

## Développer et adapter les compétences tout au long de la vie

*« La notion de compétence revêt aujourd'hui la même importance qu'autrefois celle de qualification, en vogue jusqu'à la fin des années 80. Le développement des compétences des salariés, souvent présenté comme un problème localisé de gestion du personnel, appelle une reconstruction des repères sociaux. La référence au travail concret, conçu comme service et non comme marchandise, émerge comme une des figures des confrontations sociales à venir. »*

C'est ainsi qu'Yves Lichtenberger introduisait son article « compétences, organisation du travail et confrontation sociale dans le numéro 67 de la revue formation emploi du CERÉQ en 1999.

Il montre notamment comment on est passé de la notion de métiers à la notion de qualification puis de compétences : « le substantif « qualification vient alors désigner ce que l'adjectif ne reconnaissait pas : la qualité du travail industriel d'exécution définie par la complexité du poste occupé et non par le métier. ». Citant Jean-Marie Barbier il rappelle : « le terme de qualification est attaché au modèle social des 30 glorieuses caractérisées par le développement de grandes firmes industrielles, une organisation taylorisée du travail, un management centralisateur, les négociations salariales au sommet, une gestion de la main-d'œuvre par l'ancienneté, un syndicalisme fort. »

Plus loin, il décrit ainsi le passage de la qualification aux compétences : « comme la généralisation du terme de qualification dans les années 50 pour désigner l'ensemble des qualités d'un salarié reconnues utile dans une branche professionnelle, celle du terme « compétences » à partir de la fin des années 80 traduit ainsi un intense travail social de ré-articulation des modes de performances des entreprises et des capacités individuelles qu'ils valorisent » (...) (La compétence) prend ainsi place dans le débat social comme l'indice de nouveaux défis productifs : faire de l'initiative et de la créativité des salariés une source de performances y compris dans les activités d'exécution (... Le travail humain se déplace vers des emplois à plus fort degré d'initiative. Le travail réel déborde plus largement encore les tâches prescrites, il ne s'agit plus seulement d'adapter son action en situation mais de définir et d'en planifier l'organisation de façon plus autonome. »

En octobre 1998 le CNPF ouvrait son cinquième forum à Deauville sur le thème « Entreprendre et Compétence » dans le cadre des journées internationales de la formation auxquelles participaient plus de 1800 responsables de formation.

Le 6 octobre 1998 on pouvait lire dans un article des Échos : « la loi de 1971, qui a institué une obligation de moyens et non de résultat, a mis l'accent sur la formation, insiste Alain Dumont, directeur de l'enseignement et la formation au CNPF. Or celle-ci ne constitue qu'un des moyens pour développer la compétence des salariés. ». La question de la validation des compétences constitue également une source de réflexion majeure. « En France la reconnaissance sociale se fait surtout sur les diplômes. Il est important que l'entreprise montre que d'autres parcours d'évolution et de promotions sont possibles. Elle doit aussi pouvoir bâtir un système de maîtrise de validation des compétences acquises par le salarié au cours de sa vie professionnelle, reconnue par la collectivité. »

Le même journal dans son numéro du 8 octobre 1998 titrait : « le CNPF veut modifier les règles du jeu» et poursuivait ainsi :

*« La formation professionnelle est morte, vive la logique de compétences tel est le message qu'a martelé le CNPF en ouverture hier de ses journées internationales de la formation, [...]. Ce terme recouvre une nouvelle philosophie de la formation professionnelle. Elle implique dans l'esprit des*

*représentants patronaux qui planchent sur cette question depuis deux ans, « une révolution managériale » et même « une révolution sociale », comme l'a souligné le président du CNPF Ernest Antoine Seillièvre.*

*Qu'est-ce que la compétence professionnelle ? C'est « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »...*

*À l'opposé d'un système déconnecté selon lui des nécessités de compétitivité, le CNPF prône un recentrage sur l'entreprise. « La compétence est une politique d'entreprise » a déclaré le président du CNPF dans un discours qui ne contenait pas une seule fois le mot « formation » et ne faisait aucune référence à la réforme de la formation professionnelle préparée par la secrétaire d'État Nicole Péry. Auparavant, Ernest Antoine Seillièvre avait égratigné « le diplôme » qui « est encore en France la grande valeur pour la reconnaissance sociale » dont les conséquences sont « une entrée tardive dans le monde du travail, un alourdissement des charges de la collectivité, une frustration pour les diplômés qui ne se sentent pas formés pour l'action en entreprise ». Aux entreprises, a-t-il estimé, « d'introduire de nouveaux modes de gestion fondée sur l'amélioration permanente et la mobilisation des compétences des salariés, en liaison avec le projet stratégique de l'entreprise. Aux entreprises encore « la responsabilité - entrepreneurs et salariés réunis - de construire et de valider les compétences professionnelles conduisant à la maîtrise d'un métier et à l'autonomie professionnelle », a affirmé le président du CNPF.*

*Alors que tout le système de formation professionnelle repose sur la reconnaissance des qualifications, seule notion reconnue dans les conventions collectives, cette promotion des « compétences, implique, pour le CNPF, de bâtir « un système de validation des compétences » puis de « construire un lien entre compétences et qualifications ». Autant de questions qui constituent selon Ernest Antoine Seillièvre, un thème pour enrichir le dialogue social dans les entreprises, afin d'y définir de nouvelles règles du jeu ».*

2/5

Le président du CNPF avait invité Nicole Péry la secrétaire d'État en charge de la formation professionnelle à venir à Deauville conclure que les travaux de ce forum. Le cabinet était très réservé sur l'opportunité du déplacement de la ministre. Elle a finalement renoncé à cette invitation.

