

**Rapport d'évaluation
Action 2 : Juin 2002-juin 2005**

Part'@ge (2001Ral_10033)



Cécile Abattu, Bruno Lamotte

**UPMF / LEPII
Juin 2005**

Sommaire

I. Les objectifs initiaux de 2002	3
II. Expériences de transfert croisé de compétences	5
1. Agri Sud Est	5
2. Cedilac-Candia	8
3. TOS	12
4. Orlac	14
III. Conclusions de l'expérimentation	17
1. Méthodologie	17
2. Freins	19
IV. Diffusion	22
1. Activité de communication	22
2. Site Web	23
3. Participation au réseau Racine (Appui technique national)	24
V. Transnational	24
1. La découverte d'une communauté de problèmes sur la culture des âges	25
2. Un éclairage sur des institutions	26
3. Des exemples de bonne pratique stimulant l'innovation (Lutosa)	26
4. Une mobilisation continue du partenariat local lors des séminaires transnationaux	27
VI. Perspectives	28
1. Action 3	28
2. Nouveaux projets	28
ANNEXES	29
Annexe 1 : Bilan des formations réalisées	30
Annexe 2 : Statistique de fréquentation du site web Part'@ge	32
Annexe 3 : Les produits de Part'@e	34

Ce rapport se présente en cinq points. Dans un premier temps, nous rappellerons les objectifs initiaux proposés en 2002 (I), puis nous mettrons en avant les réalisations conduites au sein des entreprises du partenariat au cours des trois années du programme Equal (Cedilac, Orlac, Tos, Agri Sud est) (II). Dans un troisième point nous présenterons les freins qui ont conduit à que certaines activités prévues dans les entreprises n'ont pu être réalisées (III). Dans un quatrième et cinquième point nous présenterons ce qui a été fait, d'une part du point de vue de la communication (Site Web, bulletins, publications du partenariat) (IV), et, d'autre part, du point de vue du partenariat transnational (V).

I/ Les objectifs initiaux de 2002

En s'appuyant sur les pratiques préconisées au niveau européen, et notamment sur l'étude réalisée par la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail ¹ l'objectif du projet Part'@ge était d'analyser au niveau des entreprises françaises, et plus particulièrement de la Région Rhône-Alpes, les conditions dans lesquelles se trouve la main-d'œuvre âgée et d'expérimenter des possibilités d'amélioration de leur travail, de valorisation de leurs savoirs et de leur expérience. Nous voulions mener une réflexion sur la mise en place de nouveaux outils de gestion de la main-d'œuvre âgée et les possibilités concrètes de développement des compétences par la mise en œuvre de dispositifs de formation tout au long de la vie.

L'objectif était de qualifier et professionnaliser les personnels les moins expérimentés en s'appuyant sur les salariés qui ont capitalisé des compétences.

¹ L'étude sur les bonnes pratiques de gestion d'effectifs vieillissants réalisés par la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (*La gestion des effectifs vieillissants, guide des bonnes pratiques*, 1999) a permis de mettre en œuvre dans les neuf pays participant au projet de la Fondation un ensemble de mesures destinées à lutter contre les barrières de l'âge et des politiques plus générales d'emploi visant à instaurer un environnement favorable au développement des potentiels sans être défavorisés par l'âge. 155 bonnes pratiques ont été ainsi identifiées qui peuvent être regroupées selon cinq axes.

- Un premier ensemble de pratiques concerne le **recrutement** et vise à l'égalité des chances dans l'accès aux postes disponibles (par exemple : pas de limite d'âge dans les techniques de recrutement).
- Un deuxième groupe de pratiques s'attache aux questions de **formation**, du perfectionnement professionnel et de promotion et cherche à développer des possibilités d'apprentissage pour les travailleurs âgés tout en veillant à mettre en œuvre des formations adaptées aux travailleurs âgés.
- Le troisième ensemble porte sur les questions d'**organisation** flexible du travail, principalement au sujet des horaires de travail avec le développement de formules adaptées de gestion de fin de carrière.
- Un quatrième axe de bonnes pratiques concerne celles liées à la définition des **tâches** permettant de compenser la diminution des aptitudes physiques.
- Enfin, l'évolution du **comportement** au sein des entreprises constitue le cinquième axe. L'objectif est de changer les attitudes négatives des responsables de recrutement ou de formation face aux groupes de travailleurs âgés (par exemple : sensibilisation aux avantages que peuvent apporter les travailleurs âgés, formation, égalité des chances).

Ceci via le transfert de l'expérience, du savoir-faire des plus anciens vers les plus jeunes. Le projet se fixait également pour objectif de combattre le risque de "fracture technologique" en imaginant un transfert de la culture technique des plus jeunes, plus axée sur les TIC, vers les plus anciens. Le rétrécissement de la période de vie active entre 25 et 50 ans rend incertain le passage d'un relais professionnel et certaines entreprises connaissent des difficultés de transferts de compétences et des situations critiques de pertes de savoir-faire.

Le but était d'expérimenter un processus global d'accompagnement, intégrant l'élaboration de plans de formation, la révision de l'organisation du travail, de l'ergonomie des postes et des missions des salariés, en lien avec les caractéristiques de ces populations. Ce processus constitue la plateforme Part'@ge qui permet la réalisation de trois groupes de produits.

- Le premier produit est l'ensemble des études et diagnostics réalisés sur les projets globaux de GRH par le PDD. Cet ensemble de produits doit constituer par lui-même une accumulation d'expériences utiles à un meilleur traitement de la question des travailleurs vieillissants dans le cadre de la recherche d'une augmentation du taux d'emploi des plus de 50 ans et notamment des femmes.
- Le deuxième produit est la mise en place de l'expérimentation. La plate-forme doit permettre aux entreprises de passer d'une logique de gestion des fins de parcours professionnels au coup par coup à une logique de repérage interne du capital de compétences transférables et susceptibles d'être reconnues, valorisées, et transférées en mettant concrètement en place les activités. Elle permet la mise en réseau des compétences des primo-embauchés et des seniors et la coopération professionnelle inter-générationnelle. Elle repose aussi sur le choix délibéré d'utiliser les potentialités offertes par les TIC afin de permettre aux seniors d'utiliser, au plan professionnel comme au plan personnel ces outils de mise en réseau et de tutorat distant, d'obtenir une reconnaissance des acquis de l'expérience et des compétences.
- Le troisième produit est la modélisation et le transfert de la plate-forme. Elle s'appuie notamment sur l'échange international. Elle a donné lieu à des séminaires réguliers et à un colloque international portant sur la nouvelle économie et le développement de l'emploi tout au long de la vie.

Voici donc les objectifs visés au démarrage d'Equal. Après 3 ans de travail, nous vous proposons d'analyser ce qui a pu se faire, en définitive, et les conclusions que l'on peut avancer.

II/ Expériences de transfert croisé de compétences

Au cours de l'action 2 (juin 2002-juin 2005), plusieurs axes de travail ont été suivis. Il s'est agi d'une part d'analyser au niveau des 4 entreprises partenaires les conditions dans lesquelles se trouve la main-d'œuvre âgée. Un travail de diagnostic a donc été réalisé, conformément au premier objectif visé, qui a permis une analyse par entreprise et une réflexion transversale de la question des âges dans ces entreprises (en ligne sur le site Part@ge : <http://www.upmf-grenoble.fr/partage/>). De façon générale, les populations cibles sont très masculines ; comme les entreprises recrutent peu l'action pour l'égalité homme femme n'a pas trouvé un terrain très favorable pendant les 3 ans d'action. Par ailleurs une entreprise à population féminine a quitté le partenariat de manière précoce.

