Le contrat de génération : une occasion manquée pour la transmission professionnelle ?

Annie JOLIVET et Jeanne THÉBAULT [1]

Cet article propose une analyse de la place accordée à la transmission des compétences et des savoirs professionnels dans le contrat de génération. Il s'appuie sur une lecture critique du texte de la loi du 1er mars 2013 et des documents destinés aux employeurs, sous le regard croisé d'une économiste et d'une ergonome. Dans le contrat de génération, les enjeux assignés à la transmission tendent à réduire son champ d'action et les modalités envisagées ne prennent pas explicitement en compte les conditions réelles de travail dans lesquelles la transmission s'opère. Les exigences de contenu posées par la loi, le décret et la circulaire, mais aussi par les documents périphériques, révèlent en outre un certain glissement par rapport aux prémisses du dispositif et la place très secondaire donnée à la transmission. Au final, la transmission dans le contrat de génération apparaît comme un objectif flou, relégable et relégué.

Avec la crise économique qui s'est déclenchée en 2008, deux des caractéristiques majeures du marché de l'emploi français se sont durcies. D'une part, le chômage des jeunes a augmenté et la part des embauches de jeunes en contrat à durée indéterminée a diminué. D'autre part, le chômage des travailleurs âgés a lui aussi connu une très forte hausse [2], notamment du fait de la suppression de la dispense de recherche d'emploi à partir de 2009 et de l'extinction des préretraites. Face à ces deux tendances, un nouveau dispositif a été créé en mars 2013, après une phase de négociation avec les organisations syndicales et patronales : le contrat de génération.

1. Économiste au Centre d'études de l'emploi, chercheure associée à l'IRES, membre du GIS CREAPT ; ergonome, post-doctorante au Centre d'études de l'emploi et membre du GIS CREAPT.
2. S'il reste inférieur à celui de l'ensemble de la population, le taux de chômage des seniors augmente : il s'élève ainsi à 7,1 % en 2012 contre moins de 5 % en 2008 (Minni, 2013).

Ce dispositif articule trois objectifs : l'intégration durable des jeunes dans l'emploi, le maintien en emploi et le recrutement des travailleurs âgés, la transmission des savoirs et des compétences [3]. Le préambule du projet de loi mentionne également le développement d'une gestion active des âges en entreprise, facteur de compétitivité et de performance pour les entreprises.

Ces objectifs étaient déjà plus ou moins présents dans des dispositifs antérieurs : l'accord national interprofessionnel (ANI) sur l'emploi des seniors et l'obligation de négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de 2005, l'incitation à négocier en faveur de l'emploi des travailleurs âgés de 2008, les ANI d'avril et juillet 2011 concernant la formation et l'emploi des jeunes. Toutefois, la loi sur le contrat de génération retient un point de vue plutôt transversal en visant simultanément les jeunes et les âgés. Et surtout, la « transmission des savoirs et des compétences », qui apparaissait déjà dans ces textes avec des dispositions sur la formation et sur le tutorat, occupe une place beaucoup plus importante, dans un dispositif qui vise pourtant davantage l'emploi que la formation. Elle est censée concourir à l'articulation entre l'insertion des jeunes dans l'emploi et l'emploi des seniors. S'y ajoutent une référence majeure aux situations de travail comme moyens de formation et le rôle des entreprises au regard des enjeux de professionnalisation.

Si la lente montée en charge du contrat de génération soulève des interrogations sur l'efficacité de ce dispositif au regard des objectifs d'emploi [4], l'objectif de transmission des savoirs et des compétences est, lui, beaucoup moins abordé. Quelle est la place de cet objectif dans le dispositif ? Comment la transmission des savoirs et des compétences est-elle présentée ? Quelle représentation de ce qui est attendu des entreprises loi, décret et circulaire sur le contrat de génération créent-ils ?

Nous proposons ici de contribuer à une évaluation du contrat de génération centrée sur la transmission des savoirs et des compétences à partir d'une analyse de l'esprit et du contenu du dispositif. Cette analyse s'appuie sur la mobilisation des discours politiques et des projets de texte et sur une lecture approfondie et critique des textes législatifs et des documents périphériques destinés aux employeurs (formulaires de demande d'aide et d'auto-déclaration, documents d'information). Elle combine une approche socioéconomique des politiques publiques et une approche ergonomique de l'activité de transmission (Thébault, Delgoulet, Fournier *et al.*, 2014). Dans le contrat de génération, les enjeux assignés à la transmission tendent à réduire son champ d'action et les modalités envisagées ne prennent pas

3. Sont également prises en compte l'égalité professionnelle et la lutte contre la discrimination entre hommes et femmes.
4. Le bilan dressé par le ministère du Travail est décevant : seulement 21 000 demandes d'aides fin février 2014, essentiellement formulées par des entreprises de moins de 50 salariés, sur les 100 000 prévues ; seulement 7 300 accords et plans d'action fin 2013, surtout dans des entreprises de 300 salariés et plus.

explicitement en compte les conditions réelles de travail dans lesquelles la transmission s'opère (I). Les exigences posées par la loi, le décret et la circulaire, mais aussi par les documents périphériques, révèlent en outre un certain glissement par rapport aux prémisses du dispositif et la place très secondaire donnée à la transmission (II). Au final, la transmission dans le contrat de génération apparaît comme un objectif flou, relégable et relégué (III).

I. Contrat de génération et transmission

Le contrat de génération faisait partie des engagements initiaux du candidat François Hollande, à la primaire socialiste d'abord, puis à la présidence de la République. Telle qu'elle figure ensuite dans la loi sur le contrat de génération, la transmission des savoirs et des compétences garde une dimension intergénérationnelle et associe donc les jeunes et les salariés âgés (ou un binôme entre un jeune et un salarié âgé). Quel est le rôle dévolu à la transmission dans ce dispositif ?

