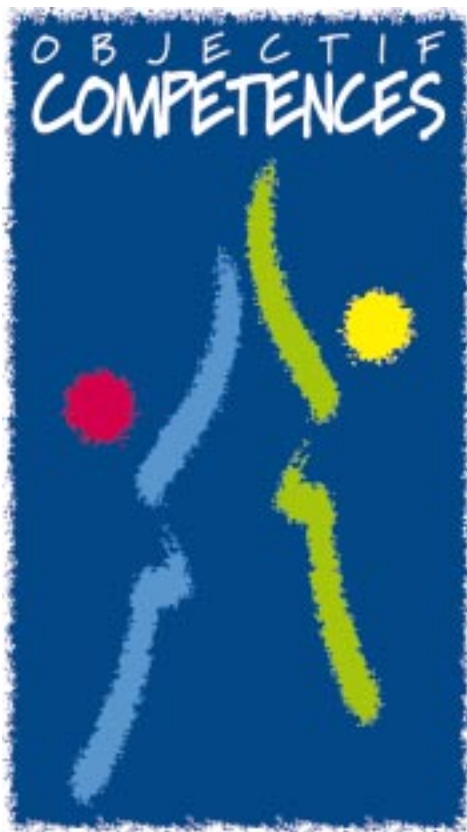


1 9 9 8



TOME 9

Compétences professionnelles et dialogue social

CNPF



AVEC LE CONCOURS DU
FONDS SOCIAL EUROPÉEN

CNPF

31, avenue Pierre 1^{er} de Serbie - 75784 Paris Cedex 16

TOME 9

Compétences professionnelles et dialogue social

**Expert rédacteur : Yves LICHTENBERGER -
LATTS / UNIVERSITE DE MARNE-LA-VALLEE**

Ont participé à la préparation de ce cahier dans le cadre de groupes de travail :

**Président : Dominique de CALAN - UIMM
Rapporteur : Jean-Patrick FARRUGIA - CNPF**

ARCANGELI Paule
ATLAN Daniel
BELLENGIER Gérard
BELLIER-MICHEL Sandra
BONAMY Daniel
BUREL Bruno
CHARTRON Pierre
COLOMBIER Patrick
DACQUIN Stéphane
DRUELLES Alain
DUBOIS Lionel
ESTIVAL Jean-Louis
GARIBAL Michel
JOLIS Nadine
LE MAIRE Gilles
LE PERFF Kristian
LECLERC A. Dominique
LEFEBVRE Stéphane
LEVY Alain
MATTA Max
MICHEL Lucie
NORMAND Charles
PECCOUD Dominique
RAIMBAULT Philippe
ROLLE Christiane
ROUSVAL Jean-Claude
SAINT-LEGER Paule
SELLIER Yolande
TERJMAN Jean-Louis
TISSIE Georges

CREDIT MUTUEL
SOLLAC
LA POSTE
CEGOS
SEPPIC
CABINET TRANSITION
UNION DES INDUSTRIES METALLURGIQUES ET MINIERES
ICEP - Ex DRH RCO VENIZEL
ALCATEL
CNPF
CSIMMCO - CHAMBRE SYNDICALE DE L'ORNE
GARF
RADIO FRANCE
CAISSE D'EPARGNE
CHAMBRE SYNDICALE DES INDUSTRIES CHIMIQUES D'ILE DE FRANCE
CEFLU
LA FEUILLERAIE
PSA PEUGEOT-CITROEN
UNION DES INDUSTRIES CHIMIQUES
MOULINEX
LES 3 SUISSES FRANCE
ASSOCIATION FRANCAISE DES BANQUES
BIT GENEVE
PEGUFORM
UNIVERSITE VERSAILLES - SAINT QUENTIN
UNION PATRONALE DE LA SARTHE
FEDERATION DES ENTREPRISES DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION
UNION DES INDUSTRIES METALLURGIQUES ET MINIERES
FEDERATION FRANCAISE DU BATIMENT
CGPME

Introduction.....	4
I. LA COMPÉTENCE COMME APPRENTISSAGE DE NOUVELLES FORMES DE MOBILISATION DES INDIVIDUS AU TRAVAIL	7
1. Un changement de la valeur du travail	9
2. Un changement des relations professionnelles	10
3. Un changement des repères sociaux	13
II. COMPÉTENCE INDIVIDUELLE ET COMPÉTENCE COLLECTIVE, QUALITÉ DES INDIVIDUS ET QUALITÉ DES COOPÉRATIONS	15
1. Compétence individuelle et performance collective	15
2. Savoirs, savoir-faire et savoir-être ?	17
3. La compétence comme responsabilité professionnelle	20
4. Compétence et qualification	23
III. LA COMPÉTENCE, SOURCE D'ÉVOLUTION DU CONTRAT DE TRAVAIL	26
1. Contrat de travail : contrat marchand et contrat de service	27
2. Contrat individuel et contrat collectif	30
IV. LA COMPÉTENCE AU CŒUR DU DIALOGUE SOCIAL	33
1. La compétence pour l'emploi	34
2. Compétence négociations.....	39

V. ANNEXES	42
■ Trois accords d'entreprise	
USINOR, A-CAP 2000	42
RCO-Venizel	47
PEGUFORM (anciennement Manducher)	52
■ Trois dispositifs de branches	
L'observatoire des métiers de la chimie	57
Un outil partagé d'évaluation de la formation dans le commerce	62
L'accord métallurgie pour le développement des compétences	67
VI. BIBLIOGRAPHIE	70

Notion témoin de notre époque, la compétence a pris dans le débat social une place équivalente à celle qui fut occupée par la qualification des années 50 aux années 80. Aujourd'hui il n'est plus guère contesté qu'il ne s'agit pas là d'un effet de mode, mais d'un signe des évolutions profondes qui se sont produites depuis les années 70 :

- **Elévation du niveau scolaire des individus** : alors qu'à peine 20% de la population atteignait le niveau du Bepc dans les années 70, près de 80% ont aujourd'hui le niveau du baccalauréat. Au-delà de l'effet culturel, la professionnalisation des individus s'appuie aujourd'hui sur un socle de connaissances et de capacités de raisonnement sans commune mesure avec celui des générations précédentes. Cet accroissement d'intelligence au travail a conduit dans les années 70 à une forte contestation des organisations trop tayloristes et a été une raison de l'apparition de la notion de compétence dans le débat social. On l'oublie souvent, la compétence fut d'abord une revendication des salariés qui considéraient que "l'employeur reconnaissait le poste et non l'apport des individus qui le tenaient", qu'il "payait le travail prescrit et non le travail réel", ou en d'autres termes qu'il "payait la qualification et pas la compétence" !

- **Changement ensuite des relations de l'entreprise et de son environnement**, marqué par une élévation du niveau d'exigence compétitive conduisant les entreprises à imaginer des formes d'organisation plus réactives et plus proches du client et à mobiliser pour cela de façon plus décentralisée les ressources de chacun à partir de nouvelles définitions de leur emploi et de leurs tâches. Les organisations tayloriennes se sont trouvées en difficulté pour relever ces défis compétitifs, ce qui a conduit au développement de formes de management plus participatif qui exprimaient cette fois une demande patronale : la prise en compte par les salariés des objectifs des entrepreneurs, prise en compte qui différenciait les salariés compétents des autres en fonction de leur comportement.

- **Transformation enfin des relations de travail**. Ce qui apparaissait tour à tour comme affaiblissement de la position des entreprises ou de la position des salariés s'est aussi révélé comme une formidable opportunité de mobilisation de l'intelligence au travail et

de développement d'autonomie pour les salariés. Opportunité dont la réalisation n'a rien d'automatique, mais qui représente un défi relevé par un nombre croissant d'entreprises et de salariés. En effet si l'on écarte quelques situations caricaturales (aussi présentes, contrairement à des idées reçues dans les grandes entreprises que dans les petites), on constate en même temps que les exigences pesant sur les entreprises se resserrent et que la part de responsabilité et d'autonomie au travail des salariés s'accroît. L'implication des salariés face à des situations imprévues et à des demandes spécifiques de clients devient une ressource productive essentielle. C'est finalement ce que traduit cette émergence du terme compétence.

L'attention portée à cette triple source de l'émergence de la notion de compétence, culturelle, économique et sociale, amène à lever quelques malentendus :

- Tout d'abord, objet de tant d'espoirs et d'autant de craintes, la "logique compétence" n'est jamais l'apanage d'un acteur unique. La compétence comporte un transfert de responsabilité de l'employeur vers le salarié, mais elle a peu de chance de se développer si ce transfert ne correspond qu'à une simple transmission d'exigences marchandes et à une déresponsabilisation de l'organisation (ne pas confondre développer le stress et développer la compétence). De même, la compétence comporte une plus grande autonomie au travail du salarié, mais cette autonomisation ne peut se développer sans contraintes et sans une certaine réappropriation par le salarié des enjeux compétitifs de l'entreprise. Ainsi, la compétence n'existe que comme relation.
- Ensuite, pas plus qu'elle n'est un remède miracle, la compétence ne constitue la nouvelle voie royale (le "one best way" de Taylor) des performances modernes : la compétence met au contraire l'accent sur la variété des voies possibles mettant en valeur l'originalité de l'apport de chaque individu et la richesse de modes de coopération respectueux de cette diversité et acceptés parce que voulus plutôt qu'imposés. Ainsi la "logique compétence" trouvera des manifestations multiples et continuera à coexister, souvent même au sein de la même entreprise, avec des formes prescrites plus hiérarchisées. La compétence n'est ni

facile à gérer, ni facile à supporter car toute responsabilité est génératrice de stress, et dans bien des cas entrepreneurs ou salariés continueront à préférer prendre moins de risques lorsque des contextes plus stables le leur permettront. Pourtant, au delà des craintes suscitées, les salariés interviewés déclarent très généralement qu'une fois qu'on a goûté à la prise de responsabilité, on souhaite rarement revenir en arrière. De même dans les branches, industrielles ou de service, où des entrepreneurs ont su faire de la décision de leurs salariés un élément de valeur ajoutée, ce qui était une opportunité devient, sous la pression des clients, une norme de qualité peu réversible. Il faut croire que la compétence a quelque chose de contagieux !

Utilisé aujourd'hui par tout le monde, responsables d'entreprise, formateurs, intervenants sociaux,... le terme est devenu plus courant et semble avoir perdu en précision. Chacun l'utilise à sa manière et selon ses besoins propres. Gardons nous de n'y voir qu'un signe de confusion, voyons-y aussi l'indice d'un apprentissage. Dans la pratique ces différents acteurs parlent bien de la même chose, même si chacun insiste, au travers de la particularité de sa définition sur ce qui lui importe le plus : contenu d'activité, objectif pédagogique, comportement ou qualité d'une personne,... Ces sens multiples appartiennent à la richesse du concept et lui permettent d'être un outil d'échange et de coopération entre des acteurs et des institutions disparates de plus en plus nombreux. Après tout, l'origine latine du terme indique déjà cela : *com-petere* c'est "chercher à obtenir ensemble"(de *cum* avec et *petere* que l'on retrouve dans pétition). Par son étymologie, la compétence indique ce mouvement d'action en commun, de coopération, dont chacun sait combien elle est toujours conflictuelle et combien elle requiert de dialogue pour être équilibrée et durable.

La compétence comme apprentissage de nouvelles formes de mobilisation des individus au travail

La compétence émerge donc dans le débat social comme l'indice d'un nouveau défi productif : faire de l'initiative et de la créativité des individus une source de performance, y compris dans les activités d'exécution, là où les organisations tayloriennes avaient misé sur le renforcement de prescriptions des tâches, réservant responsabilités et décisions aux activités de conception et de direction.

Il ne faut pourtant pas s'y tromper : avant d'être une solution, la compétence est l'indice de problèmes. L'usage du terme dans des champs qui paraissaient balisés par celui de qualification traduit le retour d'une triple interrogation adressée autant aux responsables d'entreprises, qu'aux partenaires sociaux et au système éducatif. Interrogation: tout d'abord sur la nature des acquis mobilisés au travail que la notion de qualification n'arrive plus à cerner de façon pertinente. Interrogation ensuite sur la façon dont de tels acquis se constituent qui ne s'obtiennent plus aussi aisément par la formation et par l'habitude comme c'était le cas des savoirs et savoir-faire repérés antérieurement. Interrogation enfin sur la reconnaissance de ces acquis lorsqu'ils sont mis en oeuvre qui s'effectue mal selon les formes collectives en vigueur de rémunération et de gestion des carrières.

Que l'initiative des exécutants puisse constituer une source de richesses semble d'une telle évidence que l'on finit par avoir du mal à comprendre qu'elle ait été longtemps considérée comme un facteur essentiel de désorganisation. Apparemment ce qui pose problème est la nature des initiatives prises et non le fait d'en prendre, il suffit justement d'avoir des employés "compétents", ceux qui prennent les "bonnes" initiatives, et de mettre à l'écart les autres, les "incompétents". Une telle définition tautologique de la compétence (les compétents sont ceux qui prennent les bonnes initiatives et vice versa) ne fait guère avancer les inter-

*La compétence
comme
apprentissage de
nouvelles formes de
mobilisation des
individus au travail*

rogations évoquées plus haut. De plus elle constitue une vision culpabilisatrice et excluante de la compétence qui la présente comme menace plus que comme opportunité et freine son développement.

Ce qui pose problème sont bien les conditions dans lesquelles peuvent être confiées des responsabilités aux salariés, y compris les moins qualifiés qui ne sont pas pour autant dépourvus de compétence. Si l'initiative des exécutants constitue une nouvelle source de richesse, c'est qu'elle permet de répondre à des besoins autrefois délaissés par les organisations industrielles qui avaient basé leur performance sur la standardisation des produits et des formes de travail. La productivité du travail se gagne aujourd'hui en accroissant la valeur fournie à des clients particuliers, et en raisonnant directement la production comme services rendus à des utilisateurs spécifiques. Maîtriser la complexité des process et des organisations, dans l'industrie comme dans les services, tout en tenant compte de la variété et des variations des clients et utilisateurs, ne peut se faire qu'au prix d'une décentralisation des décisions au plus proche du lieu d'activité où elles doivent être mises en oeuvre. Comme dans toute activité de service, la compétitivité ne se joue plus seulement sur le coût et sur le marché à l'extérieur de l'entreprise, mais sur la valeur et à l'intérieur de chaque activité productive.

Chacun, même aux échelons d'exécution les moins qualifiés, est ainsi de plus en plus incité à raisonner son activité de travail à la fois du point de vue de son efficacité technique, de sa destination et de l'utilité finale qu'il a pour un client ou usager, ainsi que de son équilibre économique. Cette triple dimension constitue la complexité des "bonnes" initiatives attendues des salariés "compétents", bonnes initiatives dont la pertinence peut ne se révéler que longtemps après et dont on voit à quel point, loin d'être un indicateur suffisant des qualités d'un individu, elles dépendent d'un contexte.

Ainsi se produit à la fois une transformation des contenus du travail, des relations professionnelles ainsi que des repères de gestion des ressources humaines. De ce point de vue on peut comprendre l'extension des grilles de classification à critères classant, qui reconnaissent la part de responsabilité et d'autonomie prise

par les salariés en position d'exécutants, et renvoyaient à l'entreprise le soin de l'évaluer, comme une première réponse. De même de plus fortes individualisations des salaires, des mobilités professionnelles appuyées sur des bilans d'activité, comme autant de jalons dans l'apprentissage de formes d'organisation plus qualifiantes qui s'appuient sur ce développement des compétences des salariés.

1. UN CHANGEMENT DE LA VALEUR DU TRAVAIL

Ce qui compte ce ne sont plus essentiellement les capacités requises incluses dans la qualification du salarié et définies en fonction d'une rationalisation abstraite du travail, mais le travail concret et l'implication des salariés à leur tâche. Le travail d'exécution s'il n'intègre pas une part de décision et de résolution de problèmes tend à être automatisé et informatisé et à disparaître. Le travail humain se déplace vers des emplois à plus fort degré d'initiative. L'employeur et son mode d'organisation ne suffisent plus à garantir la performance de l'entreprise vis à vis de ses clients, celle-ci implique en outre que les salariés, souvent même à de faibles niveaux de qualifications, intègrent les besoins du client dans leur manière de faire. Le travail réel déborde plus largement encore les tâches prescrites, il ne s'agit plus seulement d'adapter son action en situation mais d'en définir et d'en planifier l'organisation de façon plus autonome.