Il s'est agi d'autre part d'expérimenter des possibilités d'amélioration de leur travail, de valorisation de leurs savoirs et de leur expérience. Une réflexion a été conduite au sein des entreprises pour mettre en place de nouveaux outils de gestion et de formation de la main-d'œuvre âgée pour favoriser le transfert de leurs compétences par des activités de tutorat notamment. L'originalité de ce programme a été la façon de concevoir ce transfert de compétence. En effet, on conçoit traditionnellement le tutorat comme un transfert d'expérience professionnelle du plus expérimenté vers le plus novice. Dans Part@ge le tutorat a été pensé aussi comme un apport pour le plus expérimenté. Celui-ci est confronté à la nécessité de formaliser son savoir pour le transmettre, côtoie un jeune dont les savoirs techniques sont souvent très actualisés. Le transfert de compétences a ainsi pu être croisé ; dans certaines expériences de formation du projet ce sont les plus jeunes qui encadrent les plus anciens et les transferts intergénérationnels se montrent riches et productifs. Le maillage intergénérationnel des compétences permet d'améliorer l'insertion professionnelle aux deux âges extrêmes.

1. Agri Sud Est

Pour le Groupe La Dauphinoise, la société concernée est Agri Sud Est qui a pour activité la distribution de produits agricoles et de jardin à des professionnels et des particuliers. Les clients sont des agriculteurs, des collectivités ou des professionnels des espaces verts et le grand public. La société ASE emploie 284 personnes (2/3 d'hommes, 1/3 de femmes). 18 % du personnel ont plus de 50 ans, 31 % moins de 29 %. Ces chiffres attestent de la faiblesse de la population médiane. L'ancienneté moyenne est de 11 ans.

Le diagnostic a été réalisé en 2003. Il a porté sur la population des responsables de magasin, ce qui représente 37 personnes. Le Greta Lemans (membre du partenariat jusqu'en septembre 2003) a réalisé un diagnostic sur cette

population dont le métier est en pleine évolution, conséquence des transformations qui touchent l'activité loisir vert d'Agri-Sud-Est. Trois évolutions principales marquent cette activité : le développement progressif des métiers agricoles vers des métiers du jardin, du loisir et de la décoration ; le développement des surfaces de ventes, l'urbanisation croissante, particulièrement des zones « rurbaines ».

Il y a deux types de populations , des anciens collaborateurs, âgés avec une forte ancienneté, fidèles à l'entreprise et des collaborateurs très récents, entrés depuis moins de 5 ans. Les caractéristiques de la population ont des répercussions fortes sur le métier de responsable de magasin, population essentiellement promue de l'interne, avec de nombreux départs à prévoir rapidement, et dont le savoir-faire n'a pas été formalisé. Il n'existe pas d'outil de repérage des compétences pour ce profil d'emploi, ni de formation « maison » sur ce métier.

En 2003, dans le cadre de Part'@ge l'engagement de l'entreprise a consisté à formaliser les savoirs des responsables de magasins et à faciliter le transfert des savoirs et savoir-faire entre les responsables de magasin plus âgés et plus anciens et les nouveaux arrivants, issus de l'interne ou de l'externe. Pour formaliser les savoirs et savoir-faire, l'entreprise s'est lancée dans une démarche participative en créant un groupe métier dont le rôle a consisté à décrire l'activité d'un responsable de magasin ASE et des compétences à mettre en œuvre dans l'exercice de ce métier. Le groupe métier est constitué avec 8 responsables de magasin. La composition du groupe respecte un équilibre entre les anciens et les nouveaux, la dominante agricole et la dominante loisir vert, et représente les différentes régions (l'Ain, le Rhône, la Haute Savoie et le Charolais). Un responsable du personnel est présent dans toute la démarche. Le résultat est la réalisation d'un référentiel de compétences mettant en avant 9 grandes fonctions et 55 activités correspondant à des savoir-faire spécifiques au métier. Dans ce référentiel, les compétences sont exprimées en termes de savoir agir professionnels, orientés vers un objectif, un niveau de réalisation des « gestes du métier » dans un environnement donné. Ce travail a permis de construire un outil de repérage des compétences pour identifier les référents, d'identifier les niveaux de compétences des responsables de magasin en termes de capacité à transférer. Il a permis de clarifier les attentes de la Direction vis-à-vis de ces responsables (mission, niveau d'autonomie ...), d'élaborer un outil d'évaluation des compétences en vue des entretiens de progrès avec les N +1, d'élaborer des procédures de fonctionnement entre siège et magasins, de favoriser l'intégration de nouveaux collaborateurs notamment issus de l'externe. Ensuite, il a fallu croiser cette analyse avec le regard du Comité de direction

pour valider le document et identifier les facteurs impactant l'activité. L'identification validée par les salariés et les employeurs des compétences mises en œuvre a permis de bâtir des parcours de formation en adéquation avec les pratiques du métier, les orientations de la direction et d'individualiser les parcours de formation.

Après cette phase, l'entreprise s'est lancée en 2004 dans l'expérimentation de la formation. Au départ cinq thèmes sont envisagés : le pilotage de l'activité, la gestion commerciale, le management, l'action commerciale, la législation-réglementation. Un groupe projet a été constitué pour coordonner les différents groupes de travail.

L'expérimentation de la formation a été lancée sur le premier groupe gestion commerciale en août 2004. Ce groupe est constitué de 11 personnes d'Agri Sud Est et d'une vingtaine de personnes issues d'entreprises du groupe La Dauphinoise prévues dans les opérations de dissémination en action 3 (Alpha, IRIS, Agrodia, Dauphinoise Coopérative). Initialement, l'idée était de construire la formation en phase avec les idées fortes qui se sont dégagées du travail sur les référentiels métiers. Pour des contraintes de temps, l'entreprise a finalement eu recours à un intervenant extérieur qui a proposé une formation en plusieurs étapes : tour de table, formation théorique, étude de cas.

Très vite, la formation s'est révélée inadaptée à l'attente des responsables de magasin : synopsis vague, problématique éloignée du cœur de métier de la Dauphinoise, formation standard. Les Responsables de Magasin impliqués dans ce processus de construction du référentiel avaient beaucoup d'attentes vis à vis de cette formation pour acquérir les compétences clés mises en évidence dans le travail sur les référentiels et les transférer aux jeunes entrants ; or la formation n'a pas permis ces acquisitions mais en est resté à des repérages de ce que les responsables de magasin étaient capables de faire ou ne pas faire. En fait, le chef de projet d'Agri Sud Est, membre du groupe projet a très vite arrêté cette formation et tiré les enseignements pour les nouveaux groupes de travail.

La formation des seniors doit être en lien avec le travail effectué à l'amont sur les référentiels de formation. Il ressort que la formation doit être construite à partir de l'analyse du travail, du métier. Il ne peut s'agir de formation théorique standard mais de formations sur mesure avec un travail important en interne sur les contenus (synopsis très détaillé) et sur la communication à l'ensemble des personnels à l'amont de la formation. Cet échec dans la construction de la formation a conduit l'entreprise à prendre un peu de recul, à réfléchir sur une

nouvelle méthodologie mieux adaptée au public cible. De nouvelles opérations sur ce thème sont reconduites en 2005. Par ailleurs, au cours du travail réalisé avec les Responsables de magasin, sont apparus d'importants problèmes de sécurité, d'environnement de travail, de conditions de travail pour un public senior : problèmes de TMS, question de la responsabilité.

2. Candia

Sodiaal est le premier groupe laitier français, bien connu du grand public à travers des marques comme Yoplait, Candia, Riches Monts, etc.. L'entreprise concernée par le programme Part'@ge est Candia sur le site de Vienne (38) dont l'activité principale est la fabrication de lait UHT. L'usine de Vienne emploie 216 personnes dont 106 de plus de 45 ans. La moyenne d'âge est de 44 ans, la moyenne d'ancienneté est de 18 ans. Il y a un vieillissement de la population sur les métiers phares comme la maintenance, le conditionnement, la fabrication. L'entreprise fait aussi l'expérience de difficultés de recrutement dans ces métiers. La population cible du programme Part'@ge s'élève à 77 personnes, ayant plus de 45 ans répartis dans quatre secteurs productifs : la fabrication, le conditionnement, le flux et la technique.

