

Winfried Heidemann • Wilfried Kruse

„VALID LEONARDO-Projekt“

La validation et la reconnaissance de compétences et de qualifications



LEONARDO-Projekt

Valid Leonardo-Projekt

La validation et la reconnaissance de compétences et de qualifications

Document de discussion européen pour les partenaires sociaux

Winfried Heidemann

Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (Allemagne)

Wilfried Kruse

Landesinstitut Sozialforschungsstelle, Dortmund (Allemagne)

en collaboration avec

Jean-Michel Martin

CFDT, Paris (France)

Bernhard Quintreau

CFDT, Niort (France)

Yolande Sellier

EIP (UIMM), Paris (France)

Kostas Dimoulas

INE / GSEE, Athens (Grèce)

Alexandra Lefopoulou

FORMHEL Consortium (Grèce)

Jonathan Winterton

University of Bradford Management Centre,

Bradford / Napier University Edinburgh, (Royaume-Uni)

Heinz Schlieper

Weiterbildungsstiftung Chemische Industrie, Wiesbaden
(Allemagne)

Ulrike Zenke

IG Metall Verwaltungsstelle Neckarsulm, (Allemagne)



Impressum:

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefon: 0211 7778 - 171
Telefax: 0211 7778 - 188
E-Mail: Winfried-Heidemann@boeckler.de

Redaktion: Winfried Heidemann
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Düsseldorf, März 1999

L'essentiel en un coup d'œil

1. Ce document de discussion a été élaboré entre 1996 et 1998 par des experts venant d'organisations et d'instituts des partenaires sociaux en Allemagne, en France, en Grèce et en Grande-Bretagne, dans le cadre d'un projet LEONARDO de l'Union européenne.
2. La formation continue est un *champ de travail tripartite* des partenaires sociaux et de l'Etat. La reconnaissance des compétences et des qualifications a lieu dans un „*triangle magique*” formé par les systèmes nationaux de formation professionnelle, les dispositions de loi ou les règlements contenus dans des accords collectifs concernant la classification salariale, et les procédures d'évaluation et de validation des compétences et connaissances dans les entreprises.
3. Les compétences et qualifications ont été convenues comme pouvant être définies comme suit dans les pays européens: la *compétence* est la capacité de s'acquitter correctement d'une tâche professionnelle; ceci implique tant les aptitudes pratiques que les connaissances et le savoir sur les grands rapports d'ensemble. La *qualification*, quant à elle, signifie la capacité formelle de pouvoir exercer une activité ou une qualification formellement reconnue obtenue au sein d'un système d'éducation ou de formation.
4. Depuis quelque temps, les relations traditionnelles entre les systèmes d'éducation, de formation et d'emploi ont été soumises à certaines pressions: la formation continue gagne en importance, sur la toile de fond de la concurrence européenne et globale, l'organisation du travail change et exige de nouvelles compétences, un „*nouveau type de formation continue*” se crée, à proximité du poste de travail et spécifique à chaque entreprise, les critères et procédures traditionnels d'évaluation des compétences et de validation des qualifications doivent être modifiés.
5. C'est dans un tel contexte que l'évaluation et la validation forment depuis plusieurs années le sujet de la *politique européenne de formation continue et du dialogue des partenaires sociaux européens*. Pour garantir la mobilité spatiale et professionnelle des travailleurs, hommes et femmes, en cette époque de mutations structurelles, la question de la *reconnaissance transnationale* des qualifications est également posée de plus en plus souvent. Ceci présuppose cependant l'élaboration de critères communs pour la reconnaissance nationale respective des qualifications. Pour le moment, ces critères n'ont pas encore été élaborés.
6. Le document de discussion formule en conséquence des propositions d'*activités des partenaires sociaux*, qui se réfèrent aux systèmes de certification, de classification et de rémunération, aux procédures d'évaluation et de validation des entreprises, au nouveau type de formation continue ainsi qu'au développement d'une organisation du travail favorisant l'apprentissage.
7. Les évolutions esquissées sont illustrées à l'aide d'*exemples pratiques* provenant d'entreprises et de secteurs économiques différents en Allemagne, France, Grèce et Grande-Bretagne.

SOMMAIRE

1. Le projet LEONARDO-VALID – ses origines, ses objectifs et son déroulement	7
1.1 Objectifs et structures de coopération	7
1.2 D’une réflexion basée sur des modèles et des transferts vers un document de discussion européen pour les partenaires sociaux	8
2. Systèmes et pratiques de reconnaissance et d’évaluation	11
2.1 Systèmes traditionnels	11
2.2 Termes-clé	12
2.3 Similitudes et différences	13
3. De nouvelles évolutions dans un environnement „turbulent“	15
3.1 L’augmentation de l’importance de compétences professionnelles dans le nouveau modèle de la compétitivité des entreprises européennes	15
3.2 Les systèmes de formation professionnelle en mutation: la crise de des qualifications actuelles	16
3.3 L’augmentation de l’importance stratégique de la formation continue en entreprise	17
3.4 L’importance du dialogue social	17
4. La conception du triangle magique	18
4.1 Les qualifications et leur utilisation	18
4.2 La mobilité et la certification comme un domaine partiel de reconnaissance et d’évaluation	18
4.3 Le champ de conception tripartite	19
5. Un besoin de nouvelles conceptions à cause de transformations à l’intérieur des entreprises. L’exemple du „nouveau type de formation continue“	24
5.1 Qu’est-ce que le „nouveau type de formation continue“?	24
5.2 Le nouveau type de formation continue et les exigences conceptuelles	25
6. De nouveaux concepts dans le domaine de la reconnaissance et de l’évaluation – des exemples du projet VALID	26
6.1 La certification des expériences du travail: l’exemple du CNAM en France	26
6.2 Le nouveau type de formation continue et la nouvelle évaluation des qualifications: des exemples de l’industrie chimique	27
6.3 Les entreprises comme structures qui apprennent	28
6.4 La certification des entreprises de formatio: deux exemples	29
7. La discussion européenne actuelle en matière d’évaluation et de reconnaissance: perspectives	30
8. Domaines d’action des partenaires sociaux	33
Annexe	37
Glossaire de concepts clés: Synopsis	38
Des exemples choisis des quatre pays impliqués	45

1. Le projet LEONARDO-VALID – ses origines, ses objectifs et son déroulement

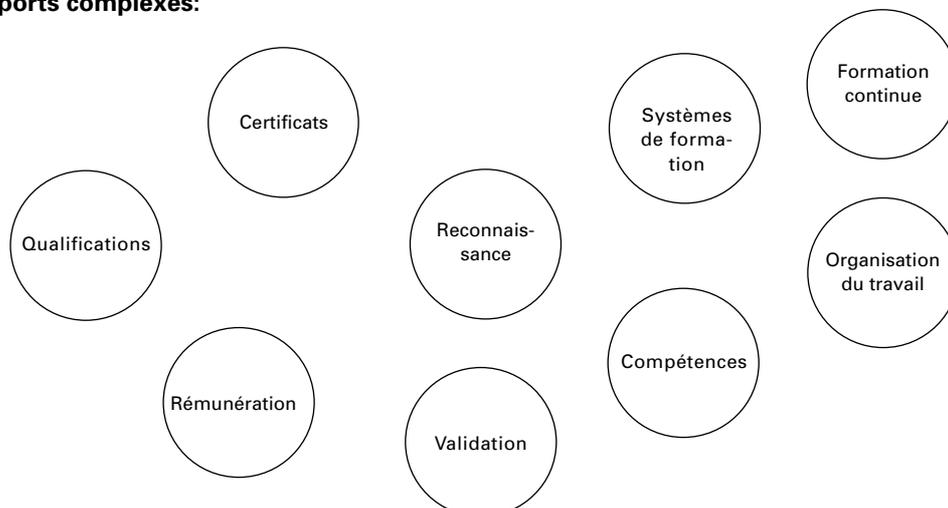
1.1 Objectifs et structures de coopération

Le point de départ du projet avait été des réflexions, suite à un projet transnational franco-danois, dans le cadre du programme FORCE, sur la transférabilité de solutions négociées par les partenaires sociaux en matière de formation professionnelle continue. Ce projet avait été mené par ACIU, Copenhague et Quaternaire, Paris. La question qui s'est posée au cours des discussions du projet était dans quelle mesure les partenaires sociaux contribuaient, par le Dialogue social, à la reconnaissance de qualifications et de compétences, et si les solutions trouvées dans différents pays pouvaient être transposées à d'autres pays. Les qualifications acquises au sein du système scolaire, au cours de la formation professionnelle initiale et continue ou dans le monde du travail sont reliées de manière complexe à leur reconnaissance dans le monde du travail lui-même, à l'organisation du travail dans les entreprises et à la rémunération. Ces questions forment la trame de la discussion menée dans l'ensemble de l'Europe sur la validation et la reconnaissance de qualifications. Les partenaires sociaux peuvent jouer un rôle important dans la régulation de ces rapports. A partir de perspectives les plus diverses ils ont, dans plusieurs pays, élaboré des solutions à ces problèmes, qui ont été ancrées par la suite dans des accords.

Aux problèmes traditionnels – à savoir la reconnaissance souvent difficile des qualifications scolaires dans le travail et le peu de validation et de transférabilité des activités entreprises pour la formation d'adaptation – sont venues s'ajouter plus récemment certaines évolutions au niveau des entreprises: une augmentation de l'importance, dans de nombreux secteurs de l'économie, des compétences professionnelles en rapport avec de nouvelles formes d'organisation du travail, de gestion de la qualité et de développement organisationnel. L'acquisition de ces compétences prend des formes spécifiques à chaque entreprise, se fait à proximité immédiate du poste de travail, et elle n'est généralement pas formalisée. Par conséquent, les compétences ne sont en règle générale pas sanctionnées par des certificats, tout en devant pourtant être „reconnues“ d'une manière ou d'une autre („le nouveau type de formation continue“).

- LEONARDO VALID -

**Validation et reconnaissance:
des rapports complexes:**



Les rapports complexes entre tous ces éléments et dimensions forment, pour le moment, une tache blanche sur la carte du savoir européen. L'objectif du projet était d'analyser les expériences faites dans différents pays, pour impulser une évolution des systèmes nationaux respectifs et, en même temps, pour contribuer à rationaliser la discussion européenne.

Afin de travailler à cet objectif dans une approche pratique et de dialogue, nous avons cherché des partenaires pour un *projet de partenaires sociaux*, en d'autres termes, un projet auquel participent tant les employeurs et les organisations patronales ou les entreprises que les syndicats ou les institutions syndicales ou des représentants d'employés d'entreprises. Pour ne pas rendre le projet trop complexe dès le départ, il a été limité à quelques secteurs économiques. Les objectifs ont été atteints par:

- ▶ l'association d'experts et d'instituts des fédérations patronales et syndicales de l'industrie métallurgique en France (UIMM et CFDT) et en Grèce (FIG et INE-GSEE), ainsi que par la participation d'une entreprise de métallurgie allemande (Kaco) et de la structure administrative locale du syndicat de la métallurgie (IG Metall);
- ▶ la participation de la fondation de la formation continue de l'industrie de la chimie allemande, paritaire, et, pour le Royaume-Uni, par les contacts que l'université de Bradford entretient avec l'industrie de la chimie;
- ▶ la coordination du projet réalisée par la Fondation Hans Böckler de la Confédération des syndicats allemands (DGB) et la Sozialforschungsstelle Dortmund, institut de recherche public en contact avec les entreprises et les syndicats.

Cependant, ce lien étroit avec un secteur économique précis n'a plus, en tant que tel, joué un rôle prépondérant au cours du projet; certes, les expériences et les exemples ont été traités sur cette toile de fond; toutefois, il s'est avéré que les problèmes qui se rattachent à la *reconnaissance et l'évaluation de qualifications* sont d'ordre plus général, et ont donc plutôt trait aux systèmes de formation et de certification ainsi qu'aux systèmes des relations industrielles au niveau national.

1.2 D'une réflexion basée sur des modèles et des transferts vers un document de discussion européen pour les partenaires sociaux

A partir des résultats et des conclusions du programme FORCE, le projet cherchait à avancer dans *un des problèmes centraux* de la conception de la formation continue, à savoir celui de la *reconnaissance et de l'évaluation*. Ce sujet nous renvoie à l'un des secteurs-clé des relations industrielles entre les fédérations patronales et syndicales. Compte tenu des différents intérêts en présence, en matière de formation continue, il s'agit de voir dans quelle mesure il existe, en s'appuyant sur les futures exigences de qualification, des *interfaces d'intérêts et, partant, des opportunités pour les partenaires sociaux de concevoir certains points en commun et de trouver des accords*.

La question de *l'évaluation et de la reconnaissance de qualifications est habituellement formulée – dans la plupart des projets LEONARDO d'ailleurs aussi – à partir d'une perspective individuelle de formation*. Qu'est-ce que cela signifie? Une personne acquiert des qualifications professionnelles ou des capacités au travers de programmes d'apprentissage – quelle que soit la manière dont ils sont organisés – pour pouvoir les offrir sur le marché du travail. Ces qualifications et capacités sont formellement reconnues par *un*

certificat ou une attestation qui documente que la personne concernée a réussi à acquérir lesdites qualifications ou capacités. Ce *certificat* permet à son détenteur de „traduire“ ses qualifications et capacités professionnelles envers une tierce personne, avant d’avoir l’occasion de les prouver dans la pratique par des actions concrètes au travail. La reconnaissance réelle de ces qualifications n’intervient en effet que lorsque la personne concernée obtient un poste de travail pour lequel les exigences correspondent entièrement ou pour une grande partie à l’ensemble de ses qualifications. Un *certificat*, par conséquent, est un instrument qui peut faciliter la présentation des qualifications de quelqu’un sur le marché du travail.

La question de *l’évaluation des qualifications dans un contexte d’entreprise* est habituellement également tout d’abord posée sous un angle individuel: quelle valeur ont les qualifications pour la rémunération? D’après la conception prévalant jusqu’ici, un plus en qualifications signifiait également une augmentation de productivité dans le travail et l’on pouvait donc s’attendre à une augmentation de salaire. La question de la rémunération jouait et joue encore un rôle considérable pour l’acquisition de qualifications professionnelles. C’est l’employeur qui procède à cette évaluation, selon des critères qui expriment la valeur des qualifications offertes par rapport à l’activité précise exercée dans le cadre des processus globaux de l’entreprise, et selon des critères en rapport avec la quantité ou la pénurie des qualifications de ce type sur le marché du travail. L’employé est soumis, pour *l’évaluation de ses qualifications*, à un ensemble de règles générales, fixées pour chaque entreprise ou dans des accords sectoriels des partenaires sociaux, ou encore qui découlent de dispositions légales. Toutefois, il existe des *latitudes de flexibilité* considérables pour ce qui est de l’interprétation de ces règles.

Les deux éléments centraux de la perspective *individuelle de formation*, à savoir la *reconnaissance et l’évaluation*, sont donc déterminés par le marché pour ce qui est de leur mise en œuvre, et dépendent pour une grande partie de la demande qualitative et quantitative des entreprises – donc: *du nombre et de la qualité des emplois qu’offrent les entreprises*. Ceci introduit un élément collectif.

L’accent des programmes européens tels que FORCE ou LEONARDO était placé jusqu’ici sur *le côté de l’offre, donc sur la dimension plutôt individuelle des qualifications*: quelles sont les qualifications professionnelles nécessaires, les capacités d’action professionnelles ou les compétences dont doit disposer l’individu à l’avenir? Quelles formes de certification sont utiles pour l’individu sur les différents marchés du travail, y compris sur le marché du travail européen?

Le projet VALID s’est également tourné vers la question de la reconnaissance et de l’évaluation sous *l’angle de l’utilisation des qualifications professionnelles, donc vers les travailleurs ou les entreprises*. Ce faisant, il s’agissait

- ▶ de sonder de manière empirique les tendances de reconnaissance et d’évaluation des qualifications dans les entreprises et
- ▶ d’examiner si la reconnaissance et l’évaluation des qualifications dans les entreprises *sont accessibles aux partenaires sociaux, dans l’objectif d’une conception commune*.

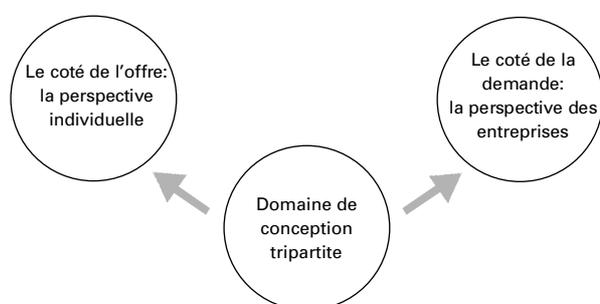
Les partenaires sociaux des différents pays participant au projet VALID – de par leurs traditions ou encore comme résultat des bouleversements des relations industrielles au cours de la dernière décennie – ciblaient dans leurs stratégies de manière très différente le niveau de l’entreprise – d’un vaste règlement

du problème de l'évaluation par les partenaires sociaux dans les entreprises jusqu'à l'autre „extrême“, dans lequel l'entreprise, comme structure sociale, ne devient que difficilement accessible aux partenaires sociaux pour un règlement-cadre.

Le problème de la *distance* des partenaires sociaux, organisés au niveau sectoriel, des événements qui ont lieu dans les entreprises, devient plus important encore pour le sujet de la reconnaissance et de l'évaluation, puisque les entreprises, depuis peu, n'ont pas seulement un rôle *d'utilisateurs de qualifications* à jouer mais de plus en plus aussi un rôle de producteurs de qualifications, et pas seulement dans la formation d'apprentis mais surtout dans le domaine de la *formation continue* et de *l'évolution des compétences*. Ceci signifie qu'une partie de la *perspective individuelle de formation* s'est déplacée en direction des entreprises, et que *l'offre des qualifications disponibles sur le marché du travail* est en retour également considérablement influencée par les entreprises.

– LEONARDO VALID –

Un domaine de conception tripartite



No.2 01 / 99

C'est pourquoi le projet VALID a abouti sur la proposition de *réunir le côté de l'offre avec celui de la demande – donc la perspective individuelle, celle des entreprises, avec la perspective sociétale de la formation professionnelle, recentrée dans ce projet sur la formation professionnelle continue – dans un champ de conception tripartite entre les partenaires sociaux et l'Etat.*

L'analyse et l'exploitation de différents exemples, à laquelle ont procédé les partenaires des pays qui ont participé (cas de bonne pratique, évolutions, décisions et programmes des partenaires sociaux, influences européennes sur les discussions nationales), ont permis d'élucider si la *conception d'un concept intégré se fondant sur le „triangle magique“* était imaginable et réaliste.

Très vite, nous avons fait une expérience essentielle: compte tenu des différences institutionnelles existant entre les pays participant, un transfert de „bonne pratique“ de reconnaissance et d'évaluation des qualifications n'est pas très facilement possible. Un transfert de pratique de „pays émetteurs“ à des „pays récepteurs“ exige au départ des problématiques similaires, des définitions de problèmes semblables et des possibilités d'action comparables. Or, ceci est encore moins le cas pour le domaine de l'évaluation et de la reconnaissance de qualifications que pour d'autres questions en matière de formation professionnelle. C'est pourquoi nous avons abandonné l'idée d'origine d'un „manuel de transfert“. Il faut commencer par analyser les informations et les expériences. Le produit final du projet VALID peut y contribuer. Il présente les résultats des recherches et des discussions qui se sont déroulées pendant deux ans et résume les principales *conclusions et questions en suspens pour la discussion des partenaires sociaux nationaux et européens.*

2. Systèmes et pratiques de reconnaissance et d'évaluation

2.1 Systèmes traditionnels

Le point de départ du projet étaient les systèmes et les pratiques traditionnels de reconnaissance et d'évaluation de qualifications.

– LEONARDO VALID –

SYSTÈMES TRADITIONNELS

- ▶ **Les systèmes de reconnaissance / de formation nationaux**
- ▶ **Les systèmes de partenariat social**
- ▶ **La certification non formalisée par les organismes d'enseignement et de formation**
- ▶ **La validation des qualifications au sein du monde du travail**

Nr.3 01 / 99

Dans tous les Etats européens, il existe des qualifications professionnelles reconnues dans tout le pays, acquises au sein des *systèmes nationaux de formation professionnelle*. Les systèmes ont des structures différentes, les écoles et les entreprises jouent un rôle différent, les normes pour la reconnaissance sont établies différemment. Ce qui est important, c'est qu'une reconnaissance générale dépassant les établissements d'entreprises, les branches et les frontières nationales passe par des réglementations publiques (étatiques). Les certificats reconnus par l'Etat sont généralement émis par les ministères de l'Education compétents, dans certains cas aussi par les ministères du Travail. Dans certains cas, qui restent l'exception – parmi les pays qui ont participé au projet par exemple l'Allemagne – des institutions semi-publiques (dans ce cas précis, les chambres) sont mandatées pour l'émission des certificats. L'accès à ces qualifications reconnues se fait par une participation à des cycles de formation réglementés – qu'ils se déroulent à plein temps dans une institution scolaire ou en alternance à l'école et sur un poste de travail. Souvent, les représentants des partenaires sociaux sont invités à participer à l'élaboration des plans de formation et en partie également à l'élaboration des procédures de certification (examens). En règle générale, il est possible de dire que l'intégration des partenaires sociaux à la réglementation rehausse l'importance réelle des qualifications sur le marché du travail et dans la vie professionnelle, en d'autres termes, favorise leur reconnaissance dans le monde du travail.

