

LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET DES COMPETENCES, ENJEU DU CONTRAT DE GENERATION

L'accord national interprofessionnel du 19 octobre 2012 relatif au contrat de génération, invite dans des termes identiques, les partenaires sociaux à négocier au niveau des branches (article 11-4) et au niveau des entreprises sur le thème de la transmission des savoirs et des compétences. (Article 7) : « La transmission des savoirs et des compétences dans l'entreprise peut recouvrir des modalités très diverses selon les caractéristiques de cette dernière parmi lesquels : les binômes d'échange de compétences entre salariés, tel que prévu à l'article quatre de l'accord national interprofessionnel du 11 juillet 2011 ; la mise en place d'un référent et les conditions d'accueil du jeune par celui-ci ; l'organisation de la pluralité des âges au sein des équipes de travail ; l'organisation de la charge de travail du référent. L'accord d'entreprise définira les modalités les plus appropriées permettant, le cas échéant, une transmission des compétences et des savoirs techniques les plus sensibles pour l'entreprise. »

Si le contrat de génération n'est pas un nouveau contrat de formation en alternance, il emprunte à ce dispositif par la place accordée à « l'intermédiation » (1) indispensable pour transformer le travail productif en compétences, grâce à un « référent » qui ressemble comme un frère au tuteur ou un maître d'apprentissage. Cependant il invite à dépasser la simple fonction « d'intermédiation » et pose la question fondamentale du travail qualifiant (2). Cette volonté d'agir sur les formes de transmission des compétences, qui n'a pas vraiment opéré en matière de professionnalisation (3), constitue une tentative supplémentaire pour créer de nouveaux équilibres entre « le formel » et « l'informel » dans la production des compétences (4). Enfin, le texte renvoie à la négociation de branche et d'entreprise pour définir les modalités les plus appropriées de transmission des savoirs et des compétences en tenant compte du contexte spécifique à chaque branche et à chaque entreprise (5).

1. Le contrat de génération préserve la place de l'intermédiation mais il invite à la dépasser.

Dans les constructions juridiques qui organisent l'association entre travail et formation, la figure du tuteur (formation en alternance), du maître d'apprentissage, ou du référent (contrat de génération) joue un rôle décisif. En effet, sans une fonction « d'intermédiation » c'est-à-dire « d'extraction de valeur formative du travail productif », il n'y a pas de transfert de compétences possible.

« Le référent » vient enrichir et diversifier la famille déjà bien pourvue de ces « intermédiaires » : le meister figure centrale de l'apprentissage allemand présent dans le droit local d'Alsace et de Moselle, le maître d'apprentissage simple ou confirmé, salarié ou non salarié, le tuteur, l'équipe tutorale, le binôme, le simple responsable de stage, ou encore le manager en charge de l'organisation du travail et du développement des compétences d'une équipe de travail voire le collègue de travail. Les liens de cousinage pourraient être tissés jusqu'au mentor et au coach. Cette fonction d'intermédiation est selon des modalités diverses, encadrée par le droit : critères d'accès à la fonction, conditions d'exercice, formation, modalités de reconnaissance et de valorisation, indemnisation, responsabilité juridique de l'employeur qui ne respecte pas les obligations

contractuelles spécifiques à la formation alternance, financement au titre de la taxe d'apprentissage, imputabilité au titre de la formation continue pour certains de ces intermédiaires, etc.

Cependant « l'accord contrat de génération » ne saurait être confondu avec les modalités de la formation en alternance, notamment parce que tel n'est pas l'objet premier de ce contrat, même si la question centrale du transfert de compétences présente de nombreux points communs et en particulier la reconnaissance du fait que le travail, parfois considéré comme aliénant, peut également être source de création de compétences.