Dans le cadre de part'@ge, un diagnostic a été fait en 2003, il a comporté deux phases : des entretiens auprès des managers et auprès des opérateurs. Il visait à connaître le positionnement de cette population dans l'organisation du site de Vienne, afin de définir une méthodologie de communication et de transfert des compétences. La partie managers a montré que ceux-ci se préoccupaient fort de l'anticipation des compétences stratégiques pour l'entreprise, de la capitalisation et du transfert des compétences existantes. La partie opérateurs a montré les difficultés de la démarche. Les signes d'incompréhension d'une démarche anticipant l'allongement de la durée d'activité dans une entreprise accoutumée au système de pré-retraite d'entreprise n'ont pas facilité l'appropriation du concept d'allongement de la vie au travail.

Plusieurs expérimentations de formations ont été alors mis en place, en sachant que l'effort de communication et d'explication devait être approfondi et qu'il se fera sur plusieurs années.

L'expérimentation 2003 comporte plusieurs modules de formation :

- Formation de jeunes électromécaniciens ;
- Formation de jeunes salariés à la régulation industrielle par deux futurs retraités ;
- Formation d'opérateurs sur une machine spéciale (collage des bouchons sur les briques de lait) pour assurer la continuité du savoir-faire après des départs en retraite ;

- Formation à la séparation centrifuge, qui est la machine permettant l'écémage du lait par transfert de compétence entre futurs retraités et jeunes, avec enseignements théoriques complémentaires ;
- Formation à la maintenance dite « assistance avale », machines complexes, anciennes et fortement automatisées, ayant fait l'objet de multiples aménagements au fil du temps et dont la maîtrise d'ensemble devenait problématique.

Cette dernière opération est emblématique de l'opération : les installations avales sont dans le prolongement des lignes de conditionnement et constituent un goulot d'étranglement pour la production des briques de lait. Peu de documentation technique était à jour au départ du processus de formation. Aussi un organisme de formation spécialisé a été sollicité pour former un salarié, chargé de capitaliser le savoir-faire et de le transmettre d'abord aux électromécaniciens chargés de la maintenance puis aux opérateurs de conduite par la suite. Ainsi la formation a d'abord pour objectif d'apprendre à des personnes détenant du savoir-faire à le formaliser et à le transférer. La part d'ingénierie de formation est lourde et très spécialisée, et en pratique on forme à former dans une large mesure. La méthodologie repose sur deux éléments :

- sur le savoir théorique du formateur
- sur l'analyse concrète de la situation de travail et l'animation du groupe cible de la formation dont il faut formaliser le savoir faire et l'expérience dans des procédures plus sûres et mieux établies.

L'articulation de la partie théorique et de la partie animation du retour d'expérience est un élément de réussite. Quinze personnes sont ciblées dans cette formation au niveau des électromécaniciens ; la formation a lieu par session réunissant 4 ou 5 personnes sur trois jours. Le formateur a 35 ans ; les salariés sont de tous âges ; on vérifie ici la pertinence de l'idée de transferts croisés de compétences entre les âges, et la nécessité de relativiser le schéma simpliste d'une transmission du plus ancien vers le plus jeune par le tutorat. Le tuteur est le plus jeune, reconnu pour ses compétences techniques par ses pairs y compris les plus anciens.

En 2004, plusieurs expérimentations ont été conduites. Une première expérimentation a porté sur la capitalisation et le transfert de compétences par la mise en place d'inspections du parc machine. Cette opération a été conduite sur le site de Vienne, dans un atelier de conditionnement du lait comptant 70 salariés avec un parc de 80 machines. Dans l'atelier de production, 8 % du personnel a entre 20 et 30 ans, 30 % se situe dans la tranche des 30-40 ans, 37 % a entre 40 et 50 ans et 25 % a entre 50 et 60 ans. Dans cet atelier plusieurs enjeux sont importants. Il y a des enjeux de productivité . L'objectif

portait sur l'amélioration de la performance des installations en diminuant les temps d'arrêt des lignes de production à cause des pannes. Il y a aussi des enjeux de ressources humaines dans la mesure où une partie du personnel est très peu qualifié et qu'il y a une forte hétérogénéité des compétences dans l'atelier.

La réponse est passée par une approche collective de la démarche de prévention des pannes dans un contexte de travail en 3*8. Il s'est agi d'améliorer la maîtrise technique des machines, d'impliquer le pilote sur le bon fonctionnement de sa machine, d'organiser un système de prévention des pannes à travers la rédaction de fiche d'inspection, une ingénieuse circulation de post-it permet de signaler toute anomalie. La démarche de capitalisation et de transfert de compétence a concerné 35 pilotes et 8 chefs d'équipes et a été conduite par les responsables de production avec un appui externe à l'entreprise. Un consultant a facilité le recueil de l'information et la mise en place de chaque fiche dans un processus participatif : la présence d'un tiers facilite énormément les transferts. La mise en place du système d'inspection s'est faite en trois étapes, la capitalisation des savoir-faire qui ont permis la production des fiches d'inspection, la finalisation du système d'inspection et enfin, le transfert de compétences.

En ce qui concerne la capitalisation des savoir faire, le travail s'est fait en binôme, le chef d'équipe étant avec le pilote, au pied de la machine. Il donne des explications sur le projet, les enjeux pour l'atelier et indique les avantages pour le pilote de maîtriser sa machine, met en valeur le rôle du pilote, son savoir propre, l'invite à prendre du recul, à être plus rigoureux dans son analyse de son poste de travail, de sa machine, du fonctionnement de l'atelier, l'invite aussi à aller plus loin dans la recherche de la cause d'une anomalie, d'un problème. Un travail est fait avec le pilote pour recueillir les informations utiles aux inspections, pour les mettre en forme. Cette démarche permet au pilote d'améliorer sa compréhension et son analyse de l'outil technique, d'exprimer son savoir faire, de prendre conscience du juste niveau d'exigence de son poste, de passer d'une approche individuelle à une approche collective des problèmes de l'atelier. La finalisation des fiches se fait grâce à un travail critique et d'enrichissement des fiches par le chef d'équipe avec son pilote. La dernière étape est celle du transfert des compétences, toujours effectuée au pied de la machine de manière individuelle, dans laquelle le chef d'équipe revient sur la notion de fiche d'inspection en mettant l'accent sur la rigueur de la procédure d'inspection, sur le développement de la capacité d'initiative et d'autonomie engendrée par une telle démarche (un système de simples post-it permet au pilote de communiquer directement avec la maintenance), sur l'augmentation du travail d'équipe grâce aux interactions dans le système d'inspection (recevoir

l'information des machines à inspecter, faire un retour de l'inspection, prévenir la personne pertinente), sur l'augmentation de la connaissance des machines grâce à la maîtrise du contenu technique des fiches d'inspections.

Cette opération, au plus proche des individus, permet de valoriser les personnes seniors dans le processus. Pour arriver à former les pilotes, les chefs d'équipe ont reçu eux même une « formation de formateur » pour leur permettre d'avoir une approche pédagogique dans la présentation du projet et dans le transfert de compétence, de se sentir responsable de la montée en compétence, de développer leur capacité de planifier, d'organiser et de manager (mettre les subordonnés en demande d'exigence, convaincre et se faire suivre, utiliser les fiches d'inspection comme un outil réel pour poser sa responsabilité et son autorité).

