

# GASPE

N° 17

*Groupe Avenir Service Public de l'Équipement*

*Organisme de recherches du SNPTAS CGT*

## Les notes du Gaspe



### *Pourquoi s'emparer de la notion de compétence(s)*

*Publication du centre Confédéral d'Études Économiques et Sociales*

*N° 82 juillet—août 2004*

Vous trouverez ci-après un document de la Confédération CGT sur la notion de compétences .

Pour notre part, nous avons publié plusieurs dossiers sur cette question :

- **Compétences et formation professionnelle,**  
compte-rendu in extenso d'une session d'études et de débats  
à Toulouse les 23 et 14 juin 1999
  
- **Quels enjeux pour le service public de l'Équipement ? :**  
compte –rendu in extenso de la séance d'études et de débats  
à Satillieu les 26 et 27 Octobre 2000
  
- Par ailleurs, le syndicat s'est exprimé au jour le jour sur la GPEC  
à l'occasion de multiples réunions avec l'administration
  
- Enfin **le XIV° Congrès** du syndicat a pris en compte le concept  
de compétences **dans le document voté-** – par ce XIV° Congrès  
après débat

# POURQUOI S'EMPARER DE LA NOTION DE COMPÉTENCE(S)

***NOTE ÉCONOMIQUE N°82** Juillet - août 2004*

*Publication du Centre Confédéral d'Études Économiques et Sociales*

## SOMMAIRE

De la qualification aux compétences une grille de lecture classique

*Point de départ : la prédominance des notions de poste et de qualification*

*L'émergence de la notion de compétence*

Une grille de lecture imposée par le patronat

Une grille de lecture à relativiser

Le rôle des acteurs sociaux

Compétences, déqualification et déclassement

## ANNEXE

### EXTRAITS D'ACCORDS RECENTS FAISANT REFERENCE AUX COMPETENCES

#### **Renault:**

Accord du 29 juin 2001 relatif à la professionnalisation par la compétence des opérateurs de production

#### **Michelin:**

Accord du 15 octobre 2001 sur la gestion prévisionnelle des emplois et la cessation anticipée d'activité

#### **CCN du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire :**

Avenant n° 6 du 15 janvier 2004 sur la valorisation de l'expérience, la gestion des «secondes carrières» et la mise à la retraite à partir de 60 ans

Les GRH utilisent le notion de compétence contre les systèmes de qualification existants. Mais pour les travailleurs des secteurs tant public que privé, les compétences constituent une notion plutôt valorisante et qui, à de nombreux égards, est devenue incontournable. Elle a d'ailleurs déjà largement fait son entrée dans les textes et influencé les pratiques, par le biais notamment des conventions collectives, pour se substituer à l'idée de qualifications. La reconnaissance des compétences est de plus souhaitée par les salariés, à travers notamment la valorisation des acquis de l'expérience.

Est-il possible de mieux définir l'enjeu sous-jacent pour mettre au point une démarche revendicative plus offensive ? En fait qualification et compétence sont deux concepts qui font sens par rapport à la notion de déqualification. L'enjeu peut être résumé de la façon suivante *«Au-delà du chômage et du temps partiel subi, le "déclassement" peut constituer une autre forme de sous utilisation des compétences humaines sur le marché du travail Le déclassement caractérise la situation des personnes "sur-diplômées" par rapport à l'emploi qu'elles occupent. Pour les jeunes, compte tenu de la forte croissance de l'offre de main-d'œuvre diplômée relativement à celle de la demande de travail qualifié on peut penser que de telles situations se sont développées au cours des dernières décennies. Si d'un point de vue humain, ces situations de déclassement peuvent être difficilement vécues, d'un point de vue économique, elles signifient également l'existence de ressources inexploitées. Mesurer l'ampleur du déclassement et apprécier son évolution dans le temps supposent toutefois de pouvoir fixer une norme d'adéquation entre catégories de diplômés et d'emplois, entreprise pour le moins délicate.»*<sup>1</sup>

## **De la qualification aux compétences : une grille de lecture classique**

Ce qui est appelé *"modèle de la compétence"* est fréquemment présenté comme la résultante des transformations des systèmes de production en cours depuis le milieu des années 1970, transformations qui signeraient la sortie du paradigme *"tayloro-fordiste"*.

### ***Point de départ la prédominance des notions de poste et de qualification***

L'adjectif de fordiste est habituellement utilisé pour caractériser les conditions socio-économiques particulières qui ont prévalu durant ce qu'il est convenu d'appeler, improprement, les *"Trente glorieuses"*. Durant cette période, une production de masse répond à une consommation de masse. Différents mécanismes de régulation collective de nature étatique (Smig... ) ou conventionnelle (grilles de classification... ) assurent une quasi indexation des revenus sur les gains de productivité<sup>2</sup>. Les (grandes) firmes opèrent surtout sur des marchés nationaux où elles occupent, comme dans le cas, par exemple, de l'industrie automobile, une position d'oligopole, voire de monopole. Elles sont confrontées pour l'essentiel à une demande d'équipement primaire relativement stable et prévisible. Elles fabriquent par conséquent en grandes séries des biens peu différenciés dont la durée de vie est relativement longue et qui trouvent facilement preneur. En effet, l'aspiration des consommateurs d'alors *«est d'être équipé et l'attente à supporter rend indulgent quant à la qualité et à la sophistication des produits»*.<sup>3</sup> Ces différentes caractéristiques se prêtent à une rationalisation poussée de la production et à la réalisation d'économies d'échelle, économies synonymes de petits prix.

Durant cette période, le travail est organisé pour l'essentiel selon les principes du taylorisme. Mise au point à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par l'ingénieur américain Frederick W. Taylor (1856-1915), cette

<sup>1</sup> Emmanuelle Nauze-Fichet et Magda Tomasini, « Diplôme et insertion sur le marché du travail approches socioprofessionnelle et salariale du déclassement », *Économie et statistique*, n° 354, 2002.

<sup>2</sup> Cf R. Boyer et J.-P. Durand, *L'Après-fordisme*, Syros, 1998.

<sup>3</sup> Cf L. Cadin et F. Guérin, *La gestion des ressources humaines*, coll. « Les topos », Dunod, 1999.



forme d'organisation dite « scientifique » repose sur une division verticale et hiérarchique du travail. Elle est en effet fondée sur une séparation stricte des tâches de conception et d'exécution et une spécialisation poussée des travailleurs qui se doivent de suivre à la lettre les instructions prescrites par le "bureau des méthodes". Ce service qui, d'une certaine manière, concentre les "compétences rares", celles des ingénieurs, est chargé d'"extraire" les savoirs ouvriers. Il a en effet pour mission d'analyser le travail, de le décomposer en opérations simples et d'identifier la méthode la plus efficace en terme de productivité, c'est-à-dire celle permettant de produire le plus possible au moindre coût, salarial surtout. La rationalité opérante est donc principalement instrumentale. L'expertise est non partagée.

Cette démarche de décomposition/rationalisation du travail constitue le principal mode de contrôle des salariés par les directions d'entreprises. Elle leur permet aussi d'employer, tout en limitant les temps d'apprentissage, des travailleurs peu qualifiés. En effet, le niveau de formation de la main-d'œuvre est alors peu élevé.

Concrètement, elle conduit à définir des postes de travail, c'est-à-dire un ensemble d'opérations confiées à un même individu. Une telle définition, centrale dans le schéma taylorien, structure les différentes activités relatives à la gestion du personnel. La description du poste sert ainsi à déterminer le profil des nouveaux embauchés et le contenu des formations prescrites. Elle joue un rôle central dans le calcul des rémunérations. Elle est d'ailleurs au cœur des grilles de classification mises progressivement en place au lendemain de la Seconde guerre mondiale, à l'initiative de deux ministres du Travail, Alexandre Parodi et Ambroise Croizat. Elle va de pair avec la rémunération à l'ancienneté, laquelle se justifie économiquement par le souci des firmes de s'attacher une main-d'œuvre relativement rare et de rentabiliser les investissements en formation.

