



**Agence Nationale pour l'Amélioration
des Conditions de Travail**

4, quai des Etroits - 69321 LYON Cedex 05
Téléphone : 04 72 56 13 13 - Télécopie : 04 78 37 96 90
Internet : www.anact.fr - Minitel : 3615 ANACT



Développement **des compétences** *La position des partenaires sociaux*

Propos recueillis par Michel ANGER et Bénédicte ROY

Juin, Juillet 1999

Avant-propos

Le développement des compétences occupe aujourd'hui une place privilégiée dans le débat social. Après l'accord interprofessionnel de 1970 et la loi sur la formation professionnelle de 1971, après les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) des années 1980, le modèle en émergence de la compétence accompagne aujourd'hui les mutations du travail et le passage d'une production de masse à une économie de variété et de service. Les démarches GPEC ont introduit dans les entreprises une approche transversale dépassant l'organigramme et une dimension d'anticipation, mais elles s'en sont principalement tenues aux compétences requises par les emplois. Désormais, priorité est donnée aux compétences maîtrisées par les personnes. C'est l'organisation qui s'adapte aux compétences des hommes, cherche à les utiliser au mieux et à les développer, et non plus l'inverse. Le premier accord d'envergure nationale mettant en œuvre cette nouvelle logique est l'accord A CAP 2000 d'Usinor.

Le modèle de la compétence présente des opportunités et des risques, aussi bien pour les entreprises que pour les salariés : opportunités de faire face aux nouvelles exigences de performance et d'emploi, risques de réduire le maintien et le développement des compétences à une unique responsabilité individuelle... En cela, sa généralisation est un enjeu qui concerne les différents acteurs de l'entreprise. Parce qu'elle a pour mission d'apporter un appui technique au dialogue social, l'Anact est allée rencontrer les partenaires sociaux, pour recueillir leur point de vue et leur donner l'occasion de préciser leurs positions sur cette question des compétences.

Ainsi, on peut souhaiter que le débat social autour de La compétence et Des compétences, comme les réflexions engagées sur la réforme de la formation professionnelle par Nicole Péry, secrétaire d'Etat aux Droits des femmes et à la Formation professionnelle, permettent aux partenaires sociaux d'engager, à l'aube du XXIème siècle, une négociation interprofessionnelle posant les bases d'un nouveau type de contrat salarial.

Présentation du document

Nous avons rencontré les partenaires sociaux en mars 1999, afin de recueillir leurs positions dans le débat actuel autour de la question des compétences. Nous avons alors l'objectif de présenter une synthèse des propos de nos interlocuteurs dans le dossier du mensuel du Réseau ANACT : "Travail & Changement" du mois d'avril 1999.

Nombreux sont les lecteurs du dossier qui ont manifesté leur intérêt suite à sa publication. Aussi avons-nous pensé que l'ensemble du propos de nos interlocuteurs, dont de notre côté nous avons mesuré la richesse, valait d'être porté à la connaissance de tous ceux qui suivent le débat actuel sur les compétences, dans ses évolutions, ses nuances, les controverses qu'il suscite.

Vous trouverez donc dans ce recueil un ensemble de textes qui sont :

- soit la transcription intégrale des entretiens que nous avons eus avec les partenaires sociaux, représentants de l'organisation en charge des questions de formation professionnelle (MEDEF, CGT, CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC) ;*
- soit un écrit communiqué directement par l'organisation (CGPME, UPA).*

Ces textes ont été validés par leurs auteurs en juin ou juillet 1999. Même si leur forme a été légèrement retravaillée pour que soient évitées les tournures caractéristiques du mode oral, leur contenu correspond précisément aux propos qui ont été tenus, dans toute leur spontanéité. C'est ainsi que nous vous invitons à les considérer : l'expression, à un moment particulier, de positions d'interlocuteurs engagés dans la réflexion et le débat sur les compétences, et dont la seule légitimité institutionnelle invite à considérer avec attention.

*Michel Anger et Bénédicte Roy
ANACT, Département Compétences,
Travail, Emploi*

Remerciements

Nous remercions vivement les personnes que nous avons rencontrées pour l'accueil qu'elles nous ont réservé, le temps qu'elles nous ont consacré et la manière dont elles ont cherché à expliciter leurs positions respectives sur la question des compétences.

Dans les organisations représentant les employeurs :

MEDEF

Alain DUMONT, Directeur du groupe de propositions et d'actions formation
31 avenue Pierre 1er de Serbie
75016 PARIS

CGPME

Georges TISSIE, Directeur des affaires sociales
10 terrasse Bellini
92806 PUTEAUX Cedex

UPA

Pierre BURBAN, Secrétaire général
79 avenue de Villiers
75017 PARIS

Dans les organisations représentant les salariés :

CGT

Jean-Michel JOUBIER, Responsable du secteur formation initiale et continue
Serge DUFOUR, Responsable du secteur conditions de travail
263 rue de Paris
93514 MONTREUIL Cedex

CFDT

Jean-Michel MARTIN, Secrétaire confédéral, chargé de la formation professionnelle
4 boulevard de la Villette
75019 PARIS

FO

Jean-Claude QUENTIN, Secrétaire confédéral, chargé de l'emploi et de la formation professionnelle
141 avenue du Maine
75680 PARIS Cedex 14

CFTC

Lionel DUBOIS, Secrétaire confédéral, responsable du secteur formation
13 rue des Ecluses Saint-Martin
75010 PARIS

CFE-CGC

Jean-Jacques BRIOUZE, Secrétaire national, chargé de l'éducation, la formation, l'insertion et la culture
56-63 rue du Rocher
75008 PARIS

Nous souhaitons que ce document contribue à faire progresser le débat...

SOMMAIRE

S O M M A I R E

Développement des compétences : le point de vue des partenaires sociaux

Chapitre 1 : Position des organisations représentant les employeurs

- Point de vue du MEDEF p.8
- Point de vue de la CGPME p.13
- Point de vue de l'UPA p.14

Chapitre 2 : Position des organisations représentant les salariés

- Point de vue de la CGT p.18
- Point de vue de la CFDT p.23
- Point de vue de FO p.27
- Point de vue de la CFTC p.29
- Point de vue de la CFE-CGC p.32

Chapitre 1

Position des organisations représentant les employeurs

Alain DUMONT

Directeur du groupe de propositions
et d'actions formation du MEDEF

La logique compétence se déploie dans un contexte de mondialisation de l'économie qui met en jeu la survie des entreprises et l'emploi. Pour vous, le développement de cette logique est-il une fatalité ou une opportunité ?

Le contexte de l'économie mondiale a changé et tous les dispositifs mis en place avec l'objectif d'une industrialisation et d'une production de masse, sont tout simplement secoués par une production de plus en plus personnalisée avec le client au cœur des préoccupations. Dans le temps, quand vous achetiez une Ford, on ne vous demandait pas quel délai, quelle couleur et quel type de siège vous vouliez ; vous l'aviez au bout d'un an et elles étaient toutes pareilles. Aujourd'hui, vous voulez une voiture verte avec des sièges blancs et un volant rouge et vous l'avez le lendemain matin. Si vous multipliez cela à tous les contextes de production et de service, c'est un bouleversement radical. Tout ce qui avait été mis en place dans une logique taylorienne ou dans une logique de poste est en train de voler en éclats face à une demande de souplesse, de réactivité, de polyvalence, de créativité de l'entreprise. Les quatre mots y sont : souplesse, réactivité, polyvalence, créativité. En conséquence, l'organisation de l'entreprise et la place de l'homme dans cette organisation doivent être repensées totalement.

Jusqu'à il y a quelques mois, General Electric était la première entreprise de capitalisation mondiale, entreprise industrielle ; aujourd'hui, c'est Microsoft. C'est-à-dire qu'on est passé du matériel à l'immatériel, ce qui accentue les éléments que je viens de présenter. On s'aperçoit bien que le cœur de l'entreprise sera de plus en plus l'immatériel et non le matériel, ce qui place donc l'homme et ses compétences au cœur du dispositif.

Gardons ce contexte en tête, et portons maintenant notre regard sur la France par rapport à son environnement, et sur l'application de la loi de 1971 en France. Il ne s'agit pas de condamner la loi de 1971. Elle a été faite dans un contexte donné. Mais elle a vingt-huit ans d'âge... qui ont fait prendre à cette loi un sérieux coup de vieux ! D'autant plus que la loi de 1971 a mal répondu à ses objectifs premiers qui étaient le développement d'une "seconde chance" pour les gens qui n'avaient pas eu de "première chance" à l'école. La loi de 1971 a profité plutôt aux salariés qualifiés des grandes entreprises. Si l'on dit que la compétence est au cœur de la performance de l'entreprise et que, globalement, la loi de 1971 ne bénéficie pas aux moins qualifiés, on voit comme le décalage est important. La réponse que l'on donne généralement, est que rien n'empêche aujourd'hui les entreprises, loi ou pas loi, de développer la compétence des salariés. Cela dit, et nous avons souvent du mal à être compris, nous voulons poser le problème de la responsabilisation des chefs d'entreprise et des salariés. Il a été dit pendant vingt-huit ans aux entreprises que la loi ne demandait qu'à faire un chèque, que ce chèque les exonérait d'une obligation, qu'elles pouvaient éventuellement faire de la formation avec cet argent, mais qu'il fallait que cette formation réponde à un certain nombre de normes pour remplir ensuite l'imprimé qui leur permettrait d'être exonérées. Les acteurs de l'entreprise, salariés et chefs d'entreprise, ont été mis dans un système qui pensait et décidait pour eux. Or si nous voulons des gens responsables, il ne faut pas décider pour eux. En conséquence, nous pensons qu'il faudra renverser la pyramide et redonner plus de poids à l'entreprise, privilégier les accords d'entreprise par rapport à de grands accords interprofessionnels nationaux, ceci pour responsabiliser les acteurs de l'entreprise.

Les voyages d'étude que nous avons faits nous ont montrés que les pays qui environnent la France ne l'avaient pas attendue pour développer la logique des compétences. Un certain nombre de secteurs très performants, dans des pays aussi différents que l'Italie, la Californie ou la Suède, se sont mis en route sur cette logique des compétences, sans loi, sans rien, tout simplement sous la contrainte des faits économiques. Aujourd'hui, nous avons l'impression que la loi de 1971 est parfois devenue un handicap plutôt qu'un avantage. Les pays où il n'y a pas de loi sont plutôt concentrés sur la performance et la compétence ; pour eux, la formation n'est qu'un moyen parmi d'autres pour atteindre cette compétence.

Pourquoi ce détour par la compétence, qui concerne aussi l'organisation du travail, pour réinterroger la loi de 1971 ?

Nous ne sommes pas partis sur la compétence à cause de la loi de 1971, mais à cause de la pression des événements économiques. En nous centrant sur la formation, avons-nous pris le bon axe ? Est-ce que le centre n'est pas plutôt la compétence des salariés et le mode d'organisation de l'entreprise ? A ce moment-là, la formation trouve sa place de manière toute logique dans la progression des compétences des salariés. Mais place-t-on la formation en cœur de cible ou n'est-ce qu'un moyen au service de ce cœur de cible ? Est-ce qu'il nous faut une obligation de moyens ou une obligation de résultats ? La loi de 1971 n'est même pas une obligation de moyens, c'est l'obligation de dépenser ou de faire un chèque.

La logique compétence repositionne le salarié et l'organisation, et donc la relation entre l'individu et le collectif. Quelle est votre appréciation sur ce repositionnement entre le collectif et l'individuel ? Quelles en sont les conséquences pour la négociation collective dans les entreprises et les branches ?

Avant de répondre à cette question, il me paraît primordial de discerner la compétence et la qualification. La compétence est la mise en œuvre des ressources d'un individu, associées à des moyens fournis par l'entreprise, dans une situation de travail donnée. Pour faire vite, un ingénieur qui se retrouverait dans un bureau nu, sans équipe de recherche, sans secrétaire, sans ordinateur, sans logiciel, peut avoir toutes les ressources qu'il veut, il ne développera aucune compétence dans l'entreprise. La compétence est donc située au cœur de l'entreprise. Et vouloir penser validation des compétences à l'extérieur est un non-sens puisqu'elles sont mises en œuvre dans l'entreprise. Par contre, un individu a acquis des savoirs, des savoir-faire, des comportements professionnels, à l'école ou dans sa vie personnelle, sa vie associative, dans ses expériences professionnelles antérieures. Quand il quitte l'entreprise, il ne part pas avec ses compétences, il part avec ses ressources : savoirs, savoir-faire, comportements. Il a pu les enrichir dans l'entreprise grâce aux situations qu'il a vécues avec d'autres. Nous pensons que la qualification professionnelle devrait valider ces ressources. Nous distinguons donc bien deux niveaux : la compétence est dans l'entreprise ; la qualification est plus vraisemblablement dans la branche, voire dans l'interprofessionnel. La compétence se situe dans l'action dans l'entreprise ; la qualification est un potentiel, une capacité à faire. Comme le dit un chef d'entreprise ami, on est qualifié au pied du mur, on est compétent au-dessus du mur : le maçon est qualifié au bas, il a le potentiel, et il est compétent en haut, il l'a construit.

Cela permet d'illustrer votre question. En fin de compte, la compétence ne peut s'évaluer que dans un contexte d'entreprise et elle est obligatoirement liée à un individu donné. Vous avez raison de dire que c'est une démarche individuelle. Nous disons aussi qu'il n'y a pas de logique compétence dans l'entreprise sans un accord d'entreprise. Il s'agit donc d'une négociation collective, d'un accord collectif au niveau de l'entreprise, pour gérer des parcours individuels. Par contre, pour la qualification, il s'agit d'accords de branche ou interprofessionnels, qui permettent de valider des ressources existantes chez un individu.