Il s'est agi d'individualiser la formation pour mettre les personnes en situation de réussite et mieux construire, dans un deuxième temps, une compétence partagée, collective. La mise en place de cette formation a nécessité de gros moyens en temps et a eu un coût financier très important : présence permanente d'un consultant spécialiste de la technique de fabrication et très imprégné de la culture sociale de l'entreprise. C'est une formation lourde car individuelle puisqu'elle s'est en effet déroulée en face à face telle un compagnonnage modernisé. Il n'était pas possible de faire une formation en salle car les pilotes seniors ont déjà des connaissances dont il faut tenir compte. Toute la difficulté est dans l'identification des compétences qu'ils détiennent et qu'il faut transmettre, celles qu'il ne faut pas conserver et celles qu'ils n'ont pas et qu'il faut qu'ils acquièrent. C'est le travail sur la capitalisation des savoirs et savoir faire. Ce type de formation est difficile à réaliser dans des ateliers fonctionnant en 3*8 parce qu'il y a beaucoup de roulement des pilotes. Par ailleurs, les fiches d'inspection représentent du travail supplémentaire qui prend du temps. Cette formation a nécessité beaucoup de souplesse et de solidarité entre les pilotes. Du point de vue des salariés et des responsables, cette formation est perçue de manière très positive. Il y a une forte attente par rapport à la mise en place de ces fiches d'inspection pour résoudre les problèmes dans l'atelier, problèmes de panne et de communication avec l'encadrement direct.

Une seconde opération de formation a porté sur l'hygiène générale en industrie laitière. Le but était de former les opérateurs aux fondamentaux du métier : lait et hygiène générale. Ces connaissances sont indispensables à la bonne compréhension des processus de fabrication et des enjeux liés à la qualité du produit, sous l'angle de la satisfaction client et de la sécurité alimentaire. Au-delà de la connaissance technique, ce sont des éléments de base à acquérir pour

maîtriser les postes de production. Elle a concerné 40 stagiaires par groupe de 15 inter services. La formation s'est déroulée en interne. Les finalités étaient de former les opérateurs en fonction des besoins dans leur poste, de partager les connaissances et expérience dans le domaine de l'hygiène. Le fait de faire appel à une formatrice interne, permet de faire passer des messages liés à des situations concrètes de terrain. La formatrice, de 54 ans et de 30 ans d'expérience en laboratoire est reconnue sur le site pour ses compétences techniques. La formation vise à la fois l'acquisition de compétences théoriques, et un transfert d'expériences. Ces connaissances sont nécessaires pour permettre aux salariés d'entrer dans une démarche métier globale, la formation faisant partie intégrante du parcours visant cet objectif.

3. Tempe Orlac Service

TOS (Tempé Orlac Service) est la société de négoce et de services agrofourniture d'Orlac (union régionale du groupe Sodiaal). Pour TOS, le programme Part'@ge s'est intéressé au public des commerciaux agrofourniture sur camion (qui forment la majorité des effectifs de TOS). Ces agents agrofourniture vendent des produits nécessaires à l'élevage laitier (produits d'hygiène à la traite, aliments du bétail, produits vitaminés, matériel vétérinaire, etc.) ainsi que les produits laitiers de l'entreprise (produits de bouche). Ces ventes se font via des tournées fixes en camion. Chaque agent assure 10 tournées différentes à raison de 2 passages par mois pour chacune. Ces tournées comptent en moyenne une quarantaine de producteurs. Cette activité commerciale demande une très bonne connaissance des clients et de la gamme des produits. Elle connaît en permanence beaucoup de nouveautés techniques et les agents ont de plus en plus de problèmes de capture des argumentaires par rapport aux nouveaux produits ; leurs difficultés sont accentuées par un face-à-face avec des agriculteurs de mieux en mieux formés. Ce public montre un fort besoin de formation, ceci sans que le niveau requis de connaissances techniques soit clairement défini pour répondre à la fonction.

En 2002, le projet initial portait sur la mise en place d'un parcours long de formation (plus de 200 heures) pour les vendeurs ayant une forte ancienneté. Il s'agissait pour l'entreprise de permettre à ce public de bénéficier d'une formation analogue en contenu et durée à celle reçue précédemment par un groupe de jeunes embauchés dans le cadre d'un contrat de qualification.

Un tel ciblage de l'action a été ressenti comme un pointage de la population des travailleurs vieillissants, et s'est rapidement révélé négatif auprès des acteurs internes de l'entreprise. De plus le niveau requis de compétences apparaissait difficile à cerner : la performance individuelle de chaque chauffeur-vendeur (savoirs-faire) résultant d'une combinaison personnelle des savoirs-être et des

savoirs issus des connaissances techniques. A partir de ce constat il est rapidement apparu inadapté de proposer à des vendeurs séniors une formation lourde conçue à l'extérieur de leur réalité.

Le management a alors voulu cadrer le projet sur un objectif de gestion des compétences plus complet que la seule formation. En 2003 cet objectif recadré s'est ainsi déclinés selon trois nouveaux axes : réaliser un référentiel de compétences très précis ; évaluer les compétences de la majorité des vendeurs ; mettre en place les actions de formation nécessaires.

Les méthodes participatives montrent des difficultés d'ordre organisationnel pour mettre en place des groupes de travail compte tenu de l'éclatement géographique et de la faible disponibilité des vendeurs. Le Greta Nord Isère a été sollicité pour apporter un accompagnement méthodologique pour cette expérience.

TOS est concerné par la problématique des âges avec une pyramide des âges mettant en évidence un éclatement de la population en deux groupes : des anciens et des nouveaux. Les vendeurs en agro-fourriture ont globalement une bonne approche de la clientèle. Les agents sont très exposés à la discrimination des travailleurs vieillissants du fait des progrès technologiques rapides, de l'arrivée des nouveaux produits agrofournitures avec l'élargissement des gammes, et du niveau de compétence accru des jeunes producteurs de lait. L'enjeu du projet est de redonner confiance aux bénéficiaires en conduisant une démarche pédagogique adaptée qui les emmène à un niveau de compétence jugé équivalent à celui des jeunes embauchés. S'il existe des besoins de formation pour les deux populations, ces besoins sont cependant différents.

Une première phase de diagnostic a été mise en œuvre qui consistait d'une part à réaliser un diagnostic sur le métier actuel, l'environnement de travail et à évaluer les écarts éventuels entre le prescrit et le réalisé.

Dans une seconde phase il a été procédé à l'actualisation du référentiel métier (définition de fonction) puis du référentiel de compétences (savoirs-faire et savoirs- être) au travers d'une mise à jour de la méthode des « entretiens de métier ».

Une troisième phase a ensuite été réalisée en 2004 ; elle a consisté à concevoir un outil de positionnement des savoirs. Un QCM (6 modules et 92 questions) a été conçu sur informatique (logiciel « Questy »).

Le Greta est intervenu en co-animation avec les 3 responsables agro-fourriture pour aider à définir les critères à évaluer et les modalités d'évaluation. Ce travail a été conduit à partir de la grille d'entretien métier.

Le diagnostic sur le métier des vendeurs agro-fourriture a été réalisé sur le terrain, en binôme en présence de deux vendeurs ce qui a permis d'analyser le métier et l'environnement de travail. L'analyse du métier d'aujourd'hui et les évolutions à venir a été réalisé avec 3 managers et le Greta Nord Isère. Ils ont pu ainsi formaliser et valider le diagnostic. Les différents documents de référence (référentiel métier et grilles d'entretien) ont été actualisés.

Ce positionnement sur les savoirs et savoir faire va permettre de mettre en place les formations pour consolider les connaissances des agents. Ce choix d'une formation au plus près du sur-mesure permet de valoriser les savoirs tout en apportant le « plus » indispensable pour se sentir à l'aise dans les situations commerciales du métier. Cette formation au plus près du besoin des personnes tient compte des connaissances déjà acquises et est très adaptée pour des personnes déjà expérimentées. Ce « plus » ne peut pas être apporté par des formations théoriques réalisées en salle.

4. Orlac

Orlac (Organisation Régionale Laitière Agricole Coopérative) est une des sept unions régionales qui ont créé le groupe Sodiaal en 1990, et en assurent aujourd'hui l'approvisionnement en lait collecté auprès des producteurs-adhérents.