L'idée que des prescriptions plus serrées suffiraient à faire face à de tels enjeux ne résiste pas à la capacité concurrentielle d'organisations capables de miser sur la responsabilisation des salariés. La subordination au travail perd de son caractère disciplinaire et hiérarchique au profit d'une compréhension nécessaire des finalités visées et d'une nécessaire définition du travail plus en termes de missions à remplir et d'objectifs à atteindre que de tâches à effectuer.

Cette nouvelle exigence au travail, d'avoir à se réappropriier soi-même les finalités de son travail, vient en contradiction avec des modes d'organisation antérieurs où était surtout demandé de se conformer à des tâches et à des consignes dont on se souciait peu d'expliquer le sens et les latitudes possibles. Cela désorien-

La compétence comme apprentissage de nouvelles formes de mobilisation des individus au travail

te des salariés, inquiets d'avoir à prendre des décisions dont on les avait jusqu'à présent tenus écartés, sachant qu'ils seront jugés sur le résultat. Cela désoriente tout autant leur encadrement direct confronté à une profonde redéfinition de sa mission. Là encore le risque est fort de s'abriter derrière des discours incantatoires qui décrédibilisent la compétence, faits d'injonctions paradoxales "soyez autonome" (plutôt que "vous pouvez faire ceci ou cela"), ou trop générales "il faut être les meilleurs" "il faut faire face à la mondialisation". La tentation est également forte, faute d'arriver à aider les salariés à évoluer ou faute de s'y prendre à temps de privilégier la mise à l'écart des salariés peu préparés, et même déshabitués, à prendre des responsabilités.

Face à une telle redéfinition du contenu du travail, l'employeur se trouve investi d'une nouvelle responsabilité, tant du point de vue de la définition du travail confié aux salariés et de l'explicitation des finalités visées, que du point de vue des moyens qui peuvent leur être donnés pour leur permettre de développer leurs capacités et leur autonomie. De son côté le salarié est amené à s'impliquer plus fortement dans les finalités de son travail et à chercher lui même à se former et à évoluer pour continuer à répondre aux perpétuels changements qu'implique le souci d'une amélioration permanente du service rendu par son travail et par l'entreprise.

2. UN CHANGEMENT DES RELATIONS PROFESSIONNELLES

La croissance et la réussite du développement industriel de l'après guerre se sont largement appuyées sur l'acceptation de règles communes, inscrites dans des conventions collectives négociées principalement au niveau des branches, qui définissaient à la fois le cadre d'une organisation rationnelle des emplois et postes de travail, les qualités attendues des travailleurs susceptibles de les occuper, et les rémunérations qu'ils pouvaient légitimement en attendre. Ces années ont été marquées par la prédominance du contrat collectif sur le contrat individuel, le respect dans les entreprises des hiérarchies professionnelles établies par la branche, et une claire prédominance de l'employeur en matière d'organisation en contrepartie de la reconnaissance

du poids syndical en matière de fixation des salaires. Ce modèle imprègne encore aujourd'hui les représentations de la plupart des acteurs, de façon peut-être plus marquée dans les grandes entreprises, guidées par des procédures plus formalisées que dans les petites plus habituées à des règles implicites. Il existe ainsi pour chacun des acteurs une forte tendance à répondre aux évolutions en cours par des simples ajustements, ajouts ou suppressions, plutôt qu'à repenser, comme cela s'est fait dans l'après guerre, les conditions d'une performance partagée.

Le maintien à tout prix des acquis d'un côté, comme la recherche de flexibilité ou d'individualisation à tous crins de l'autre, illustrent cette tendance. Or de même que toute flexibilité n'est pas bonne à prendre, l'individualisme peut être porteur d'égoïsme comme il peut être source de dépassement de chacun dans l'atteinte d'un objectif collectif. Leur performance dépend largement du contexte et des règles collectives dans lesquelles ils s'inscrivent et qui dessinent pour chaque salarié, plus clairement que tout discours, les motivations et les perspectives de son action.

Que peut-on obtenir de salariés auxquels on demande de travailler plus collectivement et qui, faute d'avoir défini de nouvelles règles du jeu, se trouvent d'abord évalués sur le fait qu'ils se montrent meilleurs que leurs collègues ? (que n'entend-on d'ailleurs pas, au nom de la compétence, sur l'importance des "faire-savoir", il devient parfois plus important de montrer que l'on travaille que de travailler vraiment). Que peut-on également obtenir de salariés auxquels on demande de s'impliquer plus fortement dans l'avenir de l'entreprise s'ils ressentent en même temps un désintérêt de l'entreprise quant à leur avenir propre et quant à la recherche de solutions pour tous évitant le chômage ? Le fait que l'entreprise soit elle-même évaluée sur un marché, marché des produits et marché des capitaux, ne suffit pas aux yeux des salariés à justifier que leur emploi soit la principale variable d'ajustement de l'entreprise à son environnement. On constate tous les jours que des situations critiques peuvent être l'occasion d'une mobilisation individuelle et collective des salariés, mais il serait risqué pour l'avenir de l'entreprise et de ses salariés de céder à la facilité d'en faire un élément courant de gestion. Même lorsque des menaces sur l'emploi sont une réalité reconnue par tous, elles ne peuvent agir durablement comme stimulant suffisant. Cela ne

*La compétence
comme
apprentissage de
nouvelles formes de
mobilisation des
individus au travail*

conduit pas pour autant à s'abriter derrière la recherche formelle ou implicite d'une garantie de l'emploi à vie qui, en dehors de l'emploi public, a perdu sa crédibilité ; cela conduit plutôt à réfléchir aux conditions actuelles de pérennité des emplois, et des mobilités qu'elles impliquent, qui ne sont pas essentiellement de nature juridique.

Les garanties en matière d'emploi attendues par les salariés de la part de leur employeur ne s'apprécient pas d'abord sur le plan formel, elles concernent l'évaluation concrète que chacun est amené à faire des risques qu'il a de se retrouver un jour au chômage. Chacun sait aujourd'hui que l'employeur ne peut garantir de façon fiable que ce qu'il arrive à valoriser sur son marché. De ce point de vue, un contrat à durée indéterminée n'est plus en soi une protection suffisante contre le licenciement et peut même, selon les branches et les situations, se révéler moins protecteur qu'un emploi à durée déterminée. De même, un job routinier, ou un job dans lequel on épuise ses ressources, même bien payé, peut s'avérer un jour plus risqué du point de vue du chômage qu'un travail où l'on a acquis et développé de nouvelles compétences. Les garanties attendues en matière de continuité de l'emploi ne se jouent ainsi plus seulement hors de l'activité concrète du salarié dans la formulation de son contrat, elles se jouent également au sein de son travail dans les moyens dont il peut s'emparer pour acquérir tout au long de sa vie professionnelle les compétences lui permettant, ainsi qu'à son entreprise, d'évoluer. Elles se jouent également dans la possibilité de rendre visibles ces acquis et de montrer l'utilité sociale de ce qu'il a été capable d'accomplir. Elles se jouent enfin dans l'appréhension qu'ont les salariés de la gestion par l'entreprise de ses ressources humaines, plus ou moins attentive à "faire, selon la formule d'Antoine Riboud, l'entreprise de demain avec les salariés d'aujourd'hui", et plus ou moins prête à mobiliser ses réseaux professionnels et locaux pour faciliter des mobilités.

La question est ainsi de redéfinir des règles collectives, permettant sans déséquilibre, un tel investissement des individus dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cette question est aujourd'hui essentiellement posée au plan des entreprises, et même des établissements, mais elle ne peut trouver de solution stable, qu'au sein d'ensembles professionnels ou territoriaux ayant une

durabilité plus grande et resituant l'entreprise ou l'établissement et ses salariés, en fonction de la spécificité et de leur niveau de qualification, au sein de solidarités plus larges. Ainsi la branche professionnelle est-elle amenée à jouer un rôle plus important en ce qui concerne les prévisions d'emplois et l'évolution des qualifications et des formations. De même le réseau de partenaires associés à l'entreprise est appelé à constituer un espace concret de mobilités et d'acquisition de compétences, en même temps que le bassin d'emploi dans lequel elle se situe peut de plus en plus remplir un rôle essentiel pour la mobilité des salariés les moins qualifiés et les plus fragiles du point de vue de la continuité de leur emploi.

3. UN CHANGEMENT DES REPERES SOCIAUX

Dans les métiers la légitimité s'établissait sur un ensemble de règles de l'art, incluant des savoirs et une conscience professionnelle, définis de façon paritaire au sein d'une profession. Dans les organisations rationalisées, la convention collective a joué un rôle similaire en établissant les contreparties sociales des performances économiques exigées. Les logiques compétences n'ont pas encore établi de repères sociaux aussi clairs. La tentation a été souvent forte de faire du passé table rase et de redéfinir l'ensemble en partant de la seule juxtaposition des contrats individuels. Cela ne suffit pourtant pas à légitimer des formes de coopérations nécessairement plus collectives.

Aucune forme d'organisation ne trouve en elle-même sa propre légitimité. Elle ne l'acquiert que confrontée à des critères d'évaluation, en termes d'efficacité ou d'équité, propres à chacun de ceux qui y participent. Ainsi la légitimité de l'autorité hiérarchique, largement acceptée dans les modèles tayloriens parce qu'elle assumait la responsabilité de la performance qui garantissait l'emploi et le salaire se trouve aujourd'hui réinterrogée. Dès lors que l'on quitte les formes de standardisation qui accompagnaient la production de masse, et que l'on oriente l'activité de chacun vers le client final, ce qui implique une redistribution des responsabilités, les entreprises redécouvrent que la hiérarchie n'est pas légitime en soi et que les ordres donnés ne suffisent pas à eux seuls

*La compétence
comme
apprentissage de
nouvelles formes de
mobilisation des
individus au travail*

à mobiliser les énergies. Avec le recours à la compétence, on retrouve ce qui était une des hantises de Taylor : que "la direction soit réduite à laisser résoudre par ses ouvriers le problème qui consiste à exécuter le travail de la façon la meilleure et la plus économique" sans savoir comment les inciter ou les contraindre "à le faire dans le sens du profit de l'entreprise". Taylor, lui y avait répondu en confiant à la hiérarchie toute l'autorité pour conduire le travail. Une telle autorité peut-elle être partagée, et dans quelles conditions ? C'est la difficulté qu'ont rencontrée depuis des années beaucoup d'entreprises à sortir des modes d'organisations tayloriennes : une perte d'autorité qui n'arrive pas à être compensée par des contraintes ou des incitations individuelles qui, de surcroît, ne produisent pas toujours les résultats collectifs escomptés !

La mobilisation de la compétence des individus au travail a aujourd'hui du mal à être reconnue dans le cadre des conventions antérieures. L'aspect d'un surcroît d'exigence l'emporte du coup trop souvent sur la reconnaissance de la contribution de chacun. Par exemple une implication plus forte au travail se trouve rémunérée par l'attribution d'une prime, voire d'un coefficient supplémentaire, pendant que les promotions restent guidées par une priorité à l'ancienneté ; il s'ensuit un découragement individuel, mais dans le cas inverse, c'est peut être le collectif de travail qui aurait été désorganisé!

A différents niveaux, entreprises et branches, des accords sont conclus qui tentent de redonner des repères plus larges aux individus. Mais nous en sommes encore à un stade expérimental qui nécessite d'autant plus de dialogue dans la conception et le suivi et de prudence dans l'application pour déboucher sur des règles plus larges et durables.

Compétence individuelle et compétence collective, qualité des individus et qualité des coopérations

Le fait que les organisations fassent de plus en plus explicitement appel aux compétences des salariés, marque une élévation des attentes à leur égard. Il traduit aussi le fait que les qualités traditionnellement incluses dans le repérage de leur qualification n'est plus suffisant à décider du travail qui peut leur être confié et de leur place dans l'organisation.

1. COMPÉTENCE INDIVIDUELLE ET PERFORMANCE COLLECTIVE

Compétence et qualification ont pu être sans inconvénient assimilées dans des situations de travail assez formalisées où la performance collective dépendait plus de traditions de métiers ou de la qualité de l'organisation et de l'application des salariés que de leur inventivité. Elles ne se dissociaient que pour les emplois comportant une forte part de responsabilité. Or cette responsabilisation des salariés sur l'impact de leur action sur le devenir de l'entreprise est aujourd'hui recherché à tous les niveaux.

La qualification ne suffit pas à prévoir ce que sera la compétence d'un individu en situation de travail complexe ou aléatoire, nécessitant en temps réel un investissement personnel pour trouver, décider, et appliquer des solutions originales. Elle est un repère des connaissances et de l'expérience acquise (savoir et savoir-faire), elle ne définit pas la contribution des salariés. L'ajout de "savoir-être" pour notifier cet apport personnel paraît souvent plus indiquer un problème qu'une voie de solution. Se pose en particulier la question de la nature et des modes d'acquisition de ces savoir-être.

La qualification repère des qualités qui sont le propre d'un groupe professionnel, la compétence met l'accent sur les différences

*Compétence
individuelle et
compétence
collective, qualité
des individus et
qualité des
coopérations*

entre les individus. Elle traduit le caractère personnalisé d'une action, elle marque un style. Les tentatives d'individualisation des salaires visant à en tenir compte ont parfois abouti à l'effet inverse en établissant des formes de concurrence entre salariés vis-à-vis de leur hiérarchie et ont conduit à rendre plus difficile les coopérations. Comment à la fois individualiser la reconnaissance des apports de chacun et inciter à penser son action et se comporter de façon plus collective ?

La qualification met l'accent sur les acquis, souvent définis à partir des qualités requises par un emploi vu de façon standardisée et théorique, la compétence, elle, met plutôt l'accent sur les capacités effectivement mobilisées dans une situation concrète et se révèle au travers de l'action et des performances atteintes. Pour autant on ne peut identifier compétence et performance. La performance est essentiellement collective et conjoncturelle, c'est à dire dépendante d'un mode d'organisation et d'un contexte de l'entreprise. La compétence, c'est l'inverse, elle est individuelle et s'appuie sur une accumulation longue réalisée par l'individu tout au long de son parcours social, scolaire et professionnel. A mesurer la compétence uniquement par la performance, on pousse à encourager les comportements opportunistes, ceux qui ne tiennent pas compte du collectif, ou de détruire la confiance en soi des salariés ainsi que leur confiance dans la bienveillance (qui ne veut pas dire complaisance) de l'évaluation par leur hiérarchie. Coopérer nécessite de se dévouer pour les autres, apprendre nécessite d'essayer et parfois de faire des erreurs, autant de choses qui ne se voient pas directement dans les résultats obtenus. Le retour à des formes de salaire au résultat ou au mérite a ainsi parfois compliqué les coopérations, en suscitant des sentiments d'injustice tant il est difficile dans tout travail collectif d'établir la part de mérite revenant à chacun et de mesurer le prix de l'apport original de chacun : valoriser l'effort ou l'originalité, le temps passé ou la disponibilité, le coup de collier ou la persévérance,...? Autant de questions difficiles à trancher qui mettent en jeu le système de valeur de l'entreprise et des collectifs de travail qui la composent ; questions d'autant plus difficiles à résoudre lorsque l'on sait que les réponses apportées seront considérées comme de futurs guides d'action par les salariés auxquelles elles s'adressent. Comment

dès lors établir des critères légitimes de reconnaissance de la contribution du salarié et de sa compétence ?

Autant de problèmes, autant de sources de malentendus, qui obligent à changer nos repères. La compétence professionnelle d'un individu ne se réduit pas aux savoirs mobilisés à un moment donné, pas plus qu'elle ne se réduit aux résultats obtenus. Mesurer et hiérarchiser de façon équitable l'apport de chaque individu au travail, nécessite donc d'autres outils.

2. SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE ?

"Savoirs en actes", "savoirs validés en situation", "capacité de maîtrise d'une situation professionnelle",... les définitions de la compétence professionnelle en vigueur dans les accords sociaux, rejoignant en cela les conclusions des scientifiques, mettent l'accent sur le fait qu'elle s'évalue en situation de travail réel. La compétence n'est pas seulement le signe de la détention de savoirs et capacités diverses, elle inclut leur mise en œuvre dans des situations professionnelles similaires. Elle est moins un potentiel en réserve qui réussirait ou non à se réaliser, qu'un virtuel, qui a comme tel sa propre réalité, et qui s'actualise en s'appropriant et transformant une situation qui lui donne corps.