La notion de poste est étroitement liée à celle de qualification. Celle-ci est en effet habituellement définie comme l'ensemble des aptitudes et des connaissances nécessaires pour occuper un certain poste de travail <sup>4</sup>. Mais elle désigne aussi la formation suivie par un individu, formation validée par un diplôme ou par un changement de coefficient hiérarchique. Dans le schéma "tayloro-fordiste", ces deux aspects (les qualifications requises et acquises) s'articulent étroitement. En effet, «*la qualification accompagne la scolarisation des savoirs généraux et professionnels ainsi que la division poussée du travail*» <sup>5</sup>. Elle opère tout d'abord, dans le cadre scolaire, une sélection des individus sur la base de leurs capacités générales, pour les classer en niveaux. Ce classement est "matérialisé" par la hiérarchie nationale des diplômes. Il renvoie à celui des postes de travail inscrit dans les grilles de classification. Il délimite la gamme des emplois accessibles et balise de façon déterminante les parcours professionnels, parcours qui "échappent" donc en partie aux salariés. En d'autres termes, «*les spécialisations dans la formation cloisonnent verticalement et annoncent la non transférabilité des savoirs et des savoir-faire d'un secteur d'activité ou d'un métier à l'autre*» <sup>6</sup>.

Dans ce contexte, l'ascension professionnelle, c'est-à-dire l'accession à un coefficient hiérarchique supérieur, est soumise au principe de la file d'attente. Elle suppose en effet que des places se libèrent, libération habituellement assurée par les départs en retraite. Elle se fait donc principalement à l'ancienneté. Mais elle ne permet que très rarement le passage du statut d'ouvriers à celui d'Etam, voire de cadre. Ce cloisonnement renvoie à la séparation taylorienne des tâches

---

<sup>4</sup> Cf par exemple W Cavestro et M. Sonzog ni, «De la qualification à la compétence >, /n W. Cavestro et B. Lamotte (dir.), «Travail et emploi vers de nouvelles régulations», *Cahiers Travail et Emploi*, La Documentation française, 1999.

<sup>5</sup> R. Cornu, «De la qualification institutionnalisée à l'incertitude des compétences >, *Syndicalisme et Société*, vol. 1, n°1, 1999.

<sup>6</sup> *Ibid.*

d'exécution et de conception, mais aussi à l'existence de classes sociales, de catégories socioprofessionnelles "quasi-étanches", voire antagoniques. Il n'en demeure pas moins que les travailleurs peuvent escompter des parcours individuels relativement uniformes, uniformité qui s'apparente à une certaine justice sociale intra-catégorielle.

<i>Grille interministérielle des niveaux d'homologation</i>		
<i>Niveau</i>	<i>Définition</i>	<i>Catégorie de la fonction Publique accessible par concours</i>
<i>I</i>	<i>Personnels occupant des emplois exigeant normalement une formation de niveau supérieur à celui de la maîtrise.</i>	<i>A</i>
<i>II</i>	<i>Personnels occupant des emplois exigeant normalement une formation d'un niveau comparable à celui de la licence ou de la maîtrise.</i>	<i>A</i>
<i>III</i>	<i>Personnels occupant des emplois qui exigent normalement des formations du niveau du diplôme universitaire de technologie (DUT) ou du brevet de technicien supérieur (BTS) ou de fin de premier cycle de l'enseignement supérieur.</i>	<i>B</i>
<i>IV</i>	<i>Personnel occupant des emplois de maîtrise ou d'ouvrier hautement qualifié et pouvant attester d'un niveau de formation équivalent à celui du brevet professionnel (BP), du brevet de technicien (BT), du baccalauréat professionnel ou du baccalauréat technologique.</i>	<i>B</i>
<i>V</i>	<i>Personnels occupant des emplois exigeant normalement un niveau de formation équivalent à celui du brevet d'études professionnelles (BEP) ou du certificat d'aptitude professionnelle (CAP) et, par assimilation, du certificat de formation professionnelle des adultes (CFPA du premier degré).</i>	<i>C</i>
<i>V bis</i>	<i>Personnel occupant des emplois supposant une formation courte d'une durée maximum d'un an, conduisant notamment au certificat d'éducation professionnelle ou à toute autre attestation de même nature</i>	<i>C</i>
<i>VI</i>	<i>Personnel occupant des emplois n'exigeant pas de formation allant au-delà de la fin de scolarité obligatoire.</i>	<i>C</i>
<i>Source: décret n° 72-279 du 12 avril 1972 relatif à l'homologation des titres et des diplômes de l'enseignement technologique.</i>		

En résumé, il apparaît donc que la notion de qualification renvoie à une gestion fortement institutionnalisée de la main-d'œuvre, obéissant à des règles de nature avant tout collective, règles

dont le déterminisme équivaut d'ailleurs, dans le schéma "tayloro-fordiste", à nier la personnalité des salariés. Les économistes et sociologues du travail qualifient habituellement cette situation de "marché interne". Le statut de la fonction publique qui soumet l'accès à chaque catégorie d'emplois (A, B, C) à la détention d'un diplôme d'un certain niveau, en constitue aujourd'hui certainement l'illustration la plus pure.

### **L'émergence de la notion de compétence**

Dès le début des années soixante, nombre de salariés expriment l'aspiration à des conditions de vie et de travail meilleures et moins "aliénantes" (grèves des OS chez Renault, Peugeot...). D'autre part, l'épuisement de la norme de consommation (hausse du taux d'équipement des ménages...), la baisse de l'efficacité productive et la crise connexe de rentabilité du capital, le ralentissement de la croissance dans les pays industrialisés, la libéralisation des échanges commerciaux ont alors pour effet de réduire les débouchés et d'intensifier la concurrence entre entreprises. Confrontées à des marchés plus versatiles et moins prévisibles, celles-ci s'attachent dès lors à "coller" à la demande. Autrement dit, elles se mettent à vendre des biens ou services de qualité (i.e. différenciés), d'une durée de vie plus courte, tenant mieux compte des exigences de la clientèle mais produits en séries plus limitées. Pour ce faire, elles entament un processus de déconcentration productive. Mais elles adoptent aussi des technologies de production dites "flexibles" ("juste-à-temps", production en flux tendu...), technologies censées leur assurer une plus grande réactivité aux fluctuations de la demande, et ce grâce en particulier au respect du principe du "zéro défaut, zéro délai, zéro stock".

Amplifiées par l'essor des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC), ces transformations entraînent une réorganisation du travail, ainsi qu'une modification de son contenu, notamment dans les grandes entreprises et celles de haute technologie. Elles s'accompagnent notamment d'une redistribution de la maîtrise des processus de production de certains services fonctionnels essentiels dans le modèle taylorien centralisé (maintenance...) vers l'atelier, d'un raccourcissement des lignes hiérarchiques, d'une redéfinition du rôle de l'encadrement et d'un important transfert de responsabilités vers les opérateurs. Ceux-ci sont désormais tenus de participer activement au contrôle de la qualité, à la prévention des pannes, à la maintenance des équipements, à l'amélioration des procédés... Travaillant au sein d'équipes quasi autonomes organisées en cellules, en réseaux ou en projets<sup>7</sup>, collectivement responsables, mais à l'activité fortement "normée" par des contraintes tant externes qu'internes (objectifs de productivité, de rentabilité...), ils doivent être à même de coordonner leurs actions respectives et donc de communiquer. Autrement dit, ils doivent faire preuve d'une plus grande "réactivité", d'une plus grande polyvalence (la mobilité fonctionnelle), d'une plus grande autonomie, de capacités cognitives supérieures..., autant d'exigences nouvelles difficilement compatibles avec la séparation des tâches et la spécialisation du travail caractéristiques des organisations tayloriennes. Le travail étant de moins en moins prévisible et descriptible, il devient donc de moins en moins prescriptible.

Selon Philippe Zarifian<sup>8</sup>, l'évolution du contexte économique et des conditions de la concurrence aurait ainsi conduit au passage d'une logique de l'opération à une logique de réaction à l'événement. Elle serait donc en grande partie à l'origine de l'émergence du modèle de la compétence. Fréquemment employée par opposition à celle de qualification, cette notion n'est bien entendu pas nouvelle. Mais elle est utilisée pour caractériser une réalité qui, elle, a changé et pour "porter" un système différent de représentations, c'est-à-dire un ensemble nouveau de notions, de concepts articulés,

<sup>7</sup> Cf par exemple P. Zarifian, *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Les Éditions Liaisons, 1999.