Orlac collecte 471 millions de litres de lait auprès de 3 300 producteurs sur 16 départements. Elle fournit l'usine Candia de Saint-Etienne (Loire) et l'usine Yoplait-Candia de Vienne (Isère).

Fortement ancrées dans le tissu régional, les sept unions régionales de Sodiaal assurent avec 800 collaborateurs une présence quotidienne auprès des 12 000 adhérents-producteurs de lait sur une soixantaine de départements :

- Collecte du lait, mission essentielle et quotidienne, avec une qualité et une traçabilité qui doivent être sans faille,
- Approvisionnement des usines ;
- Conseils, aides techniques et agrofourniture pour la production d'un lait de qualité ;
- Service froid à la ferme ;
- Formation et information des agriculteurs ;
- Gestion des quotas laitiers, paie du lait et gestion des unions régionales.

Pour Orlac, la population concernée dans le projet Part@ge est celle des chauffeurs ramasseurs de lait pour les sites de Vienne et de Saint Etienne. L'activité du ramassage du lait se fait 365 jours par an en toute saison. C'est un travail qui a une dimension d'équipe car trois à cinq chauffeurs se relayent sur un camion. Chaque chauffeur fait en moyenne 200 km lors de sa tournée et travaille

sous une forte contrainte de temps (à la fois le temps qu'il fait et le temps qui passe...)

L'objectif initial de l'entreprise dans le cadre du projet Part@ge était de mettre en place un réseau de chauffeurs tuteurs qui puissent accompagner les nouveaux entrants et les former. Si l'âge moyen de cette population se situait en début de projet à 44 ans, il ressortait deux populations relativement distinctes : l'une à plus de 30 ans d'ancienneté (19% des effectifs) et l'autre a moins de 5 ans d'ancienneté (35% des effectifs, mais cette population a déjà une expérience professionnelle). Cette structure incitait à préparer les prochains départs à la retraite, à favoriser les transferts entre générations et à rechercher une stabilisation de la partie des salariés la moins stable.

La problématique générale de l'entreprise est celle d'une recherche de plus grande professionnalisation des chauffeurs-ramasseurs ; le projet [Part@ge](#) visant à expérimenter des méthodes nouvelles pour l'entreprise. Ces méthodes visées au démarrage du projet (action 1 - 2001) étaient le tutorat et le nouveau CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) de chauffeur-ramasseur préparé au sein de la branche professionnelle coopération laitière.

Mais le déroulement du programme Part'@ge a été fortement perturbé par des éléments de contexte avec le renouvellement sur 2002-03 de la totalité du management d'Orlac (d'abord le Responsable du Ramassage de Saint Etienne, puis le Directeur d'Orlac, ensuite changement de DRH, et enfin départ du responsable du Ramassage de Vienne). Le nouveau management a montré rapidement une réserve par rapport à l'expérimentation du CQP prévue par la précédente équipe dans le projet. Cette réticence se fondait sur la crainte de départs vers le marché du transport des chauffeurs aux compétences ainsi labellisées. Une réorientation globale des objectifs et des méthodes s'est imposée pour l'entreprise.

En novembre 2003, de nouveaux objectifs sont élaborés avec de nouveaux leviers pédagogiques selon deux axes adaptés à la stratégie de l'entreprise : l'animation du Management de la performance et le Tutorat.

Une première étape a consisté en une phase approfondie de communication auprès des chauffeurs-ramasseurs en vue de définir les critères de la performance du ramassage et leurs méthodes de calcul, avec par exemple la consommation de carburant. Le Greta Nord Isère est venu en appui méthodologique et technique sur ce travail de communication. Ce projet a été présenté aux ramasseurs de lait au travers de plusieurs réunions et des groupes de travail ont été constitués qui rassemblent 8 personnes (plus l'animateur) avec 4 chauffeurs tuteur, 2 ramasseurs, les responsables du ramassage. Trois critères ont été mis en avant pour la performance : les pertes de matière, la

consommation en gasoil, les kilomètres parcourus. Fin mai 2004, une dernière réunion a eu lieu dans laquelle les outils de management de la performance basés sur les trois critères retenus sont validés. Un des objectifs visés était une baisse moyenne de consommation de gasoil de 2 litres par tournée.

D'avril à juin 2004, 6 chauffeurs-tuteurs ont été formés à la conduite rationnelle et à l'accompagnement de chauffeur par un organisme spécialisé (l'ATF-IFTIM). Puis ces tuteurs ont démultiplié la formation auprès des 54 chauffeurs ramasseurs laitiers. Cette formation intègre à la fois des éléments de sécurité et des éléments de prévention de matériel. L'aboutissement est un diagnostic de la conduite routière calé au plus près du métier, ce qui permet d'évaluer les écarts puis d'effectuer un accompagnement individualisé, sur le terrain (et non dispenser de la formation en salle). La formation est ajustée en fonction des compétences initiales de chaque ramasseur de lait.

Parallèlement à la formation des chauffeurs, des éléments de contrôle sont mis en place qui permettent un suivi et une auto évaluation. Ainsi, au terme de l'action, des résultats positifs ont pu être enregistrés par rapport aux critères de performance définis, comme la diminution de la consommation en gasoil repérable grâce à la mise en place d'une traçabilité par camion, une diminution des pertes matières grasses quantifiée par l'affichage d'un graphe par chauffeur. Sur le kilométrage, un travail est conduit avec le logiciel AXIODIS. Des mesures et des comparaisons ont pu être établies sur les tournées réalisées dans le Nord Isère. Le nombre de kilomètres moyen par chauffeur peut être affiché. Les réunions des groupes de travail ont été l'occasion pour les chauffeurs de faire état de leur sentiment. Il n'y a pas eu de retour négatif de cette expérience.

Mettre en place ce type de formation très impactante nécessite dans l'entreprise un porteur de projet qui anime fortement celui-ci en lien étroit avec les managers. Le responsable du développement des compétences relayé par les managers de terrain ont été énormément sollicités. Cette démarche a demandé un travail spécifique par rapport aux activités de formation « classique ».

D'une part, cela a nécessité, à l'amont du processus, un temps de communication très important vers la hiérarchie et vers les salariés, le développement d'argumentaires très poussés. Les salariés seniors ont été difficiles à mobiliser pour plusieurs raisons, l'auto discrimination ou la peur de licenciements hypothétiques. Une des raisons importantes est liée à la représentation négative qu'ont les travailleurs expérimentés d'eux-mêmes (sentiments que les responsables de formation ont pu recueillir quand ils ont cherché à former des

groupes cibles pour la formation) : peur d'aller en formation, ne plus être capable d'apprendre, peur de ne pas savoir transmettre leur savoir, se sentir inutile. Ces sentiments provoquent des phénomènes d'auto censure. Dans ce contexte, les personnels s'interrogent et font le lien suivant : si je transmets mon savoir faire on n'a plus besoin de moi et on peut me licencier.

D'autre part, une mise en place de parcours individualisé de formation implique plusieurs mois de travail d'ingénierie pour dégager les compétences clés à transmettre. Ce travail est à articuler avec la stratégie de l'entreprise. Avant de former les ramasseurs de lait tuteurs, il a fallu un long travail de réflexion sur le métier : description actualisée et validée des fonctions, délimitation consensuelle des compétences et des critères de performance.

III. Conclusions de l'expérimentation

Au terme de ces activités de formation au sein des différentes entreprises du partenariat Part'@ge, il se dégage des idées fortes en matière de gestion des seniors. On peut les regrouper en deux points, les aspects méthodologiques à améliorer et l'analyse des freins en matière de développement de l'emploi des seniors qui ont marqué la période 2002-2005.

1. Méthodologie

En référence au plan de travail initialement prévu, on peut tout d'abord souligner que les grandes lignes de cette méthodologie ont résisté à l'épreuve de l'expérience.