Ce texte, qui a vocation à être adapté par une loi proposée à l'initiative du gouvernement, s'inscrit en effet, à cet égard, dans la continuité de l'annexe du 26 octobre 1983 à l'ANI sur la formation du 9 juillet 1970, relatif à l'insertion des jeunes et à l'alternance. Les deux textes consacrent la rupture avec la vision traditionnelle « de l'entreprise prédatrice » qui était historiquement celle de la gauche, au profit d'une vision de « l'entreprise créatrice » de richesses dont la compétence des salariés. L'accord de 1983, alors porté sur les fonds baptismaux du code du travail par le ministre communiste de la formation professionnelle, lui-même ancien apprenti, (Marcel Rigout) reposait sur le postulat selon lequel la formation en alternance résultait tout d'abord de la reconnaissance de la valeur formatrice du travail productif. C'est en effet de l'association entre enseignement dispensé par des organismes de formation spécialisés et les exercices en entreprise d'une activité professionnelle en situation réelle, en liaison avec les enseignements reçus que naît un nouveau mode d'acquisition de compétences dans lequel formation et travail sont des moments distincts d'un même processus pédagogique. Ce modèle était, et demeure toujours, en rupture avec le modèle académique de l'alternance dans lequel des élèves et des étudiants effectuent un stage pratique dans une ou plusieurs entreprises, sous la responsabilité pédagogique du service public d'éducation.

2. Le travail qualifiant dans le contrat de génération.

L'accès à la qualification ne peut se faire par la seule formation. La véritable question posée par toute situation d'alternance est celle du contenu de l'activité. C'est à ce niveau que se situe l'enjeu de la qualification. On ne qualifiera pas par la formation des centaines de milliers de salariés qui occupent des emplois à contenu pauvre. La négociation collective de branche et surtout d'entreprise qui aura à proposer des modalités de mise en œuvre de la transmission des savoirs et des compétences dans le cadre des contrats de génération devra tout d'abord porter sur l'organisation qualifiante du travail, et sur la mobilité interne à l'entreprise afin d'éviter que des salariés ne soient condamnés à vie à des emplois sans aucun contenu formatif. La mise en œuvre concrète du droit à l'évolution professionnelle affirmé par l'article L. 6314-1 du code du travail (un niveau de qualification au cours d'une vie professionnelle...), ne sera pas au rendez-vous à défaut d'organisation qualifiante du travail.

Les acquis de la jurisprudence relatifs à l'adaptabilité et à l'employabilité des salariés, qui s'appliquent aux contrats de travail de droit commun de tous les salariés s'appliqueront de la même manière au contrat de travail du senior maintenu en emploi et du jeune embauché dans le cadre d'un contrat de génération (voir la chronique consacrée la contribution des juges à la sécurisation des parcours, dépêche AEF n°172928). Mais au-delà de l'adaptabilité et du maintien de l'employabilité, **l'employeur devra accepter un rendement plus faible et reconnaître un droit à l'erreur plus grand que celui reconnu dans les conditions « normales » d'exécution du contrat de travail.** C'est là que réside l'un des fondements juridiques de « l'entreprise formatrice » telle que la

jurisprudence la reconnaît, et auquel renvoie le contrat de génération. C'est là aussi que l'arbitrage entre les exigences de productivité et de compétitivité interviendra nécessairement. Le recours à la technique contractuelle (accord de branche et d'entreprise, stipulations du contrat individuel de travail) permettra précisément de rendre cet arbitrage au cas par cas de manière personnalisée et pendant toute la durée du contrat de génération.

À cette question juridique de fond de la reconnaissance « d'un droit à l'erreur et à l'expérimentation » et donc de productivité moindre, qui sont en réalité des modalités de « **partage du travail** » entre ceux qui sont dans le marché du travail et ceux qui sont en dehors, vient s'ajouter la question du **financement du binôme** (un senior et un jeune sur un même poste) ainsi que celui du « référent ». Les conditions « d'imputabilité » des dépenses liées au transfert compétences devront nécessairement être précisées.