L'attention portée à cette dimension pratique de la compétence a conduit les responsables de ressources humaines, comme les psychologues et les formateurs, à chercher à décomposer les savoirs qu'elle incluait en mettant en lumière la diversité des savoir-faire et l'importance des savoirs cognitifs et procéduraux qui permettaient de relier situations et connaissances et d'en faire des outils d'action. Cela a conduit, alors que l'essentiel de nos schémas pédagogiques étaient encore calqués sur les modes d'apprentissage des jeunes enfants, à réaliser de considérables progrès en matière d'apprentissage des adultes et de développer des formes d'organisations qualifiantes et de formations en alternance.

Pour autant le mystère de la compétence n'était pas levé.

*Compétence
individuelle et
compétence
collective, qualité
des individus et
qualité des
coopérations*

Subsistait quelque chose d'indéfini, qui faisait justement la différence entre un salarié compétent et celui qui ne l'était pas ; quelque chose d'autant plus irritant à ne pouvoir cerner que la différence semblait évidente. Par esprit pratique , par facilité, et dans la lignée des efforts d'élucidation antérieurs, on s'habitua à appeler "savoir-être" ce quelque chose d'indéfini qui se repérait dans des différences de comportement et dont on avait du mal à cerner la nature. Ainsi la gestion des ressources humaines, comme l'Education nationale, ou les centres de bilan de compétences prirent l'habitude d'inclure une description des savoir-être dans leurs référentiels, sans trop s'interroger sur ce qui les différençiaient des autres savoirs, si ce n'est qu'ils ne s'apprenaient pas de la même manière, ou même que l'on ne savait pas très bien comment ils s'apprenaient. En fait il s'agissait là d'une catégorie peu homogène. En essayant de l'appivoiser, il apparut qu'une partie de ces savoir-être pouvait être assimilée à ces savoirs procéduraux, capacités de raisonnement, d'expression et d'organisation du discours,...que l'on commençait à mieux savoir transmettre, ou à des savoir-faire et habiletés d'ordre plus intellectuel que manuel et qui, comme tels, s'apprenaient plutôt par répétition et expérience. Ainsi bien des "savoir-être accueillants" ou "savoir-être attentifs" pouvaient en fonction des situations réelles se décomposer en actes et procédures et ainsi s'apprendre. Mais il restait toujours une catégorie rebelle à l'analyse qui semblait concerner plus l'être même de la personne que ses apprentissages, et qu'il était d'autant plus utile d'explicitier qu'on avait du mal à les transmettre à qui ne les possédait pas déjà. Catégorie qui devenait donc de plus en plus discriminante pour juger de la compétence des individus, et de plus en plus contestée dans les confrontations sociales puisqu'elle faisait peser un jugement sur les individus, non sur leur "faire" mais sur leur "être", ouvrant la voie à des risques d'arbitraire ou à des natures d'appréciation qui n'ont pas à entrer dans le contrat de travail.

Il est pour autant difficilement contestable que des individus ayant les mêmes connaissances et les mêmes capacités professionnelles peuvent avoir des comportements très différents quant à leur pertinence pour l'atteinte d'objectifs collectifs. Mais que gagne-t-on à appeler cela "savoir-être" s'ils ne s'apprennent pas et que tout simplement ce ne sont donc pas

des "savoirs" ? Qu'a-t-on ajouté ou éclairci lorsque, dans une situation professionnelle nécessitant de ne pas s'affoler et de "pouvoir" maîtriser ses émotions et garder son calme, on a défini que son titulaire devait "savoir-être calme" ? En désignant comme solution le fait de posséder un "savoir", on n'a guère avancé sur la façon de l'acquérir, et on risque d'avoir obscurci le chemin conduisant à une telle maîtrise en ne recherchant pas les conditions d'exercice d'un tel pouvoir. Ce faisant, le gestionnaire de ressources humaines s'est de plus coupé des voies possibles de formation et enfermé dans un chemin qui ne lui permet que de sélectionner et écarter ceux qui ne remplissent pas ses conditions et qu'il ne peut former.

Pour autant l'acquisition de compétences repose aussi sur la détention d'aptitudes physiques et intellectuelles qui sont des données peu modifiables de chaque être humain, et la force de la notion de "savoir être" est de le mettre en avant. Mais il est important, autant pour les individus que pour les gestionnaires de ressources humaines, de ne pas s'en tenir là, voire dans bien des cas de ne pas commencer par là l'analyse, et d'éviter de prendre cette contrainte comme une facilité privant chacun de rechercher tous moyens d'élargir les possibilités d'évolution des individus. Ainsi le fait "d'être attentif" ne signifie pas la même chose pour un chauffeur routier, une hôtesse d'accueil, un conducteur d'installation automatisée ou un chef du personnel. Chacun a d'autant plus de chances de pouvoir progresser en attention que l'on n'en a pas fait un trait de caractère, mais que l'organisateur du travail a su définir à quoi, à qui et quand il fallait être attentif. Bien des actions menées pour la réinsertion des handicapés nous ont appris qu'un handicap était toujours relatif à une situation donnée, qu'un manque ou une perte d'aptitude pouvait être compensé par d'autres manières de travailler, et qu'il pouvait être corrigé par une autre organisation des postes ou une autre définition des emplois.

La façon de désigner les différentes formes de capacités et de savoirs mobilisés au travail, renvoie aussi à différentes voies pour les acquérir. Les savoirs évoquent plutôt des voies de formation scolaire, initiale ou continue alors que les savoir-faire renvoient plutôt à des processus d'apprentissage en situation de travail, acquis dans des situations spécifiques ou au travers

*Compétence
individuelle et
compétence
collective, qualité
des individus et
qualité des
coopérations*

de mobilités et de parcours professionnels qui peuvent être plus ou moins raisonnés. Les savoir-être renvoient eux plus à des processus de sélection, et c'est pourquoi il est important, pour élargir les possibilités d'évolutions des individus et des organisations, de les décomposer autant que possible en savoirs et savoir-faire, et d'essayer chaque fois que l'on nomme une compétence de s'efforcer d'indiquer en même temps comment elle peut s'acquérir et comment elle sera reconnue.

Ces désignations constituent ainsi d'importants repères dans les relations professionnelles et des puissants outils de gestion des ressources humaines. Elles sont à la fois une indication sur la valeur ajoutée attendue d'un salarié, une base de mesure pour la reconnaissance de son apport et en même temps un chemin tracé d'évolution et d'acquisition de nouvelles compétences.

3. LA COMPÉTENCE COMME RESPONSABILITÉ PROFESSIONNELLE

Il faut donc aller au bout de ce constat, la compétence s'appuie sur un ensemble de savoirs et savoir-faire mobilisés par un individu à un moment donné, mais elle ne s'y réduit pas. Plus largement, la compétence n'est pas de l'ordre du savoir, elle est de l'ordre de l'action. Le mystère de la compétence est celui même de l'action qui fait qu'un individu capable fait ou ne fait pas, selon ce qu'il perçoit d'un contexte, des possibilités ouvertes ou fermées, des attentes et des craintes, des engagements et des refus qui s'y réactivent, ...

C'est ce que rappelle le sens juridique du terme : la "compétence" est "l'étendue des pouvoirs conférés à quelqu'un ou à une institution". "Être compétent pour" ou "avoir la compétence de", c'est se voir confier la responsabilité de décider, de trancher, de juger, de signer, ... dans un domaine particulier. Dans le cas de la compétence juridique, celle-ci s'appuie sur l'acquisition de qualifications validées par des diplômes, mais aussi sur des jurys et sur un jugement des pairs plus circonstancié permettant d'évaluer la capacité à tenir compte

en situation de valeurs dont l'application nécessite toujours une part d'interprétation personnelle et est difficile à codifier de façon exhaustive. Il n'en va pas autrement de la compétence professionnelle.

La compétence est une responsabilité, à la fois capacité présumée et confiance donnée. Est compétent celui qui assume la responsabilité d'une situation professionnelle qui lui a été confiée. Explorer ce qui constitue la compétence revient donc à explorer les conditions même d'une action professionnelle dans ses différentes dimensions.

Son exercice s'appuie :

■ **sur des savoirs** : des connaissances et des savoir-faire, acquis par la formation ou par l'expérience et qui constituent la base de toute qualification. Parmi ces savoirs, la compétence met l'accent sur les savoirs procéduraux, la capacité à analyser une situation, établir un diagnostic, résoudre un problème et définir un chemin d'action, et sur les savoirs relationnels, capacité à s'exprimer, à coopérer, à communiquer et échanger des informations,... On peut en ce sens désigner la compétence comme une forme élargie de la qualification, insistant sur les capacités intellectuelles, opératoires et symboliques, proprement humaines (la compétence est contemporaine du développement des ressources humaines), mises en œuvre au travail.

■ **sur un pouvoir de faire**, dépendant des moyens propres du salarié et de ceux qui lui sont attribués par l'organisation, moyens matériels et moyens de formation et d'information, et surtout sur ce moyen fréquemment négligé que constitue pour le salarié d'avoir de la part de l'entreprise une claire définition de son champ de responsabilité et des marges d'évolution et d'exploration qui lui sont dévolues, des objectifs attendus de lui, et de l'importance de son action pour son collectif de travail et pour la performance d'ensemble de l'entreprise. Il en découle que l'évaluation de la compétence ne peut être unilatérale, elle est une comparaison entre des moyens fournis par l'organisation et des moyens mobilisés par le salarié. Elle est une évaluation réciproque entre le salarié et l'organisation.

*Compétence
individuelle et
compétence
collective, qualité
des individus et
qualité des
coopérations*

■ **sur un vouloir**, traduisant l'engagement du salarié à tenir et assumer la responsabilité qui lui est confiée. Là aussi, existe une relation entre la compétence exercée et la confiance accordée par un collectif ou une organisation. La question du vouloir ne renvoie pas à l'existence abstraite d'une volonté (on passe vite du "pour faire, il faut vouloir" au "pour faire, y-à-k'à vouloir"), mais à la présence concrète d'une motivation à agir ou à ne pas agir ; même le refus d'agir est une forme d'action (l'expression de résistance au changement le manifeste assez). La vie est un perpétuel flux de volonté, il ne s'agit pas de faire exister, on ne sait comment, une volonté là où nous ne la voyons pas se manifester, mais de canaliser cette énergie, lever des freins et donner des motifs pour l'orienter dans tel sens plutôt que dans tel autre.

Cela renvoie à la motivation du salarié qui n'est pas une compétence en soi, mais une relation entre ce qui est offert par l'entreprise et réapproprié par chacun en fonction de son propre système de valeurs et de préférences : un salarié dévalorisé consacrera plus son énergie à se méfier qu'à faire progresser son entreprise, un technicien sera plus motivé à comprendre à quel problème répond une procédure qu'à l'apprendre par cœur,... Motiver, comme l'étymologie l'indique, c'est "mettre en mouvement en donnant un sens à l'action". En la matière, il ne suffit ni de commander, ni d'acheter. La mobilisation de la volonté du salarié met en jeu les formes de reconnaissance que l'entreprise est capable de mettre en œuvre. Celles-ci se mesurent à la fois sur le plan matériel, financier et symbolique, et autant à long terme que sur le court terme.

Voir la compétence comme l'exercice d'une responsabilité confiée au salarié montre que, moins qu'une qualité intrinsèque de l'individu, la compétence désigne une qualité de relation entre l'individu et l'entreprise, qui ne peut reposer que sur une relative confiance réciproque. Confiance de l'entreprise (c'est à dire à la fois son employeur, sa hiérarchie et ses collègues) dans la loyauté du salarié concernant l'engagement des moyens dont il dispose au service de sa mission professionnelle (telle quelle a pu être acceptée en commun et non telle quelle peut être imposée de façon hiérarchique). Confiance du salarié dans l'objectivité et la bienveillance des

appréciations portées à son égard par sa hiérarchie ainsi que dans le soutien apporté et les moyens mis à sa disposition concernant son développement professionnel et la stabilité de son emploi. Confiance enfin dans une loyale coopération avec ses collègues. La construction d'une telle confiance, qui n'exclut pas les divergences et les conflits, mais implique une acceptation de discussion, est bien le problème majeur de la transformation des relations professionnelles impliquées, entre autres, par le développement de la compétence.

4. COMPETENCE ET QUALIFICATION

L'attention portée à cette triple dimension de l'action permet de mieux cerner les rapports existants entre compétence et qualification. La compétence n'invalide pas la qualification, elle fait émerger quelque chose de plus. Ce qui était nécessaire et suffisant pour la délégation d'une tâche reste nécessaire mais n'est plus suffisant pour la délégation d'une responsabilité.

Ainsi par rapport à la qualification, le repère de la compétence marque quatre évolutions :

- la qualification, telle qu'elle est reconnue, s'évalue à priori au moment de la conclusion du contrat de travail, la compétence se révèle à posteriori au travers de la pertinence des initiatives prises et des responsabilités assumées. Si c'est au pied du mur que l'on voit le maçon, c'est en haut du mur que l'on peut apprécier sa compétence,
- la qualification garantit les capacités potentielles requises par un travail donné, la compétence y ajoute la capacité à s'ajuster et évoluer en fonction des besoins de la tâche ou de la mission confiée. L'enjeu de la compétence est bien d'arriver à atteindre de manière autonome, ce qui ne veut pas dire sans aide, des objectifs qui étaient réalisés antérieurement par une succession de tâches prescrites. Cela ouvre la chance pour l'entreprise de la découverte de manière de procéder plus imaginative, et d'un travail plus intéressant pour les salariés,

*Compétence
individuelle et
compétence
collective, qualité
des individus et
qualité des
coopérations*

- la qualification renvoie à une certaine standardisation des capacités. Deux salariés également qualifiés sont censés avoir la même activité dans la même situation, mais en fait, ils peuvent avoir une efficacité différente et faire ainsi preuve de compétences différentes. La compétence renvoie à une appréciation plus individualisée et toujours contextualisée de l'action,
- la qualification reconnue définit les capacités mises à dispositions de l'organisation par le salarié en fonction d'une situation type, la compétence synthétise les compétences individuelles mises en œuvre en situation de travail réelle. En tant que telle la qualification, comme la compétence (au singulier) relève d'une appréciation synthétique globale des capacités ou compétences (au pluriel) d'un individu. L'une traduit un potentiel qu'il restera à l'organisation à bien utiliser, l'autre porte cette assurance (au sens d'assurance qualité) d'une bonne utilisation à la charge de l'individu.

Ainsi la compétence ne s'oppose pas à la qualification, l'une constitue un socle de savoirs et de savoir-faire, l'autre y ajoute une dimension de responsabilité d'action avec les capacités proprement humaines d'analyse, de stratégie et de décision qu'elle implique.

Cette imbrication de la compétence dans l'action collective a souvent conduit à mettre l'accent sur une dimension collective de la compétence plutôt qu'individuelle. La désignation de compétences collectives s'avère extrêmement riche, dès lors qu'il s'agit de confier une responsabilité à un collectif sans avoir à se soucier à l'avance de qui au sein du collectif aura à s'en charger, ou lorsqu'il s'agit de vérifier qu'un collectif possède bien les ressources d'expertise pour mener à bien une tâche sans avoir à figer la personne sensée la détenir. Un tel flou s'avère riche en souplesse d'organisation et en possibilité d'apprentissages mutuels, il permet notamment de dépasser des logiques de postes encore très prégnantes et figeant dans l'espace des domaines de compétence aux dépens d'un recouvrement et d'un élargissement des activités de chacun. Pour autant, cette notion de compétence collective renvoie aussi parfois à un "débrouillez-vous" qui ressemble fort à l'injonction culpabilisatrice "soyez autonome".

Analyser les conditions d'exercice d'une compétence collective ne dispense pas, outre la vérification de la pertinence des moyens collectifs attribués à un groupe, de s'interroger sur les compétences individuelles, y compris les compétences facilitant l'attention réciproque et la coordination, détenues par ses membres. L'action d'un collectif est toujours la résultante de l'action de ses membres (même si la part de chacun est difficile à dissocier), et la pertinence des interactions qui s'y produisent s'appuie sur des compétences individuelles. Des outils, des règles, des dispositifs peuvent y aider, mais ils n'ont jamais d'action que réappropriés et repris par des personnes réelles.

Ce caractère très personnalisé et individualisé de la compétence fait réapparaître une question de fond qui est à la base de toute la constitution de notre droit social : la différence de situation entre l'employeur, personne morale, et le salarié, personne physique, qui, en l'absence du respect des règles collectives dans lequel il s'inscrit, ferait peser un doute sur le caractère contractuel du contrat de travail et le caractère volontaire de l'investissement du salarié dans les finalités de l'entreprise. Lever cette ambiguïté et permettre un libre engagement du salarié dans son travail réinterroge les équilibres de pouvoir existant au sein de l'entreprise concernant tant l'évaluation des compétences mobilisées que la définition des responsabilités confiées, que les formes de reconnaissance, en termes de rémunération et d'emploi, de la contribution des salariés.