Planning des opérations 2002-2005

Opérations	2002				2003				2004				2005			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
0																
1																
2																
3																
4																
5																

Au départ du projet, on avait conçu la réalisation de la plate forme de transfert de compétences comme un processus global d'accompagnement des seniors intégrant l'élaboration de plans de formation, la révision de l'organisation du travail, l'ergonomie des postes. Mais à ce jour, un axe de l'accompagnement a surtout été traité, celui de la formation car on avait sous estimé la réflexion nécessaire à l'amont de la mise en place de formation pour les personnes seniors. Les conditions concrètes de l'expérimentation ont conduit à privilégier une seule dimension. La spécificité des actions de formation mises en œuvre dans Part'@ge a conduit à mettre en évidence une méthodologie qui met en avant la dimension essentielle du diagnostic préalable à toute formation concernant les seniors. Les activités ont montré la nécessité d'avoir des temps de communication très importants à l'amont des formations, des analyses des métiers très poussées afin de repérer les compétences clés des métiers pour les transmettre. Elles ont montré également le besoin de partir des savoirs et savoir faire des personnels seniors et donc la nécessité de repérer ces savoirs et savoir faire et d'ajuster les formations en fonction des connaissances initiales. Cette démarche produit des formations sur mesure dont il est impensable qu'elles puissent être délivrées en salle de manière théorique et collective.

Le point suivant va éclairer pourquoi l'ensemble des objectifs visés n'a pu être réalisé. Des freins existent, liés aux contraintes économiques de gestion d'une entreprise, aux représentations négatives sur les travailleurs vieillissants mais aussi liés aux aspirations des travailleurs à partir en retraite.

2. Freins

Les entreprises ont rencontré des difficultés pour développer le programme Part'@ge. La force de ces freins est bien réelle : le partenariat initial comptait en réalité 5 entreprises. L'une d'elles n'a pas pu démarrer son programme de travail faute d'opportunité permettant le lancement du projet.

De façon générale, un des premiers obstacles est imputable aux contraintes économiques de court terme. Les entreprises ont des exigences de court terme et il leur est difficile de se projeter à plus d'un an. Les règles européennes évoluent, il y a des changements dans la politique laitière, il y a des retournements de la conjoncture ². Ces éléments représentent une grosse pression. Or la mise en place d'une politique de gestion des personnels vieillissants se fait sur du long terme. Cette exigence montre la nécessité d'articuler la gestion des âges à la stratégie économique de l'entreprise. Dans le cadre du programme Part'@ge l'expérience montre que pour impliquer les Directions il faut penser la gestion des âges en lien avec les objectifs

² Voir sur ce point les développements de B. Lamotte dans « L'expérience est capital(e) », Racine, 2005.

stratégiques de l'entreprise et privilégier des entrées comme l'amélioration de la performance par le transfert des compétences.

Les freins sont aussi liés à des problèmes de représentations.

Sur ce point on peut distinguer deux niveaux, la question des représentations du point de vue des responsables d'entreprises et des DRH, la question des représentations des salariés sur eux-mêmes.

Du point de vue des entreprises, jusqu'à présent, on pouvait noter une représentation négative des salariés seniors de la part des responsables et un discours sur l'âge dévalorisant, qui stigmatise le salarié âgé comme imperméable aux nouvelles technologies, peu apte à intégrer des changements d'organisation du travail, démotivé, réticent aux actions de formations, qui produit moins vite et qui coûte cher (salaire à l'ancienneté).

Dans le cadre de notre travail, nous avons pu constater une évolution de cette représentation. Part'@ge réunit des responsables de formation, des responsables de gestion des ressources humaines qui sont en rupture avec cette représentation négative des salariés seniors et qui sont convaincus de l'urgence des besoins de la transmission des connaissances, de la revalorisation des fins de carrière. Ils ont une perception positive, une reconnaissance de la valeur ajoutée que représente l'expérience. Les entreprises du partenariat se démarquent ainsi des pratiques classiques observées dans les entreprises françaises. En effet, Selon Minni Claude et Topiol Agnès (DARES), « dans près d'un établissement sur deux, le responsable interrogé n'a jamais réfléchi à la question » ... « Cette absence de vision prospective sur la situation démographique de l'entreprise tient à l'absence de diagnostic de la structure par âge des entreprises » ... « moins d'un établissement sur cinq gère aujourd'hui sa pyramide des âges de façon anticipée, et cette pratique est surtout répandue parmi les grands établissements »³. De plus, quand les entreprises gèrent de façon anticipée la pyramide des âges, « elles cherchent surtout à la rajeunir en avançant les départs des plus âgés de leurs salariés, et elles n'adoptent qu'exceptionnellement des mesures destinées à maintenir dans leur emploi les personnes en fin de carrière »⁴.

Par contre, il est vrai que se préoccuper des seniors est complexe pour les entreprises du partenariat : les entreprises répondent des contraintes de court terme et cet objectif de gestion des seniors repose sur une gestion de long

³ Minni Claude et Topiol Agnès, 2002, Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique, Premières synthèses n° 15.1, DARES, Avril, 8 P.

⁴ Anglaret David et Massin Marilyne, 2002, Les préretraites : un outil important de la gestion des âges dans les entreprises, Premières synthèses n° 54.1, DARES, Novembre, 6 P.

terme. Cela demande un temps de communication très important au sein de l'entreprise (vers la hiérarchie et vers les salariés), le développement d'argumentaires très poussés.

Du point de vue des salariés, il faut également développer la communication et développer des argumentaires poussés pour les impliquer. Dans le cadre de Part'@ge, les responsables de formation et de GRH ont eu du mal à mobiliser les salariés pour plusieurs raisons. Trois freins sont liés à la question des représentations : auto discrimination, crainte des licenciements, discours sur les retraites.

Une des raisons importantes est liée à la représentation négative qu'on les seniors d'eux-mêmes (sentiments que les responsables de formation ont pu recueillir quand ils ont cherché à former des groupes cibles pour la formation au tutorat croisé). Peur d'aller en formation, ne plus être capable d'apprendre, peur de ne pas savoir transmettre leur savoir, se sentir inutile. Le fait de n'avoir pratiquement jamais bénéficié d'une formation auparavant constitue un frein important : or, on relève un faible accès des salariés âgés à la formation en France : (enquête CEREQ, formation continue) les jeunes entre 25 et 34 ans se forment deux fois plus que les plus de 55 ans. Pour s'engager dans un processus de formation, il faut avoir des perspectives et un projet professionnel, un environnement hiérarchique favorable. On a donc pu relever une sorte d'auto censure.

On peut aussi mettre en avant le fait que les salariés aspirent souvent à partir à la retraite : après 30 ans de discours et de pratique leur permettant de partir avant 60 ans, il y a une très forte inertie à prolonger la vie au travail. Dans le cadre de la loi Fillon certains personnels qui ont démarré très jeunes peuvent partir à la retraite avant 60 ans (40 ans de cotisation) ce qui peut créer de l'incompréhension. Au sein d'un même groupe de travail, il peut y avoir des personnels du même âge qui peuvent ou ne peuvent pas partir à la retraite. Ces attitudes illustrent parfaitement les propos de Claude Seibel relevés dans le numéro de février d'Alternatives économiques ⁵ : « la culture de l'éviction précoce reste très forte. Certaines entreprises se sont « intoxiquées » à la préretraite ».

A ces problèmes de fond, on peut rajouter les problèmes techniques de conduite de projets complexes dont celui survenu en 2003, à savoir le départ d'A. Mulard du Greta Léman (opérateur technique du programme) qui a conduit à nous

⁵ Seibel Claude In Dossier emploi préparé par Sandra Moatti, Alternatives économiques n° 233, février, P54.

réorganiser en faisant appel à des intervenants extérieurs, en particulier à des personnes ressources du Greta Nord Isère.

La problématique de l'âge est difficile, ce qui explique que les activités de diagnostic et de communication interne ont été plus lourdes que prévues et que la réalisation des activités de formation ait pris du retard dans certaines entreprises du partenariat. Le phasage des activités a été différent de celui prévu au départ, mais globalement la méthodologie choisie au départ a pu être validée en privilégiant au sein de la plate forme Part'@ge une implication lourde à l'amont des formations (communication, analyse fine des métiers et des compétences) et des actions de formation sur mesure.