<sup>8</sup> P. Zarifian, *op. cit.*



permettant d'interpréter les transformations observées et conditionnant les possibilités d'action.

### Une grille de lecture imposée par le patronat

La compétence est une notion qui a tout d'abord été valorisée par le patronat et qui, pour lui, s'articule plus qu'elle ne se substitue à celle de qualification:

- la compétence est ainsi définie comme *«la mise en oeuvre des ressources d'un individu, associées à des moyens fournis par l'entreprise, dans une situation de travail donnée»*. Elle *«se situe dans l'action et dans l'entreprise»* mais elle est *«obligatoirement liée à un individu donné»*
- la qualification constitue, pour sa part, *«un potentiel, une capacité à faire qui peut ou non, suivant les circonstances et les ressources, donner lieu à des compétences»*. Elle se compose *«des savoirs, des savoir-faire, des comportements professionnels»* acquis par un individu que ce soit *«à l'école ou dans sa vie personnelle, dans la vie associative, dans ses expériences professionnelles antérieures»*. Elle *«devrait valider ces ressources et faciliter leur transfert»*. C'est pourquoi *«la qualification est plus vraisemblablement en relation avec une expertise de branche, voire interprofessionnelle»*.

Autrement dit, *«la compétence est le produit des ressources apportées par le salarié d'une part, et de la stratégie et des moyens apportés par l'entreprise d'autre part»*.

Par sa démarche, le Medef veut nier le fait que la relation de travail soit avant tout une relation de subordination: *«L'entreprise, collectivement doit se sentir responsable des compétences professionnelles développées en son sein. le chef d'entreprise, en créant les conditions favorables à la production de compétences (...), le salarié en considérant qu'il apporte à son entreprise son capital de ressources, et que cela relève de sa responsabilité individuelle de le faire évoluer. Cela ne peut se faire sans un vrai dialogue social dans l'entreprise, dialogue d'autant plus facilité qu'une vraie convergence d'intérêts existe entre le chef d'entreprise et les salariés.»*

Soulignons que les pouvoirs publics ne sont pas ici considérés comme co-responsables, et ce en dépit des moyens qu'ils consacrent à la formation initiale, laquelle bénéficie pourtant aux entreprises. Une telle conception ne peut que favoriser une non reconnaissance, notamment salariale, des diplômes nationaux. Elle transparait à travers la volonté patronale de réduire le rôle de l'État en matière de validation des qualifications : *«Les partenaires sociaux doivent devenir au niveau national professionnel et interprofessionnel les maîtres d'ouvrage d'une politique de qualification professionnelle (...) en déterminant les critères et les conditions d'évaluation des qualifications, en apportant leur agrément et en contrôlant les organes d'évaluation. (...) Ne pas leur confier la maîtrise d'ouvrage, c'est les déresponsabiliser, et légitimer le fait que l'entreprise attend du système de formation un produit fini»*

Dans la vision patronale, le salarié est donc ici explicitement assimilé à un capital accumulé au cours du temps. Il est d'ailleurs supposé détenir et gérer un portefeuille de compétences. Cette référence à la finance n'est pas fortuite. Pour le Medef, l'entreprise doit en effet être considérée comme la réunion volontaire et ponctuelle autour d'un "projet" limité dans le temps, de différents acteurs dont les salariés et les actionnaires apporteurs respectivement d'un capital humain et financier. Dans cette optique, la rémunération du travail correspond aussi à une part des bénéfices. Elle devient "actionnariale" (stock options...).

La cohérence de la pensée patronale transparait dans l'intérêt porté par le Medef à la formation professionnelle mais aussi à la retraite par capitalisation: *«Notre système de retraites devrait évoluer vers des mécanismes qui permettraient à chaque salarié en fonction de sa situation et de*

*ses choix personnels, de décider de l'âge auquel il cessera son activité. Pour favoriser l'exercice de ce choix, il nous semble indispensable d'offrir à l'ensemble des salariés du secteur privé marchand (...) la possibilité de se constituer une épargne retraite facultative liquidée principalement sous forme de rente viagère.»<sup>9</sup>*

Implicitement, le Medef prend ici acte du caractère de plus en plus "instable" de la relation d'emploi. C'est pourquoi il insiste lui aussi sur le fait que «*la démarche compétences est liée à la formation tout au long de la vie*». Dans ce contexte, les modes de rémunération du travail hérités de la période fordiste, telles l'ancienneté ou les augmentations générales, n'ont plus leur place.

En distinguant la compétence de la qualification, la volonté première du Medef est d'ailleurs de limiter la rémunération de chaque travailleur à la productivité marginale de son travail, c'est-à-dire à sa contribution personnelle à la production de valeur par l'entreprise qui l'emploie. Une telle limitation équivaut à réduire les possibilités d'une gestion strictement salariale des ressources humaines.

La reconnaissance des caractéristiques du salarié relatives à son passé, son statut, son insertion sociale... telles le diplôme ou l'appartenance à la catégorie des cadres, caractéristiques qui pourtant participent de la structuration conjointe des identités individuelles et collectives (professionnelles...) et donc des groupes, n'est en conséquence pas envisagée.

Cette double exclusion transparaît aussi à travers la valorisation concomitante de l'employabilité du salarié, c'est-à-dire de son aptitude à occuper, retrouver facilement un autre emploi que ce soit à l'extérieur ou dans l'entreprise : «*La meilleure sécurité qu'on puisse donner à un salarié, c'est un portefeuille de compétences bien rempli. C'est cela qui le rendra autonome et libre dans l'entreprise. Voilà le grand pari de l'employabilité (...) C'est lui donner les moyens de faire progresser son capital de compétences et de ne pas dépendre uniquement d'une seule entreprise pour conduire sa vie professionnelle.*» Autrement dit, «*la performance et le développement pour l'un [l'entreprise], l'employabilité et l'assurance d'une véritable autonomie dans la conduite de son parcours professionnel pour l'autre*».

A travers la promotion de l'employabilité, c'est donc bien l'adaptation du candidat au poste disponible qui est privilégiée, et non pas l'inverse. Le projet d'action personnalisé (PAP) proposé par l'ANPE aux demandeurs d'emploi suite à la réforme de l'assurance chômage de juillet 2001, laquelle instaure aussi le plan d'aide au retour à l'emploi (Pare) participe de la même "philosophie".

Dans la logique patronale, l'employabilité s'apparente donc à un élément non salarial de la rémunération du travailleur. Cette conception correspond déjà à la pratique, comme en atteste le changement de logique observé dans le recours à la formation professionnelle continue, laquelle tend désormais «*à se concentrer sur les individus que l'entreprise veut distinguer des autres et dont elle souhaite renforcer la collaboration*» ou qui vise l'adaptation du salarié aux évolutions de son poste de travail<sup>10</sup>.

### **Une grille de lecture à relativiser**

Cette grille de lecture qui conduit habituellement à conclure à «*l'émergence du modèle de la compétence*» mérite d'être relativisée.

Ainsi, il apparaît, qu'en dépit d'évolutions convergentes des représentations managériales, des structures industrielles et des modalités d'organisation de la production et du travail, aucun

<sup>9</sup> Medef, Position du Medef sur les régimes de retraite, 3 mars 2000.

<sup>10</sup> Cf P. Béret et A. Dupray, «La formation professionnelle continue: de l'accumulation de compétences à la validation de la performance», Formation Emploi, n°63, juillet-septembre 1998.

glissement sémantique comparable, notamment par son ampleur et ses conséquences pratiques, à celui constaté en France, n'est observé ailleurs en Europe, réalité à prendre en compte dans la perspective de l'harmonisation européenne.

