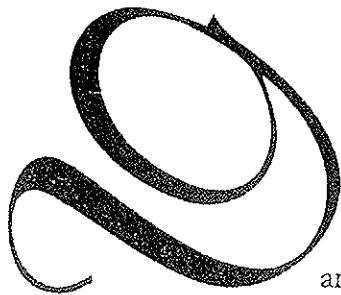


Compétence(s), qualification(s), un enjeu de reconnaissance

Comment la démarche
compétence
complète-t-elle celle
de la qualification ?
Comment les salariés
peuvent-ils
s'appropriier
l'organisation
du travail ?
Présentation des
choix syndicaux
que ces questions
posent à la CGT.



Depuis le début des années 1990, la notion de compétence(s) est de plus en plus présente dans les accords d'entreprise et dans les grilles de classification de certaines conventions collectives. Elle se retrouve au centre de nouvelles pratiques de gestion des salariés et dans les débats sociaux tant au niveau national qu'euro-péen. Elle semble se substituer progressivement à la notion de qualification(s). L'utilisation de l'une ou l'autre notion apparaît comme un enjeu de lutte pour la reconnaissance des salariés.

L'émergence de la « logique compétence » accompagne souvent un discours sur la fin du taylorisme et l'apparition du « client roi ». Cette démarche, telle qu'elle a tendance à se mettre en place, renvoie prioritairement à l'individu. Appréhendée comme « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exerçant dans un contexte précis », la compétence ne réduit pas l'individu à ses seuls savoirs et savoir-faire certifiés par un diplôme ou des attestations. Elle se veut prendre en compte des critères d'attitude. De ce fait, elle est plus subjective que le concept traditionnel de qualification, plus susceptible d'interprétation dans le cadre d'une relation de subordination, plus sensible aux rapports de force dans l'entreprise. Dans les compétences, les références aux qualifications ne sont pas perdues. Elles ne constitueraient plus que des potentialités, des ressources nécessaires mais non suffisantes. Leur

Jean-Michel Joubier

Confédération générale du travail (CGT).

importance serait relativisée par rapport à la recherche d'autres qualités qui témoignent ou laissent présumer de la capacité de mobilisation au service d'une mission, de la réactivité à l'événement ou à l'environnement, de potentiel d'adaptation et d'évolution.

La démarche compétence semble aussi *a priori* moins apte à déboucher sur des garanties collectives. Cette logique suscite à juste titre la méfiance et la résistance des militants syndicaux qui y reconnaissent une pratique destinée à démanteler les dispositifs de garanties collectives construits au fil du temps par la lutte et la négociation. Le mouvement syndical ne doit-il pas revendiquer de façon positive cette notion en imposant un autre contenu permettant d'exprimer la « mesure » d'un individu bien au-delà de ses diplômes ? Face à une situation tendue, complexe ou perturbée, l'ingéniosité, l'expérience individuelle qui se déploient au service d'une intelligence collective est partie intégrante de la qualification. N'est-il pas nécessaire de revisiter ces deux notions au regard des évolutions du travail aujourd'hui et des aspirations des salariés ? Ceux-ci n'aspirent-ils pas à être reconnus pour ce qu'ils sont et ce qu'ils font ?

Évolution du travail et aspiration des salariés

Si le travail évolue sous l'influence des technologies mises en œuvre mais aussi dans son organisation, alors qu'il est apparemment fait appel à l'initiative et à l'autonomie des salariés, ceux-ci vivent les évolutions actuelles en termes d'augmentation des contraintes du stress et de la pénibilité du travail. Les enquêtes « conditions de travail » menées depuis 1984 le soulignent fortement et une véritable souffrance s'y exprime. La réponse au client pour satisfaire des demandes extrêmement diversifiées et dans des délais courts induit des organisations

pénalisantes pour les salariés. La réduction des stocks, la gestion en flux tendus conduit au développement du travail posté et de nuit. Enfin, le poids nouveau des critères de rentabilité, les exigences des marchés financiers pèsent de plus en plus lourds sur les organisations et sur l'emploi. Ils heurtent de plein fouet ce que devraient être les objectifs du travail : répondre aux besoins de la société, aux besoins sociaux.