Le problème, c'est la qualité de l'évaluation des ressources. Si vous dites que le diplôme est une démarche collective, alors la qualification est aussi une démarche collective. Je ne suis d'ailleurs pas d'accord parce que le diplôme sanctionne bien un individu au bout du compte. Mais la convention collective reconnaît, de moins en moins d'ailleurs, la valeur d'un diplôme. Mais là aussi, la qualification reconnaît la valeur d'une qualification apportée par les partenaires sociaux. Elle aura donc une valeur collective au niveau d'une branche et d'un métier. A qualification reconnue égale, fondamentaux collectifs équivalents sur lesquels on construira une reconnaissance individuelle des compétences. Mais il y a un socle identique.

La logique compétence ne peut se mettre en œuvre qu'avec un accord d'entreprise qui permet de gérer des parcours individuels. La négociation collective ouvre des droits individuels. En quoi cette gestion des parcours individuels vient nourrir la négociation collective ? Sommes-nous dans une boucle vertueuse ?

La gestion des compétences dans l'entreprise, pour nous qui voulons responsabiliser le salarié et le chef d'entreprise, ne peut être que le fruit d'un dialogue social dans l'entreprise. Il ne peut pas en être autrement, de façon à ce que chacun s'approprie la démarche. La logique des compétences, à l'inverse d'une gestion anticipée des compétences, c'est l'appropriation par chacun de ce qu'est la compétence et de la façon dont on peut l'acquérir dans l'entreprise, la valider, etc. Pour nous, c'est l'objet même d'un dialogue social dans l'entreprise. Cela n'empêche pas que ce dialogue collectif aboutisse à reconnaître des parcours individuels. Et c'est tout le débat dans lequel sont les partenaires sociaux aujourd'hui. Il sont très embêtés parce que le collectif est une soi-disant sécurité, mais quel que part, ils sont aussi très interrogés par la reconnaissance du potentiel de chacun.

Je cite souvent cette parabole : un Airbus A 320 vole vers la Guadeloupe. Le temps est calme et vous avez la perspective d'une semaine de vacances extraordinaire. Pour moi, c'est un peu ce que vivent certains salariés dans les entreprises : ça va bien, les résultats sont bons, leur présence dans l'entreprise n'est pas remise en cause, la tradition de l'entreprise est de garder ses salariés durant toute leur vie professionnelle. Un petit missile crève la coque du A 320. Manque de chance, vous étiez à côté du trou. Vous n'aviez pas mis votre ceinture et vous êtes aspiré. Vous vous retrouvez à neuf mille mètres d'altitude sans parachute. Vous voyez le résultat. Cette entreprise qui marchait bien est rachetée et les actionnaires décident que la marge nette n'est pas assez suffisante. Lors d'un plan social vous vous retrouvez dehors. Vous qui êtes rentré il y a vingt ans avec un CAP d'employé de bureau, vous ne vous êtes pas préoccupé puisque tout allait bien. Vingt ans après vous vous retrouvez sur le marché du travail avec une expérience professionnelle relative et votre CAP d'employé de bureau. C'est comme si vous étiez à neuf mille mètres d'altitude, sans parachute.

Le problème réside dans cette espèce de sécurité qu'ont apportée les conventions collectives... Allez demander aux chômeurs longue durée si cette protection tient toujours. C'est la protection de ceux qui travaillent, mais pas celle des personnes qui sont sorties du travail. La meilleure sécurité qu'on puisse donner à un salarié, c'est un portefeuille de compétences bien rempli. C'est cela qui le rendra autonome et libre vis-à-vis de l'entreprise. Voilà le grand pari, qu'on a pu appeler le pari de l'employabilité. Responsabiliser quelqu'un, c'est lui donner les moyens de faire progresser son capital de compétences et de ne pas dépendre uniquement de l'entreprise pour sa vie professionnelle. Comme on le voit dans des pays qui connaissent une situation de l'emploi moins tendue que la nôtre : il y a une véritable chasse aux compétences. D'ailleurs en France, celui qui est compétent trouvera aujourd'hui toujours du travail, je peux vous le garantir.

Cela bouleverse les pratiques de GRH de certaines entreprises...

Oui, mais ne pensez-vous pas que tout le monde jouait le jeu, syndicats compris. Quand en Suède, les syndicats représentent 85 % des salariés, et qu'en France, ils représentent 8 % des salariés, vous vous dites que cet état de fait cache quelque chose... Nous sommes beaucoup plus dans l'idéologie que dans le pragmatisme. Vouloir s'arc-bouter, comme on a pu le faire, sur des protections soi-disant collectives qui ne sont que des faux-semblants, ne sert personne. Quand on a fait croire à quelqu'un qu'il est compétent parce qu'il a un bon contrat de travail et que, du jour au lendemain, on n'a plus besoin de lui parce que l'organisation de l'entreprise change, c'est la plus belle mystification qu'on puisse lui faire croire.

Les salariés aspirent à une reconnaissance individuelle, mais en même temps, les organisations du travail sont de plus en plus collectives pour assurer la performance...

La compétence collective est un terme que je ne reprends pas à mon compte. Quand on veut noyer le poisson, on dit qu'on ne peut pas travailler sur l'individu, parce qu'il y a du collectif. Si vous n'essayez pas d'analyser quel est l'apport individuel dans le travail collectif, vous traitez la masse. Mais à ce moment-là, il ne faut pas se faire d'illusions, vous traitez la performance.

Je vais prendre l'exemple d'un orchestre avec des musiciens extraordinaires, qui rassemble des qualifications et des ressources gigantesques. Si vous mettez à la tête de cet orchestre un chef de second rang, il n'en sortira rien : juste un bon son, mais rien d'autre. Vous mettez un chef d'orchestre génial, il en sortira quelque chose d'extraordinaire. Où est la compétence collective ? Il n'y a pas de compétence collective. Il y a un homme qui a été capable de coordonner et d'animer les ressources d'une équipe pour aboutir à un résultat.

Autre exemple : l'équipe de France de foot. Elle n'était pas meilleure que l'équipe du Brésil. Personne ne misait sur l'équipe de France alors que tout le monde parlait de l'équipe du Brésil. Aymé Jacquet a été un peu le sorcier de l'équipe de France. Sa compétence a été d'utiliser les ressources des individus qui lui étaient confiés pour en faire une équipe. C'est sa responsabilité de manager. Point. La meilleure preuve : on l'enlève, il n'y a plus rien. Ce n'est pas une responsabilité collective, c'est la responsabilité d'un chef d'équipe de savoir mettre en musique les ressources des personnes qui lui ont été confiées pour arriver à une performance plus grande.

Je pense qu'il faut des barrières collectives, des accords collectifs. Mais il ne faut pas noyer l'individu dans la masse. Si on veut responsabiliser les individus, on ne les responsabilise pas collectivement. C'est chacun qui répond à la question : "Qu'est-ce que je fais de ma vie professionnelle ?" Même si on l'aide, même s'il y a des obligations pour l'entreprise, l'individu se retrouvera toujours, au bout du compte, seul à répondre à la question.

Sur une question comme celle des compétences, quels sont les principaux enseignements que vous tirez de la méthode de travail adoptée (groupe MEDEF / Organisations syndicales) et des visites d'entreprises en France et à l'étranger ?

Le groupe paritaire a permis de faire évoluer les points de vue des participants. Ce n'est pas nous qui le disons :

les interlocuteurs habituels des syndicats, je pense à l'Etat ou à d'autres, disent qu'on a totalement changé de débat. Le débat actuel n'aurait pas été possible, il y a deux ans. Nous n'avons pas voulu faire "du bourrage de crâne". Dans tous les voyages, je me suis volontairement peu exprimé. Nous y allions pour découvrir et nous cultiver ensemble. Les représentants syndicaux savent qu'ils ont été respectés. Pour les Etats-Unis, j'ai même fait le programme avec eux. Nous sommes allés voir des fondations qui prennent en charge les gens à la dérive, comme des entreprises performantes.

Deuxième élément : les visites nous ont fait voir, aux organisations syndicales comme à nous, que le modèle français n'est peut-être pas le modèle unique.

Troisième élément, la formation a pris un coup de vieux, en deux ans. On sent que ce n'est plus vraiment le problème, mais ne me faites pas dire ce que je n'ai pas dit. Je n'ai pas dit qu'il n'était pas important de se former. Mais ce n'est plus vraiment le problème prioritaire aujourd'hui. Depuis trente ans, on a investi des sommes gigantesques en matière de formation, sur les publics en difficulté, dans le système éducatif, etc. Cela nous rend-il plus performants que nos voisins ? Quand vous savez qu'en Suède, l'essentiel des jeunes sort du système de formation initiale à Bac + 2. On ne peut pas dire que la Suède soit moins performante que la France. Sur quantité de critères, elle est plus performante. Nous sommes bien obligés de nous demander si nous avons investi là où il fallait.

L'exemple de la logique compétence mise en œuvre à Usinor revient constamment. Il y a aussi l'exemple de RCO¹. Pour la petite entreprise, c'est certainement l'exemple le plus spectaculaire. RCO n'aurait pas été possible sans un important travail collectif. Toutes les règles du jeu ont été définies collectivement. Il y a eu trois ans de débat dans l'entreprise, création d'outils, etc. Les salariés n'ont pas été pris au dépourvu. Ce sont eux qui ont fixé la carte des compétences, les règles de validation. Ma conviction, c'est que plus un salarié est mobilisé dans la construction de la démarche, plus il y adhère. Notre crainte, c'est que les consultants se saisissent de la question et disent à l'entreprise : "Ne vous inquiétez pas, nous allons nous occuper de tout. Vous nous donnez un an et nous faisons tout". Et là, c'est l'échec assuré. Il faut faire faire et non faire. Si les salariés de RCO ont décidé par un accord collectif que l'individu devait être pris en compte, c'est leur légitimité et leur droit.

Selon vous, quelles sont les principales questions auxquelles doivent répondre aujourd'hui les partenaires sociaux, pour que les démarches compétences soient bénéfiques aux salariés et aux entreprises ?

La construction de la qualification. Entre nous, gérer la qualification est un objectif plus ambitieux pour les partenaires sociaux que de gérer des fonds.

Nous avons le modèle des Pays-Bas sous les yeux auquel pourraient souscrire les partenaires sociaux. Quant à la mission de l'école : revenir sur ses fondamentaux. Le discours du Président Lacroix à Deauville redéfinit bien les missions de chacun.

Nous proposons de revenir sur un niveau de qualification, c'est-à-dire la mesure des ressources d'un individu dans le champ professionnel.

Aux Pays-Bas, les partenaires sociaux ont mis en place une échelle des qualifications. Tout d'abord, ils construisent un référentiel métier et les critères d'évaluation.

- L'éducation, privée ou publique, se saisit du référentiel métier et le transforme en référentiel formation. Elle définit sa stratégie pédagogique - c'est le rôle du formateur - puis elle fait évaluer les étudiants par des professionnels sur une seule et unique échelle de qualifications. Dans le champ professionnel, elle forme, mais n'est pas évaluatrice.
- Nous avons ensuite considéré le cas d'un chômeur. Il construit sa maison. Il fait un portfolio avec la photo de sa maison, son plan, etc. et il va faire évaluer son expérience professionnelle. On va lui poser des questions, voir s'il a construit sa maison selon les règles de l'art et lui attribuer en conséquence un niveau de qualification au regard de la même échelle de qualifications que précédemment, mais on ne va pas lui demander de faire deux ans d'études pour le qualifier.
- Troisième situation : le salarié d'entreprise qui fait fructifier son portefeuille de compétences. S'il est compétent dans l'entreprise, c'est qu'il a des ressources. De son plein gré, il va les faire valider sur cette même échelle de qualifications.

Ainsi, quelle que soit la façon dont la qualification est acquise, par les études, par l'expérience professionnelle-

¹ L'usine de Venizel, près de Soisson, fabrique du carton ondulé et le transforme en emballage. Elle est l'une des 4 usines de Rochette Carton Ondulé (RCO), filiale du groupe papetier La Rochette SA. L'ensemble du projet Compétences s'est déroulé sur 20 mois, en 1992 et 1993. Outre le consultant, les partenaires sociaux et l'encadrement, il a mobilisé une partie importante du personnel : 93 réunions, associant 72 salariés et totalisant 2200 heures, ont été organisées. Un premier accord d'entreprise élaborant un nouveau système de qualification et de classification, fondé sur l'initiative et l'investissement individuel (3 I), a été signé en décembre 1993 entre la direction et les syndicats CGT et CGC. La CFTC, également présente dans l'entreprise, a signé l'accord définitif en mars 1997. Le nouveau dispositif fait fi de la notion de poste et la remplace par celle de "module de compétences", rattaché à un axe de métier. Il y a en tout 160 modules hiérarchisés en niveaux et 15 axes de métiers. Chaque salarié est rattaché à un axe en fonction de la place qu'il occupe au quotidien, mais il peut également détenir des modules de compétences relevant d'autres axes. La rémunération est liée à l'indice du niveau du module d'une part, et au nombre de points modules, d'autre part.

le ou par l'expérience personnelle, l'individu est évalué sur la même échelle et la validation attribuée a la même valeur.