IV. Diffusion

1. Activité de communication

Dans le cadre du programme part'@ge, trois bulletins ont été réalisés par l'UPMF pour présenter les réalisations de chaque partenaire : bulletin 1 en décembre 2002, bulletin 2 en juin 2003, un bulletin 3 en avril 2004. Ces bulletins ont été le moyen de communiquer et de faire des bilans entre les membres du partenariat français et transnational et de faire connaître le projet Part'@ge de manière plus large (plaquette de communication) : au sein des groupes des entreprises partenaires, au sein de l'Université pour l'UPMF. Ces bulletins ont été complétés par la parution de deux journaux réalisés par les comités de bassins de Midi-Pyrénées (partenaire transnational dans le cadre de Part'@ge) : chronos 1 en janvier 2003 et chronos 2 en juillet 2003. L'ensemble de ces outils d'information est en ligne sur le site Part'@ge.

Par ailleurs, les membres du partenariat Part'@ge ont eu une activité très dense de communication et de publication, dont voici la liste (pour l'essentiel, elles sont disponibles sur le site Part'@ge) :

Abattu C., Lamotte B., 2005, *L'expérience de transfert croisé de compétences entre les générations*, In Raoult N., Quintreau B., « La diversité des âges. Regards croisés d'experts », Paris, Liaisons, PP. 178-187.

Abattu C., Lamotte B., 2004, *Vieillessement actif et lutte contre les inégalités : un ajustement par la formation ?*, Contribution au colloque MATISSE "L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale", 16 et 17 septembre.

Abattu C., 2004, *Valorisation des travailleurs âgés*, Economie et humanisme, Hors-série n° 10 : « Travail et emploi : contrer les discriminations », juin-juillet, PP. 62-63.

Abattu C., 2004, *Pour un vieillissement actif, la formation tout au long de la vie*, Directions n° 7, avril PP. 46-47.

Blondin M.A. (entreprise Cedilac), 2004, *Gestion des âges et transfert de compétences*, Séminaire ARAVIS, 16 juin.

Ferrier H., 2004 (entreprises Orlac et TOS), Communication au Séminaire transnational : "Vieillesse active et formation tout au long de la vie : expériences de gestion des âges dans les entreprises", Grenoble, 16 avril.

Lamotte B., 2004, *Gestion des âges et transfert de compétences*, Séminaire ARAVIS 16 juin.

Lamotte B., 2004, *Diversité des compétences, avantage pour l'entreprise*, Economie et humanisme, Hors-série n° 10 : « Travail et emploi : contrer les discriminations », juin-juillet, PP. 61-65.

Lamotte B., 2003, *Vieillesse des salariés et stratégies de ressources humaines : une analyse en terme de capital social*, In "Mondialisation et régulation sociale", L'Harmattan, Tome 2, PP. 511-525

Mounier E. (Groupe La Dauphinoise), 2004, Communication au Séminaire transnational : "Vieillesse active et formation tout au long de la vie : expériences de gestion des âges dans les entreprises", Grenoble, 16 avril.

2. Site Web

Avec un stagiaire en BTS informatique du Greta Leman, J. Mallen (Mallen Conseil) a pris en charge l'élaboration d'un site WEB Part'@ge. Ce site est hébergé à l'UPMF et est mis à jour par C. Abattu (UPMF) : (<http://www.upmf-grenoble.fr/partage/>).

On y trouve dans une première rubrique une présentation des membres du partenariat et des objectifs du programme Part'@ge ainsi que les bulletins Part'@ge en ligne présentant l'état d'avancement du projet. Une autre rubrique est consacrée aux réalisations. On y trouve notamment une fiche par entreprise présentant des innovations en matière de gestion des âges par la réalisation de transfert croisé de compétences. Dans cette rubrique « réalisation », on peut aussi trouver en ligne toutes les publications réalisées par les membres du partenariat (Cf. publications listées ci-dessus). Une rubrique est dédiée à la documentation. On peut y trouver une bibliographie très complète sur le thème de l'âge et emploi (14 pages) réalisée par C. Abattu dans le cadre du travail de veille qu'elle effectue pour ce programme Part'@ge ainsi que des fiches de lecture. Sont également mis en ligne un grand nombre de rapports officiels,

articles, existant sur ce thème de l'âge et emploi. Des liens vers les sites intéressants sur ce thème sont également proposés. Enfin, on trouve une dernière rubrique consacrée au partenariat transnational avec la mise en ligne de tous les comptes rendus des rencontres effectuées.

3. Participation au réseau Racine (Appui technique national)

L'UPMF a participé de manière régulière aux réunions organisées par Racine. Le travail réalisé avec racine a conduit à la rédaction d'un cahier technique de 150 pages, « *l'expérience est capital(e)* », qui présente une mise en commun des expériences conduites dans 18 programmes Equal sur la gestion des âges en France et en Région. Cet ouvrage sera publié en français par Racine. Il débouchera sur la réalisation d'une Agora les 23 et 24 juin 2005 à Paris (Carrousel du Louvre). L'ensemble des partenaires de Part'@ge y participera. Cette Agora permettra une présentation concrète des réalisations d'Equal.

V. Transnational

Part'@ge est associé à deux projets sur la gestion des âges. L'un est conduit par le FOREM en Belgique et le second par le Comité de Bassin d'Emploi du Sud-Tarn. La problématique commune est la préparation des changements dans le monde du travail liés au vieillissement et à l'introduction des nouvelles technologies, problématique qui nécessite l'adaptation des contenus de formation et des méthodologies d'apprentissage pour les plus âgés. La finalité commune du partenariat transnational est la recherche de moyens et d'outils pour améliorer la situation professionnelle des travailleurs de plus de 45 ans. Il s'agit à la fois de valoriser leurs compétences au sein de l'entreprise et de les protéger contre l'exclusion du marché de l'emploi. Autrement dit d'élaborer une méthodologie particulière à la gestion prévisionnelle des âges.

Les productions du partenariat international ont été d'une part l'édition de journaux présentant les programmes de travail et montrant les avancées des projets (3 journaux réalisés par Part'@ge et 2 par le CBE) et d'autre part de 6 séminaires transnationaux permettant de mobiliser l'ensemble des partenaires et de présenter de manière concrète les expériences conduites.

Listing des séminaires (Comptes rendus disponibles sur le site Part'@ge):

Séminaire du 8 janvier 2003, Vienne - France : « Pilot@ge »

Séminaire du 3 avril 2003, Albi - France : « Le travail au fil des âges : enjeux et perspectives »

Séminaire du 8 octobre 2003, Charleroi - Belgique : « Gestion prévisionnelle des âges et développement des compétences dans l'entreprise »

Séminaire du 1 avril 2004, Grenoble - France : « Vieillesse active et formation tout au long de la vie : expériences de gestion des âges dans les entreprises »

Séminaire du 24 juin 2004, Toulouse - France : « Le travail au fil de l'âge »

Séminaire du 2 décembre 2004, Namur - Belgique : « Management des âges ...L'âge en avant'âge ».

L'apport du partenariat transnational pour le programme Part'@ge peut se décliner en quatre points :

1. La découverte d'une communauté de problèmes sur la culture des âges

La France et la Belgique sont des pays en Europe où le taux d'emploi reste très faible aux âges élevés : en 2002, 31 % de taux d'emploi pour les 55-64 ans en France, 25 % en Belgique alors que la moyenne dans l'Union européenne se situe à 38 %. Les taux d'emploi pour les femmes de plus de 55 ans sont encore plus critiques dans ces deux pays.