I.1. Les enjeux de la transmission dans le contrat de génération

Sur le site de la campagne présidentielle [5], le contrat de génération figure sous le titre « redonner un espoir à la jeunesse/redonner un espoir aux nouvelles générations » parmi les mesures visant à combattre le chômage : « un contrat de génération pour permettre l'embauche par les entreprises, en contrat à durée indéterminée, de jeunes, accompagnés par un salarié plus expérimenté, qui sera ainsi maintenu dans l'emploi jusqu'à son départ à la retraite. Ce "tutorat" permettra de préserver des savoir-faire et d'intégrer durablement les jeunes dans la vie professionnelle ». Les trois objectifs qui structurent le futur dispositif sont déjà présents et leur place respective est lisible : l'emploi durable des jeunes est la priorité, le maintien dans l'emploi des salariés plus âgés est favorisé par l'emploi des jeunes et le « tutorat » fournit l'articulation entre ces deux objectifs. Cependant, le tutorat auquel il est fait référence [6] à cette étape désigne un dispositif très spécifique, créé par la loi du 21 décembre 2006 de financement de la Sécurité sociale pour 2007 (art. 105) : un contrat à durée déterminée qui devait permettre à un ancien salarié d'une entreprise parti à la retraite de devenir le tuteur d'un ou de plusieurs salariés de l'entreprise dans le cadre d'un cumul emploi retraite. Ce « CDD tutorat » n'a pas été mis en œuvre faute de publication des décrets d'application (Sirugue, 2012). Les modifications des règles du

5. www.hollande38.fr.
6. http://www.francoishollande38.fr/90-le-contrat-de-generation.htm, dossier de presse sur le contrat de génération http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DP_CG_BAT.pdf.

cumul emploi retraite en 2009 ont rendu de toute façon sa création inutile puisque l'exercice d'une activité rémunérée après la retraite est désormais largement possible.

Les objectifs du contrat de génération en matière d'emploi (favoriser l'embauche des jeunes et la favoriser dans des emplois moins précaires, favoriser le maintien dans l'emploi des salariés âgés voire leur recrutement) renvoient à des enjeux pas forcément explicites. Mettre en avant la complémentarité entre jeunes et âgés est un moyen de lutter contre la substituabilité entre ces deux groupes d'âge. Or c'est précisément l'un des enjeux de la politique d'extinction des préretraites, qui s'est particulièrement renforcée à partir de 2008 (Jolivet, 2014). La transmission est à la fois un argument et un support à cette complémentarité. Elle renvoie à des pratiques anciennes de compagnonnage, à la recherche d'aménagements du travail pour les salariés âgés pour créer une transition entre emploi et retraite et pour réduire l'exposition à la pénibilité (ANI du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors), à des difficultés concrètes liées au renouvellement de la main-d'œuvre et à des préoccupations de compétitivité économique.

Dans la phase de construction de la loi, le contenu et les enjeux spécifiques de la transmission semblent avoir été peu discutés. Les termes mêmes ne sont pas tout à fait stabilisés : dans la feuille de route issue de la « Grande conférence sociale » des 9 et 10 juillet 2012, il est question de « transfert des compétences » ; dans l'ANI du 9 octobre 2012, il s'agit de « transmission des savoirs et des compétences », et dans le document d'orientation du 4 septembre 2012 adressé aux organisations patronales et syndicales, les deux termes apparaissent. On trouve la même hésitation dans les informations des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) aux entreprises. Utilisés comme des synonymes, transfert et transmission ne renvoient pourtant pas à la même conception de ce qui est en jeu : le premier est unidirectionnel et plutôt mécanique, le second traduit davantage un processus co-construit, éventuellement bidirectionnel, dans lequel il n'y a pas de passivité des parties prenantes. Les modalités de la transmission sont souvent envisagées uniquement sous la forme d'un côtoiement de générations (ou d'une diversité des âges dans les collectifs de travail) et de tutorat. Ce qui fait l'objet de la transmission n'est pas non plus clair : des compétences, des savoirs, des savoir-faire, dont il n'est jamais précisé dans quelle mesure ils sont « professionnels ».

En ce qui concerne les enjeux, l'accent est principalement mis sur les « enjeux de transfert et de coopération intergénérationnelle », repérés par les travaux sur l'acquisition et la transmission des compétences (Astier,

Conjard, Devin *et al.*, 2006 ; Conjard, Devin, Olry, 2006 [7]). Cependant, ces travaux ont permis d'identifier trois autres enjeux :

- des « enjeux d'adaptation » : l'entreprise cherche à renouveler le niveau et les contenus des compétences des travailleurs pour faire face à des changements ;

- des « enjeux de mobilité ou de parcours » : l'entreprise vise à préparer et accompagner les salariés aux exigences de leurs nouvelles fonctions ; les auteurs distinguent mobilités internes ou externes, verticales ou horizontales ;

- des « enjeux d'intégration de nouveaux salariés » : quel que soit l'âge ou le statut du nouvel arrivant, le but est de le préparer à s'adapter aux exigences des situations professionnelles en termes d'acquisition de connaissances relatives aux matériels et procédures, et plus globalement à l'organisation et à la culture de l'entreprise. Ces enjeux recouvrent eux-mêmes plusieurs dimensions (Hulin, 2010) : « la qualification », en lien avec la mise en place de formation qualifiante en alternance (contrats d'apprentissage, contrats de professionnalisation et autres contrats de formation en alternance) ; « l'intégration » des jeunes et en particulier leur accueil et leur prise en charge ; « l'insertion » pour des populations considérées comme fragiles ou désavantagées dans l'accès à l'emploi (chômeurs de longue durée, jeunes sans qualification, personnes en situation d'exclusion, etc.).

Tous ces enjeux ont pour point commun de solliciter le rôle formateur des situations de travail, même s'ils renvoient à une grande variété de situations. Réfléchir aux contenus et aux modalités de la transmission professionnelle suppose alors de prendre quelques distances avec le « caractère d'évidence » qui lui est souvent conféré (Boru, Leborgne, 1992), en s'éloignant des *a priori* dont elle est l'objet. En effet, sa mise en œuvre n'est souvent pas envisagée comme très difficile. Quelques règles à respecter, et le bon vouloir de chacun, devraient assurer sa réussite : il suffit qu'un « ancien » dise à un nouveau ce qu'il sait, et lui montre ce qu'il fait. Une réflexion approfondie à ce sujet est rarement jugée indispensable.

I.2. La transmission en situation de travail, au-delà de la conception réductrice du contrat de génération

Dans l'esprit du contrat de génération, la transmission se met en place à l'occasion de l'embauche d'un jeune. Compte tenu de son âge et de sa supposée faible expérience du travail en général, et du métier/poste qu'il occupe (ou occupera à terme), c'est lui/elle qui est la « cible » principale de

7. Ces travaux ont été réalisés par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) auprès d'une dizaine d'entreprises de secteurs différents (électronique, transport, aéronautique, industrie du béton…) à la suite de la loi de 2004 sur la formation tout au long de la vie.

la transmission ; il représente la figure du « novice » [8]. À l'autre extrême, la perte de savoirs critiques pour l'entreprise, supposés détenus par les seniors (figure d'experts), met ces derniers en position de pourvoyeurs de connaissances. Dans cette conception, ce sont avant tout les interactions « dissymétriques [9] » entre un jeune supposé novice et un âgé supposé expérimenté qui sont considérées. L'âge apparaît comme le facteur déterminant, suffisant à rendre compte de l'expérience et du parcours de chacun.