3. L'échec relatif de la professionnalisation

En créant en 2003 le concept de professionnalisation (un parcours personnalisé, une acquisition de compétences par la formation et par le travail, la reconnaissance du parcours par une certification ou une convention collective) et en lui donnant immédiatement une portée opérationnelle à travers les contrats et périodes de professionnalisation, les partenaires sociaux ont fait œuvre innovante. En effet, le dispositif de la professionnalisation substitue une alternance intégrée dans laquelle formation et travail sont considérés comme deux voies égales d'accès à la compétence, qu'il convient d'articuler au mieux, à une alternance juxtaposée dans laquelle la formation apporte les compétences et le travail permet leur mise en œuvre.

À travers ce dispositif, c'est toute la culture de l'acquisition des compétences qui se trouve bouleversée. L'organisme de formation n'est pas le lieu où l'on se forme et l'entreprise celui où l'on travaille, le travail n'est pas la pratique et l'enseignement la théorie selon le schéma traditionnel, mais, au contraire, le lieu de formation et le lieu de travail sont deux situations d'apprentissage différentes, qui offrent chacun des modalités d'accès différenciées à la compétence.

Las, les bonnes intentions et la créativité des partenaires sociaux se sont heurtées aux habitudes et schémas idéologiques préétablis. Tant en matière de contrat que de période de professionnalisation, l'accent demeure mis sur la formation (sa validité, sa durée, son financement...) et bien peu d'intérêt est porté au travail, ravalé à son rang secondaire. Si quelques OPCA tiennent à faire respecter le principe d'alternance, combien procèdent à une vérification du contenu formateur du travail et à la cohérence entre le poste occupé et l'objectif poursuivi ? Qui exige pour financer un contrat ou une période de professionnalisation une fiche de poste ou de mission ? Alors que les plus grands détails sont exigés sur la formation, seul objet de toutes les attentions.

Ainsi, on pourrait considérer que le contrat de génération n'atteindra pas tout à fait les objectifs contenus dans l'accord du 19 octobre 2012 s'il devait se résumer, dans sa mise en œuvre, à la généralisation d'un tutorat exercé par le senior sur le jeune selon le très classique et très daté schéma de la transmission générationnelle des compétences, qui se justifiait au temps de la gestion des ressources humaines à l'ancienneté mais qui est de plus en plus décalé par rapport aux modes d'acquisition actuels des compétences.

4. De nouveaux équilibres entre formel et informel

Sans doute que la gestion de la formation, objet identifié, formaté, normé, connu, traçable, est plus simple que la gestion du travail qualifiant, intégré à l'acte de production et dépendant de ses conditions. Mais à ne considérer que ce qui est observable, on se condamne à ne plus voir l'essentiel. C'est ainsi qu'est véhiculée l'idée que les PME forment peu leurs salariés, ce qui est statistiquement exact et vérifiable, alors que c'est sans doute au sein de ces entreprises où la polyvalence est une seconde nature que l'on développe le plus de compétences, et non dans des grandes organisations taylorisées où le poste est parfois réduit à quelques tâches répétitives. Mais l'on continuera à considérer que l'opérateur de téléphonie qui a suivi deux jours de formation à l'outil qui lui donne les réponses à faire aux clients clés en main a été plus formé que le salarié de PME qui n'a pas suivi de formation dans l'année mais qui a effectué une dizaine de tâches nouvelles qu'il maîtrise désormais.

Ce que le contrat de génération nous invite ainsi à repenser, c'est à travailler non pas dans un schéma unique de production des compétences, mais avec des moyens diversifiés qui seront mobilisés en fonction de leur adaptation au contexte dans lequel ils s'inscrivent.

5. Des adaptations par la négociation de branche et d'entreprise

La question du transfert des savoirs et des compétences dans le cadre du contrat de génération doit faire l'objet d'une négociation de branche et d'entreprise.

Cette négociation ne portera ni sur les questions juridiques qui relèvent du contrat de travail de droit commun et de la jurisprudence, ni sur les questions relatives au financement en raison de sa qualification fiscale. Il appartiendra éventuellement à l'Etat de rendre imputables sur les obligations de financement de la formation les acquisitions de compétences dans le cadre du binôme ou le temps passé à favoriser ces acquisitions par le référent.