La notion de compétences étant en France avant tout portée par le Medef, ce constat permet de supposer que sa diffusion restreinte dans les autres pays européens, est liée au faible poids de l'acteur patronal et/ou au rôle différent joué par lui, voire à la nature des relations professionnelles. F. Lefresne <sup>11</sup> observe ainsi que mime si *«la préoccupation de préparer les salariés à une activité de travail de moins en moins prescrite et de plus en plus autonome est manifeste dans tous les pays», «ce ne sont pas tant les transformations en cours du côté du travail qui expliqueraient de façon déterministe le recours au "modèle de la compétence", mais davantage les conditions sociétales de production de repères collectifs en matière de qualifications»*. Elle propose donc de distinguer trois cas de figure.

Elle souligne ainsi tout d'abord que *«plus le système de professionnalisation est régulé conjointement par les acteurs sociaux et s'appuie sur des identités professionnelles fortement constituées, plus il a de légitimité dans l'élaboration de normes en matière de compétences»*. Ici, *«le débat sur les compétences n'a pas réellement d'autonomie et ne recèle pas d'enjeux en dehors du système de qualifications doté d'une forte légitimité (normes stables associées à un haut degré de reconnaissance) et d'une certaine plasticité (par la négociation collective)»*. Tel est le cas en Allemagne. Outre-Rhin, en effet, *«la préparation du diplôme fait l'objet d'une concertation longue et détaillée reposant sur des référentiels d'emploi, l'essentiel des apprentissages s'effectuant en situation de travail»*. La négociation de ces référentiels constitue de plus *«un élément essentiel de la division et de l'organisation du travail dans les entreprises»*. Ces caractéristiques confèrent une relative plasticité et une grande légitimité au système de qualifications. Elles expliquent ainsi qu'*«en Allemagne, il n'existe pas de système général d'évaluation des acquis non formels»*, la logique compétences se traduisant *«par une incorporation de diverses qualités génériques dans le champ des différents métiers»*.

La deuxième configuration distinguée renvoie à une situation inverse dans laquelle *«le débat sur les compétences prend d'autant plus d'autonomie que le système de professionnalisation correspond à des régulations démantelées»*. Tel est le cas du Royaume-Uni. Le système britannique se caractérise en effet par son *«incapacité à mettre en place un compromis macro-social, garantissant à la fois la qualité de la formation professionnelle et son adaptation aux mutations structurelles du marché du travail»*, c'est-à-dire la prise en compte des besoins émergents. Cette situation qui explique la récurrence des pénuries de main-d'œuvre, résulte notamment de la politique mise en oeuvre depuis 1979 par les gouvernements de Margaret Thatcher, puis de John Major, qui ont cherché à individualiser les relations du travail, en affaiblissant la puissance syndicale et en restreignant la négociation collective. Mais elle peut aussi être imputée à la primauté accordée par les syndicats britanniques au métier sur la qualification, les ouvriers demeurant organisés en *«corporations définissant leurs règles de façon très étanche»*.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la mise en place du système des National Vocational Qualifications (NVQ), lequel vise donc à pallier la faiblesse de la certification. *«Étroitement attachées à l'accomplissement d'une fonction précise dans une situation professionnelle»* donnée, les NVQ se réduisent à *«une palette de savoir-faire à valider»*, mais ne comportent *«aucun élément sur les modalités d'accès à ce savoir-faire»*. Autrement dit, *«elles évaluent des compétences (évaluation des résultats) mais ne définissent pas des contenus de formation»*.

---

<sup>11</sup> F. Lefresne, «Compétences et enjeux sociaux dans les pays européens », Formation-Emploi, n° 74, avril-juin 2001.

Dans le cas allemand, au contraire, *«la qualification désigne une aptitude à engendrer un ensemble de conduites et donc sanctionne une certaine autonomie inhérente à la maîtrise d'un métier»*. Cette opposition entre deux modèles renvoie à la distinction entre les et la compétence(s).

Si l'on tient compte de ce distinguo, il n'est pas étonnant de constater que les NVQ demeurent outre-Manche peu utilisées par les entreprises alors qu'elles sont souvent prises en exemple dans le reste de l'Europe. Leur succès supposerait tout au moins une évolution des relations professionnelles, et tout d'abord la (ré-)installation d'un système de négociation collective.

Enfin, dernier cas de figure distinguée par F. Lefresne, *«le débat sur les compétences reste secondaire si le système de professionnalisation et de certification est encore très insuffisamment structuré, la question centrale étant celle de la production de repères collectifs»*. Tel est typiquement le cas en Espagne, pays qui se caractérise pourtant par des évolutions semblables à celles mises en avant, en France, pour justifier l'adoption de systèmes de GPEC.

### **Le rôle des acteurs sociaux**

Les analyses précédentes incitent tout d'abord à considérer les compétences avant tout comme un construit social, c'est-à-dire comme l'expression d'un compromis entre des acteurs sociaux "encastrés" dans une certaine structure institutionnelle, compromis qui aura été atteint de manière conflictuelle ou pas. Aborder le débat sous cet angle doit permettre d'éviter l'écueil consistant à vouloir à tout prix définir des critères "objectivables" et universels qui permettraient de juger dans l'absolu de la compétence des individus. Il n'est pas inutile d'avoir conscience de la vanité d'une telle tentative, pourtant en pratique incontournable. Les critères sont nécessairement contextuels. Etant donné l'évolution de l'organisation de la production et du travail, ils le sont peut-être plus aujourd'hui que dans le passé.

Ainsi, comme le note Yves Lichtenberger <sup>12</sup>, *«se rejoue avec le terme de compétence une histoire déjà connue avec le terme de qualification. L'appréciation de la qualification d'un individu, comme celle de sa compétence, est un processus synthétique où le tout est plus qualitativement et autre chose quantitativement que la somme de ses composantes»*.

Ce constat renvoie à un "vieux" débat entre une approche "substantialiste" de la qualification définie *«comme un ensemble de qualités détenues par les individus, plus ou moins révélées et rémunérées dans un mode d'organisation du travail particulier»* et une conception "relativiste" dans laquelle la qualification est *«l'expression d'un rapport salarial à un moment donné dans un espace donné, plus que strictement déterminée par les contenus d'activité»* <sup>13</sup>

Autrement dit, la qualification et la compétence *«ne décrivent pas une substance mais une relation»*<sup>14</sup>. Ce sont *«des repères communs permettant à un individu et à un employeur de savoir ce qu'ils peuvent attendre l'un de l'autre dans le cadre du contrat de travail qui les lie»*. Ainsi, *«s'il est besoin d'un autre terme que celui de qualification, ce n'est pas seulement que des compétences nouvelles ont pris de l'importance, c'est surtout que l'employeur attend que les capacités du salarié soient mobilisées d'une autre manière»*.

Si la compétence est tout autant une relation qu'une substance, le rôle des acteurs sociaux (re) devient primordial. De même, les procédures à travers lesquelles ils vont s'entendre sur sa définition,

<sup>12</sup> Y. Lichtenberger, « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », Formation-Emploi, n° 67, juillet-septembre 1999.

<sup>13</sup> M. Campinos-Dubernet, « Mobilité externe et compétence. La question d'un système de repères collectifs des qualités du travail », Formation-Emploi, n° 74, avril-juin 2001.

<sup>14</sup> Y. Lichtenberger, *op. cit.*



voire sur son évaluation, importent davantage, leur "qualité" aussi <sup>15</sup>. Cette dernière ne permet cependant pas de préjuger de l'adéquation du résultat qui sera obtenu, en terme de classement des individus, d'égalité des rémunérations... Ainsi, le fait que les décisions soient prises de manière démocratique ne saurait suffire à garantir l'égalité professionnelle entre hommes et femmes...

Reconnaître la dimension "relativiste" des compétences ne doit cependant pas conduire à une vision "idyllique" des relations sociales. Il est en effet permis d'analyser l'accent mis par le Medef sur cette notion comme une tentative pour modifier, dans un sens favorable aux employeurs, le "compromis" plus ou moins explicite qui s'était établi, en termes de rémunération du travail, de promotion... autour de la notion de qualification, c'est-à-dire le "fameux" compromis fordiste. Il traduit aussi le souci des organisations patronales d'assurer la mobilisation, l'implication au travail -et donc de renouveler les conditions d'exploitation -, d'une main-d'œuvre de plus en plus diplômée et qu'il n'est donc plus "possible" pour elles de rémunérer aux mêmes conditions que précédemment, sauf à accepter une réduction significative de la part de la valeur ajoutée échue au capital. Autrement dit, la mise en avant des compétences révèle aussi la volonté constante des « capitalistes » de peser sur la rémunération de la force de travail au profit du capital.