Convaincue pour sa part qu'elle ne pouvait pas avancer sur un projet de « nouvelle loi Delors » que lui réclamait par ailleurs les élus, sans que les partenaires sociaux ouvrent préalablement une négociation et concluent un accord national interprofessionnel, Nicole Péry a alors entamé avec son cabinet une longue série d'entretiens bilatéraux avec les partenaires sociaux. La difficulté venait du fait que ces derniers voulaient bien être entendus séparément mais ne voulaient pas de concertation globale ni ouvrir des négociations sur la formation professionnelle, car ils étaient mobilisés par les discussions sur la réduction du temps de travail entre la loi AUBRY 1 (13 juin 1998) et la loi AUBRY 2 (19 janvier 2000).

En même temps le cabinet de la ministre préparait ce qu'on a appelé un livre blanc et qui est paru en mars 1999 sous le titre « La formation professionnelle diagnostic défis et enjeux. ». Dans ce document, outre le diagnostic était largement partagé par l'ensemble des acteurs de la formation professionnelle, on pouvait notamment voir l'annonce:

- de la reconnaissance et de la validation des acquis de l'expérience
- de la création d'un droit individuel d'accès à la formation professionnelle transférable et garanti collectivement

La première, on vient largement d'en parler, a donné lieu à Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale et à l'instauration de la validation des acquis de l'expérience, et en même temps à la création de la commission nationale de la certification professionnelle et au répertoire national des certifications professionnelles.

## **La compétence tout au long de la vie : une responsabilité partagée - REIMS le 10 octobre 2013**

La deuxième préfigurait le compte personnel de formation qui est actuellement en concertation et bientôt en négociation.

Deauville n'a pas débouché sur une véritable prise en main de la formation professionnelle initiale et continue par les entreprises. Pour autant, la logique de gestion par les compétences ne s'est pas éteinte après Deauville. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a fait l'objet d'accords interprofessionnels et de branche et même de lois. Elle est censée concerner aussi bien les petites et moyennes entreprises que les grands groupes industriels ou tertiaires. La formation professionnelle à l'intérieur de l'entreprise est de plus en plus liée à la politique de gestion des ressources humaines.

Le droit individuel transférable et garanti collectivement n'a pas pu être mis en œuvre en 2002. Cependant la validation des acquis l'expérience, que Nicole Péry considérait comme une « petite révolution » s'est développée dans les 10 années qui ont suivi sa naissance même si les conditions de son développement ne sont pas toutes idéalement remplies.

Le répertoire national des certifications professionnelles est bien construit selon une logique de reconnaissance des compétences. La liste d'homologation qui l'avait précédé se fondait sur des critères liés à des parcours de formation. Une certification enregistrée au répertoire reconnaît un portefeuille de compétences acquises par la formation ou par l'expérience.

La DÉCISION No 2241/2004/CE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 15 décembre 2004 instaurant un cadre communautaire unique pour la transparence des qualifications et des compétences (Europass) est dans la même logique. La mobilité professionnelle européenne est assurée par l'identification des compétences de l'individu. Il semblerait qu'il est plus aisément de repérer les compétences identiques d'un Etat à l'autre, que de vérifier si tel cursus ou parcours de formation de tels pays conduit à la même employabilité dans tel autre pays.

L'employabilité est devenue un enjeu capital. Il n'est pas anormal que, dans une période où l'accès et le maintien dans l'emploi sont particulièrement difficiles, ce concept qui a d'abord été utilisé par le côté patronal (« chaque individu est responsable de son employabilité ») soit entré progressivement dans le langage commun de la négociation collective.

L'acquisition et le maintien des compétences sont désormais des objectifs partagés par l'entreprise et le salarié, la responsabilité de ce dernier étant désormais reconnue par les représentants des salariés comme en témoigne le préambule de l'accord national interprofessionnel de 2009 :

*« Ainsi, chaque salarié doit pouvoir être acteur de son évolution professionnelle et chaque entreprise doit pouvoir mettre en œuvre les moyens adaptés à ses besoins en matière de développement ou d'adaptation à son environnement économique et à sa politique de ressources humaines.*

*La formation professionnelle doit notamment concourir à l'objectif pour chaque salarié de disposer et d'actualiser un socle de connaissances et de compétences favorisant son évolution professionnelle et de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle.*

Pendant les 10 années qui vont de l'accord national interprofessionnel de 2003 à aujourd'hui les concepts-clés qui ont présidé aux évolutions du système de formation professionnelle sont :

1. Le co-investissement : ce principe a traversé les négociations interprofessionnelles depuis l'échec de 2001 où les partenaires sociaux se sont séparés sine die. Les négociations sur la formation professionnelle étaient plombées par la volonté de certains partenaires de se « venger des 35 heures » sur le dos de la formation professionnelle. Des différences subtiles sont introduites entre formation pouvant se dérouler sur le temps de travail et formation devant se dérouler hors temps de travail : le plan de formation comportera ainsi trois catégories qui se réduiront à deux en 2009.

