

# *La démarche compétence, un changement d'avenir ?*

**Construire un cadre collectif négocié pour la valorisation des individus dans le travail. Tel est l'un des objectifs de la CFDT, qui par sa participation à la démarche compétence prône une nouvelle dynamique des rapports sociaux.**



*u'est-ce qui caractérise, selon vous, le débat actuel sur la compétence ?*

**Annie Thomas.** - L'évolution du travail, la demande sociale de reconnaissance individuelle et le positionnement récent du Medef contribuent à ce débat.

Concernant le premier point, l'effet conjugué de trois facteurs – la mondialisation de l'économie, les comportements des consommateurs et les évolutions technologiques – développe une transformation profonde des modes de compétition des

entreprises et une complexification des objectifs de la production qui en découle. Ce contexte conduit les entreprises à rechercher des techniques de concurrence de plus en plus sophistiquées : compétition par la qualité, par la variété, par le temps (réduction des délais de livraison et des cycles de développement), compétition par l'innovation qui entraîne une flexibilité d'anticipation.

Tout cela constitue le cadre nouveau dans lequel évoluent de nombreuses entreprises aujourd'hui. Celles-ci, pour se maintenir, tentent de développer des structures de productions souples, adaptables et ajustables aux demandes des marchés. Elles recherchent les moyens d'impliquer et de faire coopérer leurs salariés à cette nouvelle donne. La

mobilisation de leurs capacités et de leur initiative est au cœur de ces nouvelles formes de compétitivité. Le travail devient plus « intellectuel », plus « virtuel » qu'auparavant et l'identité professionnelle des

**Annie Thomas**  
Secrétaire nationale à la CFDT.

salariés subit de profondes mutations, même si le travail répétitif, parcellisé, en un mot taylorisé demeure important.

Deuxième élément d'explication : la demande sociale de reconnaissance individuelle. Le système classique de reconnaissance conventionnelle développé après la Seconde Guerre mondiale, fondé sur la qualification, correspond à une situation de travail relativement stable et lisible. Il a permis à partir de négociations paritaires de branches de mettre en cohérence le poste, le salarié, la formation et l'embauche. La notion de compétence apparaît, portée par les syndicats et notamment par la CFDT, dans les années 1970 : les patrons paient la qualification et non ce qui caractérise la personne, ce qu'elle apporte dans son travail, à savoir la compétence. L'efficacité des salariés ne peut pas se mesurer à la capacité à occuper un poste de travail étroitement défini, dont le niveau de formation initiale a été souvent l'étalon. Elle doit tenir compte de l'apport de l'individu, de ses capacités d'adaptation, qui participent à la performance de l'entreprise.

Les accords de mise en place de classifications à critères classants ont tenté d'apporter des réponses positives à la demande forte de tout salarié d'être reconnu dans son travail. Cette aspiration reste insatisfaite, en dépit des intentions affichées (1). Plus récemment, la compétence est devenue pour le Medef (2) une orientation politique stratégique essentielle. Elle doit, selon cette organisation, permettre le développement de la performance économique, de la valorisation des salariés, du dialogue social et de la redéfinition des missions respectives de la formation initiale et de la formation continue.

*Quels peuvent être les aspects positifs et négatifs d'une gestion des ressources humaines fondée sur une logique compétence ?*

A.T. - Une logique de valorisation des individus retranscrite dans un cadre

collectif négocié porte en germe une nouvelle dynamique de rapports sociaux. Elle prend sens si elle permet d'associer les salariés à la vie de l'entreprise, de décloisonner les fonctions, de réduire la segmentation des tâches, de modifier les rapports hiérarchiques et les relations sociales, d'ouvrir des voies de promotion. Elle peut ouvrir le terrain de l'organisation du travail à la négociation.

Apparaît en négatif le risque d'effacement de cadres collectifs nationaux au profit de règles d'entreprises et de personnalisation du contrat de travail. De plus, les quelques accords qui se réclament d'un développement des compétences ne concernent pour l'instant que des entreprises de grande ou moyenne taille.