Dans certains pays, les *partenaires sociaux* se sont entendus sur la structure et l'attribution de qualifications au sein de leurs branches ou secteurs professionnels respectifs. Elles ne sont reconnues que pour les branches concernées mais peuvent, dans certains cas, être reconnues par les autorités nationales compétentes pour tout le pays et/ou être mises en équivalence avec des diplômes et certificats du système d'enseignement et de formation public (sans donner automatiquement, toutefois, les mêmes droits d'accès au système de l'enseignement supérieur). Parmi les partenaires du projet, ceci s'applique à la France.

Des certificats *non formalisés d'organismes de formation* existent dans tous les pays mais leur valeur sur le marché du travail dépend fortement de la réputation de l'organisme en question ; généralement, ces certificats ne sont pas intégrés dans le système des qualifications officiellement reconnues. Parmi les partenaires du projet, de nouvelles initiatives de contrôle de qualité des certificats en question ont été prises notamment en Grèce.

Il faut distinguer de ces systèmes de reconnaissance *la valorisation des qualifications* au sein du système de l'emploi, dans les établissements d'entreprises. Cette problématique et la clarification de ces rapports formaient le noyau du projet VALID.

2.2 Termes-clé

Nous avons commencé par *clarifier certains termes-clé centraux* de la formation professionnelle. Les différentes traditions d'enseignement et de formation, les différentes cultures des relations industrielles donnent également leur empreinte à des termes aussi importants pour le projet VALID que ceux de „formation professionnelle“, „qualification“, „reconnaissance“, „évaluation“ et „valorisation“. Ils ont été expliqués par le biais d'un glossaire (glossaire en annexe). Un point important de clarification a été de délimiter les termes de „compétence“ et de „qualification“, termes essentiels de la discussion actuelle des politiques nationales et européennes d'éducation et de formation:

*par le terme de **compétence** on entend généralement la capacité de „bien“ effectuer une tâche, ce qui est mis en avant, c'est la capacité qui permet à une personne d'agir dans une situation spécifique de la pratique quotidienne de son travail. Sous un angle analytique, „compétence“ a deux dimensions au moins: celle des aptitudes pratiques et celle des connaissances/de la compréhension des grands rapports.*

*Le terme de **qualification** n'est pas compris dans tous les pays de la même manière: en Allemagne, le terme désigne tout d'abord de manière générale le niveau de connaissances ou la capacité d'un individu à répondre à des exigences professionnelles; il souligne, dans un sens plus restreint, comme en France, en Grèce et en Grande-Bretagne, l'aspect de la formalisation d'une qualification reconnue (du système de formation et d'éducation) ou bien la capacité formellement reconnue (définie par un contrat de travail ou les conventions collectives) à exercer une activité professionnelle ou à occuper un poste de travail.*

- LEONARDO VALID -

COMPÉTENCES – QUALIFICATIONS

► **Compétences**

aptitude à bien effectuer une tâche

aptitudes pratiques

connaissances / compréhension des grands rapports

► **Qualification**

capacité formellement certifiée de pouvoir répondre

aux exigences d'un poste de travail (complexe)

qualification formellement reconnue, obtenue au sein

du système scolaire et de formation

No.4 01 / 99

Par conséquent, la „compétence“ souligne plutôt l’aspect spécifique d’une situation donnée, tandis que la „qualification“ met en avant l’aspect de la formalisation. Cette distinction est importante lorsqu’il est question de la transférabilité de compétences dans un contexte de travail différent, dans d’autres entreprises, d’autres branches voire même d’autres pays – en effet, c’est ici que l’aspect de la formalisation de la reconnaissance, de la validation formalisée devient important, puisque c’est cela qui fait la différence entre une qualification et une compétence. Toute velléité de mobilité dans le contexte des mutations structurelles dépend par conséquent de la preuve que l’on fournit de posséder des qualifications formalisées

2.3 Similitudes et différences

Les similitudes et les différences entre les pays ont été décrites dans le rapport de synthèse de la première année de projet, portant sur quatre problématiques centrales: la reconnaissance de qualifications professionnelles par leur certification, la reconnaissance des certificats formalisés dans les entreprises, l’évaluation de compétences et de qualifications au niveau des entreprises et l’augmentation de l’importance de la formation continue..

– LEONARDO VALID –

SIMILITUDES ET DIFFÉRENCES

- ▶ reconnaissance formelle par les certificats
- ▶ reconnaissance de certificats dans les entreprises
- ▶ procédures de validation au niveau des entreprises
- ▶ augmentation de l’importance de la formation continue

No.5 01 / 99

La reconnaissance formalisée des qualifications professionnelles par la certification

Il semble que ce sujet se trouve actuellement en cours de redéfinition. Les rapports des différents pays montrent que le poids social des certificats et, partant, leur utilité potentielle sur le marché du travail pour leurs détenteurs, augmentent lorsque les partenaires sociaux du secteur économique respectif participent à la procédure de reconnaissance et de certification. Apparemment, ceci attribue aux certificats une valeur plus réelle pour l’employé potentiel ; ceci renforce la confiance qu’une personne, lorsqu’elle présente un tel certificat, est réellement en mesure de travailler dans un contexte pratique d’entreprise.

C’est alors que la question des *contenus certifiés* s’avère également très importante, lorsque l’on considère l’utilité de chacun des certificats. La question du quoi est d’une importance cruciale, compte tenu de l’exigence d’une modernisation qualitative rapide des potentialités de la main d’œuvre. *Le système NVQ en Grande-Bretagne, avec les opportunités qu’il offre de valoriser les expériences* acquises au travail, et, en France, l’établissement, par branche, d’une reconnaissance formelle et d’une certification des expériences au travail sont ici des exemples dont les résultats devraient être d’un grand intérêt pour la suite de la discussion sur la politique de formation.

La reconnaissance des certificats formalisés dans les établissements

Dans de nombreux pays, la reconnaissance formalisée de qualifications professionnelles est importante, tout comme le poids social qu'a ce processus, puisque cela va dans le sens d'un *profil de qualification „transportable“ et „communicable“*. Plus le côté formel de la reconnaissance est faible, moins l'individu a de chances de trouver un emploi adéquat, et plus les tests d'aptitudes individuels à chaque entreprise gagnent en importance. Compte tenu de la situation sur le marché du travail pour la plupart des catégories d'employés, les entreprises refuseront certes de se laisser reprendre leurs propres principes de sélection mais ce qui peut être décisif, c'est le poids qu'aura chaque certificat au sein d'un tel procédé.

La validation des compétences et des qualifications formalisées au niveau des établissements d'entreprise

L'évaluation concrète, dans une entreprise, des qualifications dont dispose une personne ne dépend en règle générale pas des prescriptions faites par une convention collective mais des *procédés d'évaluation* adoptés par les entreprises. Traditionnellement, il s'agissait de procédés permettant d'évaluer les exigences d'un poste de travail spécifique. Par conséquent, par le passé, ce qui était rémunéré n'étaient pas ce que quelqu'un était globalement en mesure de faire selon sa spécialisation mais les connaissances, aptitudes et capacités que cette personne appliquait sur un poste de travail précis. Ces procédés d'évaluation, entièrement rattachés aux postes de travail, sont la transposition dans la politique d'entreprise du principe organisationnel tayloriste, et sont parfois en contradiction flagrante avec les qualifications formellement reconnues que présente une personne. Toutefois, la crise des systèmes d'évaluation traditionnels ne peut pas encore être constatée avec la même ampleur dans tous les pays et dans tous les secteurs.

En Allemagne et en Grande-Bretagne plus particulièrement, toute une série d'exemples peuvent être trouvés prouvant que le système tayloriste traditionnel d'évaluation en rapport avec un poste de travail est entre temps carrément devenu un obstacle à la modernisation et à la réorganisation. Des termes tels que „*skill-paid system*“, „*multiskilling*“ ou encore „*qualifications-clé*“ sont les maître-mots de cette évolution.

L'importance croissante de la formation continue et le problème de la qualité de l'offre de formation continue

Dans tous les quatre pays, nous pouvons constater une énorme augmentation de l'importance de la formation professionnelle continue. Ceci s'applique tout d'abord au niveau des établissements d'entreprises, où elle vient occuper une nouvelle place dans les processus de développement des ressources humaines et de développement organisationnel, dans un contexte de concurrence exacerbée par le marché européen et le marché mondial. L'augmentation de l'importance de la formation professionnelle continue se montre également dans le dialogue des partenaires sociaux, qui font de la formation continue un objet de discussions et d'accords – parmi les quatre pays du projet, c'est en France que ceci est le plus visible. Mais des conséquences problématiques en découlent: là où la réglementation n'intervient pas, il y a une expansion du marché de l'offre de formation continue dont la qualité est tout d'abord difficile à évaluer. Différentes approches sont poursuivies pour résoudre ce problème, en particulier des approches d'assurance qualité et de gestion de la qualité dans les organismes de formation. Mais on songe également à une procédure de certification et d'accréditation formelle des organismes de formation continue, afin de mieux être en mesure de juger et d'évaluer leurs produits de qualification (p. ex. en Grèce).

3. De nouvelles évolutions dans un environnement „turbulent“

Depuis les premières réflexions sur les évolutions du projet VALID jusqu'à aujourd'hui, l'environnement économique, social et politique est devenu plus „turbulent“ : il y a un nouveau dynamisme dans les conditions internes et externes de la concurrence des entreprises européennes et des travailleurs européens, hommes et femmes. Ceci rend encore plus urgent, mais en même temps plus compliqué qu'il ne paraissait encore il y a quelques années, le besoin de trouver des réponses aux questions posées dans le cadre du projet VALID. Esquissons quelques unes des transformations qui caractérisent ces „turbulences“.

– LEONARDO VALID –

PROBLÈMES RÉCENTS

- ▶ **Les rapports traditionnels entre les systèmes de formation et le marché de l'emploi sous pression**
- ▶ **la formation continue d'adaptation: un manque d'évaluation**
- ▶ **les procédures d'évaluation en entreprise:**
de différents „jobs“ dans une organisation tayloriste
vers des compétences vastes
- ▶ **le nouveau type de formation continue**

No.6 01 / 99

3.1 L'augmentation de l'importance de compétences professionnelles dans le nouveau modèle de la compétitivité des entreprises européennes

Les approches, n'existant pas encore dans toutes les entreprises, loin de là, nouveau modèle de la compétitivité est en train d'être forgé, encore contradictoire dans certaines de différent selon les branches économiques, et à vitesse inégale. Néanmoins, certaines tendances peuvent être entraperçues. Le nouveau modèle de la compétitivité est rattaché à une plus forte optique de qualité et optique-client, à l'informatisation et la décentralisation, à l'écologisation, la réorganisation de processus de travail, à des hiérarchies plus plates et à l'évolution de nouvelles images-phare et une nouvelle culture d'entreprise.

A la charnière et au centre de ce nouveau modèle de la compétitivité se trouve le travailleur qualifié, en coopération responsable avec d'autres travailleurs qualifiés. Cette valorisation, dans les stratégies d'entreprise, du facteur „travail qualifié“ représente l'une des transformations les plus importantes et les plus vastes dans l'histoire des rapports sociaux dans les entreprises ; en effet, ceci indique une révision fondamentale de la division du travail tayloriste, tant sur les mêmes niveaux de hiérarchie qu'entre les différents niveaux de hiérarchie. Dans ce processus, la main d'œuvre qualifiée, comme noyau stratégique de la modernisation, ne peut pas être séparée, dans le nouveau modèle de la compétitivité, de la politique du minimum possible des ressources humaines (cf., par exemple, la production au plus juste).

Ce qui est décisif dans ce contexte, c'est que le profil des exigences que l'on a envers un tel travail qualifié ne se réfère désormais plus „seulement“ à des connaissances et des savoir-faires spécialisés, dans un contexte nettement plus vaste, mais que – pour exprimer la chose de manière légèrement euphorique – l'individu dans sa globalité se trouve placé au centre de l'intérêt des entreprises, en d'autres termes, sa créativité, son esprit d'initiative, sa motivation, son aptitude à coopérer, sa disposition à assumer des responsabilités et à s'identifier à son travail. Tout ceci est appelé aujourd'hui le développement des compétences.

C'est donc „l'individu global“ qui représente la ressource première de l'augmentation de la productivité, de la rationalisation et de la modernisation.

Une telle évolution a un revers évident pour les travailleurs. Une emprise plus forte sur les employés a pour objectif d'élever leur „taux d'utilité“, dans les secteurs d'activité traditionnels tout comme dans les secteurs d'activité pour lesquels il n'existait pas, pour le moment, de gratification négociée, stabilisée et acceptée des deux côtés. Par conséquent, un nouveau „compromis du donnant-donnant“ devient nécessaire pour les partenaires sociaux.

3.2 Les systèmes de formation professionnelle en mutation: la crise de des qualifications actuelles

Les systèmes d'éducation et de formation professionnelle des pays membres de l'Union européenne – également dans les pays qui ont participé au projet – subissent actuellement des mutations de plus ou moins grande envergure, qui doivent leur permettre de répondre aux exigences de l'avenir. Il s'agit de moderniser les contenus de formation ou les cursus/plans de formation, ou encore de créer des structures nouvelles ou complémentaires. Même dans les systèmes de formation professionnelle traditionnellement organisés de manière fortement scolaire, l'entreprise obtient de plus en plus d'importance comme lieu d'apprentissage. Les difficultés que connaissent les personnes en fin de formation sur le marché du travail pour trouver un emploi approprié, tout comme la pratique de nombreuses entreprises de commencer par qualifier les nouveaux employés à leurs activités professionnelles, indiquent bien que „l'adéquation“ entre le système de formation et le marché du travail est de plus en plus difficile, à cause des mutations rapides du système de l'emploi ; mais qu'une plus grande adéquation uniquement avec la demande actuelle ne représente probablement pas non plus une solution porteuse d'avenir. Dans le projet VALID, la question de l'orientation et des objectifs d'une réforme de la formation professionnelle n'était pas l'objet central ; mais il apparaît clairement que cette problématique et la question de la „reconnaissance et évaluation des qualifications“ sont étroitement liées.

Il y a une autre conséquence des développements de nos sociétés qui touche de très près à tout le complexe „reconnaissance et évaluation“: dans tous les pays, la population a un niveau de connaissances beaucoup plus élevé et la quote-part des diplômes et certificats de fin de formation plus cotés a fortement augmenté. De là à savoir si cette *expansion de l'éducation* a réduit l'inégalité sociale, toujours étroitement liée à „l'éducation“, reste controversé. Ce qui ne l'est pas, par contre, c'est que l'expansion de l'éducation a entraîné une multiplication des certificats ; la plus jeune génération de personnes formées au cours de cette phase d'expansion de l'éducation se retrouve sur un marché du travail sur lequel la

demande de main d'œuvre est en grand décalage avec l'offre. Ceci entraîne des *difficultés de valorisation des qualifications acquises sur le marché du travail*, ainsi qu'une certaine *dévalorisation de beaucoup de certificats obtenus* (à moins qu'ils ne sanctionnent une qualification rare sur le marché du travail) et aboutit, souvent, à un emploi de moindre valeur. Les jeunes – mais, en fait, l'ensemble des travailleurs – se trouvent confrontés à une contradiction frappante, importante également pour l'orientation subjective et l'identification personnelle des individus: il est indispensable de se qualifier si l'on veut avoir la moindre chance de trouver une emploi qualifié mais l'éducation ne garantit plus comme par le passé la sécurité, une carrière et un emploi gratifiant. Par conséquent, les *efforts de formation* exigés se font nettement plus de *manière défensive* que ce n'était le cas par le passé.

3.3 L'augmentation de l'importance stratégique de la formation continue en entreprise

Parallèlement à la valorisation d'une main d'œuvre qualifiée dans la vie des entreprises, il existe une forte *augmentation de la formation continue en entreprise*. Ce qui est nouveau dans ce type de formation continue, c'est qu'il ne s'agit plus d'une formation continue de carrière traditionnelle mais plus non plus de la formation continue d'adaptation ciblée, qui avait lieu, par exemple, au moment de l'introduction d'un nouveau type de machine. Ce „*nouveau type de formation continue*” est continue dans le sens où elle fait graduellement partie intégrante de la journée de travail et qu'elle a lieu régulièrement, à intervalles courts. En règle générale, elle est rattachée à des transformations de l'organisation du travail ou à une réorientation stratégique des entreprises, et s'adresse en principe à l'ensemble des effectifs, étant donné que tous sont supposés et doivent être intégrés dans le processus global d'innovation, de qualité et de rationalisation. Cette formation continue s'oriente fortement aux *spécificités de chaque entreprise*; c'est la raison pour laquelle elle peut être en contradiction avec les intérêts des travailleurs, qui est de se construire une biographie de formation continue et vérifiable, utile sur le marché du travail. Cette tendance à plus de formation continue interne aux entreprises, non réglementée, a bien sûr également des liens très étroits avec tout le complexe „reconnaissance et évaluation de qualifications”.

3.4 L'importance du dialogue social

Un point de départ très important du projet *VALID* a été la conviction que le „dialogue social”, c.-à-d. la recherche commune de solutions par les partenaires sociaux, à tous les niveaux, était essentiel pour la qualité du développement de *l'espace social et de travail européen*. Le „dialogue social”, comme *spécificité européenne*, peut contribuer à trouver de meilleures solutions aux problèmes – et pas seulement parce que les expériences et l'expertise des deux côtés sont englobées et que l'on sonde des domaines de compromis possibles, mais également parce que le corps social accepte plus facilement les solutions proposées. Les travaux et réflexions qui ont eu lieu dans le cadre du projet *VALID* ont montré que le dialogue social devrait regagner en élan dans beaucoup de domaines, pour qu'il puisse en effet jouer le rôle qu'il est supposé jouer, à savoir celui d'apporter une „valeur ajoutée” aux solutions. Compte tenu des mutations rapides qui ont été esquissées, aucun domaine de la société ne devrait a priori être exclu comme *domaine de conception commune par les partenaires sociaux*.

4. La conception du triangle magique

4.1 Les qualifications et leur utilisation

Le projet VALID suivait une ligne traditionnelle de la discussion européenne sur la formation professionnelle et le marché du travail, celle qui avait déjà joué un rôle important dans la „procédure de reconnaissance“ du CEDEFOP ou dans différents projets du programme FORCE. La question de la reconnaissance et de l'évaluation des qualifications acquises par une personne y était surtout rapportée à sa mobilité potentielle sur le marché du travail européen, sur la toile de fond des différents systèmes d'éducation et de formation professionnelle nationaux. Il s'agissait d'élaborer des critères, les plus simples possibles, pour arriver à une correspondance d'une qualification acquise au sein du système de formation d'un pays X avec celle d'un pays Y. La perspective adoptée était donc celle des travailleurs individuels qui veulent être en mesure d'utiliser de façon adéquate ce qu'ils ont investi dans leur formation à l'extérieur du cadre direct qui les a motivés à fournir cet effort, en particulier en obtenant un *emploi conforme à leurs qualifications*.

Ces chances d'utilisation étaient meilleures – en ce qui concerne la formation professionnelle de base ou *formation initiale* – tant que l'on restait sur le territoire de l'Etat membre dans lequel la qualification professionnelle avait été validée. Au sein des différents systèmes, les certificats sont généralement connus et toutes les parties intéressées savent quelles qualifications se cachent derrière chacun des certificats.

4.2 La mobilité et la certification comme un domaine partiel de reconnaissance et d'évaluation

Le problème principal de la reconnaissance et de l'évaluation de la formation professionnelle initiale, dans la discussion dans le passé, était celui du passage à un autre système. Les problèmes qui s'y rattachent ont été formulés de manière générale dans le premier rapport de synthèse du projet VALID comme suit:

La problématique de base est apparemment moins celle d'une certification quelconque que (a) ce que celle-ci traduit de la qualification professionnelle réelle d'une personne et (b) quel poids social ont ces certificats, en particulier au niveau des entreprises.

Le point (a) englobe en outre la question essentielle de ce qui est certifié, c.-à-d. s'il s'agit de la simple participation à un programme de formation, des connaissances et savoir-faires existants dans un domaine spécialisé spécifique, de l'accomplissement d'une tâche complexe ou de la réussite d'un test, de compétences plus générales, d'un potentiel individuel de qualification, des expériences de travail...