La négociation de branche et d'entreprise sera sans doute consacrée à l'ingénierie de la transmission de savoirs et des compétences c'est-à-dire à un droit de procédure. Cependant elle manquerait son objectif si elle ne traitait pas la question de l'organisation qualifiante de travail.

Voici à titre à titre d'exemple quelques thèmes qui pourraient figurer dans le cahier des charges d'une négociation d'un accord de branche ou d'entreprise sur la question de la transmission des savoirs et des compétences dans le cadre d'un contrat de génération :

- diagnostic de l'organisation du travail: stable, taylorienne, mouvante, polyvalence, taux de mobilité...
- Démographie de l'entreprise et de la branche en lien avec la GPEC : besoins prévisionnels en emploi par niveau de qualification à moyen long terme. Capacité de renouvellement interne, identification des compétences rares que seule l'entreprise peut transférer, recrutement externe...
- Diagnostic du style de management de l'entreprise et des politiques de formation : quelle représentation des seniors, quelles pratiques de management intergénérationnel, place de l'apprentissage et de la formation en alternance, l'entreprise peut-elle être considérée formatrice...

- Identification des salariés de l'entreprise susceptibles de remplir une fonction de référent (car tous les seniors n'ont pas vocation à devenir des tuteurs...) Identifier les freins liés à l'organisation du travail, aux représentations...
- Encadrer, (formation lettre de mission) financer (imputabilité...), valoriser, reconnaître au plan juridique, des perspectives d'évolution professionnelle et de la rémunération de la fonction d'intermédiation... Mais également reconnaître la compétence acquise par les salariés bénéficiaires du contrat de génération.

L'analyse de la négociation sur l'emploi des seniors produite par la DGT fournit matière à réflexion pour construire un cahier des charges de la négociation dans ce domaine. La DGT souligne notamment que les actions qui sont majoritairement proposées dans ces accords apparaissent très individualisées basées pour l'essentiel sur le volontariat, et en déconnexion avec les réalités de l'entreprise. En conséquence la DGT préconise la mise en place de diagnostics en lien avec les représentants du personnel et des opérateurs spécialisés. Les travaux conduits par Bernard Masingue dans ce domaine sont susceptibles d'apporter aux négociateurs un précieux soutien méthodologique (Seniors Tuteurs : comment faire mieux ? Rapport au secrétaire d'État chargé de l'Emploi - Mars 2009. Dépêche AEF n°110922).

Conclusion

La formation doit être un levier pour atteindre le cœur du réacteur : le travail lui-même. Selon les études américaines, 70 % des compétences sont acquises dans l'activité, 20 % par les collaborations et 10 % en formation formelle. Travailler uniquement sur ces 10 %, c'est d'une certaine manière se condamner à l'inefficacité.

À ce titre, la proposition du rapport Gallois de mieux adapter les formations aux besoins des entreprises relève de la fausse évidence. Que l'éducation joue son rôle (structurer les esprits, apporter des connaissances de base, des méthodes de travail, des capacités de conceptualisation...) et que l'entreprise joue le sien. Ne demandons pas à l'éducation de se comporter en entreprise formatrice par défaut d'engagement de celle-ci.

L'enjeu de la qualification de la main-d'œuvre repose largement sur la nature et le contenu des postes de travail qui seront créés. Si l'on standardise, que l'on norme, que l'on rétrécit les postes, on détruit l'employabilité et l'apport de formation imposé par la jurisprudence en une telle circonstance ne sera qu'un sparadrap sur une maladie mortelle.

Au contraire, ce que l'ANI du 19 octobre 2012 nous invite à mettre en place dans le cadre des contrats de génération ce sont de véritables situations d'apprentissage par le travail dans un cadre collectif. Faisons en sorte de ne pas laisser passer l'innovation.

Jean-Marie Luttringer – Jean-Pierre Willems. Décembre 2012.