La compétence, source d'évolution du contrat de travail

L'organisation industrielle de l'après-guerre et la construction des garanties collectives qui l'ont accompagnée avaient établi un équilibre entre d'une part l'acceptation de nouvelles contraintes liées à la rationalisation de la production et à l'absence de responsabilité des salariés quant aux finalités et à l'organisation de leur travail, et d'autre part des garanties accrues concernant les salaires et la pérennité de l'emploi dans l'entreprise, associée à un ensemble d'assurances sociales hors de l'entreprise. On oublie parfois combien cet équilibre fut dans un premier temps mal accueilli par des professionnels de métier qui y voyaient une sujétion inacceptable de l'ouvrier à l'entreprise, et quelles actions durent mener les employeurs ne serait-ce par exemple que pour imposer des horaires réguliers. Mais cet ensemble finit par acquérir une légitimité et une stabilité parce que, négociations aidant, il devint évident que ces nouvelles formes d'emploi et d'organisation étaient aussi un moyen remarquable d'accroître la richesse de tous et qu'une cohérence et un équilibre pouvaient être trouvés, entre contraintes et garanties, dans une certaine répartition des pouvoirs (à défaut d'un partage du pouvoir), et des richesses.

Aujourd'hui, dans un environnement nécessitant plus de réactivité et d'attention au service rendu, l'employeur est amené à déléguer une part de ses responsabilités en matière d'organisation du travail, et ne peut plus, en l'absence de garantie sur ses propres performances, assumer l'ensemble des garanties établies notamment en matière d'emploi. Dans certains cas, le discours sur la compétence prend le contre-pied du modèle précédent : l'acceptation d'une plus grande responsabilité des salariés dans leur travail contre un engagement de résultat pour l'entreprise. Mais de même que le développement de la compétence des salariés ne nécessite pas de faire table rase de la qualification, et peut utilement s'appuyer sur elle, le nouvel équilibre à construire ne nécessite pas de tout recommencer à zéro. Il invite par contre à vérifier la pertinence des garan-

ties existantes en fonction des objectifs productifs visés et de la part de responsabilité que chacun peut en assumer, et, si besoin est à les redéfinir en tenant compte de finalités qui puissent être partagées. Par exemple l'apprentissage qui s'effectue le dos au mur autour de la réalisation de plans sociaux montre la communauté d'objectifs qui peut être trouvée entre directions et représentants du personnel pour rechercher tous les moyens de réduire les licenciements et d'aider au mieux aux reclassements. Chacun peut constater que le développement antérieur de la compétence des personnels constitue, même dans ces situations, un atout précieux. Par contre, une fois le plan passé, la leçon en est rarement retenue d'avoir à se fixer en commun pour l'avenir de tels objectifs.

La recherche d'un nouvel équilibre invite également à repenser, dans un travail comportant plus de responsabilité et d'initiative individuelle, les conditions d'exécution et la nature des prestations fournies par chaque salarié, et les garanties collectives réciproques qui peuvent être définies.

1. LA COMPÉTENCE, SOURCE D'ÉVOLUTION DU CONTRAT DE TRAVAIL

Une partie du malaise ressenti traduisant le sentiment d'une insuffisance de reconnaissance des compétences mises en oeuvre vient de la difficulté à la rendre compatible avec les logiques salariales existantes.

La mobilisation de la compétence, qui implique autonomie et réappropriation par le salarié des objectifs de son travail, s'accommode mal d'une conception marchande du contrat de travail, antérieurement largement généralisée pour tous les postes d'exécution, qui considère l'échange entre le salarié et l'employeur équilibré dès lors que ce dernier a payé, selon des normes et une hiérarchie établies par la branche, le travail fourni, mesuré en fonction du niveau de qualification mis à sa disposition et du temps passé.

Dans une telle logique l'employé attend une rémunération pour chaque contribution demandée, et pour chaque capacité

*La compétence,
source d'évolution
du contrat de travail*

utilisée et cela conduit responsables d'entreprise et salariés à s'accorder sur le prix de chaque compétence nouvelle exigée. Le développement de la compétence, surtout lorsqu'on l'analyse en dissociant chaque compétence mobilisée, devient l'occasion de discussions décourageantes sur la part payée et la part non payée, qui finissent par susciter insatisfactions des salariés (car on peut toujours expliciter une compétence non payée), et inquiétudes des directions sur le caractère inflationniste du dispositif. En fait la compétence, vue comme responsabilité se prête mal à un tel marchandage et à un tel morcellement. La compétence ne s'achète pas à la pièce, pas plus que le professionnel de métier n'est payé différemment selon que sa journée s'est déroulée dans la routine ou qu'il a eu à réaliser une intervention particulièrement difficile.

Pour autant, il faut signaler que ce problème se pose de façon particulière en France où existe une relative dévalorisation du travail ouvrier, sensible dans le fait que les plus bas salaires soient, en particulier pour les emplois féminins, plus tirés par le Smic que par les négociations professionnelles. Il n'est dès lors pas surprenant qu'un tel sentiment de dévalorisation remonte à l'occasion de la mise en place de logiques basées sur la compétence et que l'aspect salarial devienne le symbole essentiel de la reconnaissance. Les expériences montrent par contre qu'une fois de nouvelles bases fixées, ce sont les questions de formation, de mobilité et de carrière qui deviennent prédominantes.

De même, dans les contrats de travail suivant une logique de partage commercial, l'employé est habitué à être payé selon ses résultats. Il est tentant, compte tenu de la prise de responsabilité qu'implique la compétence, de mesurer l'apport de celle-ci par ses résultats. Mais, nous l'avons vu, les situations sont rares dans lesquelles la contribution individuelle à la performance collective peut être isolée, c'est donc l'engagement de moyens, moyens fournis par l'entreprise et moyens mobilisés par le salarié, qui doit être privilégié. La fixation d'objectifs, incluant la définition des moyens nécessaires à les atteindre, est cohérente avec une telle logique. Plus que définie ou mesurée de façon standardisée, la compétence nécessite ainsi d'être appréciée et évaluée de façon réciproque, croisant

une pluralité d'indicateurs, dont les résultats fournis sont un élément. Ainsi faut-il prévoir d'évaluer les résultats en tenant compte des circonstances de mise en oeuvre et non de façon automatique. Il faut de plus souligner qu'une telle discussion sur les raisons de réussite ou d'échec peut être, dans une logique compétence, riche d'apprentissage et constituer une occasion de repérage et de développement de compétences, de la part du salarié comme de l'organisation..

La compétence n'est pas la somme des compétences mobilisées par un individu (qui peut toujours être décrite de façon infinie). L'évaluation de la compétence ne peut donc viser à en établir l'exhaustivité. Elle implique une appréciation globale, sur les aspects discriminants qui font la différence entre un salarié et un autre dans une situation semblable. Comme dans l'appréciation du métier de quelqu'un (au sens de "il a du métier"), la compétence nous renvoie à l'appréciation d'un niveau global de professionnalité.

Il est de ce point de vue frappant de constater à la fois un tel retour à la professionnalité, qui évoque plutôt des formes de contrat de service, et une extension des systèmes de cotation des emplois par critères classant et nombre de points, qui évoque plutôt une logique marchande. En fait leur utilisation concrète permet de constater que le système de points est surtout un support à la discussion, permettant de visualiser les différentes dimensions d'un emploi ; mais ce qui reste premier est bien la grille de coefficient et les échelons qu'elle comporte qui définissent des niveaux discrets (alors que l'échelle de points est continue), et de discriminer des identités professionnelles distinctes. Plus que le nombre de points, en général tenu secret pour laisser place à des appréciations plus circonstanciées, c'est donc le coefficient qui est déterminant pour la fixation des identités professionnelles et des rémunérations correspondantes. Cette question des identités est d'autant plus importante en France que la légitimité des rapports marchands et des rapports hiérarchiques y est toujours sujet à contestation, et que le fait de "se monter digne de sa profession", ou de "tenir son rang", constitue des pressions latérales émanant du collectif de travail plus fortes que les pressions verticales issues de la hiérarchie.

La compétence, source d'évolution du contrat de travail

En ce sens le développement des grilles de classification des emplois à critères classants dans les conventions collectives a joué un rôle majeur en décentralisant l'appréciation des emplois au plus proche du travail réel, ce qui permettait de sortir de la rigidité d'organisations conçues comme la juxtaposition de postes figés, et en fournissant des outils de discussion garantissant la prise en compte de nouvelles dimensions du travail, telles que l'autonomie, la responsabilité qui sont précisément au cœur du développement de la compétence.

Ainsi, plus qu'à la dimension marchande ou commerciale du contrat de travail, la compétence nous renvoie à sa dimension synallagmatique, c'est-à-dire à une conception du contrat envisagé non comme l'achat d'un bien (la qualification mise à disposition et le temps passé), mais comme échange de services, dont il est possible de décrire pour chacun les intentions et les objectifs, mais dont il est beaucoup plus difficile de prévoir à l'avance les modalités concrètes de réalisation.

L'incertitude inévitable sur le contenu réel d'un tel contrat d'échange de services, tant quant à la qualité des prestations fournies que quant à la nature des contreparties à obtenir, notamment en matière d'évolution professionnelle, en fait une relation éminemment instable qui, comme tout équilibre instable, nécessite pour se maintenir des ajustements réguliers, faits d'évaluations réciproques de résultats et de redéfinition d'objectifs et de moyens. Dans un tel contrat, la qualité des discussions et des procédures accompagnant son déroulement devient un élément aussi essentiel de son équilibre que les garanties et contreparties qui s'y trouvent explicitées.

2. CONTRAT INDIVIDUEL ET CONTRAT COLLECTIF

La compétence réactualise une conception professionnelle du contrat de travail, reposant sur l'engagement et la conscience du salarié, mais cette fois sans que le poids de la profession ne soit là pour en garantir le caractère équilibré. Il peut ainsi se produire un cercle vicieux du développement de la compétence, lorsqu'il apparaît non plus comme un enjeu collectif partagé,

mais comme une exigence unilatérale de l'employeur ou du salarié. Cette exigence peut être ressentie comme une menace par des salariés déshabitués à prendre des responsabilités s'ils ne voient pas clairement l'objectif visé, le chemin qui peut les y conduire et les aides dont ils pourront disposer. Il en résulte le sentiment d'une rupture du pacte de l'entreprise avec ses salariés, ceux-ci craignant que ne soient gardés que les plus performants selon les critères du moment. A son tour, cette difficulté d'implication au travail et la méfiance qui en résulte peut être ressentie par les directions concernées comme un manque de compétence de la part de ces salariés, bouclant ainsi le cercle vicieux d'un processus d'exclusion des "incompétents". Faute d'une plus grande attention au dialogue social et aux conditions d'évolution de chacun, le développement de logiques compétence augmente ainsi parfois les oppositions là où il était censé les résoudre. Ce risque peut être d'autant plus fort que l'affaiblissement du poids syndical dans la plupart des entreprises prive celles-ci à la fois de signaux d'alerte et de capacité d'imagination sur les manières de conduire un tel processus, et de garantir du caractère équilibré d'une telle démarche.

Le droit du travail s'est construit en établissant la représentation collective des salariés comme condition de légitimité du caractère contractuel des contrats individuels de travail, en établissant par ce biais une possibilité pour chacun d'influer sur les décisions de l'employeur et la conclusion négociée de règles partagées. Le contrat individuel de travail se trouve ainsi légitimé par son encadrement dans un contrat collectif plus large. A l'évidence, la forte personnalisation des contrats de travail individuels liée au développement même de logiques basées sur la compétence n'a pas encore produit de cadre collectif plus large. Le risque est donc d'autant plus présent qu'une telle personnalisation ne conduise à des formes d'individualisation égoïstes dommageables tant pour les salariés que pour l'employeur, rendant difficilement gérable le caractère collectif de toute production.

L'entreprise, ayant à faire face à de nouveaux enjeux, et ne pouvant plus s'appuyer pour cela sur ses traditions ou sur des normes établies par les métiers ou les branches, se voit obli-

*La compétence,
source d'évolution
du contrat de travail*

gée de produire elle-même en interne de nouvelles règles, ce qui est un exercice nécessitant attention et prudence. Le changement de règles du jeu est toujours une occasion d'inquiétude et d'affrontements plus ou moins larvés. Chaque décision prise, qu'il s'agisse d'une réorganisation, d'un choix de mutation ou de promotion, ou d'une simple attribution de formation, de prime ou de congé, ne s'appuyant pas sur le caractère automatique de règles établies, se voit de ce fait interprétée comme l'ébauche d'une nouvelle règle susceptible de se généraliser à tous.

Dans une telle période, toute décision est ainsi appelée à fournir sa propre justification, faute de quoi elle menace de saper la confiance nécessaire à l'engagement volontaire des salariés. Le débat social, les procédures d'information et de discussion permettant à chacun de faire valoir son point de vue, et d'influer sur la constitution de nouvelles règles partagées deviennent des conditions de mobilisation de la compétence.

Cette stimulation d'échanges sociaux et de débats pour la constitution de règles communes vaut autant en ce qui concerne les relations que chaque salarié entretient avec ses collègues et sa hiérarchie directe (fondamentalement, il s'agit en discutant de situations de travail concrètes de redessiner les devoirs et les espoirs de chacun ainsi que les modes de coopérations), qu'en ce qui concerne les règles de gestion et plus largement l'ensemble des procédures inhérentes aux relations entre services et au bon fonctionnement de l'entreprise.

La compétence au cœur du dialogue social

Nous l'avons vu tout au long de ce cahier, l'extension de nouvelles formes de performances s'appuyant sur le développement des compétences des personnes implique une profonde redéfinition des rapports entre l'individu et l'organisation, et en définitive entre le salarié et son employeur. Ainsi, de même que l'acquisition de compétences est la résultante d'une co-production impliquant la volonté du salarié et les moyens que lui fournit l'organisation, tant pour son travail immédiat que pour le faire évoluer et évoluer lui-même, la stabilité du contrat de travail implique une co-responsabilité de l'employeur et du salarié. D'une certaine manière, alors que la rationalisation du travail industriel et administratif avait conduit à mettre les salariés d'exécution à l'abri du client, celui-ci étant l'affaire exclusive de l'employeur, le salarié se retrouve aujourd'hui confronté à la nécessité d'intégrer directement dans son activité les attentes du client, au risque s'il n'y réussit pas de fragiliser son emploi.

De tels changements n'ont a priori rien de paisible. On ne recourt pas à l'intelligence humaine sans entraîner en même temps un ensemble de questions et d'affrontements sur l'intérêt et le sens des choses et des situations. Mais tout conflit n'est pas en soi destructeur, il peut être tout autant une condition d'intégration de dimensions complexes qu'un acteur isolé ou qu'un groupe trop uniforme auront tendance à négliger. Le conflit, s'il nourrit la décision sans la bloquer, est une condition de réactivité de l'entreprise. La question des procédures permettant aux différents points de vue de prendre corps et de s'exprimer, tout autant que les conditions d'élaboration et de prise de décision, en particulier pour tout ce qui concerne la stabilité des emplois, est donc une question cruciale pour le développement de la compétence. Elle est cruciale pour la construction du minimum de confiance nécessaire à une libre implication de chaque salarié dans les finalités de l'entreprise.

Comment faire pour que l'individualisation accrue, accompa-

gnant les logiques compétences, n'entraîne pas le contrat de travail dans une conception léonine, qui justifierait les pires caricatures où la compétence viendrait en recours à l'incapacité des entreprises à s'organiser face à l'évolution de leur marché, où la sélection par les comportements remplacerait le souci d'apprentissage au travail, et où la reconnaissance serait de n'être pas licencié ?

Pas plus que les conventions collectives ne se sont construites en un jour, la valeur et la légitimité du recours à la compétence ne peuvent se décider de façon unilatérale. Les repères sociaux qui permettent aux individus comme aux entreprises de définir leur stratégie et de choisir leurs domaines d'investissement, sont toujours le fruit d'une longue histoire. Leur légitimité ne s'établit jamais par une rationalité posée à priori, mais se construit comme un compromis entre plusieurs logiques par la négociation et le dialogue. Il est donc urgent d'avancer, et d'avancer avec prudence, dans les conditions d'un tel dialogue, aussi bien entre les salariés et leur hiérarchie, qu'entre partenaires sociaux au plan des entreprises, des localités et des branches.

C'est pourquoi le présent cahier ne peut que présenter des pistes en la matière, qui sont d'abord des sujets de discussion.