Le point (b) englobe surtout également la question de qui participe à l'évaluation et à la décision concernant la certification, en d'autres termes, s'il s'agit exclusivement ou quasi exclusivement des autorités responsables de l'enseignement et de la formation ou si des experts et les organisations de l'économie et des travailleurs participent d'une manière ou d'une autre à ce processus.” (p.19)

LA RECONNAISSANCE

QUOI ET COMMENT

- ▶ „**quoi** „ :
 - compétences individuelles – qualifications
 - vastes
 - apprendre – expériences au travail
- ▶ „**comment**“
 - prise en compte des partenaires sociaux dans
 - les procédures de reconnaissance:
 - de meilleures chances d'emploi

Ce catalogue de critères de conception, qui n'est certainement pas complet, se rapporte aux *systèmes de certification*. Ils ont été analysés au cours de la première année du projet VALID. La *certification* ne représente cependant qu'un des domaines de tout le complexe de la reconnaissance et de l'évaluation. La question de la *certification* renvoie au *système d'acquisition des qualifications, donc aux systèmes d'enseignement et de formation professionnelle* respectifs. Dans le meilleur des cas, c.-à-d. si le système de certification est conçu en conséquence, un certificat peut documenter fidèlement quel niveau et quelle étendue de qualifications une personne a pu acquérir au fil de son processus de formation, quelles capacités professionnelles et compétences. Bien sûr, ne peut être certifié ce qui n'a pas pu être acquis au sein du système d'éducation et de formation professionnelle respectif, soit parce que les contenus n'y étaient pas inclus, soit parce que la didactique était inadéquate. Le complexe de la *reconnaissance et évaluation* renvoie par conséquent également à d'éventuels déficits des contenus et des plans de formation des systèmes de formation professionnelle. Ceci ne pouvait être le sujet central du projet VALID; mais cette problématique montre la complexité des champs qui sont directement ou indirectement touchés par le sujet de la „reconnaissance et évaluation des qualifications“.

4.3 Le champ de conception tripartite

Sur la toile de fond esquissée, le projet *VALID* ne pouvait en aucun cas s'arrêter à l'analyse de l'offre – à la perspective individuelle et sociale de la formation et à la certification des qualifications acquises. Le côté de *l'utilisation*, c.-à-d. celui des entreprises, devait être inclus dans l'analyse et la vérification de champs d'actions communs possibles. Ceci a abouti au *triangle magique*.

Le champ de conception tripartite (les partenaires sociaux et l'État) de la reconnaissance et de l'évaluation des qualifications, avec le côté de l'offre individuelle et celui de la demande des entreprises, peut être présenté sous forme d'un triangle magique:

Les systèmes de certification/reconnaissance (a)



accords/lois sur les catégories salariales (b)

**procédures de validation
dans les entreprises (c)**

No.8 01 / 99

La certification formalisée (a)

Le système de certification formalisée est le système de remise de certificats dont les règles sont connues et acceptées à grande échelle, et dans lequel la correspondance entre le certificat et les qualifications certifiées dont dispose une personne est considérée comme fiable. Les certificats se référaient jusqu'ici généralement à des qualifications acquises au sein du système de formation (professionnelle). Celles-ci continueront d'être le système de référence des certifications, même s'il existe en parallèle ou en complément des certifications de qualifications non formalisées, en rapport avec l'expérience au travail et/ou des qualifications acquises par le biais de programmes de formation non réglementés.

L'incorporation des qualifications dans la hiérarchie des activités en vigueur dans les établissements d'entreprises (b)

La reconnaissance réelle des qualifications acquises et certifiées dépend alors – après leur reconnaissance individuelle – de l'influence qu'elles exerceront sur la classification dans la hiérarchie des activités en vigueur dans l'établissement d'entreprise et donc sur la détermination de la catégorie salariale (b). Des règlements quant au rapport entre des qualifications certifiées et le positionnement interne dans l'entreprise (c.-à-d. l'appartenance à un groupe où la superposition hiérarchique dépend des qualifications: manœuvres, O.S., ouvriers qualifiés etc...) peuvent exister au niveau des entreprises mais aussi au niveau sectoriel, généralement individuellement pour chaque secteur.

Ceci représente la pratique en Allemagne, grâce à l'instrument que sont les conventions collectives salariales cadres, négociées entre les syndicats et les fédérations patronales d'une branche économique, et qui décrivent les conditions à remplir pour appartenir à une catégorie salariale, de rémunération et de paie spécifique. Cette forme spécifiquement allemande de conventions collectives salariales cadres ne peut guère être transposée à d'autres pays. D'un autre côté, il existe là-bas des réglementations comparables, reposant aussi sur une longue tradition. Parfois, l'on assiste actuellement à une renaissance

de la politique d'accords sectoriels, qui avait perdu en importance durant une certaine période, par exemple dans l'industrie chimique du Royaume-Uni. Le National Joint Council a sans cesse perdu de son influence en ce qui concerne la fixation des salaires. Au lieu de cela, les représentants syndicaux avaient tenté de négocier avec le patronat des minima pour des sujets qui ne touchaient pas directement aux salaires, tels que l'égalité des chances pour les hommes et les femmes, l'hygiène et la sécurité sur le lieu de travail, surtout aussi les normes à appliquer pour l'introduction des NVO dans ce secteur. Entre temps, il a été convenu que de nouvelles normes de base pour le développement des compétences seraient élaborées en commun. En France aussi, il existe certaines tendances à modifier la classification des activités par les conventions collectives: les systèmes de classification traditionnels (comme les classifications PARODI) sont remplacés par des critères tels que la responsabilité, l'autonomie, l'auto-contrôle et le niveau de connaissances. D'autres exemples peuvent être trouvés en Grèce: pour le secteur des soins cosmétiques et de beauté, un comité d'experts syndicaux et patronaux fut constitué en 1996 par le truchement d'une convention collective, dans le but de consultations sur les qualifications futures et leur importance pour la rémunération. Toutefois, ceci ne rend aucunement obsolète le domaine conceptuel spécifique que traitent les conventions collectives salariales allemandes, même si elles exigent peut-être d'être réformées: à savoir celui d'une correspondance négociée et fiable entre les qualifications acquises et certifiées et un positionnement adéquat au sein de la hiérarchie des activités dans l'entreprise.

L'alternative à cela consiste à faire d'un certain niveau général de connaissances, ou d'un potentiel le plus vaste possible de qualifications professionnelles, la condition générale pour le début d'une activité professionnelle, et à considérer le positionnement concret dans l'entreprise comme le résultat des performances personnelles, sur la base des possibilités d'utilisation d'une personne dans une entreprise. Un tel changement de perspective aurait pour conséquence tant une réduction de la spécialisation qui se fait dans les systèmes de formation professionnelle, que la diminution de la spécialisation des certificats.

L'importance des qualifications dans la validation des activités (c)

Le troisième pôle du „triangle magique“ est constitué par les procédures d'évaluation (c), au bout desquelles est fixée la rémunération. Il est donc question d'évaluer ce qui est exigé d'une personne sur un poste de travail concret ou au sein d'un système de travail spécifique. Ce qui est alors décisif, c'est quelle importance est accordée aux qualifications ou compétences dont dispose une personne, au moment de l'évaluation de son poste de travail ou du système de travail ; en d'autres termes, à combien s'élève la partie du salaire qui est fixée sur la base des qualifications, par rapport aux autres exigences ou contraintes et leur quote-part dans le salaire. De plus, il s'agit de voir si seules les qualifications qui sont exigées ici et maintenant et normalement dans cette division du travail sont prises en compte dans l'évaluation, ou bien si le potentiel plus vaste de qualification de la personne est également un critère d'évaluation. Il est également important de voir si une formation continue régulière est présumée ou si elle joue un rôle quelconque pour le positionnement de la personne dans l'organisation du travail et/ou dans la rémunération prévue. Dans le cadre du projet VALID, certains exemples intéressants des pays qui ont participé ont pu être présentés, pouvant – prudemment – être interprétés comme un certain éloignement des procédés tayloristes traditionnels d'évaluation des activités. Au Royaume-Uni, par exemple, il existe des innovations importantes, où la certification des NVO a permis de passer de l'évaluation traditionnelle des activités à un système de rémunération basé sur les compétences prouvées („skill based“). Ceci apparaît tant dans l'accord d'entreprise de ICI de 1991 que dans l'accord passé chez BOC UK Gases National pour 1994 et 1995.

Un autre exemple de nouvelles tendances dans ce domaine peut être trouvé en Grèce, plus précisément à la Banque Nationale Grecque. Le système de cette institution est basé sur l'idée d'une participation vaste des employés. On part de l'hypothèse que la banque a l'obligation de faire progresser les qualifications de ses employé(e)s et que ceux-ci ont en retour l'obligation de suivre une formation continue. La formation continue est un instrument de développement des ressources humaines et de l'amélioration des capacités demandées pour l'exercice des activités sur le lieu de travail. Un conseil paritaire de formation et d'entraînement du personnel a été constitué pour évaluer ces activités. Le système d'évaluation élaboré permet d'évaluer les progrès réalisés à partir de la perspective de l'employé tout comme de celle de l'entreprise, mais également l'efficacité, la méthodologie et les méthodes didactiques du formateur.

Ce domaine devient un domaine important de conception commune des partenaires sociaux, surtout là où le personnel d'encadrement et les représentants des salariés ont une influence sur le choix des procédés d'évaluation et participent au contrôle de l'évaluation. Parmi les pays qui ont participé au projet, ceci était surtout le cas en Allemagne.

Une organisation du travail favorisant l'apprentissage

L'utilisation concrète des qualifications d'une personne est extrêmement importante lorsque celle-ci considère ses opportunités d'élargir et d'approfondir ses capacités professionnelles. L'organisation du travail est alors essentielle: elle peut être un obstacle à l'apprentissage, neutre pour l'apprentissage ou favoriser l'apprentissage. Etant donné que l'évaluation des qualifications peut être un encouragement à apprendre ou, au contraire, une preuve de son inutilité, les procédures d'évaluation (c) sont un domaine important de participation conceptuelle des partenaires sociaux.

Une approche intégrée de participation conceptuelle

Nous avons déjà parlé de rapports entre (a) et (b) dans le „triangle magique“. Le rapport entre le positionnement (b) et l'évaluation (c) est tel qu'il y a correspondance entre les procédés d'évaluation appliqués et l'organisation hiérarchique des groupes d'activités, ainsi que leur importance pour l'organisation du travail.

Le rapport entre (c) l'évaluation et (a) la certification devient clair lorsque l'on part de l'hypothèse que l'organisation du travail existante et les procédés d'évaluation incitent à la formation continue ou que la formation professionnelle continue dans l'entreprise – ce qui apparaît tendanciellement (voir ci-après) – devient une partie intégrante de la vie professionnelle normale. Dans ces cas-là, il faut se demander si la formation continue et une poursuite de l'apprentissage peuvent aboutir à des certifications complémentaires et comment réglementer les voies et les mécanismes d'accès.

– LEONARDO VALID –

UNE APPROCHE INTÉGRÉE

- ▶ **La coopération des responsables pour**
 - la formation professionnelle
 - la politique des conventions collectives / le dialogue social
 - la politique d'entreprise

No.9 01 / 99

Sur cette toile de fond, il apparaît clairement que les exigences conceptuelles ne sont pas limitées à l'un des „pôles“ du „triangle magique“ mais que le rapport dynamique entre ces domaines doit être traité en même temps. C'est ce qui a en principe été reconnu dans le projet ; cependant, des doutes en ce qui concerne la faisabilité ont été formulés, compte tenu des contextes nationaux différents, des différentes traditions et politiques des partenaires sociaux dans les pays concernés et des bouleversements des relations industrielles. L'élaboration d'un schéma conceptuel intégré pour l'ensemble du „triangle“ devrait également signifier que la forte division du travail, qui existe pour le moment également dans les organisations des partenaires sociaux, devrait être abandonnée, ainsi que le „cloisonnement“ des compétences, au profit d'une coopération des experts de la formation, de la politique conventionnelle et de la politique d'entreprise. Dans le cadre du projet, il a pu être constaté pour tous les pays concernés que beaucoup de choses étaient en mouvement dans les différents domaines conceptuels, avec ou sans participation des organisations des partenaires sociaux. Il existe toute une série d'exemples pratiques des différents pays, qui pourraient avoir une fonction importante d'impulsion pour la poursuite de la discussion conceptuelle sur les procédures de reconnaissance et d'évaluation des qualifications.

5. Un besoin de nouvelles conceptions à cause de transformations à l'intérieur des entreprises. L'exemple du „nouveau type de formation continue“

5.1 Qu'est-ce que le „nouveau type de formation continue“?

Parallèlement à la valorisation du travail qualifié, on peut observer – comme il a déjà été dit – une augmentation de l'importance de la formation continue en entreprise.

– LEONARDO VALID –

LE NOUVEAU TYPE DE FORMATION CONTINUE

- ▶ très grande proximité du poste de travail
- ▶ souvent spécifique à chaque entreprise
- ▶ inscrite dans le contexte de l'évolution organisationnelle
- ▶ inscrite dans le contexte de la stratégie de qualité de l'entreprise
- ▶ généralement non formalisée
- ▶ participation obligatoire

No.10 01 / 99

Il s'agit d'un nouveau type de formation continue en entreprise, dans la mesure où il ne s'agit plus d'une formation continue de carrière, dans le sens traditionnel du terme, mais qu'elle ne se limite pas non plus à la formation continue d'adaptation ciblée, organisée par exemple en rapport avec l'introduction d'un nouveau type de machine. Le „nouveau type de formation continue“ est continue dans le sens où cette formation continue fait partie intégrante du travail et devient un élément structurant la journée, la semaine ou le mois de travail. Souvent, elle accompagne une transformation de l'organisation du travail, l'introduction de la gestion de la qualité ou la reconception de la stratégie d'entreprise. Elle ne s'adresse plus aux groupes du personnel déjà privilégiés en matière de formation mais en principe à l'ensemble des effectifs, puisque tous doivent et peuvent être inclus dans les processus étroitement interdépendants d'innovation, de qualité et de rationalisation. Par conséquent, elle est plus ciblée sur les activités et les processus, elle est spécifique à chaque entreprise, elle est constituée de petits modules, elle a lieu régulièrement, à des intervalles courts, et la participation est obligatoire. Comme pour le „nouveau modèle de la compétitivité“, on peut constater que ce sont surtout dans les entreprises dynamiques que l'on trouve des systèmes déjà très développés de ce „nouveau type de formation continue“, alors que dans d'autres, les choses restent peu conséquentes et „traditionnelles“. Cette tendance, qui a pu être décrite à partir des observations faites dans le cadre des études sectorielles du programme FORCE, peut être confirmée par toute une série d'exemples provenant des rapports rédigés dans le cadre du projet VALID.

5.2 Le nouveau type de formation continue et les exigences conceptuelles

Aujourd'hui, ce „nouveau type de formation continue“ fait déjà partie en maints endroits des instruments importants de la stratégie de concurrence d'une entreprise, stratégie déployée en rapport avec l'assurance-qualité, les relations en flux tendus et l'optique-client. Si l'on adopte la perspective des intérêts des travailleurs, ce type de formation continue entraîne un certain nombre d'interrogations. Si l'exigence de devoir apprendre devient quotidienne et fait partie des activités normales du travail, cela modifie les exigences que l'entreprise formule envers les performances de ses employés, sans qu'il y ait déjà de nouvelles formules de compromis négociées entre les travailleurs et les employeurs. C'est parce que le nouveau type de formation continue est caractérisé par une contradiction entre les intérêts des entreprises et les intérêts individuels des travailleurs en la matière qu'il devient, dans sa dimension plus large de reconnaissance et d'évaluation des qualifications, un champ conceptuel important pour les partenaires sociaux: il s'agit probablement moins de trouver des formes de gratification matérielle que – outre la reconnaissance plus large par une valorisation de l'individu dans une organisation du travail modifiée – de l'élaboration du raccord possible de ce type de formation continue aux formes réglementées de formation professionnelle initiale et continue, tout comme de la certification des contenus appris, pour qu'ils puissent être reconnus dans l'entreprise-même mais également au-delà. A titre d'exemple, on peut mentionner non seulement le système de qualification de l'entreprise allemande de chimie VEBA (voir ci-après) mais aussi l'entreprise française „Euro Automobiles Heuliez“. Avec l'aide des syndicats, un „comité de reclassification“ y a été constitué, qui a pour mission de stimuler la qualification des employés et de veiller à ce qu'ils passent les examens prévus, aboutissant à un certificat basé sur le système de certification national.

– LEONARDO VALID –

LA VALIDATION DE LA FORMATION NON FORMALISÉE

- ▶ **l'importance croissante de la formation non formalisée et de „l'apprentissage sur le tas“**
- ▶ **des problèmes non résolus:**
 - la reconnaissance du „nouveau type de formation reconnue“
 - des liens modulaires avec la formation formalisée?

No.11 01 / 99

6. De nouveaux concepts dans le domaine de la reconnaissance et de l'évaluation – des exemples du projet VALID

Il a déjà été mentionné qu'un concept intégré et élaboré, qui permettrait de traiter le sujet de la „reconnaissance et évaluation des qualifications“ dans le dialogue social – en tout cas comme il a été fait dans le projet VALID – n'existait pas. Toutefois, les travaux effectués dans le cadre du projet VALID montrent que les choses bougent dans ce domaine, dans tous les pays du projet ; les points de départ sont cependant très différents et la participation des partenaires sociaux au niveau autre que celui de l'entreprise varie beaucoup – quoi qu'il en soit, elle est plutôt faible que forte. Néanmoins, il est fructueux d'étudier les différents exemples de „bonne pratique“ comme autant d'approches du champ global de la conception de la „reconnaissance et évaluation“, et de se demander si ces différentes approches peuvent – tel un puzzle – être rapprochées dans une perspective commune.

6.1 La certification des expériences du travail: l'exemple du CNAM en France

Les partenaires français du projet VALID accordent une grande importance au modèle „CNAM“, également pour sa dimension européenne potentielle. Il s'agit d'un système de reconnaissance d'expériences professionnelles par la certification. Ce système „souligne l'importance de la demande individuelle des personnes, de mieux se positionner, par une certification supplémentaire, sur le chemin de la reconnaissance de leurs capacités et de leurs connaissances.“ (Deuxième rapport national de la France, p. 8).

Ce système a été institué au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), sur la base de la loi du 20 juillet 1992. Cette loi part de deux principes: (1) Chaque situation de travail est en même temps une situation d'apprentissage, compte tenu des tâches à accomplir au travail et de l'évaluation de l'organisation du travail, et (2), tout un chacun est en mesure d'analyser ses propres expériences professionnelles et de les présenter dans l'objectif d'obtenir un certificat correspondant au niveau national de la formation technique et professionnelle. (Deuxième rapport national de la France, p. 5).

Chacun peut s'inscrire à une évaluation de ses expériences professionnelles; toutefois, tout le monde n'est pas admis à cette procédure. Le CNAM a élaboré des mécanismes et des procédures à cette fin (cf. à ce propos la description du cas en annexe).

Dans le contexte de notre discussion sur la „reconnaissance et l'évaluation des qualifications“, le modèle du CNAM représente une approche importante dans le domaine de la „reconnaissance et évaluation des qualifications“: en effet, il s'agit de donner à chaque individu les moyens de se faire attester, par une institution très cotée, ses expériences professionnelles et l'évolution de ses connaissances professionnelles, quelle que soit la méthode par lesquelles celles-ci ont été acquises. Les effets du système sont cependant encore difficiles à évaluer, notamment à cause du petit nombre de cas traités pour le moment.

6.2 Le nouveau type de formation continue et la nouvelle évaluation des qualifications: des exemples de l'industrie chimique

Le rapport du Royaume-Uni présente deux exemples de cas de l'industrie chimique, dans lesquels la formation continue en entreprise est utilisée de manière ciblée au niveau des opérateurs de process („nouveau type de formation continue“) et où sa réussite entraîne une augmentation de salaire, sur la base d'un accord d'entreprise. (voir les exemples Organic Chemicals et Fine Chemicals en annexe). Les deux modèles avaient pour point de départ de nouvelles exigences en matière de contrôle de qualité et de nouvelles formes d'organisation du travail. De la perspective VALID, on peut dire que les solutions trouvées sont certes limitées au contexte des entreprises citées, et qu'elles renforcent la tendance à un transfert vers les entreprises de la formation continue, mais elles reconnaissent la nécessité de la formation continue pour la production, ainsi que l'importance d'une reconnaissance et évaluation adéquates. Ceci peut sembler être une spécificité de l'industrie chimique, pour laquelle les frais de personnel ne sont plus qu'une infime partie des coûts totaux, compte tenu des besoins immenses de capitaux. De plus, un arrêt de travail, dans une production en processus industriels totalement imbriqués, devient beaucoup plus onéreux que des gratifications supplémentaires pour la formation continue. Or, des exemples trouvés dans d'autres branches prouvent qu'il ne s'agit pas seulement d'un cas spécial réservé à l'industrie chimique.