Or, la place, le rôle, la reconnaissance des salariés sont des éléments essentiels pour une nouvelle efficacité du travail. Leur intervention dans le processus des richesses est déterminante. C'est sur ce même constat que le patronat développe sa propre logique de compétence. Aujourd'hui le travail impose ses contraintes aux hommes. Ils doivent intervenir pour s'approprier l'organisation du travail afin de favoriser une meilleure efficacité sociale et économique. C'est une question nouvelle pour l'organisation syndicale car elle ne fait pas partie de sa culture, mais c'est un défi incontournable. Cela devrait devenir un nouveau terrain de négociations et donc de revendications dans l'entreprise. Pour examiner en cohérence les liens existants entre qualification et compétence et la problématique de leur reconnaissance respective, il est nécessaire de préciser le contenu que nous donnons à ces concepts aujourd'hui.

Ne peut-on dire que :

- la qualification est la boîte à outils qu'un individu s'est construit à l'école, en formation professionnelle, initiale et continue, au travers de l'expérience professionnelle et sociale ;
- les compétences sont les éléments constitutifs de cette boîte à outils ;
- la compétence est la manière dont il utilise sa boîte à outils ?

En matière de reconnaissance et de garantie, le point de départ doit être la qualification réellement possédée par chaque salarié. Celle-ci représente le potentiel et les ressources de chacun.

Que doit-on reconnaître, les capacités mises en œuvre ou l'individu dans son intégralité? Jusqu'à présent, l'emploi était l'objet traditionnel de la classification que ce soit au travers des grilles Parodi ou à critères classants.

L'articulation de la qualification et de la compétence

Il y a urgence à reconnaître la capacité personnelle à occuper un emploi et mener à bien une activité. La capacité n'est-elle pas fonction du niveau de formation culturelle atteint par l'individu. D'autant que « la capacité nécessaire pour tenir un emploi » renvoie au débat conflictuel: travail prescrit, travail réel. Le travail réel c'est ce qu'il faut ajouter au travail prescrit pour que cela se passe bien. Aucune organisation du travail, aucune entreprise ne pourrait fonctionner si les salariés se contentaient d'exécuter uniquement les ordres, les procédures, la réglementation. Leur intervention est aujourd'hui essentielle dans le processus de création de valeur. Le patronat, au travers de la logique compétence, est amené à le reconnaître de fait. Ce qu'hier nous revendiquions comme la reconnaissance de l'expérience professionnelle est à l'ordre du jour. La substitution de la notion de compétence à celle de qualification et la prétention patronale de donner à la seule entreprise le pouvoir de la valider et de la faire évoluer, participent d'une tentative de refuser la reconnaissance du salarié dans sa globalité. Pour peser sur le coût du travail, la tentation est grande pour le patronat de dévaloriser les connaissances et donc les diplômes possédés par un individu pour ne prendre en compte que le savoir-faire, l'expérience, le comportement immédiatement mobilisés. L'articulation diplôme(s)-qualification(s) dans les conventions n'est pas dépassée, voire excluante comme le prétendent certains, mais elle est insuffisante pour mesurer l'ensemble des ressources de l'individu.

Par ailleurs, la notion de compétence n'est pas intemporelle, elle est fortement contextualisée. Elle est fonction de l'organisation du travail, du collectif de travail, des outils mis à disposition par l'employeur notamment. Rémunérer les salariés sur la base de leurs compétences reconnues par l'entreprise, c'est individualiser le lien salarial, c'est participer à la mise en concurrence des salariés entre eux, c'est affaiblir le lien qualification-classification-salaire.

En fait il y a une profonde modification de la notion de contrat de travail et de salaire. Ce que l'employeur entend de plus en plus rémunérer, c'est le résultat du travail, la performance, laquelle dépend fortement du contexte. De la rémunération d'une force de travail et d'un temps de travail mis à la disposition d'un employeur on passe à la rémunération d'une prestation, proche d'un contrat commercial. Le salarié et l'employeur ne sont pas des partenaires égaux car le contrat de travail implique un lien de subordination. La logique compétence s'accompagne souvent de la flexibilité. Elle est également porteuse d'exclusion en direction des salariés fragiles.