Là réside le problème français. Le jour où la qualification attribuée à un salarié aura la même valeur que celle acquise par le diplôme, nous aurons gagné. Voilà l'enjeu que nous proposons aux partenaires sociaux : gérer un tel système.

On ne peut pas entrer encore dans la construction des systèmes. Il faut continuer à approfondir la relation "compétence, qualification". Les idées arrivent, en visitant d'autres pays et en voyant d'autres expériences. Si nous avons bloqué le débat, en entrant par le système, nous serions restés à côté d'une quantité de choses. La question clé que nous nous posons, est de savoir comment faire pour mettre en place des dispositifs qui vont responsabiliser les acteurs. Tout dispositif devra répondre à cette question. A nous de les inventer, mais je ne suis pas sûr qu'il faille les inventer pour toutes les entreprises. Nous devons plutôt fixer un certain nombre de principes et laisser ensuite une très grande souplesse d'application dans l'entreprise.

Par exemple en Suède, Scandia a signé un accord d'entreprise avec les partenaires sociaux. Il n'y a pas de loi sur la formation professionnelle et l'Etat n'intervient quasiment pas dans les entreprises. L'entreprise a créé un fonds auquel adhèrent les salariés qui le veulent. Quand un salarié verse cent francs, l'entreprise abonde de cent francs. Et, dans le cas où un salarié n'a pas été formé dans l'entreprise un certain nombre d'années, si le salarié verse cent francs, l'entreprise abonde de trois cents francs. Toutes les règles ont été fixées au niveau de l'entreprise, le départ du salarié, son licenciement, etc. En quatre ans, la moyenne de thésaurisation par individu était de cinq mois et demi de salaires et charges. Vous vous rendez compte que par un accord volontaire, le salarié peut partir en formation à son initiative en ayant le maintien de son salaire. Ce que je trouve formidable, c'est que le salarié commence, et qu'ensuite l'entreprise double la mise. Voilà pour moi un processus responsabilisant.

Pourquoi dites-vous qu'il faut encore approfondir ?

Il faut approfondir par exemple le champ de la qualification et sa place dans le dispositif, le rapport entre qualification et compétence. Imaginons qu'une branche reconnaisse une qualification et qu'ensuite l'entreprise construise, sur cette base, sa politique des compétences. Quelle va être la part de la qualification dans les accords d'entreprise et quelle va être la part de la compétence ? Si ce sont les partenaires sociaux qui gèrent cela, il n'y aura pas d'obstacles.

Qu'est-ce qui relève de la branche et ce qui relève de l'interprofessionnel ?

C'est un autre chantier que nous allons ouvrir. La compétence professionnelle mobilise des ressources : savoirs, savoir-faire, comportements. Ancien chef d'équipe dans le bâtiment, je trouve une offre d'emploi dans la famille de qualification professionnelle de chef de rayon dans une grande surface. Aujourd'hui, on va me dire que ces deux métiers n'ont strictement rien à voir. Pour passer du bâtiment à la grande distribution, il faut refaire deux ans en formation. Nous voudrions faire un travail d'analyse qui montre que l'essentiel des compétences du chef d'équipe sont également mobilisables quand on est chef de rayon. Cela suppose une analyse verticale dans la branche, le métier, et un travail horizontal dans l'interprofessionnel. Nous voudrions faire apparaître de manière visible tout ce qui favoriserait la mobilité. Mais ne me parlez pas de compétence transversale. Là aussi je ne sais pas ce que c'est. La compétence se situe dans l'action. Par contre, les ressources sont mobilisables dans des situations de travail différentes. Ce sont les ressources qui sont transférables d'une situation à une autre, ce n'est pas la compétence. Le ROME² est le "b-a-ba" d'une vraie ingénierie à ce sujet, mais il faut développer davantage cette question des ressources.

Nous touchons là au cœur du développement de la gestion des ressources humaines pour les vingt années à venir. Si nous passons à côté, le rôle des partenaires sociaux dans le dispositif sera proche de zéro.

Quel serait le rôle du consultant accompagnant la démarche compétences dans l'entreprise ?

Pour mettre en œuvre une démarche compétence, l'aide extérieure est nécessaire, apportée par l'organisation professionnelle, ou par un consultant. Nous allons créer un réseau de partenaires constitué d'organismes de formation et de conseil, qui accepteront de travailler avec nous et de respecter un minimum de règles déontologiques. Nous communiquerons avec les entreprises sur ce sujet. Il y a un savoir-faire sur le plan de la méthode à utiliser avec les salariés. La question se pose davantage en termes de négociation, de capacité à mobiliser des gens, qu'en matière de "trucs" à passer. Il s'agit d'une aide au management des hommes.

² ROME : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois, élaboré par l'ANPE.

Georges TISSIE
Directeur des affaires sociales
de la CGPME

Le système instauré à la suite de l'accord de juillet 1970 et de la loi de juillet 1971, plusieurs fois aménagé depuis, a obtenu depuis sa mise en place (soit 28 ans) des résultats significatifs pour la majorité des entreprises et des salariés français. En particulier, tant à travers le plan de formation que les contrats d'insertion en alternance, la formation professionnelle continue a trouvé sa place dans beaucoup de PME, notamment celles de moins de 50 salariés.

Partant de ce constat, il paraît hautement souhaitable de ne pas bouleverser les structures du système actuel, même si des aménagements peuvent y être apportés, aménagements qui devraient rester de la compétence des partenaires sociaux, traditionnellement instigateurs des règles dans ce domaine.

Sur ce point, d'ailleurs, on ne peut que regretter que les pouvoirs publics, en ce qui concerne les incitations financières, aient bouleversé ces règles, notamment en ce qui concerne le contrat de qualification.

Il convient, en tout état de cause, de se garder de tout appel à la " solution miracle " qui, après le " Tout Branche Professionnelle " de 1993, pourrait être en 1999, selon certains, le " Tout Entreprise ".

L'objectif majeur, dans ce domaine comme dans d'autres d'ailleurs, doit être de garder un équilibre, pour la détermination des règles, entre le niveau interprofessionnel national et la branche professionnelle et de fournir le maximum de possibilités aux entreprises, exploitables au mieux selon leurs spécificités.

Nous sommes favorables à l'amélioration de la prise en compte des compétences, réellement opérationnelles, acquises par les salariés. Les évolutions de plus en plus rapides, en particulier sur le plan économique, nous conduisent à souhaiter que la question de leur validation soit mieux intégrée dans notre système de formation professionnelle continue. C'est pour nous un élément important.

Toutefois, cette question doit être approfondie dans toutes ses implications, notamment par les partenaires sociaux. Gardons-nous à ce sujet d'ajouter une strate supplémentaire de législation légale ou conventionnelle qui alourdirait les obligations, notamment des petites et moyennes entreprises. Et ne considérons pas qu'un " Tout Compétence " se substituera à bon escient aux dispositifs actuels pour constituer, à lui tout seul, un sesame pour un système idéal.

Point de vue de l'UPA

Pierre BURBAN
Secrétaire général de l'UPA

La logique compétence se déploie dans un contexte de mondialisation de l'économie qui met en jeu la survie des entreprises et l'emploi. Pour vous, le développement de cette logique est-il une fatalité ou une opportunité ?

Il nous semble en premier lieu nécessaire de définir la notion de compétence comme la capacité reconnue et validée à mobiliser et combiner différentes aptitudes (connaissances, savoir-faire, comportements professionnels) pour répondre de façon pertinente à des situations de travail.

Dans ce cadre, le développement de la logique "compétences" nous semble être l'opportunité de développer une réflexion sur les exigences requises pour exercer les différents métiers.

Cette réflexion facilite, ensuite, l'orientation des jeunes dans les différents métiers, la mise en place des formations permettant l'accès aux métiers, la gestion des ressources humaines : recrutement, mobilité, reconversion, anticipation des besoins de formation.

La logique compétence repositionne le salarié et l'organisation, et donc la relation entre l'individu et le collectif. Quelle est votre appréciation sur ce repositionnement entre le collectif et l'individuel ? Quelles en sont les conséquences pour la négociation collective dans les entreprises et les branches ?

Compte tenu de la taille des entreprises artisanales (trois salariés en moyenne), le niveau de l'entreprise n'est pas un niveau opportun de négociation.

Concernant la logique compétence, il convient de discerner la définition des compétences et leur évaluation. La définition des compétences dans l'Artisanat s'inscrit dans un cadre collectif : celle d'un métier. Il est donc indispensable de définir les règles au sein des conventions collectives, ce qui évite les distorsions de concurrence entre entreprises et les discriminations entre les salariés.

Par ailleurs, la gestion des compétences qui permet notamment le positionnement des salariés au sein de l'entreprise : progression dans le métier, valorisation des compétences maîtrisées, reconnaissance et validation des acquis, appartient à l'entreprise dans le cadre de règles qui seront définies dans le cadre des conventions collectives.

Sur une question comme celle des compétences, quels sont les principaux enseignements que vous tirez de la méthode de travail adoptée (groupe MEDEF / Organisations syndicales) et des visites d'entreprises en France et à l'étranger ?

L'UPA ne s'est pas associée à cette démarche, car il nous a semblé que la perception des compétences nécessaires à l'exercice des métiers de l'Artisanat découlait davantage d'une analyse au plus proche du terrain par les professionnels de la branche professionnelle, que d'une analyse internationale ou nationale au sein de grandes entreprises.

Selon vous, quelles sont les principales questions auxquelles doivent répondre aujourd'hui les partenaires sociaux, pour que les démarches compétences soient bénéfiques aux salariés et aux entreprises ?

Il convient en premier lieu de spécifier que les partenaires sociaux chargés de préciser les principales questions seront ceux de la branche professionnelle.

Parmi les principaux points, on peut évoquer :

Étapes de l'analyse des compétences :

1- Analyse du référentiel d'emploi

- L'environnement de l'emploi (concurrence, évolutions prévisibles...);
- La description de l'emploi (dénomination, finalité, conditions de travail, équipements employés);
- Les activités exercées (caractéristiques des fonctions exercées...);
- Les résultats attendus (critères d'exigence et d'évaluation).

2- Analyse du référentiel de compétences

Définir pour chaque métier et pour plusieurs niveaux de maîtrise des compétences (débutant, confirmé...):

- les savoirs (théoriques, techniques...);
- les savoir-faire;
- les savoir-être (comportement, résistance physique, au stress...).

Chapitre 2

Position des organisations représentant les salariés

Point de vue de la CGT

Jean-Michel JOUBIER

Responsable du secteur formation initiale et continue de la CGT

Serge DUFOUR

Responsable du secteur conditions de travail de la CGT

En guise d'introduction

Le groupe paritaire réuni par le MEDEF est informel. Au départ, sa mise en place correspondait à la logique Gandois. Le rapport De Virville était paru un peu plus tôt. Martine Aubry avait lancé l'idée d'une réforme de la formation professionnelle dès le mois de juin 1997. Le CNPF a lancé la démarche de réflexion en juillet 1997. Il n'était pas pressé de réformer le système de formation professionnelle. Il a voulu prendre le temps de faire un état des lieux et trouver une cohérence au niveau national, d'où l'idée des cinquante groupes répartis sur le territoire. Il ressentait le besoin d'avoir des échanges, de discuter, d'aller vers une culture commune - ou au moins un vocabulaire commun - et des approches les plus convergentes possibles avec les organisations syndicales. De là est née la proposition du CNPF de mettre en place un groupe de travail paritaire informel autour de la notion de compétence, qui a donné lieu à des visites d'entreprises en France et à l'étranger.

A l'origine, l'objectif n'excluait pas les négociations. Il était question que les organisations syndicales soient invitées à l'ensemble des journées de Deauville et puissent s'y exprimer. Mais du fait de la démission de Gandois en octobre 1997, et de l'arrivée de Seillière, les objectifs ont évolué. Aujourd'hui, il n'est plus question de négociation. Il est juste question de débattre sur des points précis et tenter par exemple de définir la qualification, la compétence, les compétences.

La logique compétence se déploie dans un contexte de mondialisation de l'économie qui met en jeu la survie des entreprises et l'emploi. Pour vous, le développement de cette logique est-il une fatalité ou une opportunité ?

Dans l'organisation syndicale, le débat autour de la compétence est récent. Nous souhaitons le mener de façon transversale au sein de la CGT. En effet, comment aborder la question des compétences sans traiter du contenu du travail, des garanties collectives.

Maintenant, à nous de faire passer à notre organisation le contenu des débats que nous avons au sein du groupe paritaire, d'autant plus que son côté informel n'engage pas directement les centrales syndicales.

Le concept de compétence s'est imposé dans le débat social à partir du moment où ont été posées clairement les questions de la flexibilité, de l'employabilité.

Il faut revisiter la notion de métier, extrêmement importante. L'individu construit son identité professionnelle sur la notion de métier. L'évolution des métiers, sous l'effet des NTIC³, nécessite de reconstruire les repères.

Derrière l'organisation du travail, il y a aussi la question de la place et du rôle des technologies. C'est bien les évolutions technologiques qui devraient permettre, faciliter la mise en place d'organisations du travail très différentes.

La logique compétence repositionne le salarié et l'organisation, et donc la relation entre l'individu et le collectif. Quelle est votre appréciation sur ce repositionnement entre le collectif et l'individuel ? Quelles en sont les conséquences pour la négociation collective dans les entreprises et les branches ?