1. LA COMPÉTENCE POUR L'EMPLOI

Ce qui fait du développement de la compétence un enjeu partagé par les salariés est bien évidemment la question de l'emploi : maintien de son emploi en améliorant ses capacités et le service rendu par son travail, amélioration de son emploi par l'ouverture de perspectives professionnelles dans l'entreprise ou ailleurs.

Trois opérations consistant à **nommer** ce qui constitue la compétence du salarié en lien avec des axes d'amélioration des performances de l'entreprise, à définir les voies permettant de l'**acquérir** et à la **reconnaître** paraissent indissociablement parties prenantes d'une logique de mobilisation et de développement des compétences.

■ Expliciter la compétence

Si la compétence ne se juge qu'en acte, elle est difficile à formaliser dans l'abstrait. Il est pourtant indispensable dans les échanges entre l'employeur et le salarié de pouvoir s'accorder à la fois sur ce qui est attendu du salarié, sur la façon dont il peut s'améliorer et améliorer ses performances et sur la façon dont ce qu'il acquiert pourra être formalisé. A la différence des repères de qualification, ces trois dimensions ne peuvent pas forcément être explicitées dans les mêmes langages et avec les mêmes outils.

Décrire la compétence requise pour un emploi renvoie d'un côté à la désignation des compétences dont l'individu a pu faire preuve à des moments antérieurs de son parcours et qui permettent de présumer virtuellement de ses capacités à faire face à des situations professionnelles actuelles. Elle renvoie d'un autre côté à la capacité de l'organisation de définir, dans les activités demandées à ses salariés, ce qui est producteur de valeur pour ses clients ou utilisateurs. Il n'y a pas de compétence de l'individu sans que celui-ci n'ait les moyens de faire des choix pertinents du point de vue des finalités de l'entreprise et qui nécessitent qu'il ait une bonne visibilité sur les conséquences de ses choix pour ses collègues et pour le client final. Le développement de la compétence de ses salariés implique donc cette capacité de l'entreprise à rendre visible, et surtout à décliner à tous les niveaux de son organisation ce qui constitue, par rapport à ses choix stratégiques des éléments de valeur ajoutée.

Décrire les améliorations possibles du salarié dans son emploi appelle en outre à expliciter les marges de manoeuvre dont il peut disposer dans l'interprétation des objectifs et des consignes qui lui sont données, ainsi que du temps et des moyens qui peuvent lui être accordés pour faire évoluer son travail et son emploi

Décrire ce que le salarié a appris et acquis dans son activité passe par un faisceau d'indices qui demandent à être validés. Ils concernent bien sûr des éléments traditionnels de qualification indiquant la nature et le niveau des emplois exercés et des

formations suivies, mais ils concernent de plus en plus des éléments de CV pouvant rendre compte de la complexité des problèmes que le salarié a eu à affronter et de l'originalité des solutions qu'il a pu y apporter.

■ Produire la compétence

S'efforcer, autant que possible, de cerner comment se produit la compétence, c'est d'abord élargir la palette d'outil de gestion des ressources humaines pour ne pas être cantonné au seul outil de la sélection. Faute de pouvoir la produire, la tentation est forte de la prendre là où elle est présumée être déjà ; dans un niveau scolaire plus élevé, dans des comportements plus conformes,... On ne dira jamais assez que la compétence existe et est nécessaire à tous les niveaux de qualification, qu'elle n'est pas un produit d'une élévation des niveaux de diplôme et qu'elle s'acquiert surtout au travail. Former et faire évoluer plutôt que trier et exclure évite de voir assimiler logique de compétence et logique d'exclusion.

Cette question rejoint la précédente : ce peut être une règle salubre de ne désigner comme compétence que ce dont on peut indiquer le chemin à parcourir pour l'acquérir. Ceci au prix d'une nouvelle exigence : arriver à définir avec suffisamment de précision les interventions des salariés susceptibles d'améliorer leurs performances et celles de l'entreprise, et la façon dont, par des formations ad hoc ou en situation, ils peuvent les améliorer progressivement ; mettre en place des procédures de suivi et d'évaluation régulière soutenant de telles progressions.

Nous retrouvons ainsi, au cœur de la production de la compétence, deux traits majeurs constitutifs de la performance des métiers : la définition de règles de l'art, transmises par compagnonnage, là où les situations sont d'abord appréhendées de façon empirique, et le souci d'une amélioration permanente constitutive de la fierté du professionnel

■ Reconnaître la compétence

Nous pouvons constater aujourd'hui que le développement de

la compétence des salariés est souvent freiné par le manque de reconnaissance qui l'accompagne. Un plus grand intérêt au travail ou une meilleure employabilité ne peuvent durablement en tenir lieu sans s'accompagner du sentiment méprisant d'être utilisé. Cette attente de reconnaissance doit être entendue dans la pluralité des sens du terme : reconnaître un fait ou une qualité, se montrer reconnaissant, reconnaître un chemin,.

- Dans le premier sens du terme, il n'existe pas de mesure objective de la compétence, nous sommes donc renvoyés à la construction de faisceau d'indices permettant d'explicitier et de s'accorder, au plan individuel comme au plan collectif, sur ce qu'il est utile de prendre en compte.

Au plan individuel, l'entretien d'évaluation entre le salarié et son responsable direct en est la base. C'est un outil essentiel d'ajustement à condition qu'il soit bien conçu, dans son déroulement comme dans les conclusions à en retenir, comme un temps d'échange réciproque : évaluation des activités du salarié par l'organisation, évaluation de l'organisation par le salarié. C'est un moment d'échange nécessitant une implication personnelle des deux parties, qui est aussi un moment fort de reconnaissance symbolique : le fait de prendre du temps, de juger l'autre capable de recevoir des critiques, de formuler des attentes sont aussi des façons d'établir une égalité de dignité : être reconnu comme individu, participant à la performance de l'entreprise, ayant un nom, une personnalité et des manières de faire qui lui sont propres. Plutôt que chercher à l'exhaustivité, cet entretien doit permettre à chacun d'avoir une vue claire sur les priorités dans les évolutions souhaitées et sur les moyens de les tenir. Plutôt que chercher à juger un état, il doit permettre de mesurer des évolutions passées et préparer celles à venir: acquérir une professionnalité, c'est aussi tirer des leçons de ses expériences, ce qui se fait mieux en en discutant.

Au plan collectif, les grilles d'emplois restent un repère essentiel de constitution des identités professionnelles, c'est à dire d'intégration par les individus de ce que sont leurs droits et leurs devoirs dans un collectif. La tentation est souvent forte de chercher à faire table rase des identités et d'établir des dis-

positifs parallèles de reconnaissance des compétences purement individualisés. C'est se priver de la force et de la légitimité, souvent contraignante pour les comportements professionnels des individus, que constituent de telles identités. Il peut être plus fructueux de chercher à les faire évoluer, ce qui là encore nécessite écoute et discussions. Nous avons vu le rôle joué en ce sens par les grilles à critères classants qui ont un rôle essentiel de support de telles discussions.

- Le second sens du terme évoque les contreparties de la mise en œuvre de la compétence. Cette question tend à se focaliser sur celle de la rémunération immédiate avec une difficulté que nous avons évoquée du poids de logiques anciennes qui poussent à un achat marchand de compétences (Ah si la compétence pouvait s'acheter et que la seule question soit de savoir combien !), ou à une individualisation périlleuse, lorsque les résultats sont difficiles à personnaliser et ne sont pas toujours significatifs des apports et efforts fournis. Il est notable de constater que le développement des logiques compétences s'accompagne souvent de la mise en œuvre de nouvelles formes d'intéressement individuelles ou collectives (actionnariat des salariés ou stock-options pour les cadres dirigeants). Mais, plus que la rémunération immédiate, l'attente de salariés s'investissant dans le devenir de l'entreprise concerne l'engagement réciproque de l'entreprise dans le devenir de leur emploi et leurs possibilités de progression. Cela appelle une attention croissante, encore insuffisamment débattue au plan collectif sur le mode de gestion des mobilités internes et sur les arbitrages à réaliser entre niveau de recrutement et promotion interne. Il est décourageant pour un salarié (et donc destructeur de sa compétence) d'obtenir une prime en récompense de son implication au travail là où son collègue obtient une promotion décidée à l'ancienneté, de voir le recrutement de gens plus diplômés se substituer à l'effort interne de formation,...

- le troisième sens, celui de la reconnaissance d'un chemin évoque le partenariat noué entre l'entreprise et le salarié dans la co-production de ses et de sa compétence. L'accroissement de responsabilité des salariés apparaît a priori comme une menace (et donc à nouveau comme un frein au développe-

ment de la compétence) pour des salariés peu préparés à de tels changements. Cette insécurité peut se trouver accentuée par la suppression de la hiérarchie intermédiaire qui constituait un abri sûr pour toute prise de décision, elle peut également l'être par une priorité trop forte accordée à la formation qui évoque l'examen et l'épreuve scolaire aux dépens d'un soutien au travail. Il y a donc dans ces situations une attente à l'égard de l'entreprise de voir balisé le chemin qu'il est demandé de suivre, prévenance qui est aussi perçue comme un signe fort d'attention au maintien de la continuité du contrat de travail.

2. COMPETENCE ET NEGOCIATION

Ce qui a été dit tout au long de ce cahier peut être repris en indiquant ce que sont les contenus et niveaux de discussion et de négociation pertinents pour développer les compétences.

Il faut souligner tout d'abord que le développement des compétences des salariés n'est ni une fin en soi, ni une panacée à tous les dysfonctionnements. C'est une voie exigeante pour l'organisation et pour les salariés qui peuvent dans bien des cas préférer les routines antérieures plutôt que le stress induit par de nouvelles responsabilités. Le recours à des logiques compétences ne se justifie donc qu'avec la volonté d'un changement des modes d'organisation et une capacité de l'organisation à entrer elle-même dans un processus d'apprentissage.

■ Concernant les niveaux de négociation,

Compte tenu du caractère fortement personnalisé de la compétence, et du caractère encore très expérimental, et peu balisé socialement de la compétence, le premier niveau pertinent concernant son développement et sa reconnaissance est constitué par la relation directe existant entre le salarié et sa hiérarchie directe. Cela est de plus cohérent avec la centralité accordée au travail réel plutôt qu'aux représentations abstraites qui peuvent en être construites socialement. Cela est également cohérent avec les déclarations des salariés accordant aujourd'hui un rôle accru aux relations avec leur hiérarchie directe dans la qualité de leurs conditions de travail et dans

La compétence au cœur du dialogue social

leurs possibilités d'évolution. Ce niveau très décentralisé est également pertinent pour tenir compte d'aspirations individuelles diversifiées de la part de chaque salarié concernant ses attentes relatives en matière de rémunération, de temps de travail, de retraite, de sécurité d'emploi, de formation, de carrière,...

L'entretien individuel d'évaluation que l'on voit effectivement se généraliser à l'ensemble des salariés à tous les niveaux là où se développe une logique compétence, est donc la base de tout le dispositif dans l'entreprise. Mais un tel entretien, socle de toute confiance, prend son sens au sein de procédures définies de façon concertée au plan de l'entreprise, concernant particulièrement l'évolution de l'organisation du travail, l'appréciation des facilités ou difficultés que rencontreront différentes catégories de personnel, le plan de formation, les perspectives d'emploi, le suivi des mobilités internes ou externes et des recrutements, ainsi que les procédures et les critères privilégiés d'évaluation et de reconnaissance de la compétence des individus.

Plus largement l'intervention de la représentation collective des employeurs et salariés, au plan interprofessionnel et au plan des branches professionnelles, est nécessaire, chacun dans son domaine de compétence, pour produire des règles et des repères transversaux aux entreprises et faciliter l'articulation de la gestion des ressources humaines avec le marché du travail et le système éducatif. Outre l'élaboration de grilles de classification et la détermination de politiques de formation professionnelle initiale et continue, certaines branches ont entrepris de jouer un rôle accru en mettant en place des outils de connaissance éclairant les discussions entre organisations syndicales d'employeurs et de salariés sur le développement des logiques compétences : observatoire des métiers et des emplois, outils d'évaluation de la formation,...

Enfin, les nouvelles modalités de gestion des emplois accompagnant l'attention plus grande accordée dans les recrutements aux compétences manifestées par les salariés renforcent le rôle des intermédiaires locaux du marché du travail, qui est l'échelon où le plus faible de la représentation professionnelle.

L'accroissement du rôle des Régions dans la conduite de politiques de formation professionnelle, et l'association des partenaires sociaux à l'élaboration des programmes régionaux représentent une opportunité importante de revivification de l'échelon territorial.

On peut enfin souligner l'effort de la communauté européenne, associant profession, pour confronter les différentes expériences des pays européens et inciter à des évolutions compatibles.

■ Concernant les contenus de négociation

Le terme de compétence est faiblement présent dans le code du travail (on y retrouve la possibilité pour les salariés d'établir un bilan de compétence, associé à une jurisprudence marquant la responsabilité des entreprises sur l'entretien et le développement des compétences de leurs salariés), et dans les accords sociaux et conventions collectives où ils désignent souvent une conception élargie de la qualification. La compétence est donc rarement un objet en soi de négociation, pourtant il est peu d'objet négocié dont elle n'influe pas le contenu.

Difficile aujourd'hui de parler emploi, mobilité et promotion, formation et apprentissage, rémunération, et même temps de travail, sans avoir comme toile de fond et comme préoccupation les transformations de l'organisation et des relations de travail et le souci de développement de la mobilisation des compétences des salariés.

Cette attention portée à la compétence de façon transversale, incite à développer des négociations plus globales, au plan des entreprises comme au plan des branches, pour réfléchir plus à des évolutions qu'à des états statiques, et mieux tenir compte des liens existants entre organisation du travail, rémunérations, et politiques d'emploi.

Annexes

Payer la compétence à Usinor, bilan de l'accord A.Cap 2000

ANNEXE 1

Pendant les années 80, départs massifs en préretraite et formation ont permis aux entreprises sidérurgiques de tenir bon, mais ils ont eu des effets secondaires non négligeables. En sortir posait deux types de problèmes générateurs de tensions sociales fortes: de gestion des sureffectifs dans l'avenir en l'absence de départs naturels en retraite avant 10 ans, de blocage des évolutions de carrière des salariés.

Des actions locales à un accord global

En 1988, le Groupe est parti d'un postulat simple : l'innovation sociale est le fait du management intermédiaire, des opérationnels et non des directions générales. Malgré la crise, ou peut-être à cause d'elle, de nombreuses actions décentralisées avaient été lancées : évolution des organisations de travail, développement des pratiques de qualité totale, essais de management participatif, élaboration de dispositifs de développement des compétences, politique sécurité, etc..., et ces actions, pour au moins certaines d'entre elles, avaient été discutées avec les représentants du personnel, voire avaient fait l'objet d'accords.

L'analyse de ces actions a montré que si elles sont trop vite médiatisées, si elles sont parcellaires, si elles ne sont que l'affaire d'experts sans implication des opérationnels, alors on débouche difficilement sur des remises en cause profondes, les actions ne sont que feu de paille et le personnel cède au découragement.

Dés lors, la voie était toute tracée. Pendant que la dernière convention de protection sociale fonctionnait, la direction générale du Groupe a proposé aux syndicats de salariés d'engager ensemble une exploration des évolutions économiques et sociales : des discussions informelles, des visites (chez des sidérurgistes européens, au CEREQ, ...) des rencontres avec des

chercheurs, avec des syndicalistes en Allemagne par exemple, ont permis à chacun de mieux comprendre le monde.

Après cette exploration, une négociation longue (plus d'une année), ouverte (sans texte préétabli), s'appuyant sur les réalités observées et les expériences étudiées s'est menée avec pour objectif de conclure avant le 31 décembre 1990, date de fin de la Convention de Protection Sociale.

La négociation a débouché sur deux textes qui répondaient aux deux problèmes évoqués plus haut : un texte sur l'emploi qui spécifie les modalités d'une gestion prévisionnelle et les moyens de gérer les gains de productivité nécessaires à la survie et au progrès des entreprises, un texte sur compétences (A Cap 2000). Un troisième texte sur les organisations de travail a été envisagé, mais n'a pu voir le jour.

Construit sur la base des actions de terrain, A Cap 2000 est un accord "évolutionnaire" et non révolutionnaire. L'accord n'est pas prescriptif, en particulier il ne spécifie pas le détail des outils et des moyens nécessaires pour mettre en oeuvre la démarche compétence. Il ne spécifie que les résultats attendus.

Des principes à la pratique

La compétence se définit comme un savoir-faire opérationnel validé.