En tout état de cause, les conclusions de l'étude commandée à Bénédicte Zimmermann sur les critères classants et la construction de la compétence insistent sur la nécessaire implication des partenaires sociaux dans les étapes d'élaboration, de suivi et d'évaluation. Faute de cette participation, les objectifs de restructuration des rapports sociaux et de promotion individuelle n'apparaissent pas. Au contraire, ils peuvent ouvrir la voie à un développement de la polycompétence ou à une relation purement marchande entre l'employeur et le salarié. Cela amène à repenser la conception des mesures destinées à favoriser l'évolution professionnelle du salarié : le syndicalisme doit intégrer dans la confrontation avec l'employeur la

#### Notes

(1) L'étude réalisée en 1999 pour la CFDT par Bénédicte Zimmermann et le Cabinet Circé montre la difficulté de valoriser le salarié au travers de critères qui restent attachés au poste.

(2) Cette position semble rencontrer des résistances au sein de l'organisation patronale. Sans doute serait-il hâtif de la considérer comme définitivement établie.

dimension individuelle tout en étant garant de l'intérêt collectif.

*Quelles sont les différences d'approche entre la qualification et la compétence ?*

A.T. - Contrairement à la qualification, négociée, élaborée et reconnue collectivement, la compétence apparaît comme essentiellement individuelle. Si la qualification peut être définie comme une mise à disposition des capacités du salarié, par une mise en cohérence la plus fine possible entre la personne et le poste, la compétence inclut la mise en œuvre de ses capacités. Elle n'est pas de l'ordre des savoirs mais de l'action. Qualification et compétence ne s'opposent pas, elles fonctionnent en complémentarité. La compétence remet en question le fonctionnement vertical, hiérarchique et cloisonné de l'entreprise. D'autre part, les évolutions se font de manière transversale, horizontale, et ce sont de plus en plus les compétences dites transférables qui sont à la base des trajectoires professionnelles.

La compétence est une relation entre les qualités détenues par un individu et une situation lui fournissant des motifs et des moyens d'agir. Il s'agit bien pour la CFDT de conforter la place de l'individu dans ce cadre collectif, de concilier l'intérêt des salariés (autonomie, professionnalisme, accès et maintien dans l'emploi, promotion) et les besoins économiques des entreprises.

L'approche par la compétence peut et doit donc s'inscrire dans un cadre négociable, portant notamment sur l'organisation du travail, la formation, les classifications. La focalisation actuelle du débat public sur la formation restreint l'ambition de la démarche : elle porte moins sur l'évolution des rapports sociaux dans l'entreprise que sur une reconsidération des instruments de mesure de la formation, les certifications. Pour cette raison, la démarche compétence peut apparaître comme une volonté de

déstabilisation des certifications existantes, inadaptées à la reconnaissance des compétences, et d'une remise en cause des supports sociaux de reconnaissance des qualifications, les classifications. De plus, l'emprise de la formation sur le débat « compétence » se perçoit dans la débauche d'initiatives prises par les organismes de formation qui mettent sur le marché des modalités destinées à valider les compétences. Le débat, s'il reste limité à ce domaine, sera insuffisant à résoudre les questions de relations sociales dans l'entreprise.