Notre approche de la compétence en rapport avec la qualification nécessite de définir ces deux concepts. La qualification est la "boîte à outils" qu'un individu s'est forgée à l'école, par la formation professionnelle initiale et continue, au travail, dans ses activités menées à l'extérieur du lieu de travail (par exemple, en animant un club de foot, on acquiert

³ NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

des savoirs tout à fait transposables dans le travail). Deux individus peuvent avoir des “boîtes à outils” proches, mais chacun manie ses outils à sa façon. C’est dans cet apport individuel que réside la compétence. Je fais une différence entre la compétence et les compétences. La compétence est “la manière de”, elle ne se met en œuvre que dans le travail. En revanche, l’agrégat des compétences donne la qualification, ou tout au moins une partie de la qualification.

La mise en œuvre d’une logique compétence nécessite de reconstruire des garanties collectives fortes parce que l’individu ne peut pas être reconnu, valorisé, sans elles. On ne peut pas valoriser l’individu contre le groupe. Nous considérons l’individu dans le groupe. Cela nécessite de reconstruire des repères qui évoluent. On ne va pas revenir à la grille Parodi⁴ qui avait sa cohérence, sa logique propre, basée sur des métiers très artisanaux, liée à une période donnée, à une culture ; la démarche n’était d’ailleurs contestée par personne. Les repères sont à reconstruire, non pas par rapport à des métiers parce qu’il y a des activités (comme la surveillance, la maintenance) qui ne correspondent pas à un métier au sens d’une profession. Pour ces activités, on ne peut se situer que par rapport à des niveaux de connaissance, de formation, d’expérience. C’est avec les salariés qu’il faut reconstruire ces repères. On ne peut pas le faire sans eux. C’est typiquement le genre de choses à ne pas fabriquer en laboratoire, dans un bureau, parce que ce serait le meilleur moyen d’échouer.

Je ne sais pas si le débat doit se faire au niveau de la branche. On peut fixer de grandes orientations concernant la mise en œuvre d’une logique compétence, mais la négociation se passe davantage au niveau de l’entreprise, parce que la compétence se joue au niveau du collectif de travail.

L’articulation entre les deux dimensions individuelle et collective est une question non résolue, diversifiée suivant les cultures et les histoires des organisations. C’est une question quotidienne et le vide qui peut exister peut être source de grands dysfonctionnements. Nous réfléchissons sur cette question. Aujourd’hui, notre démarche syndicale rompt avec une position défensive. En effet, quand le taylorisme et le fordisme se sont mis en place, notre préoccupation était davantage de savoir comment on allait améliorer les conditions de travail que de savoir comment transformer l’organisation du travail qui n’était pas bonne. Aujourd’hui, la question est de savoir comment on peut mettre en place un système qui prend en compte en amont les aspirations des individus. Nous passons donc à une position plus offensive. Et nous nous interrogeons sur la façon dont nous pouvons outiller nos organisations pour leur permettre de disposer de tous les éléments du débat.

Fondamentalement, la logique compétence amène une nouvelle conception de la gestion des individus dans l’entreprise. Avant on rémunérait - bien ou mal - une force de travail que l’employeur utilisait. Aujourd’hui, le MEDEF, avec sa démarche, veut rémunérer le résultat du travail, la performance, en sachant que ce résultat ne dépend pas du seul individu. La compétence pose la question de l’organisation du travail, des moyens mis à disposition, de tous ces éléments qui peuvent faire qu’un individu met en œuvre plus ou moins bien ses potentialités. L’individu n’est pas seul maître de ses compétences, même s’il a une responsabilité en la matière.

Sur une question comme celle des compétences, quels sont les principaux enseignements que vous tirez de la méthode de travail adoptée (groupe MEDEF / Organisations syndicales) et des visites d’entreprises en France et à l’étranger ?

Les échanges au sein du groupe ont contribué à faire bouger les représentations de chacun, y compris chez nous.

Les visites d’entreprises en France n’ont pas été nombreuses ; elles ont concerné RCO-Vénizel et Usinor Dunkerque. Ensuite, nous avons eu des entretiens avec des responsables ressources humaines et formation de Synthélabo et de Framatome.

A RCO⁵, c’est la logique des compétences poussée à l’extrême. C’est une entreprise de papier carton. Elle a aujourd’hui autant de salariés que de salariés, puisque la rémunération du salarié est déterminée par les compétences qu’il possède et met en œuvre. Pour moi, c’est une caricature. La diversité est telle que je m’interroge sur la cohésion, la solidarité interne au sein du collectif de travail. Tous les ingrédients sont en place pour mettre les individus en concurrence les uns avec les autres. Je le dis d’autant plus que la démarche a été mise en place sur la base d’un accord signé par la CGT en interne.

L’autre exemple français, c’est Usinor. Ce qui frappe d’emblée, c’est qu’à Usinor il s’agit d’abord d’un changement d’organisation du travail. En 1960, à Dunkerque, on a embauché les meilleurs, des jeunes, en utilisant des critères de sélection exigeants. Vingt ans après, l’organisation n’avait pas bougé, le personnel n’avait donc pas été incité à se former et il était dépassé, en grande difficulté face aux évolutions technologiques. Ce sont vraiment les nouvelles modalités de production de l’acier, la compétition au niveau mondial, l’introduction de l’informatique à travers la production automatisée qui ont conduit la direction à mettre en œuvre cette démarche compétence, l’entreprise ayant besoin de nouvelles qualifications.

⁴ On peut distinguer deux grandes familles de classifications :

- les classifications de type Parodi : ce sont des nomenclatures d’emplois dont le contenu est précisément défini par référence à la connaissance d’un métier. Il y a alors une stricte correspondance entre métier, savoir-faire, emploi occupé et salaire minimum.
- les classifications à critères classants où l’identification des niveaux de qualification est déterminée à partir de la combinaison de critères d’évaluation (responsabilité, autonomie, niveau de connaissance, exigence physique...).

⁵ Voir “l’exemple de RCO” en page 11.

Les visites à l'étranger ont concerné : San Francisco et la Silicon Valley, Londres, Amsterdam, Milan (la CGT n'y était pas), la Suède. Dans ces différents endroits, les approches sont très différentes. En Suède par exemple, on emploie indifféremment les notions de qualification et de compétence. En Hollande, le poids du système de formation initiale est très fort. En Grande Bretagne, si l'on parle de compétence, c'est parce qu'il n'y a pas de dispositif servant de référence nationale en matière de qualification ; du coup, les Anglais ont ressenti le besoin de mettre un peu de cohérence dans un large émiettement des qualifications et ils ont créé un système national de toutes pièces, qui a du mal à prendre racine. Les NVQ⁶ en Angleterre veulent donner de la cohérence. En France, alors qu'on a un système cohérent de qualification, on est en train d'essayer de le casser d'une certaine façon. Le mot compétence est très polysémique. En Californie, on ne parle pratiquement pas de compétence pour le personnel d'exécution, mais on en parle pour l'encadrement et le top management. Pour le personnel d'exécution, la tâche est très parcellisée et très définie. Le système de formation professionnelle initiale est pratiquement inexistant aux Etats-Unis et l'enseignement du second degré a des problèmes réels en la matière. Alors on compense en parcellisant et c'est ça qu'on voudrait transférer en France !

Là où globalement les choses marchent bien sur le plan économique, c'est là où il y a une cohérence entre une culture, un dispositif de formation professionnelle, l'organisation du travail et la reconnaissance des individus. Aux Etats-Unis, il y a une relative cohérence, qui n'est pas la nôtre, ce n'est pas notre culture. L'individu ne se situe pas de la même façon. Bien sûr, il y a des réalités transnationales, mais n'essayons pas de transposer dans une culture ce qui se fait dans une autre. Il y a des points communs, on peut tirer des enseignements, mais on ne peut pas vendre le système français ailleurs comme on ne peut pas transposer en France un système étranger. C'est un des enseignements forts que je tire de mes visites à l'étranger.

Le groupe paritaire est informel. Il permet de mieux comprendre ce que disent les uns et les autres, et donc d'avancer, parfois de se rapprocher. Avec le groupe, on a un peu avancé sur les questions de vocabulaire. La qualification est reconnue aujourd'hui comme les potentialités de l'individu, lui appartenant. Les compétences se valident dans l'entreprise, dans l'activité concrète. Pour la compétence, la question qui se pose, au MEDEF comme à nous, c'est de savoir comment la reconnaître. Les individus ont une aspiration à être reconnus.

Selon vous, quelles sont les principales questions auxquelles doivent répondre aujourd'hui les partenaires sociaux, pour que les démarches compétences soient bénéfiques aux salariés et aux entreprises ?

La question de la compétence n'est pas d'abord une question de formation. Elle renvoie à l'organisation du travail, aux conditions de travail, aux relations sociales, à la place de l'individu dans l'entreprise, à sa reconnaissance, aux grilles de classification, aux grilles de salaires, tant de dimensions qui, dans toutes les organisations, ne sont pas la responsabilité première de la formation.

On part de l'individu et non plus du poste ou de l'emploi occupé. L'individu fait évoluer le poste. Pour les négociations de branche, il s'agit plus de construire une grille qui part des potentialités des individus et non pas des postes existant dans le secteur. Cela permet une souplesse d'organisation et une évolution de l'organisation du travail.

Cela pose des questions nouvelles aux organisations syndicales, notamment celle du travail comme une boîte noire : comment on intervient sur le travail, sur son contenu, sur son organisation ? Et ce n'est pas dans notre culture qui s'est constituée sur la base de la défense de la force de travail, de l'exploité face à l'exploiteur ; il fallait veiller à ce que la force de travail soit payée à son plus juste prix, et qu'elle soit le moins mal utilisée possible. Quitte à ce que, si elle avait été mal utilisée, on compense l'usure prématurée de l'individu par des primes, puisqu'on n'intervient pas sur l'organisation du travail.

Cela est en train de bouger à la CGT, c'est une problématique qui est au cœur de notre activité. Un colloque CGT est prévu courant 2000 avec une série d'initiatives qui devraient préparer ce colloque.

Les organisations syndicales ne nous interpellent pas directement sur la question des compétences. Notre travail est aussi d'identifier les besoins en fonction des demandes qui nous parviennent. L'entrée est souvent la réduction du temps de travail qui nécessite de repenser l'organisation du travail. A partir de là, l'initiative de l'employeur est souvent de remettre en cause la grille de classification. Les syndicats cherchent alors sur quoi s'appuyer quand le plancher disparaît, ce qui peut être proposé, comment le proposer. Bien souvent, nous avons des demandes d'appel à un expert qui apporterait une aide très concrète sur ces questions. Le secteur "Droit et Liberté" est aussi souvent sollicité sur les repères légaux, la façon dont on peut se servir de la convention collective, etc.

En ce qui nous concerne, nous avons vraiment à construire une démarche offensive : comment reconstruire, à partir des réalités du travail et des enjeux d'aujourd'hui, une démarche offensive sur la base du couple pour moi indissociable "qualification-compétence" ? Comment ré-ancrer dans l'entreprise le débat autour de la reconnaissance de la qualifi-

⁶ Les NVQ (National Vocational Qualifications) forment un système de qualifications utilisé notamment en Grande-Bretagne. Ce système est constitué d'unités de compétences définies en termes de résultats à obtenir. La validation de chaque unité se fait par l'observation du candidat au moment de la mise en œuvre de la compétence correspondante, et s'exprime en termes d'échec ou de réussite (il n'y a pas de notation graduée).

cation, dont on ne parle plus ? Comment reconstruire une base, un support qui fait le lien, la cohérence entre qualification et compétence ? Le débat social autour de la qualification est concerné par la perte de repères, et c'est aussi lié à la vie. Le quotidien, ce sont des gens surqualifiés employés dans des postes subalternes, des gens qui sont employés dans des postes surqualifiés par rapport à leurs propres qualifications, surtout dans les grosses entreprises. Dans notre culture, bien souvent la qualification est attachée au niveau de formation initiale qui constituait les repères dans les grilles de classification, en particulier dans la métallurgie. On n'avait pas de CAP, on commençait OS. On avait un CAP, on commençait P1. Le vécu quotidien fait que ce n'est plus comme ça. Donc la notion de qualification s'est liquéfiée par rapport à ça.

Cela nous conduit à aborder la question de la validation des acquis professionnels. Comment reconstruire une démarche offensive qui n'élimine pas les diplômes parce que c'est un point d'ancrage, de reconnaissance, un repère fort ? Mais comment éviter la coupure entre ceux qui ont le diplôme et ceux qui ne l'ont pas ? Globalement, actuellement, la validation des acquis professionnels n'existe pas. La seule validation qui existe aujourd'hui est davantage une dispense d'épreuve (loi 1992) pour préparer un diplôme professionnel. Maintenant, il faut aller plus loin. Se pose alors la question : valider quoi ?

Dans la définition du MEDEF, la compétence est validée par l'entreprise. Moi je veux bien, mais quand un patron embauche quelqu'un, il fixe le salaire. Alors, si c'est quelqu'un qui n'a jamais travaillé, je voudrais savoir comment il est capable de valider au préalable ses compétences. Les employeurs le disent eux-mêmes : une première embauche est faite sur la base de la qualification de l'individu, de son potentiel, du diplôme. C'est plus pour l'évolution dans l'entreprise que la question se pose, mais cela se fait déjà.

L'expérience de la DGEFP⁷ consiste à valider des unités de compétences en utilisant le ROME⁸, ce qui est une aberration : on ne peut valider que par rapport à un référentiel. Or le ROME n'en est pas un. On doit valider sur une base incontestable, bénéficiant d'une reconnaissance sociale forte et réelle. Le diplôme, même contesté par le MEDEF, a aujourd'hui une reconnaissance sociale, y compris de la part des entreprises. Cela nécessite de passer par une phase de négociation, de rapport de force, de compromis avec le patronat, inévitablement, pour construire le référentiel. Il faut aussi que le "valideur" soit incontesté.