- savoir-faire, l'accord ne néglige pas les savoir généraux, fondations de savoir-faire maîtrisés, mais reconnaît que ce qui importe à l'entreprise c'est l'action ;
- opérationnel, c'est-à-dire utilisable aujourd'hui ou à moyen terme (3 ans environ) dans l'entreprise ;
- validé, c'est-à-dire reconnu par les pairs, par les hiérarchiques; le diplôme n'est pas une condition nécessaire ou suffisante pour valider un savoir-faire.

L'entreprise s'est engagée à payer la compétence et non plus le poste occupé. Cet engagement constitue, de fait, une pres-

Annexe 1

sion sur la hiérarchie qui doit trouver le moyen de mobiliser les compétences acquises par les salariés.

Les compétences requises par un emploi font l'objet d'un référentiel construit de façon participative et connu de tous. Les compétences acquises par les personnes sont évaluées par la hiérarchie (à partir entre autres de l'entretien professionnel). L'évolution de carrière est donc un contrat entre l'intéressé et sa hiérarchie. La mise en place de comités carrière permet les éclairages collégiaux sans dépouiller l'encadrant de sa responsabilité managériale.

La mise en oeuvre de la démarche compétences exige des outils variés et fiables. Il n'a pas semblé utile aux négociateurs de les spécifier au niveau central. Les convergences nécessaires à l'équité et l'harmonie des gestions locales seront le fait des contraintes de terrain. Ce point fait l'objet de discussion entre partenaires : il est vrai pour les syndicats de salariés, que, plus la spécification centrale est forte, plus les garanties d'équité semblent assurées. Pour autant, le risque de bureaucratisation du dispositif, celui d'une dépossession des acteurs de terrain sont réels et si la mise en oeuvre d'un accord fondé sur des pratiques locales est complexe, parfois plus lente, elle est aussi plus efficace et finalement plus équitable.

La mise en oeuvre, un premier bilan

Les difficultés sont nombreuses. L'investissement que l'entreprise, l'encadrement, la fonction sociale doivent consentir est important. La tentation est forte de recopier les référentiels de l'éducation nationale alors qu'il faut aussi intégrer tous les aspects de fonctionnement en marche dégradée ou en situation de crise. De plus en plus, le travail en mode normal est un travail de vigilance, et ce sont les situations de marche dégradée qui constituent le moment privilégié de mise en action des compétences.

Enfin les capacités relationnelles font l'objet de débats serrés. Les organisations syndicales sont souvent très réservées sur ce point. La "note de gueule", l'arbitraire, l'irruption du privé dans la sphère professionnelle sont souvent dénoncés. Pour

autant, ces capacités sont indispensables à la bonne exécution de la mission. Le problème peut être résolu en s'appuyant sur des exemples concrets, mesurables de situation d'échange, de coopération qui permettent à ces capacités relationnelles de s'exprimer. D'une façon générale, il convient de faire vivre les référentiels en lien avec les évolutions techniques et organisationnelles des métiers.

Autre point sensible, l'entretien professionnel. Il s'agit pour le salarié et l'encadrant d'évaluer les compétences acquises, de discuter des évolutions possibles, de bâtir un projet professionnel partagé et enfin de passer accord portant sur les objectifs, les enjeux, les moyens d'une évolution professionnelle. La clé du succès de bon entretien repose d'abord dans la compétence et la marge d'autonomie de l'encadrant. La maîtrise joue un rôle essentiel dans le succès d'un accord compétence; c'est pour elle l'occasion de pratiquer un management participatif.

L'écueil majeur en matière de développement des compétences est le tout formation. La formation doit privilégier le développement de la performance des salariés : autoformation, apprentissage en situation de travail, formation intégrée, coformation d'une équipe et de son encadrement sont autant de moyens d'améliorer singulièrement les dispositifs de formation classiques présentiels.

Le mode de validation des compétences est l'autre clé du succès du dispositif : aujourd'hui dans de nombreux cas, la validation se fait "par morceaux", compétence élémentaire par compétence élémentaire, un peu sur le modèle des unités capitalisables. Valider les compétences "en situation de travail", au plus près du terrain est un progrès important. D'une certaine manière, on revient ainsi au chef-d'œuvre du compagnon. C'est dans une situation de travail (réelle ou simulée) complète (avec des temps de marche normale et des temps de marche dégradée) que s'opère une validation grandeur nature des compétences requises pour un emploi.

Enfin compétences sans organisation ne présente aucun intérêt pour l'entreprise comme pour les salariés. Les opération-

Annexe 1

nels doivent faire évoluer les organisations de travail (et ce n'est pas qu'une question de temps) de façon à mobiliser à plein les compétences disponibles et permettre ainsi l'amélioration continue des performances.

Et alors, les résultats ?

Les leçons de l'expérience sont nombreuses : les micro changements sont aussi importants que les grandes opérations, la place de la maîtrise est délicate, le prévoir, la préparer; les constantes de temps ne sont pas les mêmes (2 à 3 ans pour une évolution personnelle de compétence, de 3 mois à 10 ans pour un changement d'organisation) donc parfois la compétence tire l'organisation, parfois l'organisation tire la compétence.

Le dispositif peut apparaître inflationniste : payer la compétence peut entraîner une augmentation des coûts salariaux. Mais c'est une façon de pousser les opérationnels à adapter leurs organisations pour utiliser au mieux toutes les compétences et développer des organisations réactives, courtes et productives. De ce point de vue, le besoin de compétences croît à moyen terme plus vite que la ressource. Mais à court terme, la compétence a un effet négatif sur l'emploi. C'est la conscience de ce fait qui a contribué à nos efforts en matière de reclassement.

Enfin, la participation des opérationnels est la clé de la réussite de ce genre d'opérations. Pour permettre un engagement réel, les démarches classiques ne sont pas suffisantes, surtout dans un contexte socio-économique tendu. Nous avons donc emprunté des démarches par ailleurs bien connues : gestion par projets, fonctionnement en réseau pour faire avancer la conviction et l'action sur le terrain.

Usinor conduit régulièrement une enquête auprès du personnel qui porte pour l'essentiel sur la perception de la démarche compétence. Le "tiercé gagnant" des salariés d'Usinor est très différent de celui des autres entreprises françaises ; ils veulent d'abord un travail intéressant, ensuite un salaire élevé, enfin de la liberté et de l'initiative. Pour les salariés des autres entreprises françaises, le plus important est : le salaire, la

sécurité de l'emploi et de bonnes conditions de travail. 60% des salariés d'Usinor considèrent qu'on "se préoccupe vraiment du développement professionnel de chacun".

ANNEXE 2

La négociation des classifications à RCO – Venizel

RCO Venizel (Aisne) est un établissement d'environ 200 personnes (220 en 1992) qui conçoit, commercialise et produit des emballages en carton.

Le 10 décembre 1993, la direction et deux syndicats (CGC et CGT, suivis en 94 de la CFTC) ont signé un accord sur un système original de qualification et de classification baptisé "3i" (initiative et investissement individuel), conçu avec l'aide d'un consultant et concernant l'ensemble de la population non cadres : ouvriers, employés, techniciens, assistantes commerciales, agents de maîtrise, etc. Son élaboration a duré près de deux années, à travers une démarche de concertation qui a mobilisé le tiers du personnel.

La méthode de classification

L'originalité du système "3i" tient au fait qu'il repose sur un référentiel de 160 compétences, communes à l'ensemble de la population non-cadre et non sur la description des fonctions, des emplois ou des postes. Chaque personne, quel que soit son statut et son emploi, se trouve donc positionnée par rapport à ce référentiel. La rémunération de chacun est directement fonction du répertoire des compétences qui lui sont personnellement reconnues.

Ces 160 modules de compétences sont répartis en quinze axes (transformation, traitement de l'information, maintenance, communication, etc.), chacun de ces axes étant échelonné en niveaux, appelés "forces". Le système prend en compte la diversité des compétences nécessaires à la conception, la production et la commercialisation des produits de l'entreprise (emballages en carton), ainsi que des compétences d'encadrement, de maintenance, de gestion, de sécurité, etc. Il met donc en évidence des compétences transversales qui

Annexe 2

sont communes à une même unité pour différents postes mais peuvent être aussi partagées par les ateliers et les bureaux, ou par l'ensemble de la structure comme la communication, l'encadrement ou certains modules de gestion et d'administration.

Chaque module décrit précisément, et dans le langage des opérateurs, ce qui est attendu de lui. Pour se le voir reconnu, celui-ci doit non seulement être mis en œuvre, mais aussi correspondre à un besoin de l'entreprise.

Il faut souligner que l'élaboration du système a suscité une plus grande demande de formation, y compris pour les formations lourdes sur plusieurs années.

Sur le plan de l'organisation, la nécessité de mettre en œuvre les compétences a entraîné une plus forte disponibilité du personnel à changer de poste et a donc permis un gain de flexibilité particulièrement significatif.

La démarche de concertation

Dès le début de la démarche, un dispositif de concertation a été mis en place constitué :

- d'un comité permanent, constitué de deux représentants de chaque organisation syndicale, (CFTC, CGC, CGT), du directeur de l'établissement, du responsable des ressources humaines et du responsable de la production, ainsi que du consultant.
- de sept commissions qui ont réuni une soixantaine de membres du personnel. On s'est efforcé de constituer des commissions transversales. Elles étaient animées par le consultant en présence du responsable des ressources humaines.

Un travail préalable a consisté, non pas à décrire les postes existants, mais en quelque sorte à les déconstruire, de manière à faire apparaître les processus d'acquisition, de maintien et de développement des compétences dans le fonctionnement de l'organisation : l'affectation au poste de travail, la tenue du poste, le passage d'un poste à l'autre.

Les machines de transformation du carton (pour la réalisation des

caisses) requièrent généralement une équipe de trois personnes réparties en trois postes : le conducteur, l'aide conducteur, et le ramasseur. Les activités relatives à chacun de ces trois postes sont clairement identifiées. L'idée a été de décomposer le processus global d'intervention sur la machine en unités élémentaires, appelées "modules", constituant également des étapes d'apprentissage qui pourraient être ouvertes à tous les membres de l'équipe. Ils concernent non seulement le fonctionnement d'une machine particulière, mais aussi des fonctionnalités similaires sur d'autres machines. D'une manière générale, un module correspond à plusieurs postes de travail. En outre, il est apparu très rapidement que les compétences techniques ne suffisaient pas et qu'il était nécessaire de prendre en compte des compétences d'animation, de maintenance, de sécurité, de communication, de traitement de l'information, etc., ceci à tous les niveaux.

Ce travail s'est effectué au sein de commissions, animées de façon pédagogique, qui ont réuni près du tiers du personnel. Le vocable de "module", identifié à des possibilités de progressions élémentaires, a provoqué une sorte d'effet "viral" dans la population des salariés de RCO. En particulier, ce mouvement a déclenché des demandes de formation ou de mobilité, ceci bien avant la signature de l'accord.

Très rapidement, il a fallu faire un choix méthodologique et politique, approuvé par les représentants syndicaux : celui de qualifier les personnes sur la base des « modules » obtenus, impliquant que le salaire de chacun soit lié à ses compétences individuelles.

A ce stade, il était envisagé de maintenir les trois niveaux existants (ramasseur, aide-conducteur, conducteur) avec des modules de base et des modules de progrès permettant une évolution. Mais il est apparu naturel d'ouvrir l'ensemble du référentiel de compétences à tout le personnel. La notion de niveau d'emploi n'avait alors plus de sens. Pour structurer le référentiel, on a donc défini des axes « métiers » et des axes "secondaires" ces axes étant gradués en « forces » (pour marquer qu'il ne s'agissait ni des niveaux d'emploi ni des niveaux de la convention collective).

Dans les commissions, une grande partie du débat a porté sur

Annexe 2

les modalités de reconnaissance des modules et sur la nécessité d'élaborer des descriptifs suffisamment précis et objectifs pour donner lieu à un minimum d'interprétation de la part des agents de maîtrise. De ce fait, les distinctions en termes de savoir, savoir-faire et de savoir-être n'ont pas paru pertinentes. Les commissions se sont surtout efforcées de s'assurer que les descriptifs de modules correspondaient bien au langage courant de l'entreprise. On n'a pas recherché l'exhaustivité de toutes les activités concernées par un module, car il a paru plus important de mettre en évidence ce qui est significatif pour l'entreprise et pour les salariés. Il faut noter que dans bien des cas, il a suffi de reprendre ce qui avait été élaboré au niveau de l'assurance qualité. Quant au savoir-être, il est dans la logique du système lui-même et dans la réponse du salarié à sa dynamique.

Il a ensuite été demandé aux responsables de positionner "à blanc" chacun de leurs subordonnés dans le référentiel des compétences, ce qui a permis de valider les descriptifs et de supprimer les ambiguïtés ou redondances existantes et d'établir des simulations sur l'évolution de la masse salariale.

La négociation

En janvier 1993, les négociations au niveau de la branche ont abouti à un accord, non signé par la Fédération CGT, sur un nouveau système de classification des emplois et des fonctions. De son côté au niveau de RCO un accord "chapeau", concernant les quatre établissements, est signé avec l'ensemble des organisations syndicales. Il met l'accent sur "les possibilités d'évolution personnelle,...l'ouverture des carrières individuelles avec une gestion individuelle personnalisée".

A Venizel, les négociations commencent dès le début des réflexions. Elles ont lieu au sein du comité permanent. Auparavant, le système est présenté par petits groupes à l'ensemble du personnel. On passe donc progressivement d'une démarche de concertation à la négociation.

Celle-ci nécessitera neuf réunions sur une période de deux mois et demi, chacune faisant l'objet d'un verbatim et avec une

communication de la direction vers le personnel, sous forme de bulletins d'informations périodiques.

Dès le début sera adopté le principe d'une qualification individuelle, impliquant par la suite l'abandon de la référence à la notion de poste, d'emploi et même de niveau d'emploi. Cet accord de principe sera donné sous réserve des valorisations en salaires auxquelles conduirait ce changement de référence.

Les discussions ont ensuite porté essentiellement sur le fonctionnement du système, les "règles du jeu". Les modalités d'attribution des modules sont précisées : il faut que l'entreprise ait besoin du module, il faut maîtriser toutes les lignes d'un module et aussi avoir exercé les compétences dans la période des deux années précédentes.

Le point central du système est l'entretien annuel entre chaque salarié et son responsable hiérarchique : bilan des modules reconnus, expression des besoins de l'entreprise, projet individuel de développement des compétences, plan de formation.

La rémunération individuelle se déduit du répertoire des modules par une formule mathématique qui met en évidence l'axe "métier" de la personne, le module le plus élevé sur cet axe déterminant une valeur seuil à laquelle s'ajoute un barème de points prenant en compte la force des autres modules détenus. Lors de la mise en place du système, ou lors de mutations ultérieures, une prime différentielle, appelée "valeur d'anticipation" est instaurée visant à maintenir la rémunération en cas d'écart négatif, et destinée à disparaître au fur et à mesure que l'intéressé développera son portefeuille de compétences.

Les délégués soulignent que dans les statistiques qui leur ont été fournies, le quart du personnel se trouvera d'emblée en valeur d'anticipation et même s'il n'y a aucune perte de salaire au total, cette situation est vécue comme dévalorisante et culpabilisante. Cependant la grande ouverture du système est qu'il offre à chacun des possibilités d'évolution.

Annexe 2

In fine, les délégués font la tournée des ateliers et des bureaux. La CGT trouve une large majorité en faveur du projet. Les résultats recueillis par la CFTC sont plutôt négatifs. Sa demande de revalorisation de la valeur du point module est rejetée par la direction. On en reste sur ce qui a été convenu. La CGT et la CGC signent l'accord. La CFTC s'abstient. Elle le signera l'année suivante.

Dialogue social et gestion des compétences à Peguform

ANNEXE 3

Peguform (anciennement Manducher), est une entreprise de la plasturgie, implantée sur quatre sites et spécialisée dans la conception et la fabrication de tableaux de bord et de pare-chocs destinés à l'industrie automobile.

Des accords de classification concernant le développement des compétences des populations ouvrières de l'entreprise, agents de production, peintres et agents logistiques, ont été conclus en 1991 et 1992, signés par tous les syndicats, suivis en 1994 d'un accord sur les animateurs d'îlot qui prolongeait la filière ouvrière vers des tâches transversales d'organisation et de gestion. Ces accords, qui ont connu des prolongements au niveau de la branche de la plasturgie, ont fait l'objet quatre ans plus tard d'une évaluation par le Latts-Cnrs, discutée avec la direction et les partenaires sociaux et dont les conclusions sont reprises ici.