Or, dans les situations réelles de travail, la transmission implique souvent plusieurs types d'interactions formatives qui viennent complexifier cette représentation. Par exemple, dans leur étude menée dans une entreprise d'usinage, Cloutier, Lefebvre, Ledoux *et alii* (2002) ont identifié cinq types d'interactions différentes au sein des équipes : 1) des interactions entre jeunes scolarisés sous forme d'entraides, qui visent à comprendre les écarts entre l'entreprise et l'école, la façon dont on s'insère dans l'entreprise et à identifier des personnes ressources ; 2) des coapprentissages entre travailleurs plus expérimentés mais d'expérience similaire qui ont besoin d'échanger ensemble à propos de la production, pour poser un diagnostic par exemple ; 3) des interactions avec des collègues proches de la zone de travail, quels que soient leur âge et leur expérience ; 4) des interactions avec des collègues plus âgés et plus expérimentés qui apportent des connaissances sur la mémoire et la culture de l'entreprise ; 5) des interactions où les plus expérimentés ont besoin de plus expérimentés encore, ou d'un collègue capable d'apporter des réponses pour dénouer leur problème. Ainsi, la transmission ne se déroule pas seulement dans des interactions « dissymétriques » (jeune-âgé, novice-expert, nouveau-ancien) mais également dans des interactions « symétriques » (entre des personnes de même statut, de mêmes âges) et « asymétriques » (entre des personnes aux fonctions ou statuts différents, aux anciennetés et expertises différentes) au sein des équipes de travail. Selon ce qu'il y a à faire [10], chacun, quels que soient son âge, son expérience et son parcours, peut être en position d'apporter des connaissances aux autres et/ou d'apprendre des autres. La transmission n'est pas donc pas systématiquement unidirectionnelle mais peut-être aussi bidirectionnelle/réciproque (elle est favorable aux différents protagonistes). Les mobilités et reconversions professionnelles bousculent à la fois la figure jeune = nouveau = novice et celle de l'âgé = ancien = expérimenté. Dans le cas d'une entreprise sidérurgique, la réaffectation de cokiers sur des postes de fondeurs conduit à des situations où des fon-

8. Même s'il peut y avoir « transmission croisée », le jeune est censé acquérir des compétences « spécifiques » à l'entreprise. D'où la référence dans le contrat de génération aux compétences clefs dont il sera question plus loin.
9. Terminologie empruntée à Solveig Oudet (2003), ainsi que plus loin les interactions symétriques et asymétriques.
10. On est ici dans une approche ergonomique de l'activité ; sont à prendre en compte la nature des tâches à réaliser, les personnes présentes, le contexte dans lequel ces tâches sont réalisées, etc.

deurs expérimentés forment à la fois des novices-jeunes embauchés et des novices-anciens cokiers du même âge qu'eux (Pueyo, 2002). L'âge, le caractère novice et le parcours sont trois caractéristiques individuelles à prendre en compte conjointement dans une situation de transmission professionnelle.

De plus, dans une approche ergonomique, la transmission professionnelle est un objet variable et évolutif, qui ne cesse de se reconfigurer en fonction des circonstances. Elle est opportuniste et circonstancielle : elle se déroule dans des situations, des contextes, plus ou moins formels et formalisés, dans des dispositifs institutionnels, ou à l'initiative des travailleurs eux-mêmes en fonction de circonstances particulières [11]. Elle peut être, selon les situations et en fonction des marges de manœuvre disponibles, l'activité principale, une activité secondaire, ou encore, en concurrence avec l'activité de production. Se déroulant au cours de l'activité de production, la transmission est conditionnée par les ressources, contraintes et aléas de celle-ci. Elle est alors dépendante des contextes de travail en termes de gestion des ressources humaines, de contraintes temporelles, de charge de travail, etc. Les dispositifs d'insertion des nouveaux mis en place dans les entreprises, souvent pensés en termes de « binôme jeune-senior », avec des modalités stables d'un binôme à un autre et au sein de chaque binôme (supposé lui-même stable dans temps) sont alors à réinterroger, et cela d'autant plus que des équipes de travail instables rendent ces binômes eux-mêmes instables.

Par exemple, dans son observation d'un binôme apprenti-tuteur dans une situation institutionnalisée d'apprentissage sous forme de tutorat, Kunégel (2011) constate que la prise en charge effective de l'apprenti implique des formes variées d'associations entre divers acteurs. Parfois la hiérarchie ne désigne pas de tuteurs et le rôle d'accompagnement et de mise au travail est assumé par les compagnons, au hasard des circonstances et de leurs besoins (« tutorat collectif »). Parfois les compagnons sont hiérarchiquement « inféodés » les uns aux autres selon leur ancienneté, leurs compétences, et par exemple l'apprenti de deuxième année s'occupe du première année (« tutorat en cascade »). Parfois, le professionnel désigné par l'employeur s'occupe seul de l'apprenti (« tutorat individuel »). Ainsi, la prise en charge du tutoré par le collectif de travail peut être qualifiée d'activité tutorale « distribuée » (Astier, Conjard, Devin *et al.*, 2006).

Dans une étude menée dans une entreprise de services, Delgoulet, Largier et Tirilly (2013) différencient eux aussi plusieurs modes d'organisation de l'activité tutorale. On y retrouve un fonctionnement en binôme, à

11. Par exemple, dans leur étude auprès d'auxiliaires familiales et sociales à domicile (AFS), Cloutier, David, Teiger *et al.* (1999) font état d'une situation de transmission non prévue par l'organisation, liée aux conditions particulières de remplacement pendant les congés : une AFS fait le choix d'initier sa remplaçante aux manières d'agir avec les patients dont elle s'occupe, en particulier pour préserver la qualité des soins.

l'image du compagnonnage, mais aussi des formes de tutorat collectif. Ce dernier se réalise dans certains cas en fonction d'aléas de la production, les imprévus des conditions de réalisation des tâches imposant à une équipe de prendre en charge le nouveau. Dans d'autres cas, le tutorat collectif peut devenir plus formel sur un mode « tournant » où les membres du collectif deviennent tuteurs à tour de rôle. Avec ce mode de tutorat, la charge de travail que représente l'accueil du nouveau se répartit sur plusieurs membres de l'équipe. Par ailleurs, ces deux types de tutorat peuvent se combiner car il existe des situations où « même lorsqu'un binôme est formellement constitué, la nouvelle recrue reçoit aussi des informations, des conseils, d'un grand nombre d'acteurs » (*ibid.*, p. 3). Dans cet exemple, la participation du collectif à la transmission passe par l'établissement d'une interaction directe avec le « tutoré ».