Dans l'industrie chimique allemande également, d'autres exemples intéressants et porteurs d'avenir d'une revalorisation de qualifications ou de compétences peuvent être trouvés, qui ont été documentés tant dans le premier rapport national de l'Allemagne (l'exemple de Bayer AG) que dans le second (Veba Oel AG, voir description en annexe). L'exemple de la Veba Oel AG, présenté dans le second rapport allemand, rejoint l'approche des exemples du Royaume-Uni, qui est d'offrir la formation continue aux opérateurs de process et d'accorder une gratification matérielle en cas de réussite de la formation continue. Il va plus loin que les exemples britanniques, parce que la formation continue en entreprise de type modulaire (très semblable au „nouveau type de formation continue“) mène aux certificats de fin de formation reconnus pour ce secteur. L'exemple de la Veba pourrait donc donner des impulsions à un rattachement productif du „nouveau type de formation continue“ aux „professions reconnues de formation initiale et continue“. Conformément au système allemand des „relations industrielles“, les structures de représentation des salariés d'entreprise, les conseils d'entreprise, participent tant à l'élaboration du système de qualification qu'à son déroulement et son contrôle.

L'étude du cas grec de la société de produits cosmétiques Sarantis SA (voir description en annexe) pointe un peu dans la même direction. Sur la toile de fond du concept de la gestion de la qualité totale („Total Quality Management“), des „séminaires de discussion et d'entraînement“ sont organisés, autour de problèmes concrets d'un poste de travail, par lesquels on cherche à obtenir une amélioration de la qualité du travail effectué. La rémunération de base est fixée dans la convention collective sectorielle ; la réussite d'un programme du „nouveau type de formation continue“ se répercute dans un système de majorations salariales, par lequel on reconnaît une amélioration de la qualité du travail.

Ces nouveaux systèmes, qui signifient des percées dans le domaine conceptuel de la „reconnaissance et évaluation des qualifications“, ne font pour le moment que peu souvent l'objet de négociations entre les représentants des employeurs et ceux des travailleurs. Il semble donc qu'un nouveau champ s'ouvre ici aux partenaires sociaux.

Un des points de départ du projet VALID était l'hypothèse que le dialogue social, c.-à-d. les concertations, la recherche commune de solutions et les accords entre partenaires sociaux, apportait une valeur ajoutée au modèle européen de compétitivité. C'est pourquoi il faut mentionner un exemple qui n'a que peu de rapport, à première vue, avec le sujet de la „reconnaissance et évaluation de qualifications“ mais qui est fort intéressant comme modèle organisationnel sectoriel. La fondation allemande de la formation continue de l'industrie chimique – un des partenaires du projet – est une institution paritaire des fédérations syndicales et patronales de la branche. La fondation agit indirectement: en organisant et en soutenant des séminaires communs de membres du personnel d'encadrement et des organes de représentation des salariés (conseils d'entreprise) dans l'industrie chimique sur des sujets d'actualité concernant les transformations de la formation en entreprise et de l'organisation du travail. Ses activités représentent une tentative d'ancrer un concept basé sur la responsabilité commune comme concept sectoriel dans les entreprises membres.

6.3 Les entreprises comme structures qui apprennent

Un exemple très intéressant de restructuration d'une entreprise en „structure qui apprend“ est le cas rapporté par la Grèce de la Banque du Pirée. Les activités qui s'y déroulent sont basées sur un accord entre le syndicat concerné et l'organisation patronale sur le développement des ressources humaines. Dans deux filiales, un programme-pilote „autodidactique“ a été introduit, avec pour objectif d'améliorer surtout la mobilité entre les différents services et de développer la capacité à résoudre des problèmes au niveau des agents de service. Les chefs de service deviennent les animateurs des processus d'apprentissage. Ce programme-pilote était né suite à un grand effort pour considérablement relever le niveau de qualification des employés par un entraînement „in-house“, surtout en ce qui concerne leurs performances quotidiennes au travail. En 1996, 63% des effectifs totaux avaient par exemple déjà participé à au moins un séminaire (une description du cas se trouve en annexe).

Il s'agit d'un exemple de dialogue social dans l'entreprise, sans qu'il soit fait référence à des droits de participation des travailleurs généralisés au niveau sectoriel. Vue l'importance qu'obtiennent les réglementations fixées au niveau des entreprises, d'après tous les rapports sur ces questions, il faut rappeler l'exemple allemand de l'entreprise Kaco (partenaire associé dans le projet partiel allemand de VALID). Le conseil d'entreprise, c.-à-d. la structure de représentation des employés de l'entreprise, joue un rôle actif de co-gestion pour l'ensemble du domaine de l'évolution de la formation dans l'entreprise. La base se trouve certes, pour une partie, dans les droits de codécision assez vastes ancrés dans la loi constitutionnelle de l'entreprise allemande, mais elle vient surtout de l'opinion partagée au niveau de l'encadrement et du conseil d'entreprise que la mobilisation des réserves de formation du personnel ne peut se faire avec succès que si les efforts sont partagés et que si l'on tient compte d'un équilibre d'intérêts raisonnable (description du cas en annexe).

6.4 La certification des entreprises de formatio: deux exemples

Le Royaume-Uni: „Investor in People“

Il faut inclure dans la problématique du projet VALID sur la reconnaissance et l'évaluation de qualifications des mesures qui permettent d'augmenter dans la société la valeur des qualifications ou des compétences professionnelles, mesures qui sont donc indirectement la base de la reconnaissance et d'une valorisation adéquate des efforts individuels de formation. C'est sous cet aspect que l'approche „Investor in People“ (IIP) du Royaume-Uni est intéressante, bien qu'il ne s'agisse pas, dans ce cas-là non plus, d'une initiative prise dans le cadre d'un „dialogue social“. Les responsables sont la fédération de l'industrie britannique, la „National Training Task Force“ et le ministère du travail. D'après une norme comprenant 24 indicateurs individuels, des organisations reçoivent le titre Investor in People, ce qui est rendu public. Les candidates à ce titre sont des structures, surtout des entreprises, qui s'engagent à encourager le développement des capacités professionnelles de tous leurs employés. Au mois de mai 1995, plus de 5 millions de travailleurs (environ 24% de tous les salariés) étaient employés dans des entreprises qui soit portaient déjà le titre IIP, soit qui cherchaient à l'obtenir.

Grèce: National Centre for the Certification of Continuing Training Structures

Il a déjà été souligné qu'il ne s'agit pas seulement, pour la certification, de voir ce qui est certifié comment mais également qui certifie. Le poids social ou le prestige de l'organisme certifiant est très important pour la valeur qu'attribuent les travailleurs à un certificat. La question devient d'autant plus brûlante lorsque – comme c'est le cas dans tous les pays participant – le marché privé des organismes de formation s'étend, les organismes se faisant concurrence autour de l'inscription du plus grand nombre possible de participant(e)s, et leurs offres étant très peu transparentes en ce qui concerne la qualité. Une forte et rapide expansion du marché privé des organismes de formation peut surtout être constatée dans les pays où les systèmes de formation (professionnelle) sont déficitaires et où le besoin de rattrapage dans le domaine des qualifications professionnelles est important, comme par exemple en Grèce.

En Grèce, le Centre National pour la Certification des Organismes de formation continue, fondé dès 1995, est responsable du contrôle de la qualité. La vérification et la certification qui s'ensuivent portent sur les points suivants: matériel didactique utilisé, efficacité de l'équipement, disponibilité d'unités d'entraînement et leur qualité, niveau et qualité des formateurs. Ce ne sont que les organismes qui sont jugés positivement qui se voient accorder la possibilité d'offrir des programmes de formation continue subventionnés par des fonds nationaux ou européens.

7. La discussion européenne actuelle en matière d'évaluation et de reconnaissance: perspectives

Depuis des années, l'évaluation et la reconnaissance de qualifications représente un des thèmes de la politique de formation professionnelle en Europe, et, dans le cadre de cette politique, également un sujet de dialogue entre les partenaires sociaux européens. L'objet de la discussion porte en premier lieu sur la transférabilité et la reconnaissance ; mais de là découlent des discussions sur des normes de qualification et, partant, sur les conditions de leur „production“ et utilisation. Ainsi, le sujet a également été abordé, au cours des dernières années, en rapport avec l'évolution du modèle de production européen.

Le sujet est étroitement lié à la libre circulation des travailleurs, hommes et femmes, l'un des droits fondamentaux ancré dans le Traité de la Communauté économique européenne dès 1957. Or, la mobilité a deux dimensions: l'une géographique, l'autre professionnelle. Dans la concurrence européenne et mondiale exacerbée, la mobilité professionnelle des travailleurs, leur adaptation à de nouvelles exigences, l'apprentissage permanent voire le réapprentissage de nouveaux métiers sont de nouveaux défis à relever tant par les travailleurs que par les entreprises. La mobilité devient l'une des conditions de base à la compétitivité des entreprises et des travailleurs dans un monde en pleine mutation.

Les critères par lesquels les qualifications sont décrites sont tout aussi peu homogènes dans les systèmes de qualification des Etats membres que le sont les normes qui les définissent ou les conditions de leur utilisation. Les partenaires sociaux ont visiblement un intérêt à ce qu'au moins les critères soient homogènes, pour être en mesure d'évaluer de façon correcte les qualifications rapportées d'un autre pays. Ceci apparaît dans les avis communs du dialogue social européen: dans l'avis du 06/03/87, les partenaires expriment leur souhait d'une introduction d'un système de reconnaissance mutuelle des qualifications au niveau européen, et dans l'avis du 13/10/92, le souhait d'établir la transparence et la transférabilité des qualifications et des certificats professionnels dans toute l'Europe. Ces objectifs n'ont pour le moment pas été atteints, les différentes approches n'ont pas permis, jusqu'à présent, d'avancer.

Dans le livre blanc de la Commission européenne „Enseigner et apprendre. Vers la société cognitive“, de 1995, sous l'objectif général no. 1 („La promotion de la reconnaissance de nouvelles connaissances“), il est proposé d'élaborer un système européen permettant d'accréditer des compétences spécialisées et professionnelles – également sous une forme modulaire ; ceci n'est pas seulement appelé à servir la transparence transnationale mais aussi et surtout à inciter tout individu à apprendre et à acquérir de nouvelles qualifications formalisées (on retrouve donc la perspective individuelle de formation mentionnée précédemment).

Les partenaires sociaux européens, dans deux documents sur la pratique du dialogue social (1994 et 1996), ont décrit des exemples de procédures d'évaluation et de reconnaissance de qualifications de différents pays. Il y apparaît clairement que la reconnaissance de qualifications qui n'ont pas été acquises dans des cursus de formation formalisés mais plutôt au cours du processus de travail, devient de plus en plus un thème de discussion pour les partenaires sociaux. Et c'est également le problème du nouveau type de formation continue.

Mais pourquoi la reconnaissance formalisée des qualifications est-elle importante? A l'ère de la déréglementation, suite à la concurrence mondiale, ne suffit-il plus que quelqu'un prouve par le truchement d'une procédure d'évaluation (assessment) flexible ses compétences? Il existe quatre arguments essentiels:

- LEONARDO VALID -

**POURQUOI UNE VALIDATION FORMALISÉE
DES QUALIFICATIONS?**

- ▶ **la validation formalisée est indispensable pour la transférabilité**
- ▶ **la validation formalisée est indispensable pour la mobilité**
- ▶ **une faible validation formalisée: de faibles chances de trouver un emploi adéquat**
- ▶ **des compétences trop étroites et non certifiées: de faibles chances face aux mutations structurelles**

No.12 01 / 99

- ▶ Une reconnaissance formelle est nécessaire pour la transférabilité de compétences et de qualifications à d'autres situations de travail, d'autres entreprises, d'autres branches, d'autres pays.
- ▶ La reconnaissance formelle est alors nécessaire pour la mobilité, pas seulement pour la mobilité transnationale mais aussi pour la mobilité professionnelle dans le contexte des restructurations économiques et sociétales.
- ▶ D'après les expériences faites jusqu'ici, une faible reconnaissance formalisée n'offre que de faibles chances d'un emploi adéquat – et ce problème s'exacerbe au fil des mutations structurelles.
- ▶ Enfin: la limitation à des compétences étroites et non certifiées – quelle que soit leur importance dans des contextes d'utilisation économiques et d'entreprises actuels – ne laisse guère de chances lorsqu'interviennent des mutations structurelles. Or, il ne s'agit ici pas seulement d'un problème individuel pour les travailleurs, hommes et femmes, mais également d'un problème pour les entreprises qui dépendent des compétences de leurs employés, compétences vastes qui sont susceptibles de subir des adaptations et d'être élargies.

L'évaluation et la reconnaissance sont donc devenues, sur cette toile de fond, un sujet à traiter par les partenaires sociaux. Or, une politique conceptuelle des partenaires sociaux, dans ce domaine, est confrontée à deux tendances de société importantes, perceptibles à une ampleur différente dans tous les Etats de l'UE et dans les Etats membres du projet: une tendance à transférer vers les entreprises tout ce qui concerne la formation, en particulier la formation continue, et une tendance à *l'individualisation et à la déréglementation des relations de travail*. Ces deux tendances posent problème aux syndicats dans pratiquement tous les pays, parce qu'elles rendent quasiment impossible de poursuivre une politique syndicale traditionnelle, qui s'est développée au fil de l'histoire. Mais elles concernent également les organisations patronales en dehors des entreprises ainsi que les chambres: elles sont confrontées au problème que leurs membres ont de plus en plus tendance à adopter des solutions spécifiques à cha-

que entreprise et, en cas de doute, à accorder moins d'importance à des positions adoptées au niveau de l'ensemble de la fédération. De plus en plus fréquemment, dans tous les pays participant – justement sur la toile de fond du nouveau modèle de compétitivité esquissé, et de ses conditions internes, à savoir l'identification des salariés à leur entreprise – on assiste à la signature de pactes d'entreprise entre le niveau d'encadrement et les organes de représentation des employés, qui tendent à affaiblir l'influence des organisations sectorielles.

Ceci touche au plus près le niveau européen du „dialogue social“, puisqu'il est encore plus éloigné des événements concrets dans les entreprises que le sont les fédérations syndicales nationales ou les syndicats de branche. D'un autre côté, le niveau de réglementation européen, pour le domaine de l'emploi et des relations de travail, gagne en importance par rapport aux niveaux nationaux respectifs ; et il existe même des processus de convergence entre les différents pays en ce qui concerne l'évolution de la formation continue, de nouvelles formes d'organisation du travail, de l'importance des qualifications en rapport avec les majorations salariales de toute sorte. Au-delà de toutes les déclarations sur l'importance du „dialogue social“, les partenaires sociaux se voient menacés de perdre en influence face à ces deux tendances ; à moins qu'ils ne fassent preuve de créativité et de force d'action en ayant un impact sur la conception de nouvelles conditions-cadre pour le développement de la formation et de l'emploi en Europe. Quelques propositions sont faites dans le chapitre final dans ce sens.

8. Domaines d'action des partenaires sociaux

A la lumière des résultats, des expériences et des réflexions faites dans le cadre du projet VALID, la perspective de suivi consiste à ce que les partenaires sociaux du dialogue social entreprennent de faire le rapport entre les deux côtés – le côté individuel de l'offre des qualifications et le côté des entreprises, celui de leur utilisation – et d'élaborer, aux niveaux d'action appropriés, des concepts intégrés de participation conceptuelle. En résumé, il s'agit des domaines d'action potentiels suivants:

– LEONARDO VALID –

LES CHAMPS D'ACTION DES PARTENAIRES SOCIAUX

- ▶ systèmes de certification
- ▶ classification et rémunération
- ▶ systèmes d'évaluation dans les entreprises
- ▶ le nouveau type de formation continue
- ▶ programmes de qualification pour les „concepteurs“
- ▶ une organisation du travail propice à l'apprentissage

No.13 01 / 99

1. Systèmes de certification / systèmes de formation

Les partenaires sociaux peuvent jouer un rôle actif tant au niveau sectoriel qu'au niveau national et au niveau européen, en participant à l'élaboration des systèmes de certification formalisée – à l'un des côtés du „triangle magique“ – et aux systèmes de formation professionnelle sous-jacents.

▶ Définition des normes des certificats/qualifications (*niveau national*)

Les partenaires sociaux devraient être impliqués dans la définition des normes pour les qualifications et les certificats, étant donné que l'expérience montre que ceci contribue à une meilleure acceptation des certificats dans le monde du travail et, partant, à améliorer l'employabilité des travailleurs, hommes et femmes.

▶ Ouverture des systèmes formalisés de qualification aux qualifications partielles (*niveau sectoriel et niveau national*)

Les compétences acquises non pas au sein de filières complètes de formation mais par la pratique du travail ou par de nouvelles formes de formation continue deviennent de plus en plus importantes. Les partenaires sociaux peuvent s'engager pour que de telles compétences soient également prises en compte dans les systèmes de qualification formalisée. Ceci pourrait se faire par le biais de qualifications partielles.

▶ L'instauration de comptes de formations/crédits de formation (*niveau national*)

La possibilité d'entamer une formation professionnelle continue formalisée et d'acquérir des qualifications formalisées, quelle que soit la biographie de la personne concernée – par exemple après une interruption de travail – est une condition de base pour l'apprentissage tout au long de la vie. Les partenaires sociaux pourraient participer à l'élaboration de „comptes de formation“ ou de „crédits de formation“ tels qu'ils existent déjà sous une forme embryonnaire dans certains pays.

► **Normes minima générales pour la reconnaissance transnationale de qualifications (*niveau européen*)**

Dans le cadre du dialogue social européen, les partenaires sociaux pourraient s'entendre sur la définition de normes minima pour des systèmes nationaux et sectoriels de qualifications reconnues, afin de faciliter la reconnaissance transnationale.

► **Reconnaissance transnationale de qualifications (partielles) par les partenaires sociaux sectoriels (*niveau européen*)**

Dans le même cadre du dialogue social européen, les partenaires sociaux sectoriels pourraient trouver des accords sur la reconnaissance transnationale de qualifications ou de qualifications partielles qui auront été acquises dans des systèmes nationaux.

► **Compétences européennes (*niveau national et européen*)**

L'euro-péanisation et la mondialisation de l'économie rendent nécessaires l'acquisition de compétences spécifiquement européennes – outre les langues étrangères également des compétences interculturelles, des connaissances spécialisées et savoir-faires européens sur l'organisation des processus de travail. Les partenaires sociaux pourraient participer à l'élaboration d'éléments de formation en modules, pouvant être certifiés et reconnus au niveau transnational, pour l'acquisition de telles compétences européennes.

2. Systèmes de classification /groupes salariaux

Les partenaires sociaux ont également la possibilité d'intervenir dans la conception des systèmes nationaux et sectoriels de classification ou dans la définition des catégories salariales.

► **Groupes salariaux avec prise en compte de l'élément des qualifications (*niveau sectoriel, niveau des entreprises ou niveau national*)**

Les partenaires sociaux pourraient trouver des accords sur la prise en compte de l'élément „qualifications“ dans la définition des groupes salariaux, afin d'encourager les travailleurs à s'intéresser à la formation continue et à valoriser leurs potentialités. Ceci peut se faire de la manière suivante – selon le contexte national –:

- soit dans le cadre de conventions collectives sectorielles cadres,
- soit dans les dispositions légales en vigueur,
- soit par des réglementations appliquées dans la pratique des entreprises.

► **Recueil contenant des exemples de nouvelles formes de classification et de groupes salariaux (*niveau européen*)**

Les partenaires sociaux européens pourraient compléter leurs deux recueils sur la pratique de la formation continue du „Dispositif d'appui pour le Dialogue social“ par des exemples où l'élément „qualifications“ aura été pris en compte dans les classifications et les catégories salariales conventionnelles.

3. Procédures d'évaluation dans les entreprises

Ces propositions s'adressent aux partenaires sociaux du niveau des entreprises:

► **Evaluation de compétences actuelles et de compétences potentielles / qualifications**

Les partenaires sociaux pourraient s'entendre sur des procédures d'évaluation (assessment) en entreprise, dans lesquelles sont réglés les rapports entre les compétences actuelles/potentielles/qualifications et la rémunération.

► **Prise en compte de la participation à de nouvelles formes de formation continue et d'expériences accumulées par le travail**

Les partenaires sociaux dans les entreprises pourraient également s'entendre sur la prise en compte de nouvelles formes de formation continue ou de développement des compétences telles qu'elles ont été décrites dans le rapport du projet VALID, tout comme sur les expériences concrètes faites avec l'évaluation des performances au travail.

4. Concrétisation du nouveau type de formation continue

Le „nouveau type de formation continue“ s'étend, suite aux transformations que subissent la production et les services dans de nombreuses entreprises et dans beaucoup de secteurs. Les partenaires sociaux pourraient s'entendre sur la participation à la conception de certains éléments de ces nouveaux types de formation continue.

► **Accès et certification (niveau des entreprises)**

Pour ce qui est de l'accès aux nouveaux types de formation continue et d'un minimum de certification, par exemple sous forme d'une attestation de participation, les partenaires sociaux pourraient là encore s'entendre surtout au niveau des entreprises.