*Justement, quelles sont les répercussions possibles sur la formation ?*

A.T. - Même si le problème est loin d'être nouveau, la question des relations entre la qualification acquise et certifiée et les compétences exercées et reconnues se pose de façon de plus en plus aiguë. Il est vrai que le système de la qualification certifiée a du mal à s'adapter à la mobilité et à la flexibilité. D'autre part, la logique du diplôme, certification traditionnelle de la qualification, s'inscrit avant tout dans une approche de formation initiale et non dans celle de travail effectué. Or, il devient de plus en plus difficile de codifier, de décrire la réalité du travail. De fait, le regard extérieur que constitue la certification par rapport au monde du travail peut se brouiller. Elle est conçue pour vérifier la maîtrise d'une somme de connaissances acquises par la formation, et non pas pour apprécier la capacité du travail à produire du savoir. Dans ce cadre, ce sont surtout les compétences dites transversales (savoir résoudre un problème, faire un diagnostic...) et moins les connaissances techniques, plus facilement « certifiables » qui sont à la base des trajectoires professionnelles. N'oublions pas que pour savoir gérer les événements, il faut aussi maîtriser les techniques. Dès lors il devient nécessaire de concevoir comment se complètent formation et travail. En ce sens, la validation

des acquis conjuguée à la formation donne des perspectives à la construction de la formation tout au long de la vie. Face à ces évolutions, nous avons une variété extraordinaire, inflationniste de certifications: diplômes, titres homologués, CQP (Certificat de qualification professionnelle)... élaborées sans souci de cohérence. Cette situation devrait conduire à un débat: comment reconnaître la qualification et la compétence à travers les certifications existantes en diversifiant les modalités d'accès, avant toute tentation d'en créer de supplémentaires? L'extension de la validation des acquis actée dans le projet de loi de modernisation sociale et la négociation interprofessionnelle sur la formation donnent la possibilité d'ouvrir cette discussion.

*Dans quelles conditions peut s'organiser la mise en place d'une démarche compétence?*

A.T. - Les informations tirées des quelques entreprises engagées dans cette option montrent que cela ne s'improvise pas. La démarche est exigeante. Elle demande de la conviction à tous les niveaux de l'entreprise. Elle est fondée sur le dialogue avec les salariés, les organisations syndicales, la hiérarchie et notamment avec l'encadrement intermédiaire dont la fonction d'animateur et d'évaluateur du changement est une clé de réussite.

Le facteur temps est aussi une donnée fondamentale. Il doit être intégré en amont pour l'élaboration des outils d'analyse du travail, des mécanismes de pesée des compétences, des techniques d'évaluation. Au passage, et ce n'est pas le moindre des éléments repérés dans les projets en cours, la démarche mobilise des moyens, pour satisfaire la phase d'amont déjà signalée, pour accompagner les salariés dans la prise en charge de nouvelles responsabilités (nécessité de redéfinir les emplois, de préciser les moyens de formation par exemple), pour reconnaître l'investissement des salariés.

*Quelles seraient les conséquences pour l'action syndicale?*

A.T. - Le rôle de la branche est indispensable pour déterminer des références collectives dans lesquelles inscrire une démarche «compétence», notamment pour les PME (Petites et moyennes entreprises) où tout est à inventer. Au niveau de l'entreprise, l'association des organisations syndicales s'impose pour prendre en compte les besoins des salariés et agir sur l'organisation du travail et le choix de formation.

Le rôle des organisations syndicales est de garantir la rigueur et la transparence des outils, la prise en charge collective du développement des compétences, de veiller à la reconnaissance des qualifications et à la possibilité de mobilité hors de l'entreprise par l'organisation de passerelles avec la certification de branche ou d'État. Cela implique une transformation de la prise en charge des questions de formation par les équipes syndicales: il s'agit moins de confier à un spécialiste de la formation le soin de donner un avis sur les dépenses de formation, que de faire participer l'ensemble des militants syndicaux à l'élaboration des outils de gestion des compétences et à l'accompagnement individuel des salariés.

Les organisations syndicales ont également besoin d'un appui méthodologique pour constituer une force de propositions, notamment sur le plan de l'analyse des emplois, de l'organisation du travail, et des compétences transversales. La maîtrise de la démarche appartient aux partenaires sociaux. Toute forme de précipitation ou d'approximation dans la mise en œuvre stériliserait des évolutions souhaitables. Il faut dans ce domaine savoir se donner le temps et les moyens du débat d'idées. ↗

*Propos recueillis par Jean-Michel Martin.*