Le collectif peut aussi participer à la transmission plus « indirectement ». Par exemple, les collègues s'organisent pour délester d'une partie du travail la (ou les) personne(s) qui encadre(nt), afin qu'elle(s) puisse(nt) se consacrer davantage à l'encadrement de la nouvelle recrue (Thébault, 2011). Au sein des équipes et des collectifs, chacun peut saisir la transmission comme une occasion de renouveler sa façon de travailler, son « style », pour reprendre le terme d'Yves Clot (1999). La transmission est alors « multidirectionnelle » et non plus uniquement orientée vers la cible du jeune ou du nouveau, car l'exercice même de cette activité développe les compétences et méta-compétences de tous. Ainsi, « le tutorat n'est pas seulement un moyen pour transmettre des compétences à un public nouvellement accueilli. L'exercice même du tutorat engage les salariés-tuteurs dans une dynamique d'évolution de leurs compétences du fait qu'ils initient et expérimentent de nouveaux schémas d'action en rupture avec leurs postures professionnelles habituelles. Ces transformations concernent, d'une part, la production de nouvelles façons de voir et de penser le travail et les pratiques et, d'autre part, la production de compétences de type processus et de méta-compétences » (Wittorski, 1996:35).

Ce n'est donc pas seulement au sein de binômes « jeunes-âgés » que la transmission se réalise, mais plutôt au sein des équipes et collectifs de travail, en fonction des contraintes du travail. Cette reconnaissance du rôle joué par les collectifs dans la construction de compétences individuelles et collectives ainsi que dans la transmission n'est pas nouvelle. Toutefois, ce rôle n'est souvent pas pris en compte dans les organisations actuelles du travail, quand elles ne permettent plus des espaces ou moments d'échanges sur les pratiques professionnelles au sein des collectifs de travail. Ces enjeux disparaissent aussi quand on pense que la transmission pourra se déployer sans aides spécifiques en termes de moyens temporels, matériels et humains.

Enfin, dépasser les *a priori* nécessite d'interroger les contenus même de la transmission et de prendre de la distance par rapport à ce que véhiculent les termes de « savoir » et de « compétence ». Dans le contrat de génération, ces termes renvoient à une conception proche de celle des référentiels (de métier, d'emploi, de compétence, etc.). Ceux-ci aboutissent le plus souvent « à découper l'activité des professionnels en autant de tâches listées qui deviennent des "savoir-faire" ("capacité à"), puis à identifier des "savoirs" et "savoir-être" […] plus ou moins généraux, décontextualisés et non hiérarchisés » (Mayen, Métral, Tourmen, 2010:32). De plus, ils décrivent les tâches prescrites, non le travail réel, et « oublient le savoir-comprendre, en ne retenant que des savoir-faire » (Pastré, 1999:18). Les situations de travail elles-mêmes, dans leur complexité, sont donc absentes des référentiels, car « rien n'est dit sur la réalité du travail, ses contraintes, ses objets, autrement dit, [sur] les situations que les professionnels auront à rencontrer » (Mayen, Métral, Tourmen, 2010:33), ni sur les régulations des situations de travail développées avec l'expérience (Gaudart, Weill-Fassina, 1999).

II. Les exigences de contenu du dispositif

Le dispositif a fait l'objet d'un processus de concertation volontairement complet : conférence sociale des 9 et 10 juillet 2012, document d'orientation du 4 septembre du cabinet du ministère du Travail, accord national interprofessionnel du 19 octobre, projet de loi en Conseil des ministres en décembre, discussion au Parlement, puis vote de la loi le 1er mars 2013. Ces différentes étapes ont conduit à modifier le dispositif initialement envisagé, essentiellement pour réduire les effets d'aubaine et surtout pour en limiter le coût pour les finances publiques. Les passages relatifs à la transmission ont en revanche relativement peu évolué.

Tous les textes légaux et les documents qui accompagnent la mise en place de cette obligation à négocier contribuent au « cadre cognitif » du contrat de génération, c'est-à-dire à la façon dont les acteurs se représentent et comprennent ce qu'ils doivent faire en réponse aux exigences légales. Quelles exigences posent-ils en matière de transmission des compétences et des savoirs dans le cadre du contrat de génération ?

II.1. Le contenu de la loi

Dès le document d'orientation du 4 septembre 2012, le contrat de génération est conçu comme un dispositif incitatif hybride, articulant une incitation à la négociation et une aide à l'embauche, dans des proportions variables selon la taille des entreprises (tableau 1). Du point de vue de l'incitation à la négociation, il reprend la structure d'autres incitations récentes, sur l'emploi des salariés âgés, sur la pénibilité et sur l'égalité

hommes-femmes : des objectifs globaux, des domaines d'action, des indicateurs, une pénalité financière. Comme la loi de décembre 2008, la loi de mars 2013 sur le contrat de génération ne prévoit pas de sanction en cas de non-atteinte des « engagements », c'est-à-dire des objectifs généraux que se fixe une entreprise. Il n'existe pas non plus de sanction en cas de non-atteinte des objectifs fixés pour des actions.

Tableau 1. Articulation de l'incitation à négocier et de l'aide à l'embauche selon la taille des entreprises

Taille	Action publique négociée	Aide à l'emploi
300 salariés et plus	● Accord d'entreprise « contrat de génération » ou à défaut plan d'action ● Ni accord ni plan d'action → pénalité	Non
50 à 299 salariés	● Accord d'entreprise, de groupe « contrat de génération » ou à défaut plan d'action, ou accord de branche étendu ● Ni accord ni plan d'action → pas de pénalité *Modification à partir de mars 2014 : pénalité à défaut d'accord ou de plan d'action au 31 mars 2015*	Aide à deux conditions : - signer une « convention de génération » concernant un binôme jeune-âgé - avoir un accord ou un plan d'action Modification à partir de mars 2014 : *- accès à l'aide même en l'absence d'accord ou de plan d'action* *- accord ou plan d'action au plus tard au 31 mars 2015*
Moins de 50 salariés	Aucune incitation à négocier	Aide à condition de signer une « convention de génération »

Sources : loi n° 2013-185 du 1er mars 2013 portant création du contrat de génération, loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale (art. 20).

Les exigences de contenu sont très différentes selon qu'il s'agit d'un accord/plan d'action ou d'une aide financière à l'embauche, comme le montre le tableau 2 qui compare les conditions préalables, les seuils d'âge et la façon dont sont traduits les trois objectifs assignés à l'origine au contrat de génération. Dans le cas d'un accord ou d'un plan d'action, la transmission est l'un des quatre axes qui doivent figurer. À la différence des axes intégration des jeunes et emploi des salariés âgés, le contenu de l'axe transmission est peu précis : pas d'objectif global à se fixer, pas de catégorisation des actions, référence à deux ou trois situations types (transmission « croisée », binôme, diversité des âges au sein des collectifs). Dans le cas de l'aide à l'embauche, le formulaire de demande ne mentionne pas la transmission, ni dans les informations requises ni dans la partie informative.