### **Compétences, déqualification et déclassement**

La diffusion de la notion de compétence(s) conduit à interroger l'approche classique de la notion de "déqualification", du moins si l'on se réfère à sa définition "originelle". Celle-ci résulte en particulier des travaux de Harry Braverman (1920-1976), travaux forts débattus jusqu'à la fin des années 1980. Dans *Labor and Monopoly Capital* (1974), cet auteur de tradition marxiste explique que l'essor du capitalisme industriel aurait "dépossédé" les artisans de leurs qualifications (skills). Ainsi, avant la Révolution industrielle, *«l'artisan qualifié est l'unité de base, la cellule élémentaire du procès de travail. Pour chaque métier, le travailleur était censé être le maître d'un ensemble de savoirs traditionnels, et les méthodes et procédures étaient laissées à sa discrétion. Le potier, le tanneur, le forgeron, le tisserand, le charpentier, le boulanger, le meunier, le glacier, le cordonnier..., chacun représentant une branche de la division sociale du travail était un dépositaire d'une technique humaine pour les process de travail de cette branche»*. Mais de même qu'ils ont mené à une séparation de la propriété et de l'utilisation des moyens de production, l'avènement du taylorisme et la mécanisation ont conduit les directions *«à contrôler chaque étape du procès de travail et de son mode d'exécution»*: *«La conception et l'exécution doivent être rendues des sphères séparées du travail, et à cette fin, l'étude des procès de travail doit être réservée à la direction et obtenue des travailleurs, auxquels ses résultats sont communiqués seulement sous la forme de tâches de travail simplifiées gouvernées par des instructions simplifiées qu'il est dès lors de leur devoir de suivre sans y réfléchir et sans compréhension du raisonnement ou des données techniques sous-jacentes.»*

La notion de "déqualification" renvoie donc typiquement à la phase ayant précédé l'émergence du modèle de la compétence. Son emploi peut désormais paraître anachronique.

Le même constat peut être fait concernant l'idée connexe de déclassement. Pour comprendre ce point, il importe de souligner qu'il s'agit là d'une représentation typiquement française, qui transparait en particulier dans la conception des grilles de classification de type Parodi-Croizat (cf supra) et dans la vision sous-jacente des parcours professionnels. Alain et Philippe d'Iribarne notent ainsi qu'en France, contrairement par exemple aux Etats-Unis, *«les études en termes de rentabilité de l'éducation*

---

<sup>15</sup> D'après la norme ISO 8402, la qualité est «l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites».



et de "capital humain" sont loin d'occuper une place centrale. Par contre, une grande attention est portée aux rapports entre les "niveaux" de sortie de l'appareil éducatif et les "niveaux" d'entrée dans l'appareil productif »<sup>16</sup>.

Selon ces auteurs, cette particularité française témoigne d'«une association entre hiérarchie des talents et une hiérarchie des savoirs» héritée de l'Ancien régime: «Dans la vision française de la société il doit exister une correspondance entre la noblesse de la position que quelqu'un occupe et la noblesse de sa personne. Celui qui occupe une position dont la noblesse est inférieure à celle de sa personne est "déclassé" "déchu". Et celui qui occupe une position dont la noblesse est supérieure (...) est vu comme "parvenu". Or (...) c'est pour l'essentiel la "noblesse scolaire" d'une personne, déterminée par son parcours dans l'appareil scolaire, lors de sa formation initiale, la qualité de la filière qu'il a suivie, le niveau qu'il a atteint dans cette filière, qui va déterminer, et ce pour le reste de ses jours [i.e. durant son parcours professionnel, dans l'entreprise], son niveau de noblesse personnelle. La question, fort traitée dans les travaux français (...) de l'adéquation entre niveau de formation et "niveau" d'emploi, s'inscrit entièrement dans cette problématique.»

La référence persistante à la noblesse expliquerait ainsi que les professions libérales et les activités intellectuelles ou de conception soient perçues en France comme plus valorisantes socialement que le travail salarié, les activités manuelles ou d'exécution. Elle permettrait de même de comprendre que certains "métiers"<sup>17</sup> (cireurs de chaussure...) soient particulièrement peu estimés.

Dans ce contexte, le déclassement renvoie à l'idée d'une disqualification sociale.

La situation américaine apparaît peu comparable: «La société américaine se conçoit comme une société d'égaux unis par des relations contractuelles, réglées par le droit [où] chacun décide librement de s'engager dans une transaction en fonction de l'intérêt qu'il y trouve. Cette référence joue en particulier un rôle décisif dans le fonctionnement interne des entreprises. (...) Dans une telle conception, l'éducation joue effectivement le rôle que lui accordent les théories du capital humain. Elle permet d'améliorer la position que l'on occupe comme offreur sur un marché Elle vaut la peine d'être entreprise à partir du moment où elle est rentable. Contrairement à la vision française, elle ne définit pas pour la vie ce que l'on "est" c'est à dire quel est le "rang" que l'on mérite.»

L'exemple américain est intéressant car il s'apparente à maints égards à la représentation promue par le Medef à travers la promotion de la notion de compétences et la conception sous-jacente de la rémunération du travail: «La représentation de la formation en termes d'accroissement du capital humain suppose que l'influence de la formation sur le statut social passe exclusivement par les revenus tirés du travail, ceux-ci constituant eux-mêmes une bonne mesure de la contribution productive de chacun. Pareille hypothèse, tout en n'étant sans doute strictement conforme à la réalité dans aucune société; représente peut-être dans certaines une première approximation acceptable. C'est loin d'être le cas en France.»

Le cas américain montre ainsi qu'il est illusoire de vouloir "désencastrier", comme tentent de le faire certains employeurs, les relations de travail de leur environnement socio-institutionnel, c'est-à-dire du reste de la société, ou d'essayer la transplantation d'un modèle étranger. En déconnectant les classements des individus opérés dans et hors de l'entreprise, un tel désencastrement synonyme

---

<sup>16</sup> A. et P. d'Iribarne, «Le système politique français comme expression d'une culture politique», Formation professionnelle, n° 17, mai-août 1999/II.

<sup>17</sup> Parmi ceux-ci, ne conviendrait-il pas de mettre aussi ceux qui tels l'hôtellerie, la restauration, la construction, les services aux particuliers..., pâtissent de difficultés de recrutement?

d'acculturation, rend l'idée même de déclassement caduque. Sa mesure est d'ailleurs de plus en plus complexe.

Ainsi, si dans le cas français, le déclassement renvoie à une disqualification sociale, il renvoie aussi à une conception hiérarchique des relations entre catégories sociales et du rôle de l'Etat...

L'approche du Medef et du patronat en général est donc contestable et dangereuse.

Mais porter la bataille sur le terrain de la compétence est le moyen de contrer cette stratégie et de promouvoir un progrès dans le contenu des garanties sociales notamment dans l'optique d'une "*sécurité sociale professionnelle*" qui permettrait de concilier mobilité et sécurité <sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>. Cf la contribution de Bernard Thibault, «Compétence(s), une notion controversée en quête de "requalification" ? », au colloque de l'Iseres-CGT organisé à Rennes les 19, 20, 21 octobre 2000 sur le thème : Travail, qualifications, compétences. Débats, perspectives, pratiques sociales.

## **ANNEXE**

### **EXTRAITS D'ACCORDS RÉCENTS**

### **FAISANT RÉFÉRENCE AUX COMPÉTENCES**

# RENAULT

## ACCORD DU 29 JUIN 2001 RELATIF À LA PROFESSIONNALISATION PAR LA COMPÉTENCE DES OPÉRATEURS DE PRODUCTION

### Préambule

Dans le cadre de la stratégie de croissance rentable de Renault et dans un contexte de concurrence exacerbée, l'entreprise entend poursuivre l'amélioration continue de la performance des organisations du travail en production. (...)