Avec la logique compétence est posée la question de la reconnaissance de l'individu. Nous souhaitons une organisation du travail qui permette à l'individu de s'épanouir, d'être autonome, d'anticiper, d'intervenir, et d'être efficace. C'est une grande question par rapport à l'efficacité et la qualité, non pas au sens de norme de qualité, mais de qualité du travail. Or on sait qu'il y a entre 30 et 40 % de la population salariée qui n'a pas de qualification reconnue par un diplôme, certifiée. Si l'on pense que le travail est formateur, comment reconnaît-on ses acquis ? Une conception nouvelle est vraiment à mettre en place au niveau de la branche d'abord, comme un droit d'accès de l'individu à se faire reconnaître, comme il y a le CIF, comme il y a le bilan de compétences. Cette reconnaissance à travers une véritable validation des acquis professionnels a une utilité sociale pour faire face à la mobilité, souvent plus forcée que volontaire. La validation des acquis peut permettre au moins à ceux qui n'ont pas de certification d'obtenir une reconnaissance, d'abord vis-à-vis d'eux-mêmes ; c'est en cela que l'expérience de la DGEFP présente au moins un aspect positif : la démarche permet à des individus qui n'avaient rien de se dire qu'ils ont au moins quelque chose. La validation des acquis permet une autre négociation salariale au moment de l'embauche. Elle est une aide à la mobilité. Enfin, elle permet à un individu de s'intégrer dans un cursus de formation.

On a besoin d'intégrer, ou de réintégrer beaucoup mieux la formation dans le travail. Cela nécessite de faire évoluer aussi la notion de formation. Aujourd'hui, nos représentations de la formation sont construites sur le modèle Education Nationale (la classe, le stage). Il faudrait faire évoluer cette conception. La formation peut être plus informelle. Par exemple, on peut permettre aux salariés dans un atelier de se réunir entre eux parce qu'ils rencontrent un problème et ont besoin d'échanger à ce sujet pour le résoudre, quitte à faire venir un intervenant extérieur. C'est aussi de la formation. Ces moments ont besoin d'être formalisés et reconnus.

Aujourd'hui, il est indispensable de développer la formation de façon considérable. Même si c'est schématique, il faut faire la différence entre le besoin de l'individu de s'épanouir, de se cultiver et le besoin d'évolution professionnelle - qui intègre aussi des questions de culture générale - liée à l'évolution de l'économie, des modes de production, des technologies. Tout le monde dit qu'un des enjeux pour l'avenir de chacun des pays, sera le niveau de qualification, de formation de ses salariés. C'est dans ce cadre-là qu'on est en train de nous dire que l'individu doit avoir la responsabilité du maintien et du développement de ses compétences et qu'on veut externaliser, sortir la formation du travail (voir l'accord UIMM⁹ et d'autres accords). C'est une aberration. On fait tous le constat que les moins qualifiés accèdent le moins à la formation et on voudrait leur faire assumer cette responsabilité, alors que la responsabilité est collective : c'est à la fois celle d'une société, et une responsabilité d'entreprise.

Cela nous conduit à dire que 10% des heures travaillées collectivement dans une entreprise devraient être consacrées à la formation. On a longtemps dit que 10% du temps de travail de chaque salarié devrait être consacré à la formation.

⁷ DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et la Formation Professionnelle.

⁸ ROME : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois, élaboré par l'ANPE

⁹ UIMM : Union des Industries Métallurgiques et Minières.

Premièrement, cela fait 10 ans que l'on dit ça et c'est resté un slogan, un mot d'ordre. C'est ce qu'on avance pour voter contre un plan de formation. Mais cela n'a pas eu beaucoup d'effets concrets. Ensuite, c'est considérer que tout le monde a les mêmes besoins. Troisièmement, c'est individualiser les choses puisque c'est un droit individuel. Alors au moment où l'on a tendance à vouloir individualiser, on s'est dit qu'il valait peut être mieux mettre un peu plus de collectif. Cependant la durée n'est pas aberrante. C'est d'ailleurs ce que font certaines entreprises. Ensuite, il faut une négociation dans l'entreprise pour l'utilisation de ce pot commun : cela peut être une utilisation pluriannuelle, on va choisir comment chaque catégorie y accède, c'est un outil de négociation. Ce n'est pas un diktat unilatéral. Après, on laisse aussi en parallèle un droit individuel.

Au moment où l'Europe est confrontée au problème de l'harmonisation des qualifications, où se pose la question de la façon dont peut être favorisée une réelle mobilité des salariés, vouloir décomposer au niveau des pays, c'est à mon sens aller contre une véritable mobilité nationale et européenne. Aujourd'hui, nous avons plutôt besoin d'agréger que de désagréger. La région peut être un outil, y compris dans le financement, dans la construction de dispositifs, parce qu'elle a tout à gagner à faire évoluer sa main d'œuvre, mais ce n'est pas elle qui peut piloter les contenus. Il faut aujourd'hui rechercher une harmonisation, une unicité. Un couvreur est d'abord un professionnel qui couvre des toits ; ce n'est que dans un deuxième temps qu'il est un spécialiste de la pose de l'ardoise bretonne, de la tuile ronde du sud de la France ou de la tuile plate.

Je pars du couple "qualification-compétence". Cela nécessite qu'il y ait la reconstruction de repères au niveau des branches. Ensuite, dans l'entreprise, l'organisation du travail et la gestion des hommes doivent devenir des objets de négociation. Mais le patronat est-il prêt à cela ? La compétition internationale n'est pas le problème des individus. Nous voulons clarifier la situation en termes de coopération. Aujourd'hui, une vision à moyen terme est indispensable. Pour trouver sa place, l'individu a besoin d'un socle minimal, d'un certain nombre de garanties collectives. Notre conception n'est pas assise sur les mêmes référentiels que ceux du patronat. La culture syndicat-patronat n'est pas commune, mais le vocabulaire peut-être commun, de même que les objets de négociation.

L'idéal serait que le groupe paritaire débouche sur des grands repères qui permettraient de soutenir, de cadrer les négociations de branche à venir. Mais il y a encore du chemin.

Quel serait le rôle du consultant accompagnant la démarche compétences dans l'entreprise ?

ARCO, un cabinet extérieur est venu. Aux yeux de l'entreprise, il est apparu comme porteur d'une démarche scientifique. Cela fait réfléchir sur le rôle de l'expert, le poids de sa parole, qui apparaît comme incontestable. Cela nous interroge sur la façon dont nous pouvons outiller nos organisations pour faire face aux discussions et aux négociations dans l'entreprise autour des compétences.

Point de vue de la CFDT

Jean-Michel MARTIN
Secrétaire confédéral de la CFDT,
chargé de la formation professionnelle

En guise d'introduction

Dans le cadre du groupe paritaire, aucune des organisations n'est mandatée aujourd'hui pour engager une négociation sur une logique compétence, quelle que soit sa forme. Nous sommes dans un système de discussion assez libre dont l'objectif est de se mettre d'accord sur la terminologie et les concepts que nous sommes amenés à approcher et de parvenir à un affinement technique de ces concepts.

La logique compétence se déploie dans un contexte de mondialisation de l'économie qui met en jeu la survie des entreprises et l'emploi. Pour vous, le développement de cette logique est-il une fatalité ou une opportunité ?

Aujourd'hui, il ne suffit plus de s'intéresser au capital mais aussi aux ressources humaines de l'entreprise parce que ce sont bien les hommes qui font la différence sur un marché concurrentiel où la qualité et le service sont les paramètres clés. Contrairement à ce que le MEDEF veut faire croire, nous considérons que les patrons viennent sur un terrain que nous avons toujours revendiqué, sans avoir eu beaucoup de succès pour amener les employeurs à réfléchir de façon commune à la manière de valoriser les capacités des individus au travail. Cette découverte, cette quasi-révélation qu'ils ont aujourd'hui sur le phénomène compétences nous conduit à nous féliciter de cette conversion. Nous considérons que c'est une opportunité à saisir puisque nous demandons cette reconnaissance des individus depuis de nombreuses années.

Nos échanges avec le MEDEF ne nous empêchent pas d'être lucides. Nous avons conscience que les employeurs ont pris le pouls de l'évolution du travail, de l'emploi dans les sociétés. Il est probablement juste de dire que la notion de service, de qualité, est consubstantielle à cette approche compétence, qu'il ne suffit plus de s'intéresser au capital mais aussi aux ressources humaines de l'entreprise parce que justement ce sont bien les hommes qui font la différence sur un marché où la qualité et le service sont des paramètres pour apprécier la concurrence. Dans une société où l'immatériel a tendance à prendre le pas sur le matériel ou en tout cas à faire entendre ses caractéristiques, ce n'est pas surprenant que les patrons viennent sur un concept comme celui-là.

La démarche comporte la faculté de valoriser les salariés et c'est positif, elle peut déboucher également sur la personnalisation du contrat de travail, ce qui est plus inquiétant.

La logique compétence repositionne le salarié et l'organisation, et donc la relation entre l'individu et le collectif. Quelle est votre appréciation sur ce repositionnement entre le collectif et l'individuel ? Quelles en sont les conséquences pour la négociation collective dans les entreprises et les branches ?

Cette logique ouvre des perspectives en matière de changement des relations au travail et de l'organisation du travail. Si elle permet d'augmenter l'intérêt des individus à la vie des entreprises, de décloisonner les fonctions, de réduire la segmentation des tâches et de modifier les rapports hiérarchiques, nous en approuvons le sens. Le risque est qu'une individualisation excessive de la démarche réduise les références collectives nationales au profit de cadres locaux ou d'entreprise et de personnalisation du contrat de travail. En revanche, une logique de valorisation des individus, traduite dans un cadre collectif, porte en germe une nouvelle dynamique de rapports sociaux.

Il faut tenir compte de plusieurs éléments pour nous construire une doctrine : voir ce qu'engage une démarche compétence par rapport à une démarche qualification. On franchit une étape. Pour nous il n'y a pas d'opposition entre les deux, on est dans un processus cumulatif. Il faut envisager les conséquences d'une démarche compétence sur la gestion du personnel. Par ailleurs il faut faire la connexion entre cette démarche et la formation tout au long de la vie.

Le menu est assez conséquent. Nous ne manquons pas d'appétit, mais tout ne se dévorera pas en quelques jours.

Sur une question comme celle des compétences, quels sont les principaux enseignements que vous tirez de la méthode de travail adoptée (groupe MEDEF / Organisations syndicales) et des visites d'entreprises en France et à l'étranger ?

Les échanges que nous avons eus nous permettent de concevoir différemment la formation, la manière de mobiliser des compétences au travail et d'accéder à la qualification. De cela découlent des conséquences sur les formes de reconnaissance des individus, sur les modalités de certification et sur la façon dont les entreprises peuvent être gérées différemment.

Dans les entreprises rencontrées, en France ou à l'étranger, l'implication dans la démarche a des ressorts qui ne tiennent pas au fonctionnement "naturel" de l'entreprise. Soit il y a une prise de conscience que l'entreprise ne peut plus fonctionner comme elle fonctionne, ce qui oblige les employeurs à se préoccuper d'une autre manière de gérer le personnel. Soit ce sont des situations de crise ouverte comme c'était le cas à Usinor où le climat était tellement dégradé qu'il fallait trouver une autre manière de dialoguer, ceci ajouté à un problème économique. A RCO¹⁰, on était dans un processus de réactivité par rapport au marché fluctuant, l'assurance de servir le client doit se faire à flux tendu ; il fallait donc trouver un moyen de permettre aux gens d'être suffisamment réactifs et adaptés à la diversité des tâches à accomplir. Nous avons rencontré des personnes de Synthelabo, qui nous ont présenté une démarche probablement moins ambitieuse que ce que l'accord de la pharmacie envisageait. Nous n'avons pas senti que cette démarche entraînait une véritable gestion des compétences. Il s'agit plutôt d'un système classique de gestion des personnels. L'industrie pharmaceutique, pionnière de la démarche compétence, tarde à concrétiser l'accord signé en 1994 sur ce thème.

En France comme à l'étranger, la démarche nécessite du temps : pour l'appropriation, l'évaluation, le suivi. Elle exige aussi que soient associés les différents partenaires de l'entreprise.

Souvent, seule une catégorie de salariés est mobilisée par la démarche. En Californie, il s'agit surtout de l'encadrement. En Italie, certains salariés d'une entreprise d'assurance ont été éliminés d'office de la démarche parce qu'ils étaient considérés comme non aptes à la suivre. En France, les accords d'Usinor et de RCO concernent les non-cadres.

Quels sont les objectifs des entreprises qui mettent ainsi en place des systèmes sérieux ? Cherchent-elles une mobilisation de toute l'entreprise ou une façon d'améliorer la productivité d'une catégorie de personnel, de gérer la rémunération ? A RCO, on fait évoluer le contrat de travail en fonction des compétences possédées ou pas et cela donne lieu à un avenant au contrat de travail. C'est assez ahurissant.

Ce qui nous pose problème, c'est de ne juger la compétence qu'à travers son côté strictement utilitaire. Est-ce que la compétence d'un individu ne se remarque qu'à un moment précis ? Est-ce qu'elle n'a pas un soubassement plus générique que la réalisation de performance stricte ? Focaliser uniquement sur les résultats immédiats nous paraît être un risque dangereux.