Le DIF relève de ce même principe. Il devient intéressant à partir du moment où le salarié le capitalise (jusqu'à 120h) et l'introduit dans une négociation avec son employeur pour cofinancer par exemple une formation diplômante. Le DIF n'a pas été créé pour être ce qu'il est aujourd'hui à savoir, quand il est utilisé, l'objet de catalogue de formation « difables ». Le

DIF aurait pu être effectivement un instrument entre les mains du salarié pour exercer véritablement son rôle d'acteur de sa formation et lui permettre d'investir lui-même dans une action cofinancée par le plan de formation de son entreprise.

2. L'acquisition et le maintien des compétences :

Le premier article de la sixième partie du code du travail définit ainsi l'objectif de la formation professionnelle :

*« La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. Elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser ses connaissances et ses compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. »*

Relèvent ainsi de cet objectif :

L'instauration des entretiens professionnels, le bilan de compétence, le passeport formation, la validation des acquis de l'expérience, la troisième catégorie du plan de formation (« développement des compétences ») les contrats et les périodes de professionnalisation, le socle de compétences, les formations aux compétences clés, les préparations opérationnelles à l'emploi...

3. L'individualisation : on retrouve ce concept

- dans des pratiques (l'individualisation des parcours) -
- dans le développement de certaines modalités de formation (les NTIC)
- dans l'organisation de certains types d'actions (parcours de professionnalisation)
- dans la conception de la VAE comme une démarche individuelle
- et dans le préambule de l'accord national interprofessionnel de 2009 : « [...] favoriser non seulement la personnalisation du parcours de formation et le recours aux nouvelles technologies éducatives mais aussi la formation en situation professionnelle grâce au développement de la fonction tutorale. »

4/5

4. La sécurisation : elle a deux variantes :

- la sécurisation des emplois
- la sécurisation des parcours professionnels,

Selon que l'on s'intéresse à l'individu quand il est « occupé » dans un emploi, ou qu'on le considère entre deux périodes d'emploi ou de chômage.

Le concept est développé dans deux documents :

- le premier est conventionnel c'est *l'Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés*

- le second législatif : c'est la *loi 2013 - 504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi*. Elle complète ainsi l'article L. 6111-1 du code du travail « *[la formation] constitue un élément déterminant de sécurisation des parcours professionnels et de la promotion des salariés.* » ;

*« Afin de favoriser son accès à la formation professionnelle tout au long de la vie, chaque personne dispose dès son entrée sur le marché du travail, indépendamment de son statut, d'un compte personnel de formation.*

« Développer adapter les compétences tout au long de la vie : enjeux économiques et sociaux, » c'était le titre affiché pour cette intervention.

On peut observer d'une part que dès 1998 le CNPF fondait en partie son discours sur la nécessité de compétitivité. On peut remarquer que cette nécessité est reconnue aujourd'hui dans un cercle bien plus large que celui des seules organisations patronales.

Il ne fait plus de doute aujourd'hui que le développement des compétences peut-être un objectif partagé par l'entreprise - précisément pour développer ou entretenir sa compétitivité - et par le salarié pour la sécurisation d'un parcours professionnel incertain.

La compétitivité de l'entreprise dépendrait donc pour une large part du développement des compétences de ses salariés. Elle a donc tout intérêt à les développer.

Le salarié dont les compétences contribuent pour une large part à la compétitivité de l'entreprise a-t-il un intérêt personnel à les développer? Dans une période où l'emploi est rare et où la mobilité externe peut être aventureuse, il est de l'intérêt du salarié que l'entreprise qui l'emploie reste compétitive. Mais la vie de l'entreprise ne dépend pas seulement de sa compétitivité. Et au nom de sa compétitivité elle peut décider de réduire ses effectifs.

La sécurisation des parcours professionnels ne suppose-t-elle pas que les salariés puissent développer des compétences transversales (ce que Michel BRICLER qualifie de «compétences d'employabilité durable ») qui favoriseraient le passage d'un emploi à l'autre.

C'était aussi pour cela que la VAE a été inventée, pour que celui ou celle dont les compétences auront suffi à l'entreprise tant que cette dernière survit, soit en mesure de les faire reconnaître par d'autres entreprises dans d'autres contextes.

La compétence du salarié est sans doute un enjeu économique pour l'entreprise.

La reconnaissance de cette compétence d'une entreprise à l'autre est un enjeu social.

5/5

Michel BLACHERE, Administrateur AFDET