► **Possibilités de passage aux formes de formation continue formalisées (niveau des entreprises, niveau sectoriel et national)**

Les nouvelles formes de formation continue devraient permettre le plus souvent possible un passage à la formation continue formalisée, afin que les nouveaux acquis puissent devenir transférables à d'autres situations professionnelles, d'autres entreprises, d'autres branches d'activité. La modularisation pourrait être utile à cela.

5. Programmes de qualification pour les „concepteurs“ agissant dans le „triangle magique“

Pour donner corps aux différents côtés du „triangle magique“, les représentants des partenaires sociaux doivent être dotés des compétences nécessaires dans ce domaine, doivent donc être qualifiés à cela. Il s'agit des niveaux suivants:

- ▶ **„concepteurs“ et „négociateurs“ de la formation continue dans les entreprises** (*niveau des entreprises*)
- ▶ **membres de commissions au sein des systèmes de certification** (*niveau sectoriel et national*)
- ▶ **membres de comités de classification et d'évaluation (assessment)** (*niveau national, sectoriel et niveau des entreprises*)

6. Développement de formes d'organisation du travail favorisant l'apprentissage

Si l'on passe en revue les résultats du projet VALID, le développement de formes d'organisation du travail favorisant l'apprentissage apparaît comme une composante importante si l'on veut répondre aux questions qui se rapportent à la reconnaissance et à l'évaluation de qualifications. Si l'on tenait compte de cet aspect dans les discussions menées dans le cadre du dialogue social européen sur toutes les questions de la reconnaissance, il serait possible d'arriver à une reformulation de la politiques des ressources humaines dans l'Union européenne.

▶ **Critères pour une organisation du travail favorisant l'apprentissage** (*niveau européen*)

Sur la base de leurs multiples expériences dans les Etats membres, les partenaires sociaux pourraient développer des critères pour une organisation du travail favorisant l'apprentissage. Le cadre approprié pourrait être le dialogue social sectoriel.

▶ **Recueil d'exemples d'une organisation du travail favorisant l'apprentissage** (*niveau européen*)

Les recueils de la pratique de la formation continue du Dispositif d'appui pour le Dialogue social pourraient être complétés par des exemples où une organisation du travail favorisant l'apprentissage a été trouvée dans des entreprises de branches différentes.

Annexe

Synopse des glossaires

Des exemples choisis des quatre pays impliqués

Allemagne

France

Grèce

Grande-Bretagne

Glossaire de concepts clés: Synopse

- ▶ Profession
- ▶ Formation professionnelle
- ▶ Compétence
- ▶ Validation
- ▶ Valorisation
- ▶ Reconnaissance
- ▶ Homologation
- ▶ Certification
- ▶ Qualification

▶ Profession

Profession se rapport, dans tout les pays, à des connaissances et capacités pour un groupe d'activités es pas seuelement pour des activités isolées. La complexité des activités et de la formation relative est différente dans les quatre pays.

Allemagne

L'ensemble des capacités, aptitudes et connaissances professionnelles, les orientations possibles et les rôles/fonctions que l'on peut apprendre et acquérir durant un processus d'apprentissage sur plusieurs années, en suivant un plan de formation (Curriculum). Le terme de „Beruf“ désigne plus qu'un emploi ou une activité donnée. Il est utilisé pour une activité professionnelle exercée tant sur la base d'études supérieures que sur la base d'un apprentissage..

France

La profession entendue comme métier, c'est-à-dire l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir être caractérisant une activité économique et sociale.

▶ Profession

Grèce

Emploi

Groupe d'activités professionnelles qui forment ensemble le contenu professionnel du travail d'un salarié dans son secteur d'emploi

Profession

Le terme profession est généralement utilisé comme synonyme de profession libérale, avec la connotation d'une profession à haut prestige social, où le titulaire est indépendant, travaille à son propre compte, et dispose d'un niveau de qualification élevé (p. ex. médecins, ingénieurs, avocats etc.).

Grande-Bretagne

Profession ou métier (occupation)

Le métier recouvre le travail particulier pour lequel un individu est qualifié et pour lequel il peut être employé.

Une profession (profession),

au sens anglais du terme, désigne un groupe de métiers élités, qui nécessitent un enseignement ou une formation spécifique et de niveau supérieur. Pour l'exercice d'une profession (professions libérales ou niveau cadre) (telle qu' avocat, médecin, comptable, ingénieur) il est souvent nécessaire d'obtenir une qualification.

► Formation professionnelle

Formation professionnelle veut dire, dans tout les pays, la préparation à une activité dans le monde du travail. Ses formes et ses résultats sont différents dans les pays. Partout, on distingue la formation initiale de la formation continue. La formation académique n'est pas part de la „formation professionnelle“ dans tout les pays.

Allemagne

La formation professionnelle distingue la formation professionnelle initiale ou de base (Berufsausbildung) pour les jeunes et la formation professionnelle continue (berufliche Weiterbildung) pour les personnes en activité ou au chômage. Le terme de formation professionnelle (Berufsbildung) désigne un parcours de formation professionnelle reconnu par l'Etat, sanctionné par un examen final, permettant l'obtention d'un certificat correspondant.

France

La formation professionnelle recouvre la formation initiale destinée aux jeunes soumis à l'obligation scolaire et les formations ultérieures destinées aux adultes et aux jeunes engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. Ces formations ultérieures constituent la formation professionnelle continue. En principe, la formation professionnelle conduit à une qualification permettant l'exercice d'un métier.

► Formation professionnelle

Grèce

Formation Professionnelle: Toute forme de formation qualifiant à une profession particulière, à un métier ou à un emploi ou encore qui donne l'entraînement et les aptitudes à une telle profession, un tel emploi, quel que soit l'âge, le niveau d'éducation des élèves ou des étudiants, même si le cursus de formation comprend une partie d'éducation générale
Formation professionnelle initiale
La partie de la formation professionnelle qui permet d'acquérir les connaissances et aptitudes professionnelles spéciales nécessaires à l'obtention d'une compétence professionnelle. L

Grande-Bretagne

L'enseignement professionnel (vocational education) est un enseignement destiné à une industrie particulière, un métier ou un groupe de métiers et peut être distingué de l'enseignement académique.
La formation professionnelle (vocational training). Qu'elle soit initiale ou continue, la formation professionnelle se rapporte à un métier ou une industrie. Elle peut être conduite sur le lieu de travail, dans un institut technologique et de plus en plus, dans des cadres de travail simulés, créés grâce à la collaboration entre le système éducatif et l'industrie.

► Compétence

Compétence signifie souvent la capacité d'accomplir une tâche professionnelle „correctement“, c'est à dire, au premier plan il s'agit de la „compétence d'action professionnelle“. En réflexion analytique, il y a deux dimensions de la compétence: la capacité pratique et la connaissance de contexte.

Allemagne

Connaissances („Kenntnisse“) et capacités ou aptitudes („Fertigkeiten“): le terme de „connaissances“ désignant la dimension plus théorique, cognitive, d'une activité professionnelle et le terme de „capacités“ regroupant la maîtrise pratique de plusieurs opérations de travail de complexité diverse. Dans le débat actuel, il est de plus en plus question de la „compétence d'action professionnelle“ (berufliche Handlungsfähigkeit), terme qui ne signifie pas seulement la maîtrise de certains travaux mais qui associe tant les connaissances sur un procédé global de travail, les capacités à résoudre les problèmes lorsqu'ils apparaissent, que l'autonomie d'action et la responsabilité individuelle.

France

Les compétences constituent des éléments de la qualification d'une personne avec d'autres éléments que sont les aptitudes et potentialités. Dans ce cadre, une compétence est constituée d'un ensemble de savoir, savoir faire et savoir être (comportement et relationnel) acquis de multiples façons.

► Compétence

Grèce

Compétence, c'est la capacité d'un salarié à répondre efficacement aux exigences rattachées à une activité particulière dans le contexte professionnel dans lequel il se trouve.

Les capacités peuvent être définies comme toute combinaison d'aptitudes et de qualités qu'une personne a acquises de manière formelle ou informelle, c.-à-d. au sein du système d'éducation et de formation ou par expérience. Les capacités englobent les facultés manuelles, la dextérité, tout comme les capacités intellectuelles, y compris les connaissances et savoirs spécialisés.

Grande-Bretagne

Le compétence (skill) comprend aussi bien les qualités manuelles, comme la dextérité, que les qualités intellectuelles, comme les connaissances et la compréhension appropriées. La connaissance (knowledge) fait partie de la compétence et comprend la théorie de base et les concepts propres à une profession. La compréhension (understanding) peut être distinguée comme étant le savoir-pour-quoi, par opposition au savoir-faire (compétence et compétence pratique) et au savoir-quoi (connaissance).

La compétence pratique (competence) se rapporte à la connaissance, compréhension et mise en pratique d'un savoir faire, cela implique la capacité d'exécuter une tâche à un standard donné lors de l'exercice d'un métier.

► Validation

Le sens du terme validation est très différent dans les quatre pays. Pendant qu'en France, le terme s'applique à l'attribution d'une qualification formale à la fin d'une formation, il s'applique, en Grèce et en Grande Bretagne, au procès et le procédé dans lequel les résultats de formation et des études sont évalués pour l'attribution d'une qualification formale.

En Allemagne, le terme s'applique à l'évaluation des qualification ou compétences acquis en formation formale ou en pratique de travail dans le monde du travail (par les catégories salariales ou les groupes salariaux) – pour cela, dans les trois autres pays, on utilise le terme „valorisation“.

Allemagne

Validation est utilisé pour décrire le rôle que jouent les qualifications acquises, les connaissances et capacités professionnelles tout comme la „compétence d'action professionnelle“ pour la définition de catégories salariales ou de groupes salariaux.

France

Validation s'entend tantôt dans le sens d'un accès à une reconnaissance officielle (diplômes, titres) à l'issue d'un dispositif de formation, tantôt dans le sens de la prise en compte des aptitudes ou des capacités antérieures des individus à leur entrée dans le système d'enseignement supérieur ou en vue de l'obtention d'un diplôme de l'enseignement technologique ou d'un diplôme de l'enseignement supérieur ou bien encore, dans le sens d'une reconnaissance, par la délivrance d'une attestation, des capacités acquises en formation.

► Validation

Grèce

1. Il s'agit d'une procédure de réglementation des qualifications par la législation nationale.
2. Le terme décrit la procédure selon laquelle le contenu et le résultat d'un programme de formation sont confirmés et reconnus, sans que ceci soit obligatoirement accompagné d'un certificat.

Grande-Bretagne

La validation (validation) décrit en général toutes formes de ratification, confirmation ou de vérification d'une activité passée. La validation fait référence à la pertinence d'un programme de formation dans le contexte professionnel. Dans le cadre des National Vocational Qualifications (NVQs), la validation se rapporte aux systèmes de vérification des procédés d'évaluation des candidats sur le lieu de travail.

Accreditation / accréditer (accreditation) fait référence aux procédés par lesquels, les connaissances (knowledge), les compétences (skills) et les compétences pratiques (competences) (quelle que soit la façon dont elles sont acquises) sont officiellement validées et reconnues par le biais de qualifications parfois certifiées.

► Valorisation

Valorisation veut dire – en France, Grèce et la Grande-Bretagne – faire valoir des qualifications ou compétences formelles (en Grèce et dans la Grande-Bretagne aussi des non-formelles) dans le monde du travail. En Allemagne, ce terme n'est pas usuel.

Allemagne

pas usuel

France

C'est le fait de valoriser ou de conférer une plus grande valeur. Dans le domaine de la formation, la valorisation s'entend comme la faculté de mettre en avant et d'obtenir avantage des acquis des actions de formation ou de son expérience professionnelle.

► Valorisation

Grèce

Procédure qui accorde une valeur ajoutée à une activité ou à des travaux spécifiques exercés sur le lieu de travail lorsqu'ils sont la traduction de connaissances et de capacités acquises par des programmes de formation théoriques et pratiques, formels ou non formalisés.

Grande-Bretagne

La valorisation (valorisation) se rapporte aux procédés par lesquels le travail, les compétences et les métiers sont valorisés – par exemple la rémunération. Par la classification / l'établissement du niveau professionnel (grading), les catégories de compétence (skill label) au sein d'une profession ou pour un individu particulier sont établis.

► Reconnaissance

Reconnaissance s'applique, dans un sens spécifique, à la reconnaissance des certificats formels du système de formation – et aussi des compétences informels – dans les entreprises.

Allemagne

La reconnaissance, par les entreprises et sociétés ainsi que les administrations publiques, de capacités professionnelles acquises et des certificats qui leur correspondent. Les certificats des „professions à formation reconnue“ (voir plus haut) sont reconnus partout. Ceci se répercute de la manière suivante dans les conventions collectives traditionnelles (Rahmentarifverträge – conventions collectives cadres): il existe un salaire de référence (Ecklohn) pour les activités exercées lorsque l'on appartient à un groupe professionnel, sur la base d'une formation qualifiée; à partir de là, les activités plus exigeantes (pour lesquelles il faut, par exemple, des connaissances supplémentaires ou avoir plus d'expérience) sont reconnues sous forme d'une majoration; les activités moins exigeantes (pour lesquelles on n'a pas besoin de formation spécialisée) entraînent une minoration du salaire de référence.

France

Pour la CFDT :

Le capital de formation et d'expériences qu'un individu peut prouver pour lui-même et pour autrui.

Pour l'UIMM :

c'est certifier une qualification „personnelle“ (voir ci-dessus) par la délivrance d'un diplôme, d'un titre homologué ou d'un certificat de qualification d'une profession.

► Reconnaissance

Grèce

Le terme s'applique à la reconnaissance de capacités et de compétences existantes, acquises par une formation et éducation formelle ou non formalisée – en particulier par la formation professionnelle. La possession de ces qualifications est reconnue par l'employeur et cette reconnaissance se répercute sur la rémunération (indépendamment d'une réglementation par la législation).

Grande-Bretagne

Reconnaître qu'un individu possède une compétence ou une compétence pratique. La possession d'une qualification officielle, reconnue par d'autres employeurs, est la forme la plus transférable des qualifications. Lorsque les catégories de compétence sont rattachées à l'établissement de niveaux professionnels (grading), ou lorsque le salaire est lié à la compétence, la reconnaissance économique de la compétence se traduit en rémunération.

► **Homologation**

En France, le terme homologation indique le procédé public de concéder reconnaissance nationale au diplômes, certificats et titres – soit du système de formation national soit des branches professionnelles ou des organismes de formation.

Allemagne

pas usuel

France

L'homologation est une procédure gérée par l'Etat. Elle confère à une certification (titre, diplôme) une reconnaissance nationale. C'est le fait de situer un diplôme ou un titre sur une liste de six niveaux. Cette inscription est de droit pour les diplômes délivrés par le ministère de l'Education nationale, ainsi que pour les titres d'ingénieur.

► **Homologation**

Grèce

pas usuel

Grande-Bretagne

pas usuel

► **Certification**

Certification indique la confirmation d'une formation finalisée (ou, plus générale - ment, de la capacité d'un individu) par un document écrit, un diplôme ou une pièce justificative.

Allemagne

Au sein du système allemand des „professions à formation reconnue“, une formation menant à une profession reconnue s'achève par un examen pour lequel on reçoit un certificat ou brevet. Ce document est globalement reconnu et, grâce aux normes minimum des professions à formation reconnue, tout le monde peut se faire une idée d'ensemble des capacités professionnelles d'une personne dotée d'un tel certificat de fin de formation.

France

Pour l'UIMM:
voir Reconnaissance.

Pour la CFDT:
document correspondant à la preuve écrite qu'un individu a suivi une formation. Il peut être délivré par un organisme de formation ou d'autres instances compétentes et n'atteste pas des acquis. Ce terme est employé dans le libellé des certifications.

► **Certification**

Grèce

Formalisation de la formation professionnelle qui consiste à décerner un titre formel reconnu (diplôme). Les diplômes des écoles professionnelles techniques (TES), des lycées techniques (TEL) et des lycées intégrés généraux (EPL) sont obtenus après un certain temps de formation, sans examen final. Les diplômes des Instituts de formation professionnelle (IEK) sont remis après la réussite d'examens finaux.

La certification de la formation suivie dans les écoles de l'OAED (Organisation pour l'emploi de la main-d'œuvre) repose sur des procédures d'évaluation internes aux écoles

Grande-Bretagne

La certification (certification) est la reconnaissance officielle des compétences pratiques par le biais d'un document qui précise la qualification obtenue. Le terme peut également être utilisé pour décrire le procédé par lequel un expert certifie que le candidat a obtenu la compétence pratique nécessaire.

► Qualifikation

Le sens du terme qualification est très différent dans les quatre pays: En Allemagne, c'est, plus générale, la capacité d'un individu de répondre aux exigences d'une activité donnée; en France, Grèce et Grande-Bretagne il accentue l'aspect formel d'une qualification reconnue (du système de formation) ou la capacité formelle – définie dans le contrat de travail ou dans l'accord collectif – de la capacité d'exercer une activité professionnelle ou de répondre aux exigences d'un emploi.

Allemagne

Ce terme, à la différence du terme „profession“, se rapporte beaucoup plus à des procédés de travail et à des travaux concrets. Dans ce contexte, il est souvent employé pour désigner les capacités professionnelles dont dispose une personne pour répondre aux exigences d'une activité donnée. En rapport avec un emploi, on parle souvent des „exigences de qualification“. De même, le perfectionnement de la qualification professionnelle d'une personne grâce à des cours de formation continue est également appelé sa „qualification“ („Qualifizierung“).

France

Pour la CFDT :

1.1. *La qualification* d'une personne est l'ensemble de ses compétences mais aussi de tous ses acquis qui ne sont pas forcément utilisés dans son travail ou son activité et constituent des potentialités mobilisables dans un autre contexte, sur d'autres fonctions, dans une autre organisation du travail.

1.2 *La qualification professionnelle* est une appréciation sur une grille hiérarchique de la valeur professionnelle.

1.3 La qualification du poste de travail est l'ensemble des tâches délimité par la division du travail à un moment donné dans une entreprise donnée.

Pour l'UIMM:

► *La qualification „personnelle“* est la somme des capacités possédées par un individu pour exercer une (ou plusieurs) activité(s) professionnelle(s);

► *La qualification „requis“ pour tenir un emploi* est la (ou les) qualification(s) „personnelle(s)“ estimée(s) nécessaire(s) par une profession pour tenir un emploi déterminé;

► *La qualification „contractuelle“* est le titre et le coefficient extraits de la classification et attribués à un salarié par son affectation à un emploi.

► Qualifikation

Grèce

Dans le contexte de l'éducation et de la formation professionnelle en Grèce, ce terme est souvent utilisé pour les capacités et aptitudes professionnelles formelles (connaissances, savoir-faire ou compétences) qui sont exigées d'une personne pour qu'elle puisse exercer une activité professionnelle particulière.

Grande-Bretagne

Qualification désigne ce qu'un individu obtient quand il est capable de démontrer compréhension et connaissance (comme par exemple par l'obtention d'un diplôme universitaire), compétence (lorsque l'examen prend la forme d'un test pratique pour l'obtention d'une qualification professionnelle), ou compétence pratique (lorsque l'évaluation se déroule sur le lieu de travail, comme dans le cas des National Vocational Qualifications).

Des exemples choisis des quatre pays impliqués

Allemagne

1. KACO GmbH & Co., Heilbronn
2. VEBA OEL AG, Gelsenkirchen
3. Convention collective salariale de l'industrie chimique

France

1. Le titre de technicien supérieur de fabrication de l'industrie chimique, délivré par le ministère du travail (AFPA)
2. Les diplômes professionnels de l'éducation nationale.
3. Le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) et la validation des acquis professionnels
4. Euro Automobiles Heuliez et le dispositif de certificats de qualification professionnelle (CQP)

Grèce

1. Sarantis S.A
2. Greek Aluminium
3. Bank of Pireaus

Grande-Bretagne

1. Organic Chemicals, Bradford, Royaume-Uni
2. Fine Chemicals, Castleford, Royaume-Uni
3. Aeroplane Components, Luton, Royaume-Uni
4. Ladies' Clothing
5. Engineering Construction Industry, National Skills Development Scheme

Allemagne

KACO GmbH & Co., Heilbronn

KACO est une entreprise moyenne de fabrication de joints, principalement pour l'industrie automobile, avec trois sites de production en Allemagne. Elle représente un exemple intéressant d'un processus „d'apprentissage“ qui s'est déroulé sur plusieurs années, entre la direction et le conseil d'entreprise, pour faire de la formation continue un instrument approprié d'évolution organisationnelle et d'assurance-qualité. Ce qui est particulièrement intéressant, c'est que KACO emploie un nombre particulièrement important de manœuvres.

Le point de départ chez KACO était une organisation du travail caractérisée par un fractionnement extrêmement important des procédés de production en séquences partielles routinières, avec des déroulements très monotones du travail. Le renforcement de la concurrence et la pression accrue des clients qui exigeaient moins de coûts et plus de qualité firent que l'objectif d'une réduction des coûts, accompagnée d'une assurance de qualité, devinrent un des problèmes majeurs de l'entreprise. La direction et le conseil d'entreprise s'accordèrent sur deux obstacles qui entravent une production rentable et répondant en même temps à de hautes exigences de qualité: le faible taux d'automatisation ainsi que le fractionnement et la monotonie du déroulement des travaux.