À l'opposé de cette individualisation, alors que le travail est de plus en plus coopération, échange, communication, complémentarité, il y a besoin de reconstruire des repères et donc des garanties collectives fortes avec lesquelles chacun pourrait se reconnaître et avoir des exigences à l'égard des employeurs. Sans elles, il ne peut y avoir de reconnaissance individuelle car l'individu ne peut être valorisé en étant opposé au groupe. Il y a donc nécessité d'inverser la logique d'élaboration des grilles. La branche pour cela reste plus que jamais le lieu qui permet les mobilités et intègre les salariés des PME. Pour reconnaître et définir les qualifications, il faut partir de l'existant, mais aussi d'outils nouveaux: la validation des acquis et les bilans de compétences peuvent constituer des apports forts positifs.

L'enjeu social de la construction de référentiels de compétences

Dans l'entreprise, dans le cadre d'une large concertation avec les salariés et de négociation avec les organisations syndicales, doivent s'élaborer les référentiels permettant de reconnaître les compétences prenant appui sur le socle que constituent les qualifications. La détermination de ces référentiels est un enjeu social pour éviter que des critères d'appréciation subjective prennent le pas ou que soient confondues les notions de compétence(s) et de performance(s). La responsabilité collective des employeurs doit comprendre également l'amélioration des compétences et des qualifications des salariés. « Si les évolutions technologiques appellent plus d'initiative personnelle, on assiste à travers toutes les formes de précarité à un transfert fantastique des risques sur le salarié: à terme ce n'est pas tenable, ce n'est pas compatible avec les sources modernes de la compétitivité. Cantonné dans une précarité angoissante qui ne lui donne pas la liberté d'être mobile et qui ne lui permet pas de développer sa capacité à l'être quant elle ne la détruit pas, le travailleur "flexible" est candidat à l'exclusion tout comme le sont les salariés qui, pour des raisons de santé par exemple, ne peuvent plus suivre le rythme qu'on leur impose. Et pourtant c'est ce nouveau "modèle" que voudrait imposer le Medef au nom des employeurs comme étant le paragon de la "modernité" à la fois souhaitable et "inévitable" pour une large partie des salariés. Les dispositifs à envisager pour construire une alternative à cette vision régressive [ne doivent pas se donner] pour objectif de "protéger" les personnes "en les empêchant d'être mobiles" professionnellement, socialement ou géographiquement, ce qui viendrait contrecarrer les aspirations légitimes à l'autonomie et au progrès. Il s'agit plutôt

d'organiser pour tous la potentialité de cette mobilité, d'ouvrir à tous la possibilité de se déplacer et de progresser dans l'espace social. Cette conjugaison nouvelle entre mobilité et sécurité est la condition essentielle d'une véritable liberté et le noyau de la synthèse d'avenir activement recherchée par tous les salariés, entre l'épanouissement personnel dans un contexte de travail plus riche sur le plan relationnel et professionnel, et le sentiment de faire quelque chose d'utile au sein d'une entité "qui marche" et qu'on appelle une entreprise. La possibilité donnée à chacun de trouver sa voie à travers une trajectoire marquée par des phases d'acquisition, de consolidation et de mise à jour des compétences, devra le plus vite possible s'incarner dans un nouveau statut du travail salarié qui "intègre les interruptions de carrière et les réorientations d'activité comme les conditions normales d'un statut professionnel continu" (1)» (2).

On ne peut se résoudre à l'idée que c'est le travail qui doit fatalement imposer ses contraintes aux hommes. Ceux-ci peuvent changer le travail s'ils l'investissent. Le débat sur les compétences interroge l'organisation du travail. Mieux reconnaître et utiliser les compétences et qualifications des salariés s'impose. Cela passe par un nouveau dialogue social qui doit placer le salarié au centre de ces objectifs et faire de l'entreprise et de la branche notamment des lieux de négociation renforcés. ↗

Notes

(1) A. Supiot (sous la dir. de), Au-delà de l'emploi, transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe, Rapport pour la commission européenne, Flammarion, 1999.

(2) Bernard Thibault, « Compétence(s), une notion controversée en quête de requalification », intervention colloque ISERES, Travail, qualifications, compétences, 2000.