Chez RCO, on a le sentiment que c'est d'abord la gestion de la rémunération qui est la préoccupation avant que ce soit la valorisation des compétences. C'est dans ce sens que c'est critiquable. On ne cherche pas tant à développer la compétence des individus qu'à stimuler ceux-ci en leur faisant miroiter une augmentation de salaire ou craindre une réduction de leur rémunération. La démarche compétence doit être le moyen pour les salariés d'enrichir leur qualification et leurs compétences.

Si l'employabilité signifie préserver l'avenir des personnes, oui. Pour nous, ce serait cela le sens d'une logique compétence. Autant permettre aux gens de s'exprimer dans leur travail, leur en donner les moyens, et les reconnaître pour cela. Les reconnaître peut se traduire par des augmentations salariales comme par des évolutions dans leur poste, leur fonction. Leur donner un boulot qui ne les oblige pas au train-train encore fréquent, les faire participer à la dynamique de l'entreprise, les appeler à se mobiliser, à être militants de leur entreprise. Pour réussir une démarche compétence, il faut probablement rendre les salariés conscients que leur implication au travail a des conséquences non seulement au niveau personnel, mais aussi pour l'entreprise.

Autre remarque après nos voyages : la notion de formation n'est pas présentée comme l'élément dominant, premier. C'est d'abord l'organisation du travail qui semble générer, porter cette logique compétence. A l'étranger, on ne se sent pas obligé de citer à tout bout de champ qu'il existe des dispositifs de formation. La formation est une démarche naturelle et on ne participe pas à une réunion institutionnelle bardée de statistiques. C'était, pour nous autres français, surprenant d'entendre le représentant de l'Etat californien chargé de l'emploi et de la formation intervenir pendant deux heures sans dire un mot sur la situation statistique de l'Etat. Nous étions tellement sidérés que nous l'avons interrogé à ce sujet : il n'avait pas de statistique sur lui. C'est dans leur culture. Comme la compétence leur paraît relever autant de

¹⁰ Voir "l'exemple de RCO" en page 11.

la formation que d'autres dimensions, les discours ne sont pas polarisés sur ce sujet. C'est un peu moins vrai en Angleterre : le système NVQ¹¹ se substitue à l'inconsistance de la formation professionnelle en Angleterre, ce qui nous a conduits à échanger autour de la formation.

J'imagine les étrangers que nous recevons ici... Cela nous fait prendre du recul sur notre système, sur la façon dont il fonctionne, et nous avec. En cela aussi ces visites sont intéressantes.

Un autre constat est la diversité des démarches utilisées. Le travail que le MEDEF a fait réaliser démontre la diversité des positions et des approches ; rien n'est stabilisé.

Autre point important : la démarche est le fait d'entreprises qui ont une dimension minimum : la possibilité de faire appel à un service du personnel solide, ou au moins à des consultants extérieurs, ce qui n'est pas le cas de l'ensemble des entreprises, en particulier des PME et TPE.

Selon vous, quelles sont les principales questions auxquelles doivent répondre aujourd'hui les partenaires sociaux, pour que les démarches compétences soient bénéfiques aux salariés et aux entreprises ?

L'un des points déroutants de cette approche compétence est d'une part qu'on l'a abordée à travers la problématique de la formation professionnelle. Ce qui pose question par rapport à la légitimité que nous pouvons avoir à traiter les questions d'organisation du travail, nous, "spécialistes de la formation". Il y a des choses que nous considérons probablement de façon approximative, parce que nous manquons d'éléments, parce que nous embrassons un périmètre considérable qui touche à la gestion d'une entreprise d'une manière globale. C'est très difficile de faire la part des choses entre ce qui relève de l'organisation du travail, de la motivation des personnes au travail, de leur reconnaissance à travers les classifications, voire d'autres processus de reconnaissance, de la formation professionnelle. Nous sommes conduits à parler de tout sans avoir forcément l'ensemble des clés pour le faire. Sur certains domaines, nous sommes plus ou moins affûtés. Au fur et à mesure que la discussion avance, les implications en matière de formation professionnelle initiale ou continue apparaissent évidemment. Cependant, le volet organisation du travail, reconnaissance et mobilisation des individus à travers une démarche compétence relève d'appréciations plus larges que ce qu'on peut gérer à travers la formation professionnelle. Il s'agit d'une reconsidération du contrat de travail et de sa gestion dans l'entreprise.

Le groupe paritaire réfléchit actuellement sur l'évaluation : que doit-on évaluer ? Je ressens quelques difficultés non seulement pour notre organisation, mais aussi pour les autres partenaires, à concevoir ce qu'il faut évaluer, en passant d'un schéma où c'était le poste qui était considéré et dont les contenus pouvaient être couchés sur le papier à une appréciation d'un individu au travail en s'efforçant que les définitions données ne soient pas trop rigides et laissent percevoir une dynamique dans la manière d'organiser les choses. Par ailleurs, il faut aussi imaginer qu'on doit conjuguer à la fois le fait que cette évaluation se fait dans l'entreprise et que par ailleurs on a le souci de garanties collectives... Les acrobaties, ne serait-ce que terminologiques, sont déjà compliquées. Après il faut l'organiser de façon normée, c'est une autre dimension de la difficulté.

Le MEDEF parle d'une occasion de relancer le dialogue social, mais atténue la portée de l'objectif en restreignant la négociation au périmètre de l'entreprise.

La construction des compétences peut être organisée de différentes manières et ne passe pas obligatoirement par des parcours de formation. On peut imaginer des parcours de qualification, des parcours de construction des compétences qui aboutiraient à une certification. Du coup on élargit le champ de ce parcours, on sort de la logique formation à tout crin qui domine dans la société française, on laisse une place à la validation des acquis issue de modalités autres que strictement pédagogiques, donc validation de l'expérience professionnelle ou hors activité professionnelle qui participe de cette démarche d'acquisition des compétences. Si la réflexion autour de la logique compétence n'avait qu'un seul mérite, ce serait celui de faire évoluer la conception de l'acquisition des savoirs pour les individus.

Cela pose aussi la question des moyens que l'entreprise donne au salarié pour qu'il développe ses compétences, pour qu'il atteigne les objectifs fixés dans l'entreprise. Le regard est moins focalisé sur la formation, relativise la démarche formation. Encore aujourd'hui, malgré ces débats, on voit bien le poids que la formation, que les diplômes en particulier, ont dans la société française. Une opportunité apparaît pour des personnes qui n'ont pas eu la possibilité de poursuivre des études dans le cadre de la formation initiale. Pouvoir faire valider les capacités que l'on détient autrement qu'en suivant une formation rend moins terrorisant le fait de pouvoir se faire sanctionner, puisque d'autres parcours sont envisageables qui peuvent pareillement conduire à des résultats similaires.

Les salariés, les entreprises, les organisations syndicales sont impliqués dans des démarches compétence sans qu'eux-mêmes les identifient de cette façon. C'est aussi l'une des difficultés que l'on a en interne pour faire le descriptif de l'existant : identifier que l'on est bien dans une démarche compétence. Et pourtant, il se fait un certain nombre de choses. Nous sommes présents dans la sidérurgie à Dunkerque, non seulement présents, mais aussi parmi les promoteurs de l'accord A-Cap 2000. Nous sommes aussi présents dans la pharmacie, les seuls avec un syndicat autonome, à avoir signé cet accord à triple volets. Nous sommes dans un certain nombre d'autres entreprises, sans que cela prenne l'ampleur d'un

¹¹ Voir "les NVQ" en page 20.

phénomène de masse, d'un mouvement de fond. Les communications avec les équipes, les militants, ne nous donnent pas d'éléments pour savoir si la démarche, présentée comme incontournable, l'est vraiment. D'autant que les résultats sont diversement appréciés. Dans la pharmacie industrielle, les patrons ont calé en cours de route. Ils se demandent où ils ont mis les pieds et s'ils vont pouvoir maîtriser ce qu'on laisse supposer aux individus. Ils ne sont sûrs de rien et pour le moment, ce volet-là de l'accord n'a pas été exploité. Mais cela ne remet pas en question l'intérêt pour la démarche, ou en tout cas l'idée qu'on s'en fait.

Si la section syndicale d'une entreprise venait me demander conseil pour entamer une négociation sur la mise en place d'une démarche compétence, je demanderais à la section "Conditions de travail" et à la section "Classifications - rémunération" d'être de la partie. C'est d'ailleurs ce que nous faisons dans nos sessions de formation internes : nous traçons un panorama et indiquons les caractéristiques que nous avons pu repérer dans le cadre des démarches compétences, les éléments satisfaisants qu'elles engendrent, ce qu'elles remettent en cause. La conclusion de ces propos n'est pas de dire qu'on ne touche à rien, mais plutôt de voir comment on peut évoluer.

Sur cette question, nous sommes encore en gestation d'idées définitives. L'affaire est d'autant plus délicate que le domaine est vaste et que nous avons forcément à nous préoccuper des retombées sur les systèmes qui participent à la formation professionnelle. Les mécanismes de validation des acquis sont particulièrement concernés, que ce soit sous les formes de certification par des voies de formation convenues, ou par des voies moins classiques. Actuellement, nous nous interrogeons sur la pertinence de certains systèmes. Je pense à l'expérimentation de la DGEFP¹² sur la validation des acquis, qui me paraît précoce et ne tient pas suffisamment compte des éléments de constat, d'analyse. L'existant est-il insuffisant ? Aujourd'hui, personne n'en sait rien. C'est ce qui est surprenant dans la démarche du Ministère du Travail. Moins surprenant si on considère qu'il fallait trouver un pendant à la validation des acquis professionnels du Ministère de l'Education Nationale. Au sein même de l'appareil d'Etat, il y a une concurrence au moins entre ces deux ministères, sinon davantage. Chacun pilote un système particulier. Chacun est en train de regarder comment le faire évoluer, chacun veut avoir un dispositif de validation de l'expérience pour éviter les confusions terminologiques. Pour l'un, cela prend la forme de la VAP (Validation des Acquis Professionnels : Ministère de l'Education Nationale), pour l'autre la forme des CCP (Certification des Compétences Professionnelles : Ministère du Travail - expérimentation de la DGEFP). Ce qui est gênant, c'est qu'au moment où les mêmes parlent de complémentarité et de passerelles à instaurer, ces objectifs n'apparaissent pas dans les faits. D'autres acteurs viennent également sur le terrain, comme les Chambres consulaires avec le système de Certificats de Compétences, ceux-là en entreprise...

Nous menons actuellement une enquête avec un consultant, à partir de quatre branches qui ont instauré une classification à critères classants : l'assurance, la métallurgie, la pharmacie industrielle et une branche de l'agro-alimentaire. Notre objectif est de repérer les conséquences que ces critères classants ont eu sur la gestion des salariés dans l'entreprise, sur la façon dont les salariés ont été considérés par rapport à la situation antérieure. Notre deuxième préoccupation est de voir les relations que l'on peut tirer d'une telle conception, avec celle de la logique compétence, puisque nous avons observé que les objectifs qui sont donnés à la compétence sont très voisins de ceux qui étaient énoncés lors des négociations sur les classifications à critères classants.

Notre étude concerne les retombées sur l'organisation du travail et le type de positionnement que l'implication dans une telle démarche entraîne pour les organisations syndicales. Nous souhaitons tirer les enseignements du passé pour imaginer l'avenir, en tenant compte du fait que nous passons d'un objet à un sujet, du jugement du poste ou de l'emploi à un jugement sur l'individu. De quoi avons-nous besoin ? De quel type d'expertise pouvons-nous bénéficier en interne, voire en externe ?

A partir des résultats de l'enquête et des discussions que nous aurons autour, nous espérons avoir quelques éléments de repères sur ce qu'il est bon de faire et ce qu'il est prudent de ne pas renouveler. Nous pouvons déjà retenir le fait que la branche pharmacie CFDT avait eu un coup de génie : ils ont perçu très tôt que les sujets de la classification et de la compétence étaient nouveaux et complexes et demandaient donc une implication particulière de la part des militants ; ils ont alors négocié une formation des militants, et même des adhérents, à la familiarisation de la démarche critères classants et compétence.

La démarche du MEDEF est aussi politique vis-à-vis de ses mandants : l'organisation patronale veut redorer son blason pour indiquer aux entreprises qu'elle a entendu leur demande : faire sauter les contraintes, qu'elles soient réglementaires ou conventionnelles. Le MEDEF s'efforce de donner des moyens aux entreprises pour qu'elles fonctionnent de façon moins contraignante. Il va alors s'efforcer de donner aux conventions collectives une tournure nouvelle. Il ne s'agit donc pas uniquement de redynamiser le dialogue social, mais aussi de donner une légitimité plus forte à l'entreprise et de la laisser finalement maître d'œuvre dans le dialogue social.

Quel serait le rôle du consultant accompagnant la démarche compétences dans l'entreprise ?

Je n'imagine pas en effet qu'on puisse entrer dans un domaine comme celui-là sans prendre un maximum de précautions, sans former les gens, sans les avertir sur les thèmes de préoccupation qu'ils vont avoir à gérer. D'ailleurs actuellement, la démarche compétences est le fait d'entreprises qui ont la possibilité de faire appel à un service du personnel solide, ou au moins à des consultants extérieurs, ce qui nous interroge sur le rôle d'expert.

Dans ce domaine, comme dans d'autres, les orientations et la conduite des systèmes relèvent de la compétence des partenaires sociaux.