Objectifs, contenu et modalités de la transmission sont totalement laissés à la responsabilité de l'entreprise. Notons néanmoins qu'en cas de départ à la retraite, il suffit que le binôme ait cohabité au moins six mois et un jour pour valider l'aide sur les trois ans. Comme l'indique la circulaire du 15 mai 2013, « l'objectif du contrat de génération est considéré comme rempli : le salarié âgé a eu le temps de transmettre ses compétences avant de partir, et le jeune est en cours d'intégration dans l'entreprise » (p. 19).

En ce qui concerne les enjeux de la transmission, les seules précisions données sont destinées aux entreprises qui signent des accords ou mettent en place un plan d'action. Dans le diagnostic préalable que doivent établir les entreprises de 50 salariés et plus en amont de la négociation sur le contrat de génération, deux éléments mentionnés par le décret du 15 mars 2013 peuvent être rattachés à l'objectif de transmission : les prévisions de départ en retraite et les compétences dont la préservation est considérée comme essentielle pour l'entreprise, le groupe ou la branche, dites « compétences clés ». Ces deux éléments font référence à l'un des enjeux de la transmission mis en avant dans le débat sur la loi : le maintien de la performance et de la compétitivité dans un contexte de renouvellement des salariés.

L'existence d'un axe « transmission des savoirs et des compétences » marque l'autonomisation du domaine d'action « transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat », l'un des six domaines d'action possibles des accords et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés. Cette autonomisation implique que cet axe est désormais obligatoire et non plus optionnel. Rappelons qu'il figurait dans quatre accords de branche sur cinq issus de la loi de décembre 2008 et faisait partie des trois axes les plus retenus dans ces accords (DGT-Dares, 2011). En revanche, il apparaissait moins fréquemment dans les accords et plans d'action d'entreprise (entre la moitié et les deux tiers des accords selon les études citées par Caron, Caser, Delgoulet *et al.*, 2012) et faisait partie des domaines d'action de second rang.

La comparaison entre l'axe transmission dans la loi et dans l'article 7 de l'ANI du 19 octobre 2012 sur les accords intergénérationnels révèle une différence de contenu. Selon les termes de l'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 lesquelles : les binômes d'échange de compétences entre salariés, tels que prévus par l'article 4 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. » En comparant avec ce qui figure dans le tableau 2, on constate que certains passages relèvent de l'axe

Tableau 2. Contenu des accords/plans d'action et conditions d'accès à l'aide à l'embauche

	Accord/plan d'action contrat de génération	Aide contrat de génération *
Conditions spécifiques	Diagnostic préalable : ● évaluation des engagements antérieurs sur l'emploi des salariés âgés ; ● éléments sur : - la pyramide des âges ; - les caractéristiques des jeunes et des seniors et l'évolution de leur place respective dans l'entreprise (trois dernières années) ; - les prévisions de départ à la retraite ; - les perspectives de recrutement ; - les compétences clés de l'entreprise ; - les conditions de travail des salariés âgés et les situations de pénibilité (telles qu'identifiées le cas échéant dans l'accord ou le plan d'action de prévention de la pénibilité) ; - les métiers dans lesquels la proportion de femmes et d'hommes est déséquilibrée.	Conditions : ● dans les six mois qui précèdent l'embauche du jeune, pas de licenciement pour motif économique sur les postes relevant de la catégorie professionnelle dans laquelle est réalisée l'embauche, de rupture conventionnelle ou de licenciement pour un motif autre que la faute grave ou lourde ou l'inaptitude sur le poste pourvu par le recrutement ; ● entreprise à jour de ses obligations déclaratives et de paiement à l'égard des organismes de recouvrement des cotisations et des contributions de sécurité sociale et d'assurance chômage.
Bornes d'âge	À définir en fonction du diagnostic (circulaire p. 36).	Jeunes : de 16 ans à moins de 26 ans (moins de 30 ans dans certains cas, notamment dans le cadre de la transmission d'entreprise) Seniors : 57 ans et plus (55 ans et plus en cas d'embauche) Âge du salarié au 1er jour d'exécution du contrat de travail (CDD, contrat d'apprentissage ou de professionnalisation) *Modification en mars 2014 : pour les entreprises de moins de 50 salariés, relèvement du seuil d'âge pour les jeunes ⟶ moins de 30 ans.*
Insertion durable des jeunes dans l'emploi	● objectif chiffré en matière de recrutement de jeunes en CDI ; ● modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes dans l'entreprise (au minimum parcours d'accueil et référent – art. 1 et 3 ANI 11 juillet 2011) ; ● modalités de mise en œuvre d'un entretien de suivi entre le jeune, son responsable hiérarchique et son référent (évaluation de la maîtrise des compétences du jeune notamment) ; ● perspectives de développement de l'alternance et les conditions de recours aux stages, conditions d'accueil des alternants et des stagiaires ; ● le cas échéant, outils existants pour lever les freins à l'accès à l'emploi (transport, garde d'enfants) ;	Binôme jeune-salarié âgé (au moins 6 mois et un jour. En cas de départ à la retraite, démission, licenciement pour faute grave ou lourde, inaptitude, décès,

■■■

	Accord/plan d'action contrat de génération	Aide contrat de génération *
	● prise en compte de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et actions destinées à accroître la mixité des emplois.	l'aide est maintenue en totalité. Circul. p. 21). Jeune : CDI à temps plein (dérogation possible si le parcours ou la situation du jeune le justifie, au moins 80 % temps plein) ou contrat de professionnalisation en CDI. Salarié âgé : CDI à temps plein ou à temps partiel (pas de minimum).
Emploi des salariés âgés	● objectifs chiffrés de l'entreprise en matière d'embauche ou de maintien dans l'emploi des seniors ; ● mesures visant à favoriser l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité (notamment adaptation et aménagement du poste de travail) ; ● 2 des 5 domaines suivants : - recrutement de salariés âgés (entreprise, groupe ou branche) ; - anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges ; - organisation de la coopération intergénérationnelle (art. 4 ANI 11 juillet 2011) ; - développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ; - aménagement de fin de carrière et de la transition entre activité et retraite.	
Transmission des savoirs et des compétences	Actions à mettre en œuvre en matière de transmission des savoirs et des compétences en direction des jeunes, éventuellement transmission des compétences en direction des salariés âgés. Garantir la transmission des compétences et savoirs techniques les plus sensibles, à partir des compétences clés identifiées. Modalités de transmission : notamment : ● Binôme d'échange de compétences entre salariés expérimentés et jeunes avec une première expérience professionnelle dans l'entreprise (art. 4 ANI 11 juillet 2011) ; ● Diversité des âges au sein des équipes de travail.	Aucune exigence.
Égalité professionnelle hommes-femmes	Pas de précision.	Aucune exigence.