Poursuivant les objectifs de donner plus de perspectives professionnelles aux opérateurs, d'attirer et de motiver par la valorisation des métiers de la fabrication, de donner plus de rythme et de dynamique aux évolutions de carrière, de rendre les règles applicables plus lisibles et donc mieux comprises, la direction et les organisations syndicales ont entamé une négociation plaçant au cœur de la discussion la dynamique de la valorisation des compétences réellement exercées. (...)

Les parties signataires visent ainsi à donner des perspectives motivantes d'évolution à l'ensemble des opérateurs de fabrication, dans le cadre des besoins évolutifs, des unités élémentaires de travail. Elles reconnaissent ainsi l'ampleur des innovations ainsi introduites (...).

### Art. 1. Définitions

#### 1.1. Poste

On entend par poste le lieu défini où l'opérateur exerce son travail à l'aide de moyens (outils, machines et autres matériels...).

#### 1.2. Emploi

On entend par emploi, l'ensemble des activités, des responsabilités et des missions exercées par une personne au sein d'une organisation, d'une entité donnée.

#### 1.3. Compétences

On entend par compétences professionnelles, un ensemble de capacités résultant d'une combinaison de connaissances générales, de connaissances techniques, de savoir-faire et de pratiques maîtrisées (expérience) s'exerçant dans un contexte précis: elles se constatent, lors de leur mise en oeuvre en situation professionnelle, par l'action et par son résultat. (...)

#### 1.4. Métier

On entend par métier un regroupement de compétences professionnelles et d'activités propres à une profession, exigeant une formation de base, un apprentissage et/ou de l'expérience.

#### 1.5. Référentiel métier

On entend par référentiel métier, le recueil de l'ensemble des activités qui composent un emploi donné.

#### 1.6. Qualification

On entend par qualification, la mesure des emplois réalisée à l'aide de l'outil d'évaluation s'appuyant sur les référentiels métiers correspondants.

## **1.7. Classification**

On entend par classification, la grille hiérarchisée des emplois, par coefficient, par famille, par filière et par métier. (...)

## **Art. 3. Principes communs aux nouvelles filières**

### **3.1. Évolution du personnel**

La progression du personnel se fait sur proposition de la hiérarchie, en fonction des emplois disponibles, après validation des formations nécessaires et des compétences réellement exercées. L'acquisition des connaissances générales nécessaires est un préalable à l'entrée dans chaque parcours professionnel (...).

L'acquisition des connaissances générales et techniques peut également se faire, à l'initiative du salarié, dans le cadre de l'exercice du droit individuel à la formation. En cas d'impossibilité exprimée par la hiérarchie, la demande devient prioritaire au plus tard l'année suivante.

La validation d'un bloc de compétences exercées ne peut s'effectuer que sur une période d'une durée minimale d'un an (...).

Conformément aux usages en vigueur (...), le personnel concerné peut, sur une période de 12 mois glissants, faire l'objet d'un événement salarial individuel afférent à Sa base de rémunération ou à son complément de carrière et d'un seul. Le complément de carrière reconnaît l'implication personnelle dans l'atteinte des objectifs de l'unité élémentaire de travail (UET).

### **3.2. Prise en compte de l'expérience lors de l'embauche**

En cas d'embauche d'un salarié ayant acquis, à l'intérieur de l'entreprise, une expertise professionnelle, et notamment pour le salarié issu d'une entreprise de travail temporaire ou ayant exercé son activité dans le cadre d'un contrat à durée déterminée, l'expérience acquise est prise en compte dès lors qu'il satisfait aux exigences de l'entreprise, parmi lesquelles le diplôme exigé et l'évaluation des compétences requises pour le niveau postulé dans la filière d'accueil.

### **3.3. Mobilité interne**

En cas de mobilité interne, que ce soit à l'intérieur d'un même établissement ou entre établissements, la rémunération liée au coefficient obtenu et aux compétences validées reste acquise. En cas de changement de métier, les compétences spécifiques nécessaires à l'exercice du nouvel emploi doivent être validées pour poursuivre la progression professionnelle. Dans ce cas, la validation des blocs de compétence nécessaires peut s'effectuer au cours de la même année, sans que cela ne conduise obligatoirement à une augmentation de rémunération.

## **Art. 4. Les nouvelles filières**

(...).

### **4.1. La filière exploitant industriel**

(...).

#### **4.1.3. Évolution professionnelle**

##### **4.1.3.1. Parcours professionnel**



L'accès à la qualification de chacun des niveaux résulte de la mise en oeuvre de compétences transversales ou spécifiques du métier exercé. Ces compétences sont validées en situation de travail par les responsables hiérarchiques et, le cas échéant, les experts métiers. Cette validation prend la forme d'un document signé par les responsables hiérarchiques, le cas échéant le ou les experts métiers, et l'intéressé. Le responsable de la validation globale des compétences est le responsable N + 2. L'acquisition de ces compétences est en général accompagnée d'actions de formation qui font, en principe, l'objet d'une évaluation. (...)

#### **Art. 5. Entretien annuel**

Au cours de l'entretien annuel sont évoqués entre le salarié et son responsable hiérarchique les compétences acquises au cours de l'année écoulée et les perspectives d'acquisition nouvelles au cours de l'année à venir.

#### **Art. 6. Passeport compétences**

L'ensemble des compétences exercées et validées par un salarié sont récapitulées dans un «passeport compétences» que celui-ci conserve tout au long de sa carrière dans l'entreprise.

#### **Art. 7. Validation des acquis professionnels**

La validation des acquis professionnels pour l'obtention de diplômes ou de titres à finalité professionnelle ainsi que de certificats de qualification nationaux, se réalise dans le cadre des dispositions légales et conventionnelles en vigueur permettant de prendre en compte l'ensemble des compétences professionnelles acquises dans le cadre d'une carrière professionnelle. (...)

# MICHELIN

ACCORD DU 15 OCTOBRE 2001

## SUR LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET LA CESSATION ANTICIPÉE D'ACTIVITÉ

### Préambule

Afin de préparer l'évolution de la nature des emplois et de leur structure le présent dispositif doit permettre à l'entreprise, par la mise en place de mesures de gestion prévisionnelle des emplois, une adaptation qualitative de ses effectifs. Le dispositif ainsi mis en oeuvre permet en outre à l'entreprise d'accélérer sa participation active à l'effort en faveur de l'emploi des jeunes tout en procédant au nécessaire rééquilibrage de sa pyramide des âges.

Il doit aussi lui permettre d'accompagner les restructurations industrielles et les gains de productivité indispensables par une adaptation quantitative des effectifs.

Il permet également de répondre aux aspirations de certaines catégories de personnel en prenant en compte les conditions d'exercice de leur métier.

Considérant le souci permanent de l'entreprise de favoriser le départ anticipé de son personnel à travers des mesures spécifiques de réduction progressive ou de cessation d'activité avant l'âge normal de la retraite, devenues aujourd'hui obsolètes du fait de l'évolution de la réglementation, considérant la volonté de l'état d'inciter les entreprises à ne plus utiliser, à terme, les mesures d'âge mises en oeuvre jusqu'à ce jour, les parties conviennent de signer cet accord (...).

### Art. 3. Gestion prévisionnelle de l'emploi

Le présent accord inscrit une volonté de mettre en oeuvre des pratiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de la MFPM afin d'améliorer l'adéquation entre les besoins en compétences et celles existantes.

Dans un contexte marqué par un changement continu, la meilleure garantie en matière d'emploi et d'adaptation aux évolutions réside dans la capacité de chacun des salariés d'être en mesure d'exercer une activité tout au long de sa vie professionnelle. Cette démarche nécessite une gestion dynamique des compétences qui exige un effort partagé entre les salariés et l'entreprise.

L'évolution constatée au cours des dernières années fait apparaître une augmentation sensible, en pourcentage, des catégories cadres et techniciens, une stabilité de la catégorie des employés administratifs, une baisse des catégories agents de maîtrise et agents.

En raison de la présence du centre de technologies et des fonctions centrales des *«lignes produit»* au sein de la MFPM, ces évolutions de tendance devraient se confirmer et s'amplifier au cours des cinq prochaines années. Ceci implique une démarche prévisionnelle d'analyse des emplois afin de donner à l'entreprise tous les moyens pour faire coïncider l'aspiration et les capacités de chacun des salariés avec ses besoins.

La démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettra ainsi à chaque salarié d'adapter, d'améliorer ses compétences et de favoriser son évolution au sein de l'entreprise. Elle permettra en outre à l'entreprise de s'appuyer sur un personnel mieux adapté pour conserver et développer ses propres compétences.

Cette démarche portera sur:

- l'analyse des emplois d'aujourd'hui et de demain;
- la mise en oeuvre d'actions permettant à chacun d'accompagner l'évolution de son emploi ou d'accéder à un nouveau métier.

### **Art. 3-1. Analyse des emplois d'aujourd'hui et de demain**

La direction établira un rapport annuel pour la commission de suivi (...).

La commission de suivi analysera les moyens permettant d'améliorer la gestion des emplois et exprimera toutes observations et suggestions découlant de cette analyse. Elle prendra en compte les profondes évolutions des métiers de notre industrie, qui rendent aujourd'hui plus difficile l'adéquation des exigences physiques et intellectuelles des postes avec les aptitudes d'un personnel ayant passé de nombreuses années dans l'entreprise.

Toutes les catégories de personnel sont touchées par l'introduction de technologies récentes intégrant beaucoup d'électronique et d'informatique. Ces évolutions impliquent pour un nombre croissant d'emplois des niveaux de formation élevés, creusant un écart entre les besoins et le niveau des agents embauchés à une époque où le niveau de formation de la population active était plus faible qu'aujourd'hui.

L'accroissement de la diversité des produits fabriqués, le raccourcissement de leur durée de vie et la souplesse plus grande exigée pour l'appareil industriel confirment la nécessité de développer les organisations responsabilisantes dans nos ateliers et services. Bien entendu, elles imposent au personnel d'accroître sa polyvalence.

La situation démographique en France et dans nos bassins d'emploi d'une part, l'évolution du nombre de femmes entrant dans des filières de formation technique d'autre part, font que l'entreprise doit faire évoluer ses emplois, à tous niveaux, afin d'en permettre l'accès à du personnel féminin. Ces adaptations doivent se faire en tenant compte des évolutions du cadre législatif. Néanmoins, il reste dans les fabrications de l'entreprise, des emplois requérant des qualifications moins élevées, mais qui, généralement demandent alors des capacités physiques que n'ont plus les personnes ayant passé de nombreuses années dans des postes équivalents.

### **Art. 3.2. Mise en oeuvre d'actions permettant à chacun d'accompagner l'évolution de son emploi ou d'accéder à un nouveau métier**

Les domaines prioritaires retenus sont : la formation; l'ergonomie; la mobilité.

#### **Art. 3.2.1. Formation**

Afin de favoriser la détection des convergences entre les aspirations des salariés et les objectifs de l'entreprise, les bilans de performance annuelle et les bilans périodiques de développement se mettent en place. Ce dernier peut se faire à la demande du salarié ou du hiérarchique mais dans tous les cas au moins tous les cinq ans.

L'usage de ces outils de gestion clarifie les rapports humains en les organisant afin de faciliter la description des objectifs de chacun dans sa fonction et d'évaluer, en concertation avec les hiérarchiques, les perspectives d'évolution et/ou éventuellement de mobilité professionnelle de chaque salarié. Les besoins de formation sont alors abordés. L'entreprise a la volonté de généraliser ce processus à l'ensemble du personnel.

Au niveau des formations, on distingue deux catégories principales:

- les formations métier: ce sont des formations essentiellement techniques dont le but est de permettre à un salarié de suivre l'évolution de son emploi;
- les formations visant à l'employabilité: ce sont des formations qui permettent d'acquérir une nouvelle compétence, de développer des aptitudes intellectuelles. Ces formations peuvent se faire dans l'entreprise ou hors entreprise. Elles accroissent les compétences et donc le champ des métiers où l'intéressé peut être employé à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Il est à souligner dès à présent, que les évolutions ci-dessus, ne peuvent se faire sans l'acceptation, la volonté et les efforts des personnes concernées. Une telle approche suppose une démarche conjointe du personnel acteur et responsable de son propre développement et de l'entreprise qui se veut apprenante.

### **Art. 3.2.2. Ergonomie**

La volonté de l'entreprise est d'obtenir une adéquation satisfaisante entre les postes de travail et les capacités des salariés, compte tenu notamment des exigences nouvelles des plus jeunes générations et de la plus grande féminisation future des effectifs. L'objectif est aussi de maintenir l'employabilité des salariés, notamment celle des salariés les plus âgés et celle du personnel à capacité restreinte. (...)

### **Art. 3.2.3. Mobilité**

Les évolutions de plus en plus rapides des produits, des marchés, des exigences des clients, contraignent l'entreprise à plus de flexibilité dans ses organisations et fonctionnements.

La mobilité, c'est d'une part la mobilité professionnelle se traduisant par la capacité à changer de métier. Les moyens de formation décrits ci-dessus doivent favoriser et permettre cette mobilité.

Au-delà des moyens de gestion traditionnels essentiellement basés sur les bilans de performance et de développement personnel, l'entreprise a réalisé une première expérience d'offre d'emplois par affichages (métiers de l'informatique). L'entreprise a l'intention d'étendre ce moyen à d'autres besoins collectifs, afin de renforcer l'implication de chacun dans son déroulement de carrière.

Mais la mobilité, c'est aussi la mobilité géographique et l'entreprise prévoit de renforcer les mesures accompagnant les mutations du personnel entre les différents sites. (...)

CCN DU COMMERCE DE DÉTAIL ET DE GROS A PRÉDOMINANCE ALIMENTAIRE  
 AVENANT N° 6 DU 15 JANVIER 2004 SUR LA VALORISATION DE L'EXPÉRIENCE,  
 LA GESTION DES «SECONDES CARRIÈRES»  
 ET LA MISE À LA RETRAITE À PARTIR DE 60 ANS

**Art. 1. Objet de l'avenant**

Le présent avenant conclu en application de l'article L. 122-14-13 du Code du travail a pour objet d'adopter des dispositions en matière d'emploi et de formation professionnelle de nature à mieux assurer la gestion de la carrière des salariés les plus âgés en vue de permettre à certains d'entre eux de partir en retraite avant l'âge de 65 ans.

**Art. 3. Préambule**

Le développement de la grande distribution est récent. (...). Conséquence évidente sur la pyramide des âges : la part des salariés de la branche qui a plus de 50 ans est seulement de 7% (...).

Pour les entreprises du secteur du commerce de détail et de gros à dominante alimentaire, la gestion des seniors n'est donc pas une question d'actualité, mais d'avenir. Il convient de donner aux salariés de plus de 50 ans des perspectives (une seconde carrière) et la possibilité de valoriser leur expérience. Cette classe d'âge nécessite une attention particulière pour plusieurs raisons

- les salariés qui en font partie ont constaté que leurs aînés ont souvent bénéficié de départs anticipés ou d'une réduction d'activité (...);
- ils ont eu un début d'activité plus tardif que leurs aînés. (...) De ce fait, il n'est pas évident que dans 10 ans, ces personnes auront acquis à 60 ans, le nombre de trimestres suffisants
- les progressions de carrière sont plus faibles à partir de 50 ans (la dynamique sociale construite en partie sur les possibilités de promotion ne fonctionne plus de la même manière à partir de cet âge);
- les formations offertes ne sont pas adaptées à des personnes qui maîtrisent leur métier, les plans de formation étant trop souvent axés sur l'acquisition des connaissances professionnelles (formation de prise de poste et perfectionnement).

Il est par conséquent important de mettre en place des mesures pour accompagner la gestion des carrières des seniors. (...)

Les parties signataires (...) rappellent que la mise en place d'un tel dispositif avec l'aide de l'Etat implique que les entreprises concernées prévoient des dispositions relatives à la gestion prévisionnelle de l'emploi, au développement des compétences de leurs salariés et à leur adaptation à l'évolution de leur emploi.

D'une manière générale, et pour l'ensemble du déroulement de la vie professionnelle, les parties signataires entendent réaffirmer que l'âge des collaborateurs ne peut en aucune manière constituer un facteur de discrimination.