Un diagnostic commun sur les évolutions en cours

A l'origine des accords, il y a eu l'établissement d'un diagnostic commun porté, avec l'aide d'un laboratoire de recherche, par les syndicats et la DRH sur les évolutions économiques et sociales de l'entreprise. Peguform devait répondre à une forte montée des exigences des constructeurs automobiles en matière de qualité, de délais et de productivité, qui ne pouvait être obtenue que par une organisation plus collective du travail, une responsabilisation des opérateurs sur les enjeux de leur tâche et une élévation de leur qualification. Ainsi furent

mis en place une organisation en "ligne de produit" remplaçant une organisation process, et, au sein des lignes, des "îlots de fabrication" permettant à un groupe d'opérateurs de prendre en charge collectivement une partie du process et de s'organiser pour tourner d'un poste à un autre.

Dans ce contexte, les accords ouvraient la voie d'une logique de la compétence favorisant responsabilité et autonomie au travail et reconnaissant la possibilité de progresser professionnellement.

Avec la refonte des classifications, il s'agissait à la fois d'éclairer et de rendre légitime le chemin conduisant à une telle évolution professionnelle. C'est pourquoi les nouvelles grilles comportaient une description de filières, avec une indication des durées normales de progression d'un échelon à l'autre, et une description précises des compétences requises à chaque échelon sous forme d'une liste d'actes professionnels par lesquels elles pouvaient se manifester et être validées. Ainsi, plutôt qu'en termes généraux, les compétences étaient-elles décrites et mesurées à partir des cinq axes constituant les objectifs majeurs d'évolution des performances de l'entreprise : la maîtrise de la qualité, du produit, du process, de la production et des coopérations au travail.

Pour les syndicats, qui ont ainsi activement participé à la redéfinition de l'organisation du travail, l'intérêt des accords était double. Ils devaient être l'occasion de reconnaître l'acquisition progressive de pratiques professionnelles déjà effectives dans l'entreprise. Il y avait l'idée d'un rattrapage par rapport à la convention collective de branche datant de 1978. Mais ils devaient tout autant permettre de ne pas prendre du retard sur les évolutions du marché automobile et, ainsi, de ne pas fragiliser l'emploi à court et moyen terme. En cela, chose importante et peu commune, les accords reconnaissaient une responsabilité personnelle des opérateurs concernant leur propre devenir. Autrement dit, l'acteur syndical reconnaissait que l'employeur n'était plus seul responsable du contrat de travail des salariés mais, par son action, chaque salarié engageait sa responsabilité quant au développement de l'entreprise et à la pérennité de son emploi.

Le souci de rendre opérationnels les accords

Rendre opérationnels les accords et en faire de véritables outils de management a été un souci très présent dès le début de leur élaboration. Côté direction, il fallait réunir les conditions d'une implication du management des usines qui allait être en charge de mettre en œuvre véritablement les accords. Elle avait en effet le souci de l'effectivité des compétences reconnues dans les accords. Côté syndical, les attentions ont porté sur les moyens qu'offrait l'entreprise de pouvoir effectivement progresser dans son emploi. Il leur apparaissait équitable que les salariés soient responsabilisés sur leur devenir à la condition que l'organisation offre à chacun, selon ses capacités, les moyens de cette évolution pour éviter que ce chemin ne devienne une voie d'exclusion. C'est ainsi que chaque personne qui s'inscrivait dans les accords devait passer quatre étapes : son inscription volontaire dans le cheminement proposé, un inventaire de ses compétences actuelles, une formation internalisée sur son métier ainsi que sur l'entreprise et l'industrie de la plasturgie et une validation par sa hiérarchie directe de ses "savoir-faire opérationnels" au fur et à mesure qu'il les accomplissait.

Les signataires ont décidé que l'engagement des opérateurs dans le processus devait être un acte individuel, que chacun devait notifier par écrit. En fait, cinq ans après le début du processus, c'est la quasi totalité des opérateurs qui, par vagues successives, des plus entreprenants aux plus méfiants, s'y étaient inscrits. Cet engagement personnel apparaissait comme une condition de réussite des parcours et des formations, tout acte pédagogique devant s'appuyer sur le caractère volontaire de ceux qui apprennent. A cet engagement correspondait, dès le début du parcours, un relèvement du coefficient des personnes marquant la confiance de la direction dans l'effort fait. Les signataires ont également pris soin de préciser que le suivi des accords devait faire l'objet d'une fiche d'évaluation validée par une commission composée du responsable direct du salarié, d'un chef de ligne et du DRH du site, afin d'éviter des décisions arbitraires. La hiérarchie se trouvait ainsi impliquée tout en n'étant pas seule à décider du sort d'une personne. Pour la direction comme pour les syndicats, le dialogue social devait descendre dans

les ateliers et reposer sur une implication forte de la hiérarchie directe appelée à déléguer sans renforcer le contrôle hiérarchique.

En même temps qu'un changement de pratiques professionnelles, la formation constituait un élément central du chemin de qualification. Le dispositif devait amener chaque salarié à comprendre ce qu'il fait et à situer son action dans le processus de production. La formation était organisée en plusieurs modules organisés en trois grands domaines : les matériaux et les procédés de montage dans la plasturgie, les technologies peinture et injection et, pour chacune des technologies, les modes opératoires spécifiques à l'entreprise afin de bien faire comprendre leur bien-fondé. La mise au point des modules de formation ainsi que de ses outils et supports (livrets, diapositives, CD-Rom, films vidéo) a nécessité au moins une année de travail, ce qui explique que la mise en œuvre des accords ne débute effectivement qu'en 1993. Des groupes de travail ad hoc ont été constitués et ont reposé sur l'implication des spécialistes des usines. Les outils élaborés ont ensuite été réutilisés par la branche de la plasturgie.

Il y a eu accord pour que le changement de coefficient des opérateurs soit conditionné non seulement à l'évaluation des compétences mises en œuvre, mais aussi au fait d'avoir suivi ces formations (qui ne comportaient pas d'examen, mais une simple discussion avec le formateur sur ce que chacun en avait retenu). Pour la direction, ces formations, assez larges dans leur contenu, correspondaient à une volonté d'élargir les bases de qualifications en vue de permettre des évolutions futures. Pour les syndicats, elles étaient une garantie supplémentaire qu'à chaque étape corresponde un chemin pour la franchir.

Des accords jugés positivement par les acteurs de terrain

Pour les opérateurs, l'entrée dans les accords a été un moment important qui a marqué une sorte de rupture. Le passage d'une qualification à une autre constituait la reconnaissance d'un réel effort et d'une évolution de leur professionnalité. A cet effort étaient associées de nouvelles connais-

sances et une plus grande confiance en soi. Cela est apparu avec beaucoup plus de force quand des actions d'améliorations qui associaient les opérateurs ont été simultanément mises en place. Le changement de rapport au travail concernait aussi le changement des rapports à autrui.

Des accords inscrits dans une démarche, des accords qui ne sont pas une fin en soi

De fait l'évaluation réalisée a montré que "les accords" étaient devenus une réalité institutionnelle de l'entreprise faisant partie des règles établies qui décrivaient à la fois une démarche, des enjeux partagés face à l'environnement et un état d'esprit propre à Peguform. Les "accords" ont fini par désigner l'accord des gens à évoluer en même temps que le dispositif qui le permettait : on "entrait dans l'accord", on "suit l'accord", sans référence au texte négocié. Les accords étaient devenus le symbole d'une évolution conjointe des relations professionnelles et des manières de travailler : une forme de respect des gens au travail et une forme de respect de son travail.

Pour autant, ces accords n'avaient pas la même signification pour tous et pour chaque catégorie. Trois dimensions étaient inégalement mises en avant. A minima, il s'agissait d'accords salariaux. Mais, sauf lorsque l'apprentissage lié aux accords n'avait pas été mené avec rigueur, cette dimension n'était jamais dominante. Plus généralement étaient évoqués des accords sociaux, qui manifestaient une forme de respect à l'égard de ceux qui n'étaient auparavant considérés que comme exécutants, respect lié à l'obtention d'un nouveau coefficient. Il s'agissait enfin d'accords professionnels au sens d'accords impliquant une professionnalisation de ceux qui en bénéficiaient.

Cette dimension professionnelle qui constituait pour la direction et la hiérarchie la justification majeure des accords, se trouvait au moins autant, si ce n'est plus, revendiquée par les salariés inscrits dans le processus : l'intérêt souvent évoqué d'une plus grande responsabilité au travail, "plus je m'y intéresse, plus c'est intéressant", et le souhait de se sentir

utile constituait autant d'attentes exigeantes pour la hiérarchie.

Dans tous les cas, si les accords se sont finalement révélés auto-porteurs de changement, pour autant, ils ne sont pas auto-suffisants. Les exigences de gains de productivité n'ont pas cessé à l'égard des sous-traitants de l'automobile. Ces accords ont permis aux opérateurs d'atteindre un nouveau standard de qualification et de mobilité, mais celui-ci constitue-t-il un point d'aboutissement ou le point de départ de nouvelles évolutions ?

ANNEXE 4

L'Observatoire des Métiers de la Chimie

Un Observatoire né du CEP de 1992

Le Contrat d'Etudes Prévisionnelles (CEP) des Industries Chimiques, achevé début 93, et publié une année plus tard, avait particulièrement mis en lumière :

- la complexification des activités de production confrontées à des contraintes croissantes en termes de rapidité et de qualité ;
- l'interférence de plus en plus étroite entre production et formation : apprendre pour bien faire, bien entendu, mais, en sens inverse, la manière de faire conditionnait la possibilité d'apprendre et de s'améliorer.

Ce Contrat mené à bien paritairement, avait obtenu l'adhésion de l'ensemble des cinq organisations syndicales. Très rapidement après sa publication, il est apparu au cours des réunions de la CPNE que la profession disposait là d'un capital de connaissances qu'il fallait entretenir et exploiter.

A donc commencé de se réunir dans le cadre de la CPNE, d'abord de manière épisodique puis régulièrement ensuite, un groupe de travail baptisé "Observatoire des Métiers" qui, travaillant par tâtonnements dans ses débuts, a progressivement trouvé une méthode de travail.

Mise en place d'un outil léger et souple, de dialogue et non de confrontation

Tous les parties prenantes à cet Observatoire n'y entraient pas avec des perspectives identiques.

Sur la forme, les organisations syndicales souhaitaient une structure autonome disposant d'un secrétaire permanent comme cela existait dans la Plasturgie, puisque plusieurs participants se retrouvaient également dans l'Observatoire de cette autre Branche.

De son côté, l'Union des Industries Chimiques (UIC) voulait démarrer avec un simple groupe de travail de 5 syndicalistes + 5 représentants patronaux, et n'augmenter les moyens disponibles que dans la mesure où ils seraient vraiment justifiés par les objectifs à atteindre.

Sur le fond, la CFDT et la CGC entendaient explorer toutes les implications contenues dans les nouvelles logiques industrielles, ce qui correspondait à la manière de voir de l'UIC, tandis que la CGT, et encore plus FO, s'en tenaient à une approche beaucoup plus traditionnelle, la CFTC représentant une position intermédiaire entre ces deux extrêmes.

Mais le point essentiel résidait certainement dans le fait que tous souhaitaient pouvoir s'informer sur les métiers, en parler ensemble, se mettre d'accord sur les constats et sur le langage, quitte à en tirer ensuite des conclusions divergentes, en disposant d'une instance commune de dialogue et non de confrontation.

Ce climat d'ouverture et d'objectivité, préservé au sein de l'Observatoire, a jusqu'à présent prévalu et permis d'éviter les blocages et les oppositions de points de vue " idéologiques " .

Une approche conceptuelle difficile à trouver

Au départ, le choix a été fait de se concentrer sur les métiers de la fabrication, déjà les mieux cernés par le CEP, et, une fois trouvée la meilleure logique pour les appréhender, de l'étendre à l'ensemble des autres emplois. Mais, tout de

suite, s'est posé aux animateurs de l'Observatoire un problème conceptuel aigu.

D'une part, existait la tentation de découper les métiers à examiner en un certain nombre de postes et de recenser les qualifications, les savoir-faire et les formations souhaitables ou nécessaires pour les occuper de manière satisfaisante.

D'autre part, on se rendait compte que cette approche, qui présentait l'énorme avantage d'un découpage cartésien solide et rassurant ne prenait pas en compte la diversité et la mobilité des situations concrètement rencontrées. Plus gravement, ce type d'analyse passait complètement à côté de l'extension de la polyvalence et des compétences transversales.

Par exemple, la tendance à regrouper en une seule fonction, celle de "mainteneur-réparateur de pompes", des activités puisant leurs compétences dans plusieurs corps de métier traditionnels - électromécanicien (réparation proprement dite), opérateur (il faut souvent retirer la pompe avec un palan avant de la réparer), chef d'équipe (il faut la consigner avant de l'ouvrir en sécurité), informaticien-électronicien (la pompe est reliée à l'ensemble du système de contrôle qui pilote le process) - différait d'une entreprise à l'autre et pouvait évoluer rapidement dans le temps.

Des tâtonnements du début à l'élaboration d'un mode de travail

Ces difficultés conceptuelles ont induit une période prolongée de tâtonnements, des approches successives ayant été successivement essayées. C'est ainsi qu'un essai de rapprochement entre les découpages de postes utilisés dans plusieurs grands groupes s'est révélé sans intérêt. On a appris depuis que ces grandes constructions, peu opérationnelles en pratique, tendaient à être abandonnées dans les entreprises, même par celles qui les avaient conçues.

Une recherche d'expertise a donc été effectuée, Elle est passée par un contact avec Alain d'Iribarne, économiste au Lest-Cnrs, proposant d'articuler les anciennes références, du type

Annexe 4

diplôme, avec les nouveaux critères afin de définir des "espaces de qualification".

Au cours d'une de ses séances, l'Observatoire a reçu les auteurs de la classification ROME qui, tout en classant les postes, a adopté une approche largement transversale, par le biais d'un regroupement des métiers demandant des compétences similaires et le développement de la notion d'aires de mobilité.

Cette première étape franchie, il a paru souhaitable d'aller enquêter sur le terrain, notamment dans des sites novateurs sur le plan de l'organisation du travail et de leur gestion des ressources humaines.

Aussi un petit groupe patronal s'est-il constitué, dont trois membres de l'Observatoire, auquel ont bien voulu se joindre deux experts, Yves Lichtenberger, professeur à l'Université de Marne-la-Vallée, et Christian Marquette, chercheur au Céreq.

Ce groupe a successivement visité quatre sites différents de juin 1995 à juin 1996 - chaque visite se déroulant sur une journée complète, comprenant un exposé complet de la direction et des interviews d'acteurs - opérateurs, maîtrise et ingénieurs - et donnant lieu à un compte-rendu écrit validé par le groupe, avant d'être présenté et discuté devant l'Observatoire paritaire.

Etude extérieure pour l'accélérer et le rendre plus paritaire

Au bout d'un an, les réticences exprimées par les participants syndicalistes de l'Observatoire, souhaitant que celui-ci fonctionne sur un mode plus paritaire, tant sur le plan des enquêtes que de la formulation du besoin ressenti par la profession d'établir un référentiel pratique des compétences dans le domaine de la production, ont amené à confier le travail commencé à un cabinet extérieur, Adige, en fait, à un des auteurs du CEP 92, devenu depuis indépendant.

Cette étude, financée par C2P, l'OPCA de la branche, a montré que l'ancien système de classification atteignait sans doute ses limites. Elle a souligné l'intérêt qu'il y aurait à mettre en place un processus de valorisation des compétences.

Elle s'est déroulée sur six mois avec des points périodiques devant l'Observatoire paritaire (chaque présentation importante donnant lieu au doublement du nombre des membres, chaque organisation syndicale ayant alors deux représentants au lieu d'un seul), de manière à ce que chaque organisation syndicale soit plus fortement impliquée.

L'existence de l'Observatoire, qui a ainsi permis à l'ensemble des parties prenantes de s'en approprier les résultats au fur et à mesure qu'ils étaient connus, fait que la profession dispose maintenant d'un support paritaire solide pour engager la modernisation de sa Convention Collective dont la négociation va commencer dans quelques mois.

Un organe de dialogue pour engager des négociations plus constructives

La Chimie ne peut que se féliciter de l'existence de cet Observatoire des Métiers qui devrait continuer à être un lieu privilégié d'une approche objective du problème des compétences, par opposition aux simples diplômes et qualifications pris en compte jusqu'alors, qui ne cesseront de se poser lors de la refonte à venir de la Convention Collective de la branche.