* En pratique, il n'existe pas de « convention de génération » en tant que telle. Une demande d'aide est déposée par l'entreprise auprès de Pôle emploi, sans justificatif lors du dépôt.
Sources : loi n° 2013-185 du 1er mars 2013 portant création du contrat de génération, décret n° 2013-222 du 15 mars 2013 relatif au contrat de génération, loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale (art. 20), formulaire de demande d'aide contrat de génération (site http://travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation,2232/), Circulaire DGEFP/DGT n° 2013-07 du 1er mai 2013 relative au contrat de génération.

« insertion durable des jeunes dans l'emploi », et d'autres de l'axe « transmission », même lorsqu'un exemple est repris de l'ANI sur l'accompagnement des jeunes pour favoriser leur maintien dans l'emploi. Ce découpage fait disparaître les liens entre les différentes modalités de transmission. Il conduit à envisager un risque de siphonage de l'axe transmission par l'axe insertion durable des jeunes dans l'emploi : n'y seraient mentionnées que des actions floues ou très générales puisque toute l'attention est portée sur l'emploi des jeunes et qu'aucun enjeu n'est mis en évidence pour la transmission entre les salariés qui ne sont ni jeunes ni âgés. On notera enfin que l'accent est mis sur les compétences et savoirs *techniques*, au détriment des autres savoirs et compétences qui concourent à la performance, la santé et la sécurité.

II.2. Précisions et éclairages fournis par d'autres documents

Si les dispositions qui figurent dans le texte de loi et dans des textes juridiques liés (décret et circulaire) apportent les informations juridiques indispensables, d'autres documents, périphériques (formulaires de demande d'aide et d'auto-déclaration, documents d'information), sont censés préciser et éclairer le contenu de la loi et le contexte de l'entreprise en vue de susciter des actions.

On peut d'emblée noter que le cadre cognitif du contrat de génération se distingue de ceux des précédentes incitations à négocier, en particulier sur l'emploi des travailleurs âgés et sur la prévention de la pénibilité du travail. Il n'y a pas eu pour le contrat de génération d'analyse spécifique de « bonnes pratiques » ou d'analyse détaillée des raisonnements à conduire [12]. Une comparaison entre les informations disponibles sur la prévention de la pénibilité et sur le contrat de génération sur deux sites qui relèvent du ministère de l'Emploi [13] met en lumière une très nette différence de ton mais surtout une très nette différence des apports de connaissances. Il n'y a aucune référence et aucun lien Internet par exemple aux cas d'entreprises présentés sur le site de l'Anact, ou aux initiatives engagées il y a déjà quelques années par des branches comme la branche matériaux de construction et l'Intersecteurs papier-carton. L'accent semble avoir été mis sur une communication générale sur le dispositif et sur la facilité d'accès aux formulaires et documents d'information. Pas d'appui à une compréhension fine. Pour obtenir des éléments de compréhension et aider à la construction de leur diagnostic, les entreprises doivent chercher ailleurs par leurs propres moyens.

12. Pour l'emploi des travailleurs âgés, deux analyses avaient été réalisées en 2009, avant l'entrée en vigueur de la pénalité, l'une par l'agence de notation Vigeo, l'autre par l'Anact. Pour la prévention de la pénibilité, des explications détaillées ont été mises à disposition du public *via* le site www.travailler-mieux.fr.
13. www.travailler-mieux.fr et travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation,2232/.

Dans le menu « Présentation » du site sur le contrat de génération, la rubrique « Vos outils » ouvre sur une liste de documents dont trois méritent d'être analysés plus précisément : le formulaire de demande d'aide, l'autodiagnostic, la fiche descriptive et le document d'évaluation. Que donnent-ils à voir de ce qui est demandé aux entreprises ?

Un autodiagnostic est proposé aux entreprises de 50 à 299 salariés couvertes par un accord de branche étendu [14]. Une fois rempli, cet autodiagnostic devait être envoyé à la Direccte. Les questions posées reprennent très largement les dispositions légales. Par exemple, la pyramide des âges comporte trois classes d'âge : moins de 26 ans, entre 26 et 55 ans, 55 ans et plus. Quelques questions concernent la transmission : « Y a-t-il des départs à la retraite sur des postes stratégiques et/ou sur des postes occupés par un seul salarié ? » ; « Votre politique actuelle de gestion des âges vous permet-elle un transfert des compétences entre les salariés expérimentés et les salariés de moins de 26 ans (tutorat, compagnonnage…) ? » ; « Compétences clés de votre entreprise : Veuillez décrire les différentes fonctions clés au sein de votre entreprise ». Lorsqu'on arrive à l'une des dernières questions : « Quels enjeux ce diagnostic permet-il de mettre en évidence pour votre entreprise ? », il semble clair que les questions précédentes ont peu aidé à construire la perception des enjeux si elle n'existait pas déjà. Elles visent à ce que les entreprises fournissent des informations sur tous les points du diagnostic (tableau 2) plutôt qu'à faire en sorte que l'entreprise révèle ses préoccupations et des éléments de contexte. L'entreprise n'est pas guidée pour éclairer éventuellement des éléments utiles à la compréhension des enjeux dans une approche didactique. Il s'agit d'une auto-déclaration plutôt que d'un auto-diagnostic.

Les documents à compléter par l'entreprise révèlent une attention moins soutenue à la transmission qu'aux deux autres objectifs. Le site qui permet de déposer en ligne auprès des services de la Direccte l'accord (ou plan d'action) ou le diagnostic, déroule trois pages pour saisir un certain nombre de renseignements [15]. La transmission n'apparaît qu'à la toute fin, sous la forme d'une question libre : « Veuillez indiquer ce que prévoit l'accord pour améliorer la transmission des savoirs et des compétences dans l'entreprise. La réponse ne doit pas dépasser 250 caractères ». Ceci dit, la fiche descriptive format papier d'une seule page à déposer avec l'accord ou le plan d'action [16] ne prévoit qu'une ligne tout en bas de la page. Quant au document d'évaluation sur la mise en œuvre de l'accord collectif ou du plan d'action que les entreprises de 300 salariés et plus sont tenues de transmettre chaque année à la Direccte, il ne comporte aucun suivi des actions en faveur de la transmission des savoirs et des compétences.

14. http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Auto-Diagnostic.pdf.
15. https://www.contratdegeneration.emploi.gouv.fr/CdgPublic/extranet/EditerDossierEdit.action.
16. http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/fiches-descriptive.pdf.

Encadré

Extrait du site Internet dédié au contrat de génération

« À propos des transferts de compétence…

Dans le cadre du contrat de génération, le senior est obligatoirement le tuteur du jeune recruté.