Jean-Claude QUENTIN
Secrétaire confédéral de FO,
chargé de l'emploi et de la formation professionnelle

La logique compétence se déploie dans un contexte de mondialisation de l'économie qui met en jeu la survie des entreprises et l'emploi. Le développement de cette logique est-il une fatalité ou une opportunité ?

Ce n'est ni une fatalité, ni une opportunité, surtout si l'on se réfère à un contexte de mondialisation et de concurrence. En ce sens, la notion de certification des compétences renvoie aux normes de qualité et permettez-moi de reprendre les nouvelles définitions qu'intègre, pour la première fois, la norme ISO 9001, opposable à compter de l'an 2000 :

"L'organisme doit sélectionner et affecter le personnel pour s'assurer que les personnes exerçant des activités ayant une incidence sur la conformité du produit et/ou service disposent de compétences fondées sur l'éducation, la formation et l'expérience. (...) Les personnes doivent avoir la formation initiale et professionnelle permettant de les qualifier pour les activités qu'elles exercent. Les compétences, y compris les niveaux de qualification atteints, doivent être démontrables".

Si l'on s'en tient à ces définitions, la norme s'impose aux entreprises au niveau international. Il ne s'agit donc plus seulement d'un mode de gestion interne du personnel mais d'une réponse à une normalisation conçue comme gage relationnel entre clients et fournisseurs.

Lorsque l'on sait les enjeux économiques qui sous-tendent la notion de "qualité", il convient peut-être de tempérer certaines visions humanistes. Il y est dit que l'organisme (au sens de l'entreprise) doit "sélectionner" et que les compétences doivent être "démonstrables".

Le salarié aurait donc la charge de "prouver sa compétence pour être employable". Si cela était, ce serait une complète remise en cause de la notion de contrat de travail... Vigilance donc !

La logique compétence repositionne le salarié et l'organisation, et donc la relation entre l'individu et le collectif. Quelle est votre appréciation sur ce repositionnement entre le collectif et l'individuel ? Quelles en sont les conséquences pour la négociation collective dans les entreprises et les branches ?

Alors que la compétence est censée répondre à un contexte précis, voire unique, la qualification bénéficie d'une présomption de capacité dans des environnements de travail différents. En bref, on est qualifié de manière générale pour pouvoir être compétent dans des situations très diverses. Il s'agit de savoir quelle reconnaissance sera conférée à celui qu'on déclare "compétent" ou "qualifié". L'individu compétent est reconnu par sa hiérarchie, sans que cette reconnaissance ait une valeur institutionnelle. A l'inverse, l'individu qualifié est reconnu officiellement. La qualification confère un droit opposable à des tiers. Elle fait partie intégrante des conventions collectives, instrument d'articulation de l'individuel et du collectif. C'est précisément parce que la qualification indique une capacité indifférente au "contexte" qu'elle acquiert une valeur juridique. En ce sens, le risque de subjectivité et d'arbitraire se trouve réduit au minimum, ce qui n'est pas le cas pour la compétence.

Bien entendu, l'entreprise conserve la légitimité de conduire, voire de négocier toute politique interne de formation propre aux stratégies développées dans la gestion de ses ressources humaines.

Sur une question comme celle des compétences, quels sont les principaux enseignements que vous tirez de la méthode de travail adoptée (groupe MEDEF/organisations syndicales) et des visites d'entreprises en France et à l'étranger ?

Je retiens surtout, d'un déplacement en Angleterre, la démonstration qui nous a été faite des NVQ¹³. Il s'agit bien de normes au sens où cette notion est utilisée par les spécialistes de la qualité. La volonté de centrer le système sur la validation de savoir-faire très proches des situations de travail ne permet pas la vérification de connaissances fondant une véritable qualification transférable. Vérifier que quelqu'un sait faire une tâche donnée ne garantit pas qu'il dispose des capacités lui permettant d'effectuer des tâches analogues dans un contexte différent ou de transférer ce savoir-faire dans des situations professionnelles voisines.

Par exemple, le référentiel de maçon comporte une "compétence" consistant à monter un mur en briques dans un délai donné et en respectant tel ou tel critère de qualité. Le référentiel ne contient aucun élément sur les modalités d'accès au savoir-faire, ni sur les connaissances mobilisées pour l'accomplissement de sa tâche, ni sur le parcours de formation permettant d'accéder à ce savoir-faire.

Cela peut être compris comme une sorte de classification professionnelle ne nécessitant pas le financement d'un système de formation, à moins d'en faire supporter la charge par le salarié.

Selon vous, quelles sont les principales questions auxquelles doivent répondre aujourd'hui les partenaires sociaux, pour que les démarches compétences soient bénéfiques aux salariés et aux entreprises ?

J'ai du mal à me retrouver dans vos questions pour deux raisons principales. D'abord, notre organisation émet de nombreuses réserves sur la notion de certification des compétences. Ensuite, je ne vois pas le sens que peut prendre un échange à ce sujet actuellement puisque nous ne sommes pas dans un champ conventionnel. Pour nous, il est impératif de cesser de confondre certification et validation d'une part et qualification et compétence d'autre part. Le salarié doit pouvoir valider ses capacités auprès d'une instance qui en garantisse la portabilité. En ce sens, celle-ci ne peut être que laïque, c'est-à-dire nationale, indépendante et gratuite. C'est sous cette seule condition qu'une validation des acquis professionnels sera crédible.

La mise en œuvre d'une démarche compétences est souvent accompagnée d'un conseil extérieur. Quelles préconisations feriez-vous à ce sujet ?

Il est nécessaire de rendre le salarié acteur de sa formation, ce qui suppose que celui-ci possède un droit dont il soit propriétaire, c'est-à-dire qu'il ait à en gérer l'économie.

Ce droit doit pouvoir être utilisé "à la demande", ce qui nécessite sa mutualisation.

Ce droit devra être exprimé en temps dont le salarié aura la maîtrise (individuellement ou collectivement) vis-à-vis de l'employeur (négociation), vis-à-vis de l'organisme de formation (définition des besoins réels) et vis-à-vis de son projet personnel (validation des acquis).

Ces trois éléments pouvant intervenir simultanément ou non dans :

- Soit, le plan de formation de l'entreprise ;
- Soit, le congé individuel de formation ;
- Soit, même, dans des périodes de chômage.

Il sera évidemment nécessaire de recourir à des dispositifs d'intermédiation pour assister les choix des salariés, tels que :

- Bilan de compétences ;
- Conseillers du Fongecif ;
- Cellule de Conversion ANPE.

¹³ Voir "les NVQ" en page 20.

Point de vue de la CFTC

Lionel DUBOIS
Secrétaire confédéral de la CFTC,
responsable du secteur formation

La logique compétence se déploie dans un contexte de mondialisation de l'économie qui met en jeu la survie des entreprises et l'emploi. Pour vous, le développement de cette logique est-il une fatalité ou une opportunité ?

La notion de compétence est incontournable. Il est évident que l'entreprise doit s'adapter le plus rapidement possible aux différentes demandes pour satisfaire au mieux sa clientèle. Il y a donc forcément toute une logique de compétence à mettre en place à l'intérieur même de l'entreprise mais aussi parallèlement il y a toute une logique de qualification à développer. L'obligation d'adaptation a d'ailleurs été confirmée par la jurisprudence.

La logique compétence repositionne le salarié et l'organisation, et donc la relation entre l'individu et le collectif. Quelle est votre appréciation sur ce repositionnement entre le collectif et l'individuel ? Quelles en sont les conséquences pour la négociation collective dans les entreprises et les branches ?

Pour nous, les qualifications ne se substituent pas aux compétences et la mise en œuvre d'une logique compétence ne peut pas se faire en dehors d'une négociation d'entreprise et de branche. Il ne peut pas y avoir de négociation interprofessionnelle pour ce genre de démarche parce que les contextes, les organisations, les modes de management, les pratiques varient d'une entreprise à une autre. C'est pourquoi nous nous demandons un peu à quoi vont aboutir les échanges du groupe paritaire, menés dans le cadre interprofessionnel par le MEDEF. La compétence certes se comprend dans un sens général, les compétences sont identifiées au niveau le plus fin du poste de travail et de l'individu.

L'organisation actuelle du monde du travail se réfère aux conventions collectives, à des structurations incluant des critères qualifiants dans l'entreprise, des fiches de poste, basées sur des métiers bien déterminés. La difficulté, dans la mise en place d'une logique de compétence, est de repérer où va se situer le salarié. De ce fait, nous allons rencontrer des problèmes de positionnement hiérarchique ou organisationnel.

Par ailleurs, nous ne pouvons pas admettre dans notre organisation syndicale, que pour un même travail, deux salariés puissent avoir un salaire différent.

Pour nous, il y a d'abord la qualification, acquise sous statut scolaire ou sous statut de travail. Dans l'entreprise, il peut y avoir une logique de compétence, mais elle doit toujours rejoindre une logique de qualification. Après validation des compétences, donc des acquis professionnels, on doit toujours accéder à une qualification supérieure ou amener le salarié à préparer une formation, plus ou moins longue pour accéder à une qualification supérieure. Nous ne pourrions pas aller hors de ce schéma. Nous ne pourrions pas nous référer à une logique de formation montante sans repère, comme dans les NVQ¹⁴.

La qualification permet des repères collectifs. La compétence individuelle vient ensuite s'intégrer mais toujours en considérant une démarche qualifiante. Nous avons deux réflexions "sur le feu" actuellement : d'une part avec le MEDEF sur la démarche compétence ; d'autre part avec Madame la Déléguée à l'Emploi et la

¹⁴ Voir "les NVQ" en page 20.

Formation Professionnelle, Rose-Marie Van Lerberghe qui nous invite à parler de validation des acquis. Nous nous interrogeons. Est-ce que le MEDEF parle de validation des acquis ? Est-ce que la DGEFP parle de compétence ?

Sur une question comme celle des compétences, quels sont les principaux enseignements que vous tirez de la méthode de travail adoptée (groupe MEDEF/Organisations syndicales) et des visites d'entreprises en France et à l'étranger ?

Le groupe paritaire n'est, paraît-il, pas un groupe de négociation... Mais vous avouerez qu'à partir du moment où nous sommes amenés à donner notre avis et que nous avançons sur une logique de convergence, nous sommes dans une logique de négociation.

Je pense que la participation au groupe paritaire nous a apporté des éléments dans la connaissance de certaines pratiques tant en France qu'en Europe. Nous n'avions pas toujours la remontée du terrain. Cela m'a fait penser aux visites d'étude du CEDEFOP¹⁵. Dans le groupe MEDEF/Organisations syndicales, le temps consacré aux visites me semble tout de même un peu court pour avoir une vision plus complète des différents dispositifs mis en place : deux jours nous semblent un peu restreints.

La notion de qualification est une base, un fondement, un socle. Autour de celle-ci, une démarche compétence s'inscrit dans une logique de formation au poste de travail. Nous ne nous opposons pas à une logique de compétence, mais il faut qu'elle soit bien cadrée. Nous avons visité Usinor où la logique de compétence nous paraît bonne parce qu'elle va toujours dans le sens de la qualification. Mais peut-être que certaines branches professionnelles sont plus armées pour mettre en place cette logique de compétence, avec leur organisation, leurs qualifications (certificats de qualification professionnelle), leurs références. Nous avons aussi visité une entreprise de papeterie, RCO¹⁶, où l'organisation relevait du plus pur individualisme sans plus aucune référence, ni à la notion de métier, ni à la convention collective. La logique compétence avait pratiquement nivelé le niveau des salariés à tel point que plus personne ne s'y retrouvait, seules les attributions de primes faisant la différence !

C'est la visite d'Heineken aux Pays-Bas que j'ai trouvée la plus intéressante. L'organisation est un peu conforme à ce que nous souhaiterions. La formation est diplômante. A l'intérieur de l'entreprise ou de la branche professionnelle, il existe des qualifications professionnelles. L'accumulation d'un certain nombre de qualifications professionnelles débouche sur un diplôme. C'est simple et la démarche diplômante est bien respectée. Reconnaissances, systèmes de transfert et de validation des compétences sont organisés.

En Suède, le système est très étatique, comme en Belgique. L'Etat est omniprésent. Les entreprises essaient d'organiser un système paritaire mieux adapté à la réalité des besoins de formation et de qualification.

Selon vous, quelles sont les principales questions auxquelles doivent répondre aujourd'hui les partenaires sociaux, pour que les démarches compétences soient bénéfiques aux salariés et aux entreprises ?

Pour nous la logique compétence est parallèle à la logique qualification, Dans le projet MEDEF, il nous est proposé de mettre en place une logique compétence débouchant sur la qualification ; de l'autre côté, avec les pouvoirs publics, il nous est proposé de mettre en place une logique de qualification pouvant déboucher sur une logique compétence. Il ne peut pas y avoir de salariés compétents si ceux-ci ne sont pas formés sur des qualifications solides.

Le système des NVQ¹⁷ mis en place en Grande-Bretagne ne peut pas nous satisfaire. Je veux dire que la notion de compétence ne peut pas être la seule voie d'accès à la qualification.

La logique compétence a été mise en place dans certaines entreprises, surtout dans les grandes. C'est du moins ce que montrent les témoignages présentés aux entretiens de Deauville. J'appartiens à une entreprise importante qui a aussi développé sa logique compétence, bien intégrée : entretien annuel d'activité, rencontres régulières, etc. Mais j'ai peur que la mise en place des outils d'appréciation des compétences, effectuée sans participation des organisations syndicales de salariés, n'amène des conflits ; je crains que la logique compétence ne soit qu'une logique de chef d'entreprise donc de détermination de l'incompétence.