En 1989, l'entreprise commença à démanteler ces obstacles. Un des problèmes majeurs qui apparut alors fut qu'en cherchant à réduire le personnel, il fallut avoir recours à une main d'œuvre faiblement qualifiée pour manipuler les installations assez complexes ; par conséquent, le processus de réorganisation dut être étroitement relié à un processus de qualification des effectifs. Toutes les parties impliquées s'attendaient à des difficultés considérables.

Ce fut la convention collective salariale cadre de l'industrie métallurgique du Bade-Wurtemberg qui fit prendre l'initiative au conseil d'entreprise de KACO d'entreprendre une politique systématique de qualification dans l'entreprise. Compte tenu de la situation économique globale tendue, l'accord de la direction d'entreprise ne put être obtenu qu'à condition de ne pas appliquer la disposition prévue dans la convention collective, selon laquelle les salariés devaient recevoir une augmentation de salaire immédiatement après avoir achevé avec succès un programme de qualification, donc même si les connaissances et capacités nouvellement acquises n'entraient pas en ligne de compte pour leurs activités sur leur poste de travail. Un accord se fit alors sur un procédé de recensement annuel du besoin de qualification, par le biais d'enquêtes auprès des supérieurs et des salariés, avec évaluation par le service des ressources humaines et le conseil d'entreprise, et transposition ultérieure dans un programme de formation continue. Grâce à ce procédé, chaque salarié put se voir proposer des cours ciblés de qualification professionnelle. Cependant, le système se limita tout d'abord aux domaines de la maintenance, du service, de la technique et de l'administration, et ne fut étendu à la production que par la suite.

Au moment de l'introduction du travail de groupe, la direction et le conseil d'entreprise conclurent un accord d'entreprise sur la prime de groupe, par laquelle serait récompensée une production de qualité d'un nombre de pièces donné. Etant donné que l'accord était basé sur un modèle à facteurs multiples,

les salariés qui produisaient une quantité moindre de pièces gardaient toutes leurs chances, puisque les membres plus performants d'un groupe n'étaient pas „pénalisés”. Cette tentative d'éviter des effets de sélection „d'équipes dignes des Jeux Olympiques” prouve une sensibilité extrêmement développée pour les problèmes d'évaluation et de reconnaissance.

VEBA OEL AG, Gelsenkirchen

Un exemple intéressant de rattachement de la formation continue à un nouveau type de réglementations salariales est donné par VEBA OEL à Gelsenkirchen, une entreprise de pétrochimie.

L'exemple de VEBA OEL fait apparaître comment il est possible d'élargir les qualifications du personnel, élargissement imposé par l'évolution de la technologie des installations, en mobilisant de manière globale toutes les potentialités des ouvriers spécialisés et des manœuvres et en validant les qualifications acquises.

Le point de départ de l'accord d'entreprise conclu entre la direction et le conseil d'entreprise fut le taux d'automatisation croissante sur les installations techniques de l'entreprise, exigeant moins d'intervention directe que par le passé de la part du personnel de production mais plus de capacités dépassant le seul cadre d'un poste de travail, des capacités de commande des process ainsi que de connaissances générales des process de production. En outre, la motivation pour le travail devait être augmentée par une certaine polyvalence, par la reconnaissance, par l'entreprise, des qualifications ainsi que par des augmentations de salaires. Pour le groupe des manœuvres spécialisés (manutentionnaires des installations), un programme de formation continue fut défini qui devait leur apporter la qualification d'un agent spécialisé de l'industrie chimique (“Chemikant”). Les groupes cibles des programmes de qualification correspondants étaient les manœuvres et les ouvriers qualifiés de cette entreprise, tout comme leurs supérieurs directs sur les installations, qui avaient la fonction d'animateurs des cours de formation continue. Les agents de maîtrise devinrent donc formateurs, rôle auquel ils furent préparés spécialement.

Afin de mettre en œuvre ce programme de qualification, l'entreprise fut subdivisée en différents „domaines de qualification”, globalement similaires en taille et de par les exigences, chaque manutentionnaire d'installation pouvant se qualifier dans six domaines de qualification. Pour chacun des domaines, un „apprentissage sur le tas” de neuf à douze mois et un enseignement théorique complémentaire étaient exigés. La participation aux programmes de qualification était facultative mais était accessible en principe à tous les manutentionnaires d'installations. Le programme était sanctionné par un examen final, passé devant un jury, dans lequel le conseil d'entreprise était également représenté. Si un salarié réussissait l'examen, il recevait pour le domaine de qualification acquis une augmentation salariale mensuelle de 150 DM environ. Les qualifications acquises étaient validées et financièrement honorées même si elles ne pouvaient pas immédiatement être utilisées sur le poste de travail.

Le programme de qualification convenu entre partenaires sociaux au sein de l'entreprise a permis à la majorité des ouvriers peu qualifiés du secteur de la chimie de participer à des cours de formation continue et d'acquérir ainsi les qualifications d'un agent spécialisé de l'industrie chimique. Beaucoup d'ou-

vriers qualifiés ont également assisté aux cours et ont pu ainsi élargir leur qualification. La mise en œuvre de ce concept de qualification a donc apporté une contribution substantielle au processus de modernisation de l'entreprise.

L'accord d'entreprise de VEBA OEL est un exemple intéressant dans lequel un élargissement des qualifications, rendu nécessaire par l'évolution de la technologie de production et de l'organisation du travail, a pu avoir lieu avec le personnel salarié de l'entreprise. Le caractère modulaire du concept de qualification, rattachée à la validation et aux gratifications, motive les salariés dans leur contexte de travail et tient compte de leurs intérêts primordiaux.

Convention collective salariale de l'industrie chimique

En 1988, la fédération patronale allemande de la chimie (Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V.) et le syndicat de la chimie, du papier et de la céramique (IG Chemie-Papier-Keramik) ont conclu une convention collective fédérale salariale. A l'époque, la convention fit date, puisqu'elle s'appliquait tant aux ouvriers, qu'aux cadres, et rendait caduques les conventions collectives séparées, jusque-là en vigueur. Pour ce faire, il était nécessaire de redéfinir les groupes salariaux – treize en tout. Le fait qu'il y ait une convention collective commune pour les ouvriers et les cadres exprime, entre autres, que les évolutions technologiques de l'industrie chimique exigent plus de la majorité des travailleurs et que les exigences sont également plus complexes. Ceci avait déjà incité plus tôt à la création d'une nouvelle profession agréée du système de formation professionnelle en alternance, celle de „Chemikant“ (agent spécialisé de l'industrie chimique), respectivement de „Pharmakant“ (agent spécialisé de l'industrie pharmaceutique), dont les contenus principaux sont la commande, le contrôle et l'optimisation de process industriels.

Le principe habituel de définition des catégories salariales d'après les postes de travail occupés est expressément confirmé. Il est dit au §3, alinéa 2 que les salariés sont répartis dans les différentes catégories salariales selon l'activité qu'ils exercent. Pour cette attribution à une catégorie salariale, ce n'est pas la dénomination professionnelle qui compte mais uniquement l'activité du salarié.

Dans cet esprit, les descriptions contenues dans le catalogue des catégories salariales contiennent des exemples types d'activités, telles que, par exemple, la „simple saisie de données sans connaissances techniques de l'équipement“ (catégorie salariale 3) ou encore le „maniement (contrôle et/ou commande) d'installations de production et d'énergie complexes avec haut niveau de difficulté“ (catégorie salariale 8).

Cependant, chaque description d'un groupe salarial comporte également des indications sur les qualifications nécessaires à l'exercice des activités concernées ainsi que sur la manière dont celles-ci auront normalement été acquises. C'est ici que la formation à un métier agréé du système de formation professionnelle joue un rôle essentiel. Alors que pour les trois premières catégories salariales une brève initiation et peu de pratique professionnelle, de durée variable, sont indiquées comme condition, à par-

tir de la catégorie 4 une formation réussie à un métier agréé est exigée pour être qualifié à appartenir à la catégorie salariale en question. A titre de complément, il est aussi question des salariés sans formation professionnelle correspondante mais qui disposent d'une longue expérience et pratique professionnelle sur un poste de travail de la catégorie salariale 3 (donc de celle précédant immédiatement) et qui exercent une activité correspondante.

La catégorie salariale 6 (E 6) peut être considérée comme l'échelon de base, c'est à elle qu'appartient habituellement l'ouvrier qualifié d'après le „système en alternance”. Il y est question des salariés qui exercent des activités exigeant des connaissances et capacités ayant été acquises par une formation professionnelle complète d'au moins 3 ans à l'un des métiers agréés ou mis en équivalence selon la loi sur la formation professionnelle. Le critère d'une formation professionnelle complète est rempli avec la fin reconnue d'une formation à un métier artisanal, par exemple, ou à la profession d'agent technico-commercial, d'agent spécialisé de l'industrie chimique, de l'industrie pharmaceutique ou de dessinateur industriel.

Ici, un lien étroit est donc clairement établi entre la formation professionnelle certifiée et la reconnaissance d'un certificat par l'acceptation dans une catégorie salariale. La convention collective est contraignante pour les entreprises; le conseil d'entreprise participe à l'attribution des catégories salariales. Si un poste est vacant (généralement décrit par l'évaluation globale des activités à accomplir) et que le candidat prouve posséder la formation professionnelle requise, il ne pourra pas être relégué à une catégorie salariale inférieure.

A partir de la catégorie salariale 6, une formation professionnelle d'au moins 3 ans est toujours la condition préliminaire. Pour les catégories salariales supérieures à celle-ci, la participation à des programmes de formation continue de l'entreprise est également exigée. Pour la catégorie salariale 8, par exemple, il est question de salariés qui exercent régulièrement des activités difficiles spécialisées, exigeant des connaissances et capacités qualifiées dépassant celles décrites dans les exigences pour la catégorie 7, acquises par le biais d'une formation spéciale supplémentaire prévue selon un plan d'entreprise, et exercées de manière autonome. L'utilisation du terme „plan d'entreprise” permet également une fois encore de prendre conscience de l'importance que les parties signataires de la convention avaient accordée au rattachement de la formation professionnelle à l'exercice réussi d'une activité et à l'appartenance à une catégorie salariale correspondante.

France

Le titre de technicien supérieur de fabrication de l'industrie chimique, délivré par le ministère du travail (AFPA*)

I – Présentation générale du secteur

La branche professionnelle compte en France 270 000 salariés employés dans environ 1 200 entreprises. Le chiffre d'affaires 1995 s'élevait à 426 milliards de francs.

Les salariés se répartissent en 15 % de cadres, 30 % de techniciens ou agents de maîtrise, 15 % d'employés, 30 % d'ouvriers qualifiés et un peu moins de 10 % d'ouvriers sans qualification. Les femmes représentent 30 % des effectifs.

II – Description du cas

La profession a jugé nécessaire à la fin des années 1980, de traduire, dans le contenu de la formation professionnelle, les changements intervenus dans l'activité professionnelle.

Celle-ci requiert moins de contacts avec la matière que par le passé, fait appel à l'abstraction pour la conduite des techniques de production (mécanismes intégrés, systèmes numériques à commande centralisée).

L'organisation du travail fait plus de place au développement de la polycompétence au détriment d'une conception hiérarchisée. Dans ce contexte, les contremaîtres ont un rôle d'animation dans le cadre d'objectifs à atteindre.

Le choix de requalifier les salariés en place et la volonté de rendre plus attractifs le secteur ont conduit les professionnels à concevoir, pour le domaine de la fabrication (40 % des effectifs) des formations à des niveaux différents de compétences. Ces formations concernent les emplois de conducteur d'installation de l'industrie chimique (formation de niveau V), de technicien de la fabrication de l'industrie chimique (formation de niveau IV), de technicien supérieur de fabrication de l'industrie chimique (formation de niveau III).

III – L'exemple du titre de technicien supérieur de fabrication

Les salariés visés par l'action de requalification doivent avoir une ancienneté professionnelle de 5 ans.

Ce qui caractérise le technicien supérieur:

- ▶ la conduite de l'installation de production avec des aspects de maintenance, de contrôle;
- ▶ les aspects de gestion, de conceptualisation, de commercialisation ;
- ▶ les capacités d'animation d'équipe, de relations humaines.

* L'Association de Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) intervient, pour le compte du ministère du travail, dans les formations des chômeurs et les formations de reconversion des salariés.

L'identification de ces caractéristiques et l'élaboration du référentiel de l'emploi ont été réalisées avec le concours de l'AFPA après des rencontres avec des équipes de production. La conception modulaire de la formation, son déroulement dans une situation d'alternance ont influé sur le choix de l'AFPA, considérée comme plus souple que l'Education nationale.

Le référentiel de compétences a été conçu par un groupe technique de l'AFPA (Commission Professionnelle Consultative) associant des représentants de l'organisme et des représentants des employeurs et des salariés de la chimie.

La formation fait correspondre à chaque compétence un module de formation sanctionné par un rapport. L'appréciation de chaque module est notée par un jury paritaire technique. L'ensemble des modules fait l'objet d'un rapport de synthèse, présenté à un jury paritaire constitué par les services du ministère du travail. Le titre a reçu l'homologation au niveau III en 1995.

Le centre AFPA de Compiègne (Oise) a lancé l'opération. Une centaine de salariés a bénéficié de l'action de requalification, soit en direct de l'AFPA, soit par des centres de formation d'entreprises, à l'exemple de Rhône-Poulenc.

IV – La reconnaissance du titre

Contrairement au diplôme de l'éducation nationale donnant droit à un coefficient garanti de rémunération, le titre ne produit pas l'attribution automatique d'un coefficient.

Toutefois, les salariés qui ont suivi l'action de requalification dans le cadre du plan de formation ont, d'une manière générale, bénéficié d'une valorisation de leur situation, sous forme de promotion comme agent de maîtrise.

Le bâtiment: les diplômes professionnels de l'éducation nationale.

I – Présentation du secteur

1 544 000 personnes travaillent dans le bâtiment dont 1 191 000 salariés et 277 000 artisans.

La profession comprend 18 % d'ouvriers non qualifiés, 53 % d'ouvriers qualifiés, 17 % d'employés, techniciens et agents de maîtrise, 9 % d'ingénieurs et assimilés cadres. 71 % des effectifs travaillent dans une entreprise de moins de 50 salariés. 92 % des salariés sont des hommes.

La gestion de l'apprentissage est paritaire depuis 1947.

II – Présentation du contexte

Les diplômes de l'éducation nationale ont évolué dans les années 1985/1986 d'une conception représentative des métiers vers une approche globalisante par champ professionnel.

Ainsi, les certificats d'aptitude professionnelle (CAP), expression de la singularité d'un métier, étaient-ils intégrés dans des formations plus généralistes conçues pour favoriser la poursuite d'études (les brevets d'études professionnelles – BEP) vers les baccalauréats professionnels, les brevets de techniciens supérieurs.

Cette situation, peu en accord avec les besoins des entreprises de la profession, essentiellement composée de petites sociétés, dans lesquelles l'apprentissage est fortement pratiqué a entraîné une reconsidération des formations proposées par l'Education nationale.

Sous la pression des partenaires sociaux de la Commission Professionnelle Consultative (avec des représentants de l'artisanat actif), plusieurs CAP ont fait l'objet d'une rénovation récente (CAP carrelage, plâtrier, serrurier-métallier, miroitier). La rénovation a permis la prise en compte des spécificités du bâtiment, en particulier la forte variété des conditions d'exécution du travail. Cette variété éloigne la majorité des salariés de fonctions standardisées et automatisées, notions prédominantes dans les anciens diplômés.

Le choix a été retenu d'une formation professionnelle pointue avec un élargissement ultérieur des compétences.

III – La reconnaissance des diplômes

La convention collective nationale prévoit le classement au niveau 2 de la classification d'une personne titulaire d'un CAP ou d'un diplôme de niveau équivalent. Le classement est confirmé après une période probatoire maximum de 9 mois, période réduite à 6 mois si la personne possède une expérience antérieure d'entreprise (notamment acquise par l'apprentissage ou par une formation en alternance).

Les titulaires d'un bac professionnel ou technologique, d'un brevet professionnel ou d'un diplôme de niveau équivalent sont classés au niveau 3 de la classification. Le classement est confirmé après une période probatoire de 18 mois, réduite à 9 mois lorsque le diplôme a été acquis en formation continue.

Le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) et la validation des acquis professionnels

I – Présentation générale

Le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) fondé, en 1794, est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel placé sous la tutelle du ministre chargé de l'enseignement supérieur. Il a pour principales missions d'assurer la promotion supérieure du travail * et la formation professionnelle continue. Le Conservatoire National des Arts et Métiers assure une mission de tutelle pédagogique, d'assistance technique, de coordination et de contrôle de l'activité de cinquante

* C'est-à-dire la formation des adultes hors temps de travail, en vue de leur faire acquérir un titre homologué par la commission technique d'homologation des titres et diplômes ou un titre d'ingénieur.

cinq centres associés. Le Conservatoire National des Arts et Métiers emploie 395 personnes et accueille, chaque année, des adultes (salariés, demandeurs d'emploi) en formation professionnelle continue et des jeunes en formation initiale.

II – Description du cas

II - 1 La procédure de validation d'acquis professionnels du CNAM

Expression de la demande. Cette expression résulte de l'initiative de la personne qui souhaite s'inscrire dans une formation organisée par le CNAM et qui, justifiant des conditions fixées par la loi du 20 juillet 1992, veut bénéficier de la procédure de validation d'acquis professionnels. Cette demande arrive par lettres, coups de téléphone, visites. Un premier filtrage est effectué par le bureau national de validation d'acquis professionnels du CNAM (ou par le bureau compétent dans les centres associés), sur la base des conditions fixées par la loi du 20 juillet 1992.

Entretien individuel d'une heure pendant lequel le conseiller spécialisé donne une information sur le dispositif légal, évalue, avec la personne, la pertinence de la demande que celle-ci a exprimée, au regard du contenu de la formation choisie par la personne. Cet entretien est conduit à partir du curriculum vitae du candidat et d'une première mise en regard par le candidat lui-même de son expérience, avec le contenu du programme des unités de valeur qu'il souhaite demander en dispense.

Séquence de travail individuel de deux heures pendant laquelle le conseiller, avec le candidat, ouvrent le dossier de demande de validation d'acquis professionnels. Cette séquence, comme la précédente, sont effectuées généralement le soir ou le samedi. A ce stade, la procédure prend huit heures en moyenne par candidat.

Travail d'accompagnement par téléphone ou par télécopie jusqu'à la rédaction définitive du dossier de demande de validation d'acquis professionnels. Le montage du dossier requiert généralement six semaines.

Dépôt du dossier de demande de validation d'acquis professionnels et examen de celui-ci par le professeur responsable du diplôme pour lequel le candidat demande une dispense d'unités de valeur. Le professeur a pour mission d'émettre un avis indicatif, justifié.

Présentation du dossier au jury de validation d'acquis professionnels et prise de décision par ce jury de valider ou de ne pas valider, suivant le cas, les acquis présentés par le candidat. En principe, le candidat n'est pas présent sauf s'il a été convoqué. Cela vaut aussi pour le professeur responsable du diplôme. Le jury se tient en principe sur deux jours.

II - 2 Problématique

La procédure de validation d'acquis professionnels mise en place par le CNAM a pour objectifs premiers de donner une concrétisation à deux postulats énoncés par la loi du 20 juillet 1992:

- ▶ *toute situation de travail est une situation d'apprentissage en raison de la manière de conduire le poste de travail en question et de l'évolution de l'organisation du travail ;*

- ▶ *toute personne est capable d'analyser son expérience professionnelle en vue de la faire valoir pour l'obtention d'une dispense d'épreuve relative à un diplôme national de l'enseignement technologique et professionnel, du second degré ou du degré supérieur.*

Le CNAM a défini sa méthodologie et sa procédure de validation d'acquis professionnels sur la base de ce deuxième principe.

La méthodologie employée est une méthodologie de questionnement et de reformulation: „ Où avez vous appris cela? quand l'avez-vous appris? Dans quel contexte? L'avez-vous appris seul ? Comment avez-vous appris cela alors que vous n'avez jamais suivi ce cours?... ».