Autre apport de l'Observatoire : il a contribué à diffuser un état d'esprit favorable à l'apprentissage et à l'alternance qui a facilité l'atteinte par la Chimie des objectifs ambitieux qu'elle s'était fixée dans ce domaine.

Dans les mois à venir l'Observatoire aura également à suivre trois Contrats d'Etudes Prospectifs régionaux engagés à Lyon, à Rouen et à Rennes, destinés à mieux éclairer les particularités locales notamment en matière d'embauche et d'intégration des jeunes ainsi que de formation.

Un outil partagé d'évaluation de la formation dans le commerce

Dans le cadre de l'accord de développement de la formation professionnelle pour le développement des compétences des salariés et la compétitivité des entreprises du commerce, ayant précédé la refonte des classifications de la branche, la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution a réalisé un guide méthodologique d'évaluation de la formation, avec l'aide du Cergor, centre de recherche de l'Université Paris I et FCD Formation, association de formation de la FCD, et le soutien du Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et de celui du commerce intérieur.

L'objectif est de mettre à la disposition des entreprises, de leur encadrement et de leurs salariés, des outils qui puissent leur servir de référence commune pour l'établissement de programme de formation individualisé et l'évaluation de ses effets.

Cette démarche et ces outils permettent l'évaluation des acquis avant la formation (les capacités acquises dans l'expérience professionnelle, le poste actuel ou d'autres postes, les capacités à développer), des acquis après la formation (les capacités résultant de la formation, connaissances, savoir-faire, comportements nouveaux et les capacités insuffisamment développées), et enfin des effets de la formation (le développement ou le maintien des compétences, le transfert des capacités acquises à la situation de travail, la réalisation d'objectifs de changement liés à l'individu, au rayon, au magasin, à l'enseigne).

Afin de ne pas en rester au stade des descriptions théoriques et de permettre une appropriation facile par les services de formation et par les opérationnels, la Méthode pour l'Évaluation de la Formation réalisée au cours de l'année 1993 a présenté des outils pour six emplois types : directeur d'hypermarché, directeur de supermarché, chef de rayon hypermarché, chef de rayon supermarché, vendeur alimentaire, vendeur non alimentaire.

La méthode a rencontré un avis très favorable de la part des

entreprises et certaines ont pris rapidement des décisions pour la mettre en œuvre. C'est pourquoi, il a été décidé d'étendre la démarche suivie aux emplois types suivants : caissière, employé libre-service, préparateur de commandes, réceptionnaire, chef d'équipe préparation. Les concepts et la méthodologie utilisés restent, bien entendu, transférables à n'importe quelle situation.

Présentation de la démarche

Le travail a consisté à mettre au point des outils, et plus précisément des indicateurs de performance permettant d'apprécier la qualité de la formation. Or l'évaluation est toujours relative à une action de formation donnée et aux objectifs qu'elle cherche à atteindre, au transfert dans une situation de travail spécifique, à la stratégie de l'entreprise concernée.

L'étude est donc partie d'une recherche sur le terrain, menée en étroite collaboration avec les différents acteurs concernés : opérationnels, encadrement, services de formation et de personnel.

■ La première étape a consisté à recueillir des informations détaillées sur les postes. Ceci nous a permis de disposer, pour chacun des postes, d'une liste de tâches recueillies à partir des témoignages de personnes occupant ces postes et des témoignages de personnes qui entourent ces postes .

Pour les postes opérationnels, nous avons mené des entretiens semi-directifs d'environ une heure, en interviewant les personnes sur leur poste, leurs tâches quotidiennes, leur champ d'autonomie, leur degré d'initiative, leurs contraintes, leurs difficultés... Ces entretiens ont été enrichis par l'observation des personnes en situation de travail.

Pour les postes fonctionnels, nous avons mené des entretiens semi-directifs d'environ une heure, dont les thèmes ont été : la politique de Gestion des Ressources Humaines et de Formation des enseignes, les difficultés rencontrées, les différentes expériences menées en matière d'évaluation de la formation, les souhaits et les avis sur une méthode d'évaluation de la formation et enfin, les caractéristiques des postes cibles.

Annexe 5

Ces différents témoignages ont été analysés, synthétisés et enrichis par les documents mis à disposition par les entreprises.

■ La deuxième étape a consisté à classer les tâches. Nous les avons classées selon un système d'identification et de rassemblement des tâches identiques, des tâches complémentaires, des tâches exceptionnelles, des tâches réalisées sans délégation.

De cette étude de poste résultent directement les "descriptions d'emploi type" et les "fiches d'évaluation des compétences professionnelles". A chaque activité, nous avons fait correspondre un profil de compétences.

Les activités ont été déclinées en objectifs de formation, à l'aide des référentiels de compétences. Ces objectifs traduisent ce que le stagiaire devra être capable de faire à l'issue de la formation.

A chaque objectif, nous avons fait correspondre des éléments de programme pédagogique. Puis, nous avons défini des objectifs de formation spécifiés, plus simples, qui correspondent à des séquences d'apprentissage et qui fournissent des critères d'évaluation pédagogique. Ce sont ces critères qui permettront de vérifier que la formation a bien atteint son objectif initial. Ces éléments peuvent être utilisés pour la rédaction du cahier des charges en cas de formation réalisée par des prestataires extérieurs ou par des formateurs internes.

Pour chaque activité inhérente aux différents postes, nous avons établi une liste d'indicateurs permettant d'apprécier la qualité de réalisation et le degré de maîtrise de cette activité de la part d'un salarié.

Il y a plusieurs catégories d'indicateurs : des indicateurs mesurables significatifs de performances individuelles, ou significatifs de performances collectives, qui permettent de voir la cohérence des effets (y compris inattendus) de la formation avec le fonctionnement global du rayon ou du magasin, et des

indicateurs non mesurables mais directement observables.

Nous avons présenté ces indicateurs sous forme de questions. En effet, il n'y a pas de modèle d'indicateur-type à mettre en place. Il faut travailler au cas par cas à travers la démarche la plus claire et la plus participative possible vis à vis des différents acteurs concernés.

Le Livret pour l'évaluation de la formation

Il présente tous les outils construits dans le cadre de notre étude. Chaque poste étudié correspond à un livret.

Dans chaque livret, on trouve les outils suivants : la description de l'emploi-type, le profil de compétences, la fiche d'évaluation des compétences professionnelles et d'analyse des besoins de formation, les indicateurs d'évaluation en situation de travail, le référentiel de formation.

■ La description de l'emploi-type est la fiche d'identité du poste. Il présente la mission principale et les principales activités, dans les fonctions repérées, puis, il présente le champ relationnel. Le contenu varie d'une enseigne à une autre, d'un magasin à un autre, d'un rayon à un autre, d'un entrepôt à un autre. Il est donc important de l'utiliser en l'adaptant à chaque cas. Par ailleurs, c'est une base de référence qui doit être mise à jour régulièrement.

■ Le profil de compétences est un outil pour l'entretien annuel, qui permet de situer le salarié par rapport au profil type. C'est également une aide possible au recrutement. Les différentes compétences nécessaires pour le poste sont représentées sur une cible et sont regroupées en trois grandes rubriques : les capacités intellectuelles, le comportement individuel, le comportement relationnel. Chaque entreprise doit ré-écrire le profil type selon ses caractéristiques propres et y associer des indicateurs d'évaluation qui permettent à la fois de définir les profils types et ceux des salariés, de les comparer et de voir les évolutions après formation. Sous la cible, un tableau donne pour chaque compétence retenue des exemples de situations professionnelles où la compétence doit être mise en œuvre par le salarié et où elle peut donc être évaluée.

Annexe 5

- La fiche d'évaluation des compétences et d'analyse des besoins de formation présente une liste détaillée des activités pour chaque poste. C'est un point de repère fondamental entre le salarié et son hiérarchique, mais là encore il est important de l'utiliser en l'adaptant à chaque cas et de le mettre à jour régulièrement. La fiche figure en deux exemplaires dans chaque livret, l'un étant destiné à être rempli avant la formation, l'autre six mois ou un an après. Lors de l'entretien annuel ou de la préparation du plan de formation, le salarié et son hiérarchique émettent un avis sur chaque activité.
- Les indicateurs d'évaluation en situation de travail sont formulés en une série de questions pour chaque activité. C'est un outil pour aider les salariés et leurs hiérarchiques pour estimer le degré de maîtrise d'une activité par le salarié.
- Le référentiel de formation comprend l'ensemble des modules de formation, classés par fonction. Pour chaque fonction, on trouve plusieurs chapitres, eux-mêmes divisés en modules.

Utilisation de la méthode par la profession

C'est aujourd'hui un véritable outil de travail, notamment pour la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi, qui permet une multiplicité d'utilisations : pour communiquer sur les métiers, pour la mise en unités capitalisables des diplômes, pour la mise en œuvre de la validation des acquis professionnels, pour la création de diplômes et de Cqp, pour la mise en place d'un nouveau système de classifications à critères classants, pour la définition de situations d'évaluation dans le cadre de l'apprentissage, et plus généralement enfin pour la réflexion sur le thème des compétences.

L'accord métallurgie pour le développement des compétences

L'UIMM a signé le 28 Juillet 1998 un accord avec 3 organisations syndicales (CFTC, CGC, CGT-FO) sur l'organisation du travail en vue d'adapter le temps de travail à la durée légale de 35 heures.

Cet accord a pour but également de prendre en compte les nouvelles réalités du contrat de travail et l'aspiration des salariés à plus de responsabilités et d'autonomie.

Enfin cet accord vise à favoriser le développement des compétences tant dans le cadre de la responsabilité de l'entreprise que dans celui de la responsabilité du salarié.

Cet accord a ainsi construit un compromis pour concilier réduction du temps de travail et compétitivité des entreprises dans le respect de la loi, des personnes et des exigences du client, lequel est aussi décisionnaire de l'entreprise.

Autonomie et responsabilité des salariés dans l'organisation de leur travail

Le développement des compétences, la complexité et la variété des tâches à accomplir, la prise en compte des besoins des clients ont apporté aux salariés qui le souhaitaient l'occasion de prendre des initiatives et d'enrichir leurs activités professionnelles.

Pour respecter le contrôle des horaires prévu par le droit du travail, les signataires de l'accord ont imaginé deux nouvelles formules de forfait de rémunération optionnelles par contrat, permettant à chacun de trouver un niveau de responsabilité dans l'organisation du travail compatible avec sa mission et son besoin d'autonomie.

Ces deux formules de forfait – forfait assis sur un horaire annuel individuel et forfait à la mission sans référence à un horaire – coexisteraient parallèlement avec le forfait actuel assis sur un horaire mensuel qui permet d'inclure le paiement et la rémunération des heures supplémentaires dans la rémunération mensuelle.

Développement des compétences

Le besoin de développement en compétences s'est accru tant au niveau de la culture générale et technologique de la population, qu'à celui du marché et de la conception même du travail, amenant chaque individu à maintenir et développer son potentiel de mobilité professionnelle.

Des moyens de se former se sont déjà beaucoup diversifiés et les nouvelles technologies de l'information et de la communication devraient favoriser encore l'accroissement des moyens et des contenus de formation.

Ces évolutions amènent l'individu à se former dans des temps et des lieux qui conduisent à modifier le mode actuel de comptabilisation et de prise en compte du temps de formation.

Les signataires de l'accord, conscients que ces évolutions de la réglementation pourraient avoir un effet négatif sur la formation professionnelle, ont proposé des aménagements qui, pour un coût identique, permettront d'augmenter le volume de formation.

Lorsque le salarié bénéficie d'une formation organisée par l'entreprise dans le cadre de son plan de formation, le temps consacré à cette formation n'est pas assimilé à du temps de travail effectif. Le salarié aura droit à une indemnisation au-delà de la 50^e heure et, pour des formations sanctionnées par un CQPM, un diplôme ou un titre de l'enseignement technologique, au-delà de la 100^e heure. Il en sera de même lorsque le salarié bénéficiera, à son initiative, d'une formation organisée dans le cadre du capital temps de formation.

La formation à l'initiative de l'entreprise et réalisée dans le temps où le salarié aurait travaillé sera indemnisée comme temps de travail, mais ne sera pas considérée comme du travail effectif. Si cette formation a lieu à l'initiative du salarié, les parties devront préalablement définir si celle-ci sera indemnisée ou non.

Le compte épargne temps, pourra par ailleurs venir compléter ce dispositif.

Ainsi ces dispositions apportent aux salariés, en fonction de leur investissement personnel et de leurs besoins, les moyens et la responsabilité tant de leur organisation du temps de travail que du développement de leur compétence relevant de la formation professionnelle.

Bibliographie

OUVRAGES

Alezra Claudine, Louis Christiane (dir), 1995, **Organisation du travail, emploi. Compétences et parcours professionnels**, Recueil de textes, Editions Anact

Bellier Sandra, 1998, **Le savoir être dans l'entreprise**, Ed. Vuibert

Bertrand Olivier, 1997, **Evaluation et certification des compétences et qualifications professionnelles**, Paris, IPE.

Burel Bruno, 1998 : **L'organisation construite sur les compétences** – La méthode "3i" et le cas de RCO – France Est (Venizel) – in Documents du CEREQ n°136 et sur le même sujet : Marbach Valérie : Rémunération des compétences : proposition de typologie
<http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/96-04.html>

DARES, 1997, **La négociation collective en 1997**, Bilans et rapports, La documentation française

Donadieu Gérard, Denimal Philippe, 1993, **Classification - qualification: de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences**, Ed. Liaisons .

Mallet Louis, 1996 **La gestion prévisionnelle des emplois**, Ed. Liaisons.

Minet Francis, de Witte Serge, Parlier Michel (coord.), 1994, **La compétence, mythe, construction ou réalité ?**, L'Harmattan Ed.

Montmollin Maurice de, 1986, **L'intelligence de la tâche**, chap.IV La compétence, Berne (Suisse), Peter Lang

Reynaud Jean Daniel, 1995, **Le conflit, la négociation et la règle**, Editions Octares

Ropé Françoise, Tanguy Lucie, 1994, **Savoirs et compétences, de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise**, L'Harmattan.

Supiot Alain, 1994, **Critique du droit du travail**, Paris, PUF

Tallard Michèle, 1996, "compétences" et négociation de branches, in **Les transformations des relations professionnelles**, Cahier travail emploi, La documentation française

Thierry Dominique, Développement et Emploi, 1990, **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences**, L'Harmattan.

Teissier Josiane ed., 1998, **Arbres de connaissances, controverses expériences**, Céreq, Document 136, série évaluation, Juin

Zarifian Philippe, **1993 quel modèle d'organisation pour l'industrie européenne ?** L'Harmattan

ARTICLES

Chatzis Kostas, de Coninck Frédéric, Zarifian Philippe, 1995, L'accord A.Cap 2000 : la logique compétence à l'épreuve des faits, *Travail et Emploi*, n°64 juil.

Campinos-Dubernet Myriam, Marquette Christian, 1998, les normes d'assurances qualité ISO 9000 : prescription accrue ou développement des savoirs de l'entreprise ? *Bref Céreq*, n°140, Mars.

Courpasson David, Livian Yves F., 1991, Le développement récent de la notion de compétence, glissement sémantique ou idéologie ? *Revue de gestion des ressources humaines*, n°1.

Dubar Claude, La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence, *Sociologie du travail*, n°2.

Bibliographie

Hunout Patrick, Les méthodes d'évaluation des emplois : du classement des emplois à la mesure des compétences, *Formation Emploi*, n°39, juil.sept.

Jobert Anette, Tallard Michèle, 1994, Le rôle du diplôme dans la construction des grilles professionnelles, in Les conventions collectives déclin ou renouveau, Céreq Collection des études.

Méhaut Philippe, 1996, Nouveaux modèles productifs, nouvelles formations, *Actualité de la formation permanente*, n°142, mai-juin.

Merle Vincent, 1998, L'évolution des modèles de certification et de validation. Quels modèles possibles et quels enjeux pour la France ? *Formation professionnelle*, Cedefop.

Saglio Jean, 1988, Négociations de classifications et régulation salariale dans le système français, *Travail et Emploi* n°38.

Sandoval Véronique, 1998, la mise en œuvre des nouvelles grilles de classification, *DARES Premières informations et premières synthèses*, n° 16.2, avril.

Zarifian Philippe, 1995 Le modèle de la compétence : une démarche inachevée, *Le Monde*, 1^{er} Mars



AVEC LE CONCOURS DU
FONDS SOCIAL EUROPÉEN

CNPF

31, avenue Pierre 1^{er} de Serbie - 75784 Paris Cedex 16