¹⁵ CEDEFOP : Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle.

¹⁶ Voir "l'exemple de RCO" en page 11.

¹⁷ Voir "les NVQ" en page 20.

Donc nous sommes d'accord sur cette démarche compétence. Elle est forcément interne à l'entreprise mais elle ne doit pas être la seule ressource du salarié et de l'entreprise. Le rapport Boissonnat et d'autres études estiment que nous serons amenés à changer de métiers plusieurs fois dans notre vie. C'est antinomique avec la notion de validation et de rémunération par les compétences. Le jour où l'entreprise fermera ses portes ou sera restructurée, l'individu ne vendra pas ses compétences, contrairement à ce que dit le MEDEF. Il vendra une qualification générale, et peut-être certaines compétences dans tel ou tel domaine. Il faut armer tous les salariés de façon à ce qu'ils soient les plus performants possibles dans l'entreprise, mais aussi, si le besoin s'en fait sentir, qu'ils aient la capacité de vendre leur qualification reconnue et validée à l'extérieur. Seule la formation et la validation des acquis pourront répondre à cet objectif.

Pour conclure :

- La logique défendue par la CFTC est : qualification, accès à la compétence, validation des acquis, puis nouvelle qualification reconnue.
- La compétence se situe au niveau du poste de travail. Sa validation ne peut donc se faire qu'à l'intérieur de l'entreprise, sur des repères mis en place paritairement par la branche professionnelle et à la condition qu'au niveau de l'entreprise le comité d'entreprise, ou du moins la commission formation, soient étroitement associés à la mise en place et à l'accompagnement de la logique compétence.
- Le problème reste entier pour les petites entreprises.
- Enfin en tant que gestionnaires des fonds de la formation professionnelle, un passage à la logique compétence entraîne quelques craintes. Jusqu'alors, nous nous étions entourés de garanties : la formation était réalisée par un centre de formation, souvent extérieur, ou dans l'entreprise, mais dont le contenu pédagogique était bien défini. Que va-t-il advenir de ces garanties ? De plus la démarche compétence privilégie un accompagnement ; dès lors, quelle formation sera proposée au tuteur, à l'accompagnateur ? L'utilisation des fonds issus du plan de formation risque de se poser.
- Enfin nous restons très attachés aux définitions contenues dans les conventions collectives, seules références valables dans l'organisation des métiers et des qualifications.

Point de vue de la CFE-CGC

Jean-Jacques BRIOUZE
Secrétaire national de la CFE-CGC,
chargé de l'éducation, la formation, l'insertion et la culture

La logique compétence se déploie dans un contexte de mondialisation de l'économie qui met en jeu la survie des entreprises et l'emploi. Pour vous, le développement de cette logique est-il une fatalité ou une opportunité ?

Tout d'abord rappelons, en guise d'introduction générale, la position exprimée par notre organisation syndicale lors du démarrage du groupe paritaire, il y a bientôt deux ans. Bruno Lacroix et Alain Dumont nous ont proposé d'aborder la question de la formation autrement, en dépassant la question de la collecte. Nous étions d'accord sur ce point. Nous avons ajouté que l'objectif était de redonner une certaine responsabilité au salarié. Or qui dit responsabilité dit pouvoir. Le débat supposait donc une remise en cause du pouvoir suprême qu'ont les employeurs en matière de plan de formation de l'entreprise, une évolution du rôle confié aux partenaires sociaux vers l'intervention directe sur les stratégies de l'entreprise en matière de formation. Nous savions qu'une partie du patronat n'était pas tout à fait en accord avec cette position.

Deuxième élément d'analyse : le groupe paritaire a démarré un peu après le rapport De Virville, qui traitait des questions de financement du Congé Individuel de Formation (CIF) et de la Validation des Acquis Professionnels (VAP). Pour nous, le patronat a saisi l'occasion pour gagner du temps. C'était habile de sa part et il est parvenu à ses fins : cela lui a permis de dire à l'Etat : "Les partenaires sociaux travaillent sur le sujet ; laissez nous le temps de la préparation."

A partir de là, nous étions d'accord pour répondre positivement à l'invitation du CNPF et participer à la réflexion dans le cadre du groupe paritaire. Cela répond à la première question. On ne peut pas rester en marge des évolutions actuelles. Les accords portant sur la mise en place d'une gestion des ressources humaines par la logique compétence se multiplient. La flexibilité est accrue. Le passage aux 35 heures conduit à la réorganisation du travail. On assiste parallèlement à la diminution des lignes hiérarchiques, à l'enrichissement des tâches. Les organisations doivent aujourd'hui répondre aux besoins des clients et les exigences en matière de qualité sont toujours plus vives. Ce contexte conduit quasiment automatiquement à regarder la gestion des ressources humaines à travers le prisme de la compétence. C'est un constat ; il correspond à une réalité. Plutôt que de la nier ou l'éviter, nous préférons la regarder en face, et l'approcher le plus près possible. Autrement dit, nous cherchons à transformer une fatalité en opportunité. Au sein de notre organisation, nous ne nous contentons pas des échanges dans le cadre du groupe paritaire.

La logique compétence repositionne le salarié et l'organisation, et donc la relation entre l'individu et le collectif. Quelle est votre appréciation sur ce repositionnement entre le collectif et l'individuel ? Quelles en sont les conséquences pour la négociation collective dans les entreprises et les branches ?

La logique compétence se joue dans un face à face employeur/salarié. Les compétences s'apprécient sur le poste de travail. Nous sommes d'accord avec cette approche au niveau de l'entreprise. Cependant, la relation duelle employeur/salarié pose la question de la place de l'organisation syndicale au côté du salarié. Le salarié ne doit pas être laissé seul dans ce face à face au cours duquel l'employeur joue d'un pouvoir d'appréciation sur l'exercice de l'activité professionnelle. Pour nous, la question des compétences s'appréhende au sein de l'entreprise et l'organisation syndicale doit veiller à ce que l'appréciation porte bien sur l'activité de travail et non sur l'individu lui-même.

Autre question qui concerne plus spécifiquement la dimension individuelle. En parallèle à la rémunération de son travail, un salarié attend l'augmentation de son capital compétences. Cet acquis ne doit pas avoir une valeur uniquement au sein de l'entreprise. La certification du capital compétences permettra de dépasser le cadre de l'entreprise, et de reboucler sur la question de la qualification. Cette certification n'appartient pas exclusivement à l'employeur ; elle ne dépend pas non plus uniquement des partenaires sociaux de l'entreprise. Nous pourrions emprunter aux Anglais leur système de certification des compétences par un cabinet extérieur (cf. les NVQ¹⁸). Pourquoi pas, en France, l'Education Nationale ou l'AFPA ? Cela permettrait de les réintégrer dans le dispositif général "qualification - compétence - diplôme". La mise en œuvre d'une logique compétence ne doit pas être un instrument d'exclusion des formateurs et des institutions officielles.

Notre organisation a signé l'accord d'entreprise à RCO-Vénizel¹⁹. Néanmoins, nous restons dubitatifs quant à l'incidence de la mise en œuvre de l'accord sur les salaires. En effet, seules les compétences utilisées sont payées. Mais posons-nous la question de la raison pour laquelle telle compétence acquise n'est pas exercée, donc pas entretenue et pas payée. On ne peut pas traiter de compétence sans faire référence aux moyens mis à disposition par l'employeur. Développer des compétences relève d'une double responsabilité : celle du salarié et celle de l'employeur. Les deux versants sont indissociables l'un de l'autre.

Sur une question comme celle des compétences, quels sont les principaux enseignements que vous tirez de la méthode de travail adoptée (groupe MEDEF / Organisations syndicales) et des visites d'entreprises en France et à l'étranger ?

Le travail dans le cadre du groupe paritaire a permis de mettre en commun une réflexion, de mettre en évidence les implications idéologiques et de décliner des dimensions concrètes de la logique compétence.

Les visites à l'étranger offrent une vision décentrée du système français. Mais rien n'est transposable en l'état. Certaines visites, comme celles faites aux Etats-Unis, nous ont même permis d'illustrer nettement ce à quoi nous ne voulons pas aboutir. Surtout pas ça !

Après plusieurs mois d'échanges, nous constatons que les points de vue des uns et des autres vont vers un rapprochement. C'est par exemple le cas pour le débat "qualification – compétence". Les positions évoluent.

Selon vous, quelles sont les principales questions auxquelles doivent répondre aujourd'hui les partenaires sociaux, pour que les démarches compétences soient bénéfiques aux salariés et aux entreprises ?

Mettre en œuvre une logique compétence pose plusieurs questions :

- Qui va déterminer les compétences ? Est-ce que cela sera fait par des experts ? Dans tous les cas, pour qu'il soit acceptable, ce travail doit être validé paritairement.
- Comment les compétences vont-elles être évaluées ? Se posent ici les questions des parties impliquées, des procédures utilisées, des moyens de recours des salariés en cas de désaccord, de la formation de l'encadrement qui procède aux évaluations dans le cadre des entretiens professionnels.
- La mise en œuvre d'une logique compétence a des incidences sur les dispositifs conventionnels, sur le positionnement des salariés dans la grille donc sur les rémunérations. En arriverons-nous aux "compétences classantes" ? Là encore, l'accord des organisations syndicales est indispensable.

Nous sommes pour une reconnaissance des compétences. Celle-ci doivent être validées de manière paritaire (patronat et syndicats) et être articulées avec les qualifications professionnelles reconnues au niveau de la branche dans un premier temps puis, dans un second temps avec les diplômes nationaux. C'est-à-dire que nous voulons une définition paritaire de la compétence, une certification reconnue au-delà de l'entreprise, une traduction pour les salariés en termes de rémunération, une organisation du travail permettant l'acquisition des compétences.

Aujourd'hui, si nous devons négocier, nous pourrions aborder le sujet par l'entrée "validation des acquis professionnels" qui a une existence juridique et se réfère à des pratiques. Nous pourrions élaborer ensemble le cadre général faisant évoluer le dispositif actuel.

A la CFE-CGC nous menons également une action interne : nous avons mis en place un groupe interne sur la logique compétence, auquel participent des délégués syndicaux qui ont signé des accords et les vivent sur le terrain et nous avons demandé au cabinet Circé de faire cinq monographies d'entreprises fonctionnant

¹⁸ Voir "les NVQ" en page 20.

¹⁹ Voir "l'exemple de RCO" en page 11.

avec cette logique. Notre objectif est de préciser des définitions et de faire apparaître les problèmes soulevés par la mise en œuvre de la logique compétence. Ce travail nous permet de préparer notre université d'automne qui traitera de la gestion des ressources humaines par une logique compétence. La première journée posera la problématique générale et précisera les définitions des notions utilisées. La seconde abordera la question de la place de l'encadrement dans la mise en œuvre de la compétence.

D'autres questions pourraient également être abordées, par exemple celle du lien entre la compétence et la performance. Mais il est peut-être nécessaire de marquer un temps d'arrêt et de poser les concepts et les idées. Nous n'avons pas la prétention de tout régenter, mais nous voulons construire sur des bases solides.

Quelques références bibliographiques de l'ANACT pour approfondir :

Articles :

• **Développement des compétences : la position des partenaires sociaux**
ANGER Michel, LICHTENBERGER Yves, ROY Bénédicte
Travail & Changement, n° 245, avril 1999, dossier p. 7-14.

• **Les Cahiers de Deauville : un apport méthodologique de qualité**
ROY Bénédicte, ANGER Michel, GRANDJACQUES Benoît
Travail & Changement, n° 244, mars 1999, p. 18-19.

• **Compétence : un concept au cœur du changement**
ANGER Michel, LINQUIER Nathalie, ALEZRA Claudine, SAVEREUX Sophie,
MERLE Vincent
Travail & Changement, n° 240, octobre 1998, dossier p. 9-16.

• **De la formation à la "trans-formation"**
DEVIN Bernard, JOUVENOT Christian, LINQUIER Nathalie, SCHAAP Laurence
Travail & Changement, n° 237, mai 1998, dossier p. 9-16.

• **Apprentissages : se former tout au long de la vie**
GAU Etienne, CUKIERMAN Sylvie, NANTEUIL Matthieu de, PARLIER Michel,
ROUILLEAULT Henri, VIRVILLE Michel de, MERLE Vincent, ALEZRA Claudine
Travail & Changement, n° 224, mars 1997, dossier p. 9-18.

Ouvrages :

• **L'Organisation du travail et la formation**
THOMAS Didier, BOUCLET Maryse, (coordonné par) ANACT et Liaisons Sociales,
Collection Agir sur..., mars 1999 (69 F)

• **Changement d'organisation et développement des compétences**
ANGER Michel, CUKIERMAN Sylvie
Les Cahiers de l'ANACT, n° 7, janvier 1996 (50 F).

Deux nouvelles publications à paraître :

• **Les processus d'exclusion dans l'entreprise : comprendre et prévenir**
HUBAULT Françoise, LEBAS Michel, ROCHE Pierre, SAVEREUX Sophie, VOLKOFF Serge
Les Cahiers de l'ANACT (75 F).

• **Reconnaissance des compétences : des démarches d'entreprises**
SAVEREUX Sophie, PARLIER Michel, BLIN Cécile, DEVIN Bernard, JOUVENOT Christian,
KLARSFELD Alain
Les Cahiers de l'ANACT (75 F).

*Tous ces ouvrages peuvent être commandés à l'ANACT :
4, quai des Etroits - 69321 LYON Cedex 05 - Tél. : 04 72 56 13 13*