II - 3 Résultats escomptés, prévus et déjà observés

Des procédures de validation d'acquis professionnels mises en oeuvre en 1996 et en 1997, il a été enregistré les résultats suivants:

- ▶ nombre total de dossiers de demandes de validation d'acquis professionnels présentés: 296 dont 182 proviennent du CNAM proprement dit et 114 émanent des centres associés du CNAM;
- ▶ nombre total de demandes de validation d'acquis professionnels acceptés après les jurys: 250 dont 174 portent sur la totalité de la demande et 76 concernent une partie de la demande;
- ▶ toutes les spécialités du CNAM étaient concernées par ces dossiers. Toutefois, la plus forte demande a porté sur les spécialités suivantes: informatique, psychologue du travail, formation des adultes et administration du personnel. Les formations industrielles sont absentes du dispositif;
- ▶ âge des candidats: plus de la moitié ont entre 30 et 40 ans et 26 d'entre eux, entre 40 et 50 ans;
- ▶ longueur de l'expérience professionnelle: 35 candidats justifiaient de 10 à 15 ans d'expérience professionnelle, 27 plus de 20 ans et plus;
- ▶ niveau de formation initial: 15 avaient le niveau du certificat d'aptitude professionnelle, 23 étaient titulaires du baccalauréat et 25 d'un diplôme de brevet de technicien supérieur ou d'un diplôme universitaire de technologie;
- ▶ sexe des candidats: les hommes sont majoritaires (66 sur 96);
- ▶ nombre d'unités de valeur demandées en dispense au titre de la procédure de validation d'acquis professionnels: 50 % des candidats avaient constitué un dossier de demande de validation d'acquis professionnels partant d'une demie valeur à une unité de valeur et demie. (Il faut savoir que la dispense d'une unité de valeur correspond à une dispense d'une année de formation);
- ▶ nature et taille des entreprises concernées: très diversifiée.

III – Conséquences sur la certification, la reconnaissance des diplômes dans l'entreprise, les rémunérations et les classifications

Aucune étude qualitative relative à ces différents points n'a été, à ce jour, menée par le CNAM.

Celui-ci souligne néanmoins que la procédure de validation d'acquis professionnels produira, de toute évidence, des effets sur la mobilité professionnelle des intéressés, celle-ci s'opérant encore aujourd'hui au travers de la détention de diplômes.

Impliquant de façon très approfondie la personne qui, très tôt dans la procédure, est amenée à s'interroger sur son parcours, ses savoirs et ses savoirs faire, et son projet, la procédure de validation d'acquis

professionnels a aussi pour effets de développer les capacités d'analyser, ainsi que la maturité des personnes, ce qui les rend d'une certaine façon, plus à même, de répondre aux nouvelles exigences professionnelles d'autonomie et de responsabilité demandées par le milieu de l'économie.

Euro Automobiles Heuliez et le dispositif de certificats de qualification professionnelle (CQP)

I – Présentation générale

Euro Automobiles Heuliez est une société anonyme dont le siège social est situé à Cerizay dans le département des Deux-Sèvres.

Cette entreprise emploie à ce jour 1800 salariés. Son chiffre d'affaires est de l'ordre de 776 millions de francs dont le tiers est réalisé à l'exportation.

Afin de permettre une meilleure gestion des conséquences sociales de ses variations périodiques de production, Euro Automobiles Heuliez a mis en place, avec le concours de la CFDT et de la CFE-CGC, une cellule de reclassement (le Comité de Bassin d'emploi du Bressuirais), dite CAO. Cette cellule a joué un rôle primordial dans l'opération ayant pour objet de favoriser, en 1995, le recrutement d'une centaine de femmes, auparavant employées dans des entreprises de confection, à des postes de monteur en ligne de fabrication automobile. Auparavant, le personnel employé était essentiellement masculin, la grande majorité de l'effectif étant affecté aux activités de production de l'entreprise.

II – Description du cas

II - 1 Procédure de mise en place des qualifications

Euro Automobiles Heuliez n'a pas défini de procédure spécifique pour la mise en place des qualifications.

Il est déclaré que l'entreprise fait recours aux qualifications figurant sur la liste de la commission paritaire nationale de l'emploi de la métallurgie, en fonction des besoins économiques et sociaux ressentis en interne.

II - 2 Problématique

La mise en place, au sein d'Euro Automobiles Heuliez, de qualifications figurant sur la liste établie par la commission paritaire nationale de l'emploi de la métallurgie poursuit différents objectifs:

- ▶ *renforcer les capacités professionnelles des salariés grâce à une meilleure maîtrise de leur environnement de travail ;*
- ▶ *envisager des évolutions professionnelles futures;*
- ▶ *enrichir la réflexion interne sur les descriptifs métiers de l'automobile et de la carrosserie;*
- ▶ *permettre une mobilité des salariés dans le secteur national de l'automobile mais, également au plan local, et favoriser ainsi une régulation des emplois;*

- ▶ *constater ou non les écarts entre les capacités professionnelles détenues par le personnel et les mises en oeuvre dans l'emploi que celui-ci occupe;*
- ▶ *disposer de référentiels d'activités professionnelles définis par la profession et reconnus, permettant de mesurer la capacité du personnel à maîtriser l'environnement de leurs métiers et leurs nouvelles exigences: maintenance de premier niveau, sécurité, qualité, propreté du poste, autonomie, travail en équipes, ..., à défaut de disposer de diplômes d'Etat dans les domaines de l'automobile et de la carrosserie.*

II-3 Résultats escomptés, prévus et déjà observés

La qualification „Opérateur sur film de protection et de peinture en ligne de fabrication automobile“ proposée, en 1993, à douze personnes en place chez Euro Automobiles Heuliez a rencontré un vif succès. Sur les 12 personnes présentées à l'examen, toutes ont été reçues à l'examen. La qualification a concerné essentiellement des hommes, généralement âgés de moins de quarante ans (résultats de juin 1995).

Deux candidats sur les vingt six présentés à l'examen n'ont pas obtenu la qualification de „Monteur en ligne de fabrication automobile“ (résultats de juin 1995). Les caractéristiques des candidats étaient identiques à celles indiquées ci-dessus.

Pour la qualification de soudeur industriel qui avait été mise en place pour des jeunes titulaires d'un contrat de qualification, les résultats sont les suivants: dix jeunes sur vingt cinq ont obtenu la qualification préparée dans le cadre de leur contrat de qualification.

En 1996, sur les onze jeunes embauchés sous contrat de qualification en vue de préparer la qualification d'Opérateur sur film de protection et de peinture en ligne de fabrication automobile, neuf ont obtenu le certificat de qualification professionnelle correspondant. Les jeunes étaient essentiellement des garçons, originaires majoritairement des Deux-Sèvres. Leur formation de départ était très diversifiée.

Es projets sont en cours de réalisation et de futurs projets sont en gestation ; ceux-ci devraient s'adresser tant au personnel en place qu'au futur personnel. Les projets concernant le personnel en place viseront pour l'essentiel les femmes embauchées en 1995 et qui occupent à ce jour des postes d'opératrices non qualifiées. L'objectif est de les faire évoluer à terme vers des postes d'opératrice qualifiée.

III – Conséquences sur la certification, la reconnaissance des diplômes dans l'entreprise, sur les rémunérations et les classifications

Ces sujets font l'objet d'accords conclus, au plan national professionnel, et que la politique conduite par Euro Automobiles Heuliez s'inscrit dans le cadre de ces accords.

Les personnes titulaires d'un certificat de qualification professionnelle se voient appliquer les dispositions convenues au niveau de la branche (accord national du 2 juillet 1992). Ainsi, elles bénéficient, dans certaines conditions, d'un seuil d'accueil minimal.

Greece

Sarantis S.A

Within this framework and because the case of beauticians is representative of a great number of trades and specializations in Greece, one of the case studies we carried out in Greece, concerns the education of beauticians in the group of Sarantis S.A enterprises.

Sarantis S.A is one of the biggest enterprises of production and commerce of cosmetics in Greece controlling over 40% of the domestic market. It is a very competitive market in which essential role plays the control of products' distribution of big and well-known European houses. In this context, great emphasis is placed on the importance of the human factor and specifically to the beauticians working in the selective distribution .

In total, the enterprise employs 400 persons out of whom 167 belong to the administrative staff, 50 workers, 115 beauticians of selective distribution and 68 beauticians working in the duty free shops. The average age of personnel is 35 years of age. The position of the enterprise in the market depends to great extent on the sales of brand products and to this purpose the beautician's occupation plays a vital role. In this context, the enterprise implements a system of their permanent education integrated in the scheme of Total Quality Management. In line with this, an evaluation system of the beauticians of selective distribution is established on whose basis are detected the occupational «shortages» receptive to training while at the same time 2hour courses are structured according to the method of discussion groups.

In particular, for every beautician two assessment sheets are completed. The first concerns the sales and the degree to which the objective has been met and is related to the payment of bonus while the second concerns the occupational characteristics of the beautician, the deficiencies and problems arising and is related to the policies of personnel advancement. The second assessment sheet is completed every two months by the shop manager where the beautician works and examines on the basis of a scale from 1-5 the following:

- a) the appearance of the worker, b) the behavior of the worker in relation to work where mainly personal characteristics, such as communication, cooperation and the will for improvement, are examined,
- c) the implemented sales' policies, d) the way work is organised and the place where it is carried out.

According to one classification of the above mentioned data in 6 categories and in total in 42 sub-categories of assessment , based on the scale from 1-5, three types of grading are being formed:

- ▶ considering 210 as excellent , those workers obtaining up to 150 marks are not considered receptive improvement through training, those obtaining 150-170 marks are considered receptive to improvement, and to this purpose short-term seminars are being carried out and those obtaining 170-210 marks are considered quite good and satisfactory and do not attend the above mentioned seminars.

For the second group of workers based on the grading in single questions and on the examiner's comments, small groups of workers are created (5-7 persons) with the same «problems» and specific discussion-training seminars are organised aimed at overcoming these problems. The duration of these training cycles is usually 2-3 hours and they take place at the workplace without attendance of the same trainees, each time, but based on the nature and the characteristics of the «problem», whose facing is pursued through training.

The planning of the training cycles is conducted by the managers of education, sales and marketing departments while the participants are selected, following consultations with the workers, by the shops' inspectors.

Since this system was unilaterally designed by the management without the agreement of the workers' representatives, the worker knows neither when and by whom is evaluated nor the results of the evaluation, however, he is informed by his superior about the special evaluation comments. Namely, it is a system of human resource management and education, on an individualised basis, without former collective consultation or negotiation.

It is worth noting, however, that emphasis is not given to the job skills, but to the personal characteristics whose standardisation is pursued. Out of the 210 marks which is the highest during the evaluation, 60 concern issues of workplace organisation, 60 appearance and behaviour and 90 issues of sales' skills where, «de facto», once again, quite a few behavioral elements are included.

Therefore, within the framework of the Total Quality Management applied by the enterprise, the human resource development in the field of selective distribution and the forms of training implemented for their improvement are organised on the basis of a «model» worker, who fits with an «identity of excellent behavior».

Additionally,

- ▶ the wage policy of the enterprise is not directly related to training and the certified qualifications of the beautician, but, to the job and the individual performance. In particular, the beautician is paid in a mixed way where the minimum wage levels are fixed by the union collective agreement and the Employers' Association of Perfumery and Cosmetics (basic wage, seniority, family allowances, 10% allowance for TEI graduates, or 8% for the graduates of the old middle level School of beauticians) and from then onwards an individual sales' premium is paid (3% of the sales) and an individual bonus.
- ▶ it seems that this new form of education affects directly the fixing of workers' remuneration on individual basis, since it is strictly orientated to the improvement of performance which plays a role in fixing the level of sales' premium and bonus.

From this viewpoint, it is characteristic that for the job of the beautician are mainly hired Lyceum graduates and graduates of certain KES which the enterprise considers as providing reliable education while all the newly recruited staff attends courses of accelerated initial training of 1-2 weeks duration strictly orientated to the promotion of the advantages offered by the enterprise's products.

Nevertheless, as basic criteria for the recruitment of a candidate worker, what is taken into account is his intelligence, the communication ability and his pleasant personality and not his vocational education and training.

- ▶ there is no system of evaluation and promotion in the hierarchy collectively agreed with the personnel where qualifications are determined and education and training of the worker is clearly taken into account noting that the beauticians' promotion in the hierarchy scale is restricted since administrative posts are usually occupied by University (AEI) graduates who speak at least a second foreign language (English, French),
- ▶ although a great percentage of workers in the cosmetic firm are members of the branch union, there exist neither collective bargaining at company level nor joint practices of workers/employers for the certification and validation of the abilities that workers have acquired through experience or the training implemented by the company. However, the system applied by the firm is not disputed neither by the workers nor by the union because it is considered satisfactory in relation to the more general situation in the beauticians' labour market,
- ▶ a uniform or «mixed» training system for the overall company's personnel is not implemented. What is implemented is a fragmented training oriented to separate departments and specialisations which is not integrated in a wider system of certification and validation of the acquired abilities and skills which in this case would enable the workers to use them even outside the individual firm. However, since the beauticians of selective distribution work in the same place (shop) with colleagues from other companies, it is possible for executives of other firms to evaluate their abilities. Moreover, previous work in a company implementing «demanding» systems, in terms of human resource quality, is a «guarantee» for the abilities and skills of the worker who seeks to move to another company.

Anyway, a broader system of certification and validation of the abilities and skills acquired by the workers through forms of informal in-company training of the type we are describing, to the degree that it is related to the implementation of standardised learning processes and training contents, «hits», in terms of its acceptance, against the competition of other firms and the fear for know-how flight with regard to the best utilisation of human resources.

Greek Aluminium

The Greek Aluminium enterprise is one of the biggest and more profitable enterprises both in the metal sector and the industrial production of Greece in general.

Its number of employees comes to persons from whom % belong to the technical staff, % to the executives and % to the provision of services. The company belongs to a big percentage to the Pechiney group. Recently, it was integrated into a restructuring program entitled «Challenge» which concerns the gradual reduction of expenditure by 20%, the new organisation and the new equipment. This program provides for:

- ▶ the gradual retirement of the workers through the system of early retirement up to 4 years before the retirement age with the provision of financial incentives,
- ▶ the new investments in installations,
- ▶ the reorganisation of the informatics system

All the above measures are expected to lead to important changes such as:

- ▶ gradual abolition of jobs which will be related to a great increase of training needs in the remaining jobs,
- ▶ internal mobility of workers and need for provision of flexible training,
- ▶ new flexible work organisation,
- ▶ staff renewal in terms of age

The enterprise from the end of the 80s has introduced the system of «education in the occupation» which is connected with job description and the validation, within the firm, of the skills acquired through the delivered education.

Already, in the current year, the integration of the system in the Chemical Department has been completed and it is expected to be completed in the Anodes Service while in the immediate future is foreseen the completion of the system's introduction in the other two selected services, that is of engineering maintenance and electricians.

The company examines, also, through its cooperation with the Division of social affairs of the Pechiney group, in the context of Adapt program, the development of jobs in the services sector and its relation to the adaptation training system.

The management system of the company Aluminium of Greece is based up to now on the following features:

1. Decentralisation in decision making
2. Participation in decision formulation
3. Motivation with target setting

The conditions of participation

I give and

I take

I know

Education

I can

Organisation

I want

- ▶ Encouragement
- ▶ Wage development
- ▶ Professional development
- ▶ Promotion

Human Resource Management

organisation	Communication
decentralisation	information
authorisation	dialogue
contract	participation
target	

The incentives of workers' participation in the system are as follows:

- ▶ Recognition of participation in goal attainment (promotion, communication, evaluation),
- ▶ Place and position in the company (Professional development)
- ▶ Remuneration and benefits (Wage development)

The Plan of Human Resources Development sets as target the continuous improvement of the company's system with individual aims in relation to productivity, quality, performance, etc. The policy is based on the development of human resources through the enhancement of their autonomy while the means concern the programmed and oriented change of behavior, namely, the abilities requirements. The functioning of education is extremely important for the achievement of aims-requirements and contributes to the wage and professional development as well as to workers' promotion.

The principles of evaluation are based on the following:

- ▶ Dynamic adjustment of work organisation with a view to achieving best effectiveness
- ▶ Open communication system where the worker has responsibility and for this an interactive communication system should be developed between worker and enterprise,
- ▶ Principle of commonly accepted targets: the evaluation objectives should refer to the needs of the enterprise and the satisfaction of certain needs of the worker.

At the same time, through evaluation, the system could receive feedback and future targets could be redefined.

Process of elaborating and allocating the enterprise targets

1. General Management: it defines the strategy
2. Factory Management: it defines the general targets of the factory per division
3. Heads of Sections- Heads of Activities: they define the individual targets
4. Factory Management: confirmation of targets through the ENTERPRISE PLAN (general budget-quality plan)
5. Superiors-Hierarchy: allocation of targets in groups and persons
6. Implementation
7. Goals' attainment and control
8. Targets' adjustment
9. Evaluation
10. Final results

Within the framework of the above process, the participation and contribution of the worker is particularly important, hence, the process of his evaluation presupposes his active participation already from the setting of the individual aims. The analysis of the works (occupation) includes:

- ▶ grouping of activities (e.g. ore processing, waste separation, products' production, products' transfer, etc.)
 - ▶ operations (communication, relations, organisation, accomplishment, control, improvement)
- Through the description of jobs in this way, occurs the transition to the definition of occupations.

It is worth noting that the system has the full acceptance of the workers since, besides its association with the individual aims, it safeguards a clear job description as well as autonomy and higher level of abilities.

Bank of Pireaus

The Bank of Pireaus is rather a small but rapidly developing bank active, mainly, in the provision of new banking products to the very small and small and medium entrepreneurs. It was established in 1916 and up to 1991 was under state control. In 1991, a big part of its shares was sold to entrepreneurs and since then, the bank registers a continuous upwards course and a rapid expansion in the greek banking market.

After the change of its ownership status, the bank adopted a policy of human resources management based on the acknowledgement that in a new,

continuously changing and competitive environment, development is not determined only by the growth of economic indicators, but, of increasing importance are other intangible dimensions such as flexibility, specialisation and serving quality. In this context, and with the agreement of the workers' union, a policy of human factor's development is implemented prioritising cooperation, sincere communication, adaptability and innovation.

Distribution of personnel by educational level

	%
Degrees of Postgraduate Studies	8
Universities	25
TEI	3
Lyceum	54
Primary school	10

The personnel's remuneration is fixed by the branch collective agreement where the level of initial education is taken into account (Lyceum, TEI, Universities, Postgraduate studies) as well as working time, family situation and the specific job in which various benefits are calculated (e.g. benefit for the use of computer). Moreover, on the basis of the personnel's evaluation system, an annual bonus is granted which varies between half and one- and- a- half salary while the annual salary increases usually exceed those fixed by collective agreements.

On the evaluation system is based also the promotion of personnel and to a great extent the identification of educational needs on which the training programs are structured.

More precisely, the personnel is divided in 4 general categories (Managers of General Directions – Managers of Branches and Sections – Submanagers of Branches, account officers, dealers and heads of departments – employees and auxiliary staff) and respectively there are 4 different evaluation sheets to be completed by 2 evaluators and signed by the evaluated person. The latter draws up at the same time a personal evaluation report. The grading of the evaluation is fixed on annual basis and, according to the grading system, 70% concerns the targets and 30% the criteria (knowledge of the work's content, initiative, ability for communication-cooperation, employees' promotion , works' development).

At the same time, the normal distribution curve GAUSS is implemented according to which a percentage proportion of the evaluated persons' classification in 5 performance levels is applied:

- ▶ Excellent up to 5%
- ▶ Very good up to 10%
- ▶ Good up to 70%
- ▶ Average up to 10%
- ▶ Insufficient up to 5%

In line with this system based on the formulation of the job abilities sheet and on the needs created by the bank's expansion, the educational programs are formed and divided in two main groups: in-banking programs carried out by the bank itself and out-banking carried out by educational bodies and training centres while the bank sends its executives to attend them.

Within this framework, training programs are usually short-term and concern, on an annual basis, a big number of employees. Thus, in 1996, 61 in-banking seminars took place attended by 645 persons while 76 persons participated in out-banking seminars.

Since training is addressing the total of the personnel according to the content and needs of the job, in 1996, 63% of the personnel has attended at least one seminar.

As far as the training subject-matter is concerned, 10% was related to basic education, 46% to new products and new applications, 18% to informatics, 10% to banking education, 8% to further training and 8% to seminars for customers concerning the banking products they use.:

With regard to the work post, the participation rates range as follows:

Work post	Participationrate	% of the total
	%	number of the work post
Division Managers	0,7	55,5
Section Managers	0,9	50,0
Heads of Administration	1,5	67,0
Administration employees	14,0	55,0
Managers of Branches	4,5	126,0
Submanagers of Branches	8,5	250,0
Heads of Branches	13,0	113,0
Branch employees	56,5	137,0
Account Officers	0,3	20,0

Namely, we note that the coverage rate of in-company training is increasing in the lowest scale of the hierarchy while a greater degree of coverage is found in the small and medium level executives. More or less the same distribution applies to the out-banking seminars with the exclusion of the Heads of Branches whose participation rate and the degree to which they cover the number of the work post is much smaller in relation to in-banking seminars.

For each training seminar attended by the employee, a special letter is drawn up which informs the personal file of the employee and is taken into account in the selection for occupying the job and in employee's promotion.