Faux : Il n'y a pas forcément de lien de tutorat ou de transmission de compétences entre le jeune et le senior. L'objectif est d'organiser la transmission des compétences du senior, sans forcément que cette transmission se fasse directement vers le jeune en question. Parallèlement, l'enjeu d'intégration du jeune dans l'entreprise peut être pris en compte par différentes actions n'incluant pas nécessairement du tutorat.

Pour bénéficier de l'aide contrat de génération, le jeune recruté et le senior peuvent avoir des fonctions différentes au sein de l'entreprise.

Vrai : Ils peuvent avoir des fonctions, des qualifications ou des postes différents. La transmission des compétences se fait au sein de l'entreprise, mais pas forcément entre ces deux individus.

Le jeune et le senior qui permettent de bénéficier de l'aide contrat de génération peuvent travailler sur des sites différents.

Vrai : Ils doivent appartenir à la même entreprise mais pas nécessairement au même établissement. Ils peuvent travailler sur des sites différents.

Je suis salarié senior, je peux entrer dans un contrat de génération, même si je n'ai pas envie de jouer un rôle de tuteur.

Vrai : L'enjeu du contrat de génération est de vous permettre de transmettre vos compétences avant votre départ. Cette transmission peut prendre de multiples formes (comme l'élaboration de fiches pratiques, la réalisation de formations internes, etc.) »

Source : http://travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation,2232/faq,2243/vrai-faux,16538.html.

Par ailleurs, les réponses aux questions fréquemment posées donnent aussi à voir la façon dont les services de l'État envisagent le dispositif. En ce qui concerne la transmission (encadré), nous retrouvons ici de grandes ambiguïtés. Plusieurs éléments présents montrent une focalisation sur la notion de « transfert », et s'éloignent alors de la notion de transmission professionnelle, entendue comme un processus qui se construit dans le temps, au sein d'interactions.

III. La transmission : un objectif flou, relégable et relégué

Compte tenu des dispositions légales précises et des indications apportées par différents supports, la transmission des savoirs et des compétences

bénéficie d'une attention limitée dans le contrat de génération et la représentation qui en est donnée aux entreprises reste peu propice à une réflexion sur les enjeux, les modalités, les contenus de la transmission professionnelle.

Le contrat de génération accorde une place importante à la notion de « compétences clés » pour l'entreprise sans la définir. Or cette notion recouvre plusieurs interprétations possibles dans des registres différents, à charge pour les entreprises de choisir/trouver à quoi cela fait référence pour elles. Il peut s'agir d'un métier ou d'un poste où beaucoup de départs sont prévus en même temps ou que très peu de personnes occupent, en particulier lorsqu'il est difficile de recruter ou de fidéliser les recrues. Il peut s'agir d'un métier/poste qui nécessite une longue période d'apprentissage, pour lequel l'expérience professionnelle est longue à construire. Il peut s'agir aussi de métier/poste pour lequel il n'existe pas de formation initiale, l'entreprise devant alors totalement l'assurer (par exemple polisseur en optique de précision). Il peut s'agir de métier/emploi/compétences exposés à des évolutions et qui nécessitent des actions de formation particulières. Dans un autre registre, on peut distinguer les compétences « spécifiques », propres à l'activité de l'entreprise. Enfin, dans un registre beaucoup plus proche de l'activité de travail, on identifie des compétences indispensables à la performance, la qualité, la fiabilité des installations et la santé et la sécurité des personnes. C'est par exemple le cas des savoir-faire de prudence mais aussi des compétences collectives, qui sont en outre le plus souvent tacites. Or la loi et les documents périphériques renvoient souvent aux fonctions et aux postes plutôt qu'aux compétences professionnelles élaborées et mises en œuvre par les individus en situation de travail.

Alors que dans la loi, les trois objectifs – insertion durable des jeunes, emploi des travailleurs âgés et transmission des savoirs et des compétences – sont associés, les exigences sont plus précises et plus formalisées pour les deux premiers. Ainsi, pour les entreprises de moins de 300 salariés, aucune précision n'est demandée sur les objectifs et les modalités de la transmission. Le contrat de génération associe nominativement un jeune recruté en CDI (ou dont le contrat est transformé en CDI) et un salarié âgé (déjà présent ou recruté) et le versement de l'aide est conditionné à l'existence de ce binôme intergénérationnel. Cependant, si ce binôme est toujours un binôme d'emploi, il n'est pas forcément un binôme de transmission. Le rapport Sirugue (2012) pointait déjà ces difficultés. En pratique, il n'est pas indispensable que le jeune et le senior travaillent sur des postes identiques, qu'ils aient les mêmes fonctions, voire le même établissement (encadré). Il n'est pas non plus exigé que leur cohabitation dure toute la durée du contrat de génération. D'ailleurs, les membres du binôme peuvent changer en cours de route. La grande souplesse ainsi accordée sur la constitution

du binôme au sein duquel la transmission est censée s'opérer peut sembler répondre à nos critiques sur la représentation réductrice de la transmission dans le contrat de génération. Il pourrait y avoir deux binômes : l'un autour du jeune, pour le former, éventuellement un autre autour de l'âgé pour assurer le passage de témoin avant son départ en retraite. Tout cela est laissé à la libre initiative de l'entreprise. Cependant, la référence prédominante au binôme peut imposer cette configuration comme une norme, au détriment de la conception élargie que nous avons défendue plus haut. En outre, le désintérêt manifeste pour ce qui est réellement mis en œuvre par les entreprises nous interroge sur la place donnée par la loi et sur le rôle joué en pratique par la transmission. Alors qu'elle est l'un des objectifs affichés du contrat de génération, la transmission est en fait secondaire (l'emploi prévaut) et relégable (rien n'est attendu !). La possibilité d'une embauche simultanée d'un jeune et d'un senior [17] pousse au bout cette déconnexion entre binôme d'emploi et binôme de transmission puisque le binôme associe alors deux nouveaux. Les enjeux de la transmission se posent alors doublement : en direction du senior et en direction du jeune. Pourtant rien n'est envisagé dans la loi sur les modalités d'accueil, d'intégration voire d'insertion du senior recruté.