**3.3.1. Développement professionnel**

Les salariés de plus de 45 ans doivent, jusqu'à la date de leur départ à la retraite, bénéficier des moyens mis en oeuvre par les entreprises aussi bien dans le domaine de la formation professionnelle



que dans celui de l'évolution des carrières. Pour permettre l'atteinte de cet objectif, les dispositions suivantes seront mises en place.

#### **3.3.1.1. Évolution de carrière**

Les compétences et les qualifications d'un salarié doivent être valorisées indépendamment de son âge.

Les entreprises, à travers leur politique de ressources humaines, poursuivent l'objectif d'assurer l'employabilité de l'ensemble des salariés. La mobilité professionnelle interne ou externe et la formation professionnelle concourent à la réalisation de cet objectif. (...)

Chaque salarié, après 20 ans d'activité professionnelle et, en tout état de cause, à compter de son 45<sup>e</sup> anniversaire, bénéficie, sous réserve d'une ancienneté minimum d'un an dans l'entreprise qui l'emploie, d'un bilan de compétences mis en oeuvre en dehors du temps de travail et d'une priorité d'accès à une validation des acquis de l'expérience. (...) Ces actions de bilan et de validation contribuent à l'élaboration par le salarié concerné d'un projet professionnel pouvant donner lieu, s'il est partagé par l'entreprise, au suivi d'actions de formation.

En outre, dans le cas où un changement professionnel est envisagé, le salarié peut bénéficier d'une période de découverte pendant laquelle il pourra se rendre compte des caractéristiques du poste envisagé. Cette période sera l'occasion de faire le point sur les acquis professionnels transposables dans la nouvelle activité et des compétences nouvelles requises, afin d'établir un programme de formation individuel.

#### **3.3.1.2. Mobilisation de l'expérience**

L'ancienneté s'appuie sur un nombre d'années d'exercice d'une fonction, alors que l'expérience se construit par l'accumulation de compétences. La rapidité des changements qui interviennent dans les métiers et les organisations oblige chacun à une mise à niveau constante. Les moyens nécessaires à l'adaptation de chaque salarié aux changements seront prochainement négociés dans le cadre d'un accord de branche sur la formation professionnelle.

La motivation au travail doit être entretenue, elle passe notamment par l'intérêt suscité par des nouvelles activités et la reconnaissance du travail fourni. Les entreprises porteront une attention particulière au développement de missions ponctuelles pouvant être confiées aux salariés seniors, en lien avec des projets commerciaux d'organisation ou de réorganisation. Cette responsabilisation sera précédée de la vérification préalable des compétences nécessaires. (...)

#### **3.3.1.3. Mobilité**

Afin de permettre aux intéressés de bénéficier d'opportunités de mobilité interne, aucune mention relative à l'âge ne peut figurer dans les descriptions de postes à pourvoir.

#### **3.3.1.4. Formation**

Le bilan prévu au 1.1. ci-dessus doit favoriser le maintien dans l'emploi des salariés sous contrat à durée indéterminée dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et des organisations. (...)

#### **3.3.1.6. Prévention de la désinsertion professionnelle**

Suite à un arrêt de travail ou à une inaptitude, des salariés peuvent être confrontés à un problème d'emploi du fait de leur état de santé. Afin de faciliter la reprise d'activité, des actions seront réalisées avec les différents partenaires de l'entreprise (Cramif, services sociaux, médecine du travail).

Ainsi, lorsque l'arrêt de travail dépasse 90 jours, il pourra être proposé au salarié en collaboration avec la médecine du travail un entretien de pré-reprise qui aura pour objet d'examiner les conditions à réunir pour un retour réussi dans l'activité (emploi actuel ou définition d'un nouveau projet professionnel).

Celui-ci aura la possibilité de le refuser. En cas de constat d'inaptitude par la médecine du travail, des solutions de reclassement seront étudiées, avec l'examen d'adaptation des postes de travail, l'identification des formations nécessaires ou de la détermination d'une période d'adaptation. (...)



## **Gaspe n°17**

*Pourquoi s'emparer  
de la notion de compétence(s)*

Syndicat National des Personnels  
Techniques Administratifs et de Service  
de l'Équipement et de l'Environnement

Siège social et administratif

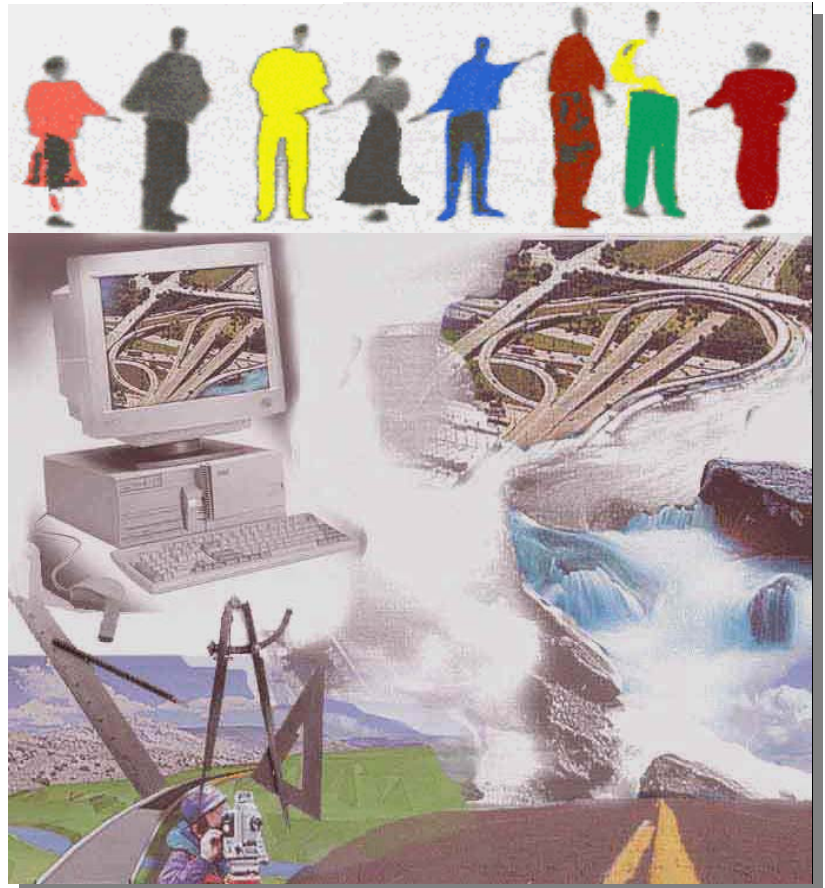
Ministère de l'Équipement, des Transports, de l'Aménagement du territoire,  
du Tourisme et de la Mer

Plot I - 30 passage de l'Arche – 92055 PARIS - LA DÉFENSE Cedex 04

Téléphone 01.40.81.83.12./83.40 Fax.01.40.81.83.16

Internet : [sn-ptas-cgt.syndicat@i-carre.net](mailto:sn-ptas-cgt.syndicat@i-carre.net)

Intranet : Syndicat/SN PTAS CGT/AC



### Dernières Infos...

Accueil

Plan du site

Agenda

Vie syndicale

G.A.S.P.E.

Le SNPTAS

Le Catégoriel

Résultats des CAP Nat.

Infos et Documents

Action Sociale

Société et Citoyenneté

Info. pratiques

Lu au J.O.

J'ai lu pour vous

Votre avis sur .....

**Imprimé dans les locaux du Syndicat national des personnels administratifs et de service**

**METATM – PLOT I – 92055 – PARIS LA DEFENSE CEDEX 04 – Tél. 01.40.81.83.12. – Fax. 01.40.81.83.16. –**

**Email : Internet – [sn-ptas-cgt.syndicat@i-carre.net](mailto:sn-ptas-cgt.syndicat@i-carre.net) – Intranet : Cf carnet d'adresse – annuaire équipement – Syndicat/SN PTAS CGT/AC**

**Directeur de publication: Didier LASSAUZAY – n° CPPAP 199 D 73 – ABONNEMENT 68,60 € + N° SPECIAUX 7,62 €**