Hence, informal forms of continuing training play an important role in personnel's wage development and in its promotion in the hierarchy and is considered as a «personal investment», although this process is neither standardised nor clearly defined which, in fact, is very difficult to occur given that it is very difficult to assess by grading and to classify these forms of training in a formal and objective way. Since 1997, the bank, in the context of the general agreements with the personnel's union for human resource development is implementing a pilot «self-education» program in each branch with a view to expanding and covering the overall enterprise after 1997, so that the latter will be functioning as «Learning Organisation». To this purpose, the role of each Head of department is emphasised who, in collaboration with his subordinates, will train periodically (2-3 times a year) the employees of other departments.

Through this system is pursued the enhancement of the departments' organisational flexibilities and more precisely:

- ▶ the employees should be able to support their colleagues in case of absence,
- ▶ they should be easily transferred to another department,
- ▶ they should have the possibility to become products' salesmen of another department,
- ▶ they should contribute with their experience to problem solving and to the improvement' of the processes both of their department and of other departments.

During this period, the program is implemented on a pilot basis in two branches of the bank aimed at drawing experiences and being generalised in 1998.

Finally, like in other forms of education, the drawing up of a special letter is provided for, which will inform the personal file and be positively taken into account in employee's promotion.

Grande-Bretagne

Organic Chemicals, Bradford, Royaume-Uni

Histoire

Cette entreprise indépendante est la plus grande entreprise privée au Royaume-Uni. Elle produit les produits chimiques organiques, dont la plupart sont des chlorophénols. Elle est l'un des principaux fournisseurs des herbicides et des produits intermédiaires pour des agrochimiques, des produits pharmaceutiques et des matières colorantes. Les ventes totales en 1996 étaient presque 57 millions de livres sterling. Avec plus de 400 employés à l'usine, récemment la société a suivi une stratégie d'agrandissement, en impliquant des investissements importants dans l'usine et l'effectif. Elle a essayé de conquérir un créneau du marché pour les chlorophénols.

Le problème

Dans des années récentes, l'entreprise a trouvé que la consommation des matières premières était une restriction majeure et pendant que l'investissement pour augmenter la capacité sera alléger cette situation, le problème principal a été le temps d'immobilisation à l'usine. D'habitude un opérateur, qui a découvert une faute dans une collerette ou la panne d'un instrument, il serait signalé le problème et puis il doit attendre le monteur ou l'électricien qui vient du service d'entretien centralisé. La société a redonné compte que le temps total d'immobilisation en ce qui concerne les problèmes mineurs était grossi par la méthode d'entretien et par la démarcation des tâches entre l'opérateur et les artisans.

Les actions mises en place

Pour résoudre le problème, l'entreprise a mis en place trois initiatives. Premièrement, le service d'entretien était décentralisé pour que chaque partie de l'usine ait eu, à soi-même, une équipe des employés en charge de l'entretien. Il serait réduire le temps pour s'occuper des problèmes et pour faciliter la spécialisation des artisans dans leur service alloué. La deuxième initiative a compris la formation des opérateurs d'entreprendre la mise à l'essai pendant les travaux, pour permettre aux employés en charge de l'entretien de se concentrer sur les tâches spécialisées. En fin, la troisième initiative, qui est actuellement en train d'être développée, implique le développement des compétences des opérateurs pour soutenir une nouvelle forme d'organisation du travail. Pour la première fois, sous la convention collective de l'entreprise, les opérateurs sont requis à gagner les compétences 'pour produire et casser les collerettes' et à utiliser 'les compétences accumulées', en récompense des augmentations annuelles de salaire (deux fois le taux d'inflation) comme partie d'un contrat de rémunération pendant deux ans.

La formation

Pour soutenir la troisième initiative, la formation comprends l'introduction sur l'entretien général et le savoir-faire pour les fonctions spécifiques dans l'usine conformément à la spécifications de chaque tâche. Pour être rémunéré pour les heures supplémentaires les opérateurs doit être présent à l'usine. Une fois qu'ils ont réussi aux examens pratiques et théoriques, qui sont administrés par Wakefield Skills Centre, les opérateurs sont classés comme 'formés en partie' et ils se mettent à faire la formation sur le tas. Ce travail est surveillé par leur surveillant et les artisans dans l'équipe. Ce stage est noté en utili-

sant le système 'permettre à travail'. Cette méthode permet pour les compétences pratiques d'être évaluées et maintenues. De la même façon, les compétences pratiques supplémentaires, qui sont pertinentes à l'usine, sont acquérir par la formation détaillée et par l'évaluation.

Les résultats

La première innovation a réduit le temps d'immobilisation mais aussi elle a démontré qu'il avait plusieurs réparations de pannes ennuyeuses, lesquelles ont eu besoin d'une partie des compétences des artisans. La deuxième initiative pour répartir quelques de ces tâches aux opérateurs, elle a réduit encore le temps d'immobilisation et elle a montré que les opérateurs pourraient faire les activités plus compliquées avec la formation opportune. La troisième activité est une extension logique des deux autres, au moyen de laquelle les opérateurs qui sont formés dans les compétences nécessaire et dans les principes du travail, ils seront 'prendre possession' de l'usine.

Al'usine il y avait au moins un temps d'immobilisation de 20% avant la première initiative, en comparaison avec la moyenne de l'industrie de 15%. Le temps d'immobilisation était rédiut à 10% après la deuxième initiative , et on espère qu'il sera tomber à 6% après la troisième initiative. Ces améliorations ont eu un effet dramatique sur les performances de l'entreprise parce que le coût du retard de production d'un seul réacteur ou d'une autre machine, il représente au moyen 1.000 livre sterling.

En plus de ces avantages d'un réduction de temps d'immobilisation, il y aura un impact positif du milieu des réparations plus vites, car il y aura une réduction des pertes d'énergie et de pollution. Ils conforment au niveau de ISO 1404 Environmental Standard, qu'ils ont atteint. La formation nécessaire pour soutenir une croissance de flexibilité, elle soutien aussi l'approche *Investors in People*, que cette entreprise a achevé en mai 1996. Et l'augmentation des compétences des opérateurs, elle met en valeur la qualité de vie à l'usine.

Fine Chemicals, Castleford, Royaume-Uni

Histoire

La société entreprend la division d'une des sociétés chimiques principales au Royaume-Uni. La stratégie de la société des années recentes a centré sur la concentration sur l'activité principale des chimiques spécialisés. Depuis 1989, la négociation et le forum consultatif au niveau de l'usine, ils ont été un Employment affairs Committee (EAC), on peut le comparer avec un conseil de travail, y compris des représentants des dirigeants et des qutres syndicats.

Le problème

Le syndicat était inquieté que le développement du marché pourrait menacer la garantie de l'unité de l'emploi et aussi la rentabilité et alors les salaires. Donc, le syndicat s'est approché la société pour négocier une convention de flexibilité. La response de l'entreprise était positive: l'augmentation de la compétitivité et le mettant en valeur de la valeur ajoutée, et la stratégie qui s'est développée, ils ont souligné la répartition des recompenses. La convention de flexibilité était faite pour améliorer la qualité de vie à l'usine en fonction de l'amélioration du travail et d'une augmentation d'autonomie.

Les actions mises en place

En conséquence de la convention de flexibilité, il n'existe pas de démarcation autre que les capacités naturelles et que les employés seront entreprendre tous les fonction pour lesquelles ils sont formés. L'introduction des multi-compétences a touché les artisans et les opérateurs, tous les deux. Les artisans étaient encouragés à gagner une domaine de compétence supplémentaire en dehors de leur spécialité, et à acquérir des compétences supérieures en ce qui concern leur spécialité. Les opérateurs ont gagné des compétences additionnelles de la mise à l'essai analytique et ils ont formé pour faire l'entretien habituel.

La convention de flexibilité a contenu explicitement une clause pour la rémunération additionnelle pour ceux qui atteint les nouveaux niveaux de compétence. Les individus sont classifiés selon la formation qu'ils ont fait et tous les employés sont rémunérés selon leur classification: les artisans dans la catégorie de technicien 1 à 3, les opérateurs dans la catégorie de technicien 4 et les travailleurs auxiliaires dans la catégorie 5. La catégorie de technicien le plus élevé, 1, représente les artisans qui ont des multi-compétence, et ils ont terminé les modules de formation 1, 2 et 3.

La formation

Les nouvelles compétences étaient acquises par une gamme de programmes de formation internes à l'entreprise, qui étaient développés par la gestion et le syndicat. Bien que le formation et le développement pour soutenir la convention de flexibilité et les multi-compétences, ne fussent pas liés aux initiatives telles que l'implémentation des NVQ ou l'approche *Investors in People*, ils ont soutenu par la suite la stratégie élargie de formation de la société. La philosophie de formation soulignée dans la convention de flexibilité, elle a centré sur l'amélioration des compétences et le besoin des employés d'accepter la flexibilité et la mobilité en ce qui concern leur emploi habituel. Il y a la formation régulière pour soutenir l'innovation, la technologie nouvelle, les méthodes de travail, la service et la qualité.

Les résultats

L'avantage principal de la multi-compétence, surtout pour les opérateurs, est la réduction du temps d'immonilisation à l'usine. Pendant les premières douze mois de la convention, les opérateurs ont enregistré le temps total pour les réparations. Cependant, ils ne le font plus car le temps qu'ils ont gagné a été démontré. Il n'y avait pas de change des catégories des opérateurs dans la convention, mais ils ont été rémunérés pour le travail flexible. Ceux qui ont atteint les qualification City and Guilds 650 Process Operator, ils étaient promu à catégorie de technicien 3.

Autres avantages cités par la gestion ont compris 'l'enlèvement d'une mentalité de démarcation'. Les représentants du syndicat ont pensé que les travailleurs ont gagné en fonction d'un salaire plus élevé aussi qu'une augmentation de la satisfaction au travail et plus de contrôle de leur milieu à l'usine. En particulier, pour les opérateurs, le travail est devenu plus sérieux et il y a la 'satisfaction de ne pas attendre le monteur qui sera réaliser une réparation facile'.

Aeroplane Components, Luton, Royaume-Uni

Histoire

La société est un fabricant spécialisé des composants d'avion, et elle était à l'origine partie d'une grande entreprise d'ingénierie au Royaume-Uni. Elle a un part de marché de 40% au Royaume-Uni et de 18% dans le monde. Cette entreprise est un leader de technologie à propos de la fabrication composite avancée et le revêtement de métal.

Le problème

La société a subi une opération de restructuration pour améliorer l'efficacité et pour rester compétitive dans le marché mondial. Une partie de cette opération a compris l'adoption de la fabrication cellulaire. La multi-compétence et le travail en équipe était nécessaire pour soutenir la restructuration de l'organisation de travail aussi bien que pour améliorer la conservation de l'effectif et la qualité des produits

Les actions mises en place

Dans cette entreprise l'initiative des multi-compétences a été centrée sur un plan de 4 étoiles qui était développé en 1990 pour introduire la fabrication cellulaire et pour rémunérer les individus qui ont acquis des compétences latérales dans leurs cellules de travail. Il était aussi de faciliter le mouvement entre les cellules. Tous les employés en charge de l'entretien sont des électro-mécaniciens avec des multi-compétences, dont en plus un grand nombre ont des compétences spécialisées associées avec les exigences de l'entreprise. Un système de 'Total Productive Maintenance' était introduit où les opérateurs ont entrepris certaines réparations habituelles. En plus, le personnel du service d'entretien sont intégrés dans les cellules de travail, donc la responsabilité de l'entretien est complètement retombé. En fin, une initiative décrite comme l'enlèvement des inspecteurs pendant quatre ans et maintenant les travailleurs sont responsable de la qualité des produits.

La formation

L'entreprise a établi des groupes de travail comprenant des délégués, syndicaux, des employés, des surveillants et des dirigeants dans chaque service, tous qui ont identifiés les compétences fondamentales de chaque cellule. Quand les compétences ont été identifiées, elles étaient données du poids et classées selon leur difficulté. Ensuite les compétences étaient groupées en quatre bandes dans chaque service. Pour encourager la participation dans la formation, les employés étaient récompensés s'ils ont acquis les nouvelles compétences. Il était agréé avec le syndicat que le taux de salaire pour un individu serait compter sur leur niveau de compétence plutôt que sur une classification de leur emploi. Les individus étaient alloués à un des quatre bandes, qui vont de une étoile (le plus facile) à quatre étoiles (le plus difficile), et la grille de salaire était reconnue pour correspondre avec ces bandes.

La majorité de la formation qui est associée avec le plan de quatre étoiles était exécutée pendant le travail, dans les cellules de travail. Les chefs hiérarchiques surveillants et ceux qui sont impliqués dans certains contrats avec le Ministère de la défense nationale, ils ont reçu la formation à l'extérieur. La société ont des évaluateurs qui sont formés par des spécialistes externes comme une partie de l'implémentation des NVQ et elle a achevé le niveau de l'approche *Investors in People*. Le plan de quatre étoiles et l'autorité déléguée ensemble a gagné un National Training Award (NTA) en 1990 pour l'entreprise.

Les résultats

L'effet de ces initiatives en ce qui concerne la rentabilité et la productivité, il est difficile de mesurer surtout avec les autres changements qui sont un résultat de la récession économique. Il existe la preuve anecdotique d'une amélioration de qualité, mais dans quelques services la qualité a diminuée. En général, les problèmes de qualité semblent d'être cyclique. La réduction de l'absentéisme de 6% à 2,7%, comme la diminution de la rotation de l'effectif, elle montre une croissance dans l'engagement des employés. Bien qu'il y avait la rémunération pour quelques des salariés spécialistes qui n'avaient pas eu l'opportunité à acquérir les compétences latérales, en fin le plan de quatre étoiles était abandonné dû à la difficulté de la rémunération des individus qui se restent dans un service particulier et qui se concentrent sur le développement à fond des compétences. Néanmoins, le travail flexible et la production modulaire basés sur les cellules autonome, ils assurent la réussite continue de la société.

Ladies' Clothing

Histoire

Cette société fait partie d'une entreprise de vêtements qui est une fournisseur principale des pantalons pour les dames d'un grand magasin au Royaume-Uni. Il y a un effectif de 250 salariés, dont tous les mécaniciennes sont des femmes et presque une moitié ont moins de 18 ans. L'entreprise a une politique de n'utilise pas des employés à temps partiels.

Le problème

Il y avait des difficultés en ce qui concerne l'attraction et la conservation de l'effectif. Il y a 5 ans, la rotation de l'effectif était à un niveau phénoménal de 90%. L'entreprise a regardé ce phénomène comme le résultat d'une combinaison des facteurs au sujet de l'industrie et la situation. Une rotation de l'effectif élevée (une moyenne de 20% parmi les mécaniciennes) et une difficulté en attirant de nouvelles recrues, elles sont deux problèmes qui touchent toute de cette industrie et d'habitude c'est la faute d'une image mauvaise de l'industrie en générale et des salaires bas. La société a reconnu que la problème était en grande mesure dû à leur proximité aux usines de poteries. Ici, les salariés étaient offert un salaire plus élevé pour des emplois non spécialisés.

Les actions mises en place

Comme partie d'une stratégie pour aborder ces problèmes de la conservation de l'effectif, le travail en équipe était introduit comme un alternatif à une organisation taylorist et pour provoquer une augmentation des salaires. Dans le système traditionnel de production, un paquet de vêtements est passé au longeur de la chaîne de fabrication, d'une machine à la prochaine machine. Il est souvent que les mécaniciennes sont spécialisées dans une seule opération. Quand elles travaillent en équipe, l'équipe consiste de huit membres qui sont attribués à un groupe des machines à coudre qui sont débout en forme de U. Les machines seront couvrir toute la gamme des opérations de fabricant les boutonsnières à fabricants les ourlets.

La formation

L'introduction de travail en équipe, elle a nécessité un degré de multi-compétences parce que les mécaniciennes doivent être capable de faire une gamme de tâches plus élargie. Les multi-compétences ont aidé aux mécaniciennes de déplacer pour faire les opérations où il y avait le plus grand besoin pour maintenir un rythme uniforme de la chaîne de production. D'habitude la formation fondamentale était faite pendant le travail et une mécanicienne serait prendre presque six semaines pour une nouvelle recrue de devenir compétente. Maintenant les nouvelles recrues sont intégrées dans une équipe au début, soit comme une remplaçante dans une équipe déjà établie, soit dans une nouvelle équipe.

Les résultats

La gestion a cité plusieurs résultats positifs venant du nouveau système de travail. Les essais à réduire la rotation de l'effectif ont beaucoup de réussite. Dans la première année, la rotation de l'effectif a baissé de 90% à 25-28%. Le taux d'absentéisme a diminué de 10% à 6-7%. Cependant, maintenant le projet est dans la quatrième année le taux de la rotation de l'effectif a remonté jusqu'à 30-40% et le taux d'absentéisme va augmenter. La surveillance est interne dans les équipes et les meilleures équipes sont capables de couvrir trois personnes au maximum sans l'intrusion de la gestion.

Pour les opérateurs, le travail en équipe a offert les avantages d'une augmentation de salaire et moins d'ennui au travail. Toutes des mécaniciennes qui étaient interviewées ont dit qu'elles préfèrent le nouveau système parce qu'il y a moins d'ennui en comparaison avec les chaînes de production traditionnelles, et pendant qu'elles aient pensé que le travail en équipe était un peu plus difficile, personne ne voudrait pas rentrer à un système traditionnel. Il n'y avait un changement dans les classifications ou les compétences qui sont associées avec les opérateurs comme le résultat de l'introduction du travail en équipe. Les mécaniciennes ont considérées toujours comme non spécialisées, alors les procédures de l'interprétation sociale continuent à contribuer au déclin de la définition des compétences à l'égard des mécaniciennes, même que le niveau de compétence a augmenté en proportion d'une croissance dans la variété des tâches et la complexité des tâches.

Engineering Construction Industry, National Skills Development Scheme

Histoire

L'industrie d'équipement est concernée avec les contrats des usines: la conception, l'approvisionnement, la construction et la commandation des usines qui sont des entités complètes dans lesquelles un changement physique ou chimique va passer. La formation est organisée par le Engineering Construction Industry Training Board, un des deux corps de formation statutaire au Royaume-Uni. Le ECTIB établit les niveaux pour la formation dans chacune des professions clés dans l'industrie. Il fournit aussi un conseil pour les patrons à propos de comment ces niveaux peuvent être achevés par certaines méthodes de formation.

Le problème

Il y a une tendance des patrons dans l'industrie d'équipement à débaucher les employés des autres industries et cette tendance a créé une moyenne d'âge très élevée pour l'industrie. Les employés ont une

tendance à quitter l'industrie plus tôt que d'habitude (largement car il y a beaucoup de travail à l'étranger). Il y a quelques ans et il était conclu que même sans une augmentation de demande, l'industrie serait faire face à une manque d'effectif spécialisé.

Les actions mises en place

Au sujet d'une manque des compétences prévues, la convention sectoriale de 1990 a compris un engagement à introduire la flexibilité des métiers et à établir un artisan plus qualifié, qui serait responsable de la formation des autres en accord avec le NSDS. Pour être promu à un artisan spécialisé, les individus doivent accepter deux obligations qui sont soulignées dans la convention collective:

- ▶ Pour aider avec la formation des salariés et si nécessaire de faire la formation pour telles tâches.
- ▶ Pour appliquer toutes les compétences pratiques spécifiques en ce qui concerne leur métier et les compétences généralisées qui figurent dans les niveaux de formations qu'ils sont capable de réaliser.

La formation

Le NSDS fournit un chemin alternatif à achever des compétences autre que pour un apprentissage traditionnel en introduisant la flexibilité pour la formation dans l'industrie. Les niveaux de compétences de l'industrie étaient établis pour les cinq métiers principaux et ces niveaux ont été utilisés pour développer les unités de NSDS. Pour être considéré capable, un individu doit être capable de réaliser une tâche ou une gamme de tâches qui sont identifiées comme une unité. Il y a trois étapes de formation qui correspondent aux classifications qui sont soulignées dans la convention. Une fois qu'on est capable de faire la tâche on procède à la prochaine classification:

- ▶ Classe 1: formation pour acquérir les compétences fondamentales
- ▶ Classe 2: formation dans des compétences fondamentales est suivie
- ▶ Classe 3: formation pour acquérir les compétences spécifique à un métier

Après deux années additionnelles d'expérience comme un artisan dans l'industrie, le niveau d'artisan spécialiste est atteint.

Les résultats

Le NSDS était créé pour augmenter le nombre de recrues dans l'industrie et au même temps pour créer de nouvelles opportunités de métiers pour ceux qui sont déjà employés. Bien que les nombres d'individus qui ont qualifiés sous le système étaient moins que le ECITB a anticipé. On peut voir le NSDS comme un chemin efficace de la formation pour achever les niveaux professionnels de compétences qui sont nécessaire pour achever les NVQ et les SVQ.

* L'Association de Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) intervient, pour le compte du ministère du travail, dans les formations des chômeurs et les formations de reconversion des salariés.

* C'est-à-dire la formation des adultes hors temps de travail, en vue de leur faire acquérir un titre homologué par la commission technique d'homologation des titres et diplômes ou un titre d'ingénieur.