Le cadre cognitif du contrat de génération aide-t-il les entreprises à se poser des questions sur le contenu, les modalités, les conditions de la transmission des savoirs professionnels en situation réelle de travail ? Le diagnostic préalable n'incite pas particulièrement à réaliser un état des lieux de ce qui se fait. En particulier, il restreint le champ d'étude aux jeunes et aux seniors sans prendre en compte des caractéristiques démographiques d'ensemble, par exemple en croisant âge et ancienneté ou en considérant la répartition par âge et ancienneté en fonction des postes/métiers. L'attention portée aux compétences clés de l'entreprise n'assure pas la réflexion sur les conditions de construction de l'expérience dans le travail, notamment les obstacles liés à l'organisation du travail et aux contraintes de production. L'attention portée à la supposée transmission intergénérationnelle et, nous l'avons dit, la référence prédominante au binôme laissent hors champ tout ce qui relève de la transmission « au fil de l'eau », avec toute la diversité des situations d'apprentissage dans le travail. Enfin, l'attention portée à ce qu'acquiert la personne « destinataire » (le nouveau, le jeune) néglige les effets bénéfiques pour tous ceux qui participent à la transmission, par exemple une réflexion sur leurs propres pratiques, un développement de leurs compétences ou de leurs possibilités d'évolution professionnelle.

17. Rendue plus attractive par le doublement du montant de l'aide depuis juillet 2014.

Conclusion

S'il a été en partie élaboré *via* une négociation interprofessionnelle, le cadre fixé par la loi tend à proposer une vision assez restreinte de la transmission professionnelle : les termes employés restent souvent flous, les exemples utilisés sont simples, et le contexte de la transmission est essentiellement ramené aux enjeux pour l'entreprise, en oubliant les aspects concrets en jeu pour les protagonistes en situation de travail.

En fixant des seuils d'âge et en plaçant comme figure centrale de la transmission une relation bilatérale jeune-senior, la loi crée trois risques : figer toute réflexion sur les modalités de la transmission professionnelle et sur les conditions qui la rendraient plus riche ; créer un décalage entre ce qui se fait sur le terrain et les principes d'action définis par la loi, voire par l'entreprise également dès lors que celle-ci cherche à se conformer aux prescriptions ; créer un blocage voire le retour en arrière sur des évolutions éventuellement engagées en matière de transmission professionnelle.

Enfin, le caractère dissymétrique des rapports entre les trois objectifs assignés au contrat de génération conduit de fait à vider la transmission des contenus qui pourraient lui être assignés hors référence à l'âge et aux générations. La prééminence de l'objectif d'emploi, très nette dans les outils de suivi de la mise en œuvre, fait en effet passer au dernier plan les questions liées au travail. La transmission apparaît au mieux comme un objet insaisissable pour les services déconcentrés de l'Etat, au pire comme un argument utilisé pour convaincre de l'intérêt du contrat de génération. La loi est donc insuffisante pour guider la conception de la transmission, d'une part dans les négociations d'entreprise, d'autre part dans les situations de travail. Reste la question des ressources mises à disposition des acteurs pour qu'ils envisagent la transmission professionnelle dans toutes ses dimensions (Thébault, Delgoulet, Fournier *et al.*, 2014).

Références bibliographiques

DGT-Dares (2011), « La négociation sur l'emploi des seniors », *La négociation collective en 2010*, Bilans et rapport, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, p. 388-399.

Astier P., Conjard P., Devin B., Olry P. (dir.) (2006), *Acquérir et transmettre des compétences. Une étude conduite auprès de dix entreprises*, Lyon, Éditions de l'ANACT.

Boru J-J., Leborgne C. (1992), *Vers l'entreprise tutrice*, Paris, Éditions Entente.

Caron L., Caser F., Delgoulet C., Effantin E., Jolivet A., Théry L., Volkoff S. (2012), « Les conditions de travail dans les accords et plans d'action "seniors" », *Rapport de recherche,* n° 79, CEE, étude pour le Conseil d'orientation des conditions de travail.

Clot Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.

Cloutier E., David H., Teiger C., Prévost J. (1999), « Les compétences des auxiliaires familiales et sociales expérimentées dans la gestion des contraintes de temps et des risques de santé », *Formation Emploi*, n° 67, p. 63-75.

Cloutier E., Lefebvre S., Ledoux E., Chatigny C., St-Jacques Y. (2002), « Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels : le cas des usineurs et des cuisiniers », *Rapport* R-316, Études et recherches, IRSST, Montréal.

Conjard P., Devin B., Olry P. (2006), *Acquérir et transmettre des compétences dans les organisations*, XVII[e] Congrès de l'AGRH, « Le travail au cœur de la GRH », Reims, 16-17 novembre.

Delgoulet C., Largier A., Tirilly G. (2013), « La mesure des tutorats en entreprise : enjeux, complexité et limites », *Formation Emploi*, n°124, p. 45-62.

Gaudart C., Weill-Fassina A. (1999), « L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique », *Formation Emploi*, n° 67, p. 47-62.

Hulin A. (2010), *Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif. Une application au compagnonnage*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université François-Rabelais, Tours.

Jolivet A. (2014), « Emploi des seniors : 25 ans de politique publique », *in* Jolivet A., Molinié A.-F., Volkoff S. (coord.), *Le travail avant la retraite. Emploi, travail et savoirs professionnels des seniors*, Paris, CEE/Éditions Liaisons sociales, Wolters Kluwer France, p. 25-52.

Kunégel P. (2011), *Les maîtres d'apprentissage. Analyse des pratiques tutorales en situation de travail*, Paris, L'Harmattan.

Mayen P., Métral J.-F., Tourmen C. (2010). « Les situations de travail : références pour les référentiels », *Recherche et Formation*, n° 64, 31-46.

Minni C. (2013), « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2012 », *Dares Analyses*, n° 083, décembre.

Oudet S. (2003), *Organisation du travail et développement des compétences*, Bilan final, Institut des sciences et des pratiques d'éducation et de formation, Université de Lyon, mai.

Pastré P. (1999), « Travail et formation : point de vue d'un didacticien », *Formation Emploi*, n° 67, p. 109-125.

Pueyo V. (2002), « Expérience professionnelle et gestion des risques au travail : l'exemple des hauts-fourneaux », *Quatre Pages*, n° 50, Centre d'études de l'emploi, mars.

Sirugue C. (2012), *Rapport fait au nom de la Commission des affaires sociales sur le projet de loi portant création du contrat de génération*, n° 570, Assemblée nationale.

Thébault J. (2011), *La transmission de savoirs au cours de l'activité de soins d'infirmières et d'aides-soignantes*, Actes du colloque Créapt-CEE, Lise/ Cnam-CNRS de décembre 2009, « Transmission des savoirs et mutualisation des pratiques en situation de travail , *Rapport de recherche*, n° 64, CEE, p. 27-32.

Thébault J., Delgoulet C., Fournier P.-S., Gaudart C., Jolivet A. (2014), « La transmission à l'épreuve des réalités du travail », *Éducation permanente*, n° 198, p. 85-99.

Wittorski R. (1996), « Évolution des compétences professionnelles des tuteurs par l'exercice du tutorat », *Recherche et Formation*, n° 22, p. 35-46.