Dans des contextes démographiques proches, les porteurs du programme Part'@ge et ceux du Forem se sont heurtés aux mêmes difficultés, largement liées à une culture des âges peu propice au « vieillissement actif ». Mettre en place des politiques de gestion des ressources humaines favorisant le travail des seniors demande des efforts de communication très lourds, pour convaincre les entreprises de se lancer dans de telles expériences mais aussi pour convaincre les salariés seniors au sein des entreprises qui participent. Ces salariés aspirent souvent à partir à la retraite : après 30 ans de discours et de pratiques leur permettant de partir avant 60 ans, il y a une forte inertie à prolonger la vie au travail. Cette donnée a pu être vérifiée par l'ensemble des partenaires transnationaux ce qui a facilité l'élaboration de réponses mieux adaptées à un problème que chacun rencontrait dans son action sans se rendre compte de la force de cette inertie qu'on retrouve dans les deux pays.

2. Un éclairage sur des institutions

Le partenariat transnational montre qu'il existe des différences institutionnelles entre les pays membres de la communauté européenne et apporte des enseignements sur les fonctionnements administratifs et les leviers disponibles dans les différents pays.

Par exemple, le FOREM en Belgique est l'office communautaire et régional de la formation professionnelle et de l'emploi. Il a une double mission : aider les personnes dans la gestion de leur projet professionnel (recherche d'emploi, formation, aide sociale et psychologique) ; aider les entreprises dans la gestion de leurs ressources humaines (par le recrutement, la formation et les conseils en aides publiques)

Il rassemble ce qu'est en France l'AFPA (Agence nationale pour la Formation des Adultes) et l'ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi). Une telle structure peut répondre plus facilement à un appel d'offre portant sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises. Le Forem, de par son statut, peut mobiliser des personnes « cibles » et avoir tout un réseau d'entreprises pour appliquer un programme comme Equal. En France, une telle initiative serait plus lourde et supposerait davantage de coordination entre les institutions. Le Forem semble être un levier institutionnel intéressant et plus opérationnel que les institutions comparables en France pour impulser des innovations en matière de politique d'emploi dans les entreprises.

De plus, les membres du Forem entretiennent des liens étroits avec les universitaires ce qui a permis, lors des séminaires transnationaux organisés en Belgique d'enrichir le réseau pour l'Université Pierre Mendès France, porteur du projet Part'@ge.

3. Des exemples de bonne pratique stimulant l'innovation (Lutosa)

Lors du 3^{ème} séminaire transnational organisé en Belgique par le Forem, nous avons pu assister à l'exposé d'un cadre de l'entreprise Lutosa sur le tutorat, conçu comme la base d'une dynamique de gestion des ressources humaines. Cette entreprise du secteur des IAA est spécialisée dans la production de frites. Le système mis en place dans l'entreprise Lutosa est un exemple très illustratif de bonnes pratiques dont on pourrait s'inspirer en France. Lutosa est une entreprise familiale de 600 personnes dans laquelle il y a eu de gros investissements en 2001 et une croissance très rapide des effectifs. Il a donc fallu recruter mais, très vite, se sont posés des problèmes d'intégration des personnes recrutées et de turn-over. Le travail est dur et il est difficile de stabiliser les personnes dans l'emploi. La démarche pour renverser cette situation a été basée sur le tutorat. Elle a consisté dans une analyse des besoins de tous les collaborateurs et pas uniquement des anciens. Des tuteurs ont été choisis parmi les personnels anciens de l'entreprise puis formés par le FOREM. Pour les tuteurs, cette fonction a permis de valoriser leur travail et de développer leur capacité à communiquer. Ils sont devenus des personnes ressources pour l'entreprise. Pour les nouveaux entrants, la formation a permis une meilleure intégration dans

l'entreprise. Des profils de formation ont été élaborés pour chaque poste dans l'entreprise. Les supports de formation ont été mis en ligne et les personnels peuvent se connecter à tout moment en cas de besoin. Les perspectives de carrière se sont améliorées. Au bout de deux ans de fonctionnement, deux résultats sont tangibles : une meilleure intégration et une stabilisation du personnel d'une part, une augmentation du niveau de la qualification d'autre part.

Cette expérience a été perçue par l'ensemble des partenaires de [Part@ge](#) comme un modèle de gestion des âges. Il a permis de redynamiser une deuxième partie de carrière pour des anciens à travers la pratique du tutorat et de favoriser l'intégration de nouveaux entrants. Il met en avant l'efficacité d'une gestion des ressources humaine axée sur la diversité des compétences et des âges. Le Forem et plusieurs de nos partenaires belges plaident eux aussi pour cette formulation des objectifs.

4. Une mobilisation continue du partenariat local lors des séminaires transnationaux

Lors des séminaires transnationaux organisés en France, les partenaires du programme Part'@ge se sont mobilisés de manière très forte. Ces séminaires ont permis des exposés très concrets sur la problématique de gestion des âges dans les entreprises. Les responsables de formation ou de gestion des ressources humaines des entreprises du partenariat sont venus exposer les démarches conduites au sein de leurs entreprises. Ces moments ont été des stimulants décisifs pour la formalisation des résultats, la réalisation de bilans d'action et de comparaisons de pratiques.

La richesse du partenariat transnational nous conduit à poursuivre ce partenariat sur d'autres programmes européens, c'est une collaboration sur le long terme qui s'esquisse ...

VI. PERSPECTIVES

1. Action 3

Le programme Part'@ge a obtenu un avis favorable pour poursuivre le programme de travail en action 3. L'action 3 démarre en juin 2005 et dure deux ans, jusqu'en juin 2007. Les actions portent sur de la dissémination dans les entreprises, la réalisation d'un DVD et sur l'organisation d'un séminaire en septembre 2006.

L'action 2 a permis de dégager une démarche d'intervention dans les entreprises, démarche qui est transférable. Le déroulement de l'Action 2 a montré la nécessité de développer des actions de formation sur mesure dans les

entreprises et des argumentaires très développés pour communiquer auprès des directions d'entreprises et des salariés concernés.

Trois axes de valorisation seront développés au titre de l'action 3.

Une action portée par les entreprises du partenariat et l'OPCA2 visera à transmettre les méthodologies permettant de faire évoluer les pratiques de gestion et de formation (transfert intergénérationnel de compétences) et à les démultiplier au sein d'autres entreprises de leur groupe. Il s'agira ici de diffuser les expériences et les résultats, les produits et outils réalisés. Pour l'OPCA2, il s'agira de diffuser les actions de formation innovantes au sein des entreprises de la branche professionnelle du réseau et au sein des commissions paritaires de l'OPCA2.

Le volet universitaire consistera au pilotage de l'action 3 et à l'organisation d'un colloque visant à faire le point sur les bonnes pratiques identifiées lors de l'action 2 en matière de politique de gestion et de formation des travailleurs seniors. Le thème du colloque portera sur les conditions d'un développement de la formation en deuxième partie de carrière. Les contributions seront publiées.

Une troisième action consistera à la réalisation d'un DVD interactif, qui sera un support de diffusion des formations dans les entreprises. Il a vocation à être une illustration diffusable des transferts de compétences réalisés.

2. Nouveaux projets

La bonne entente du partenariat part'@ge et la perception de la problématique de âges dans le long terme conduit l'UPMF à répondre à de nouveaux appels à projet en élargissant le partenariat à de nouvelles entreprises pour la France (Rossignol par exemple), à de nouveaux territoires (territoire de l'Ain, chambre des métiers du Tarn), et à des entreprises en Italie, Belgique et Espagne.

ANNEXES

Annexe 1 : Bilan des formations réalisées

Annexe 2 : Statistique de fréquentation du site web Part'@ge

Annexe 3 : Les produits de Part'@e

Annexe 1

Bilan des formations réalisées

2003

CEDILAC/CSP	OQ		AA		MT		IC		TOTAL		TOTAL
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
	15	1			12				27	1	28

CEDILAC/âge	moins de 25 ans		de 25 à 34 ans		de 35 à 44 ans		45 et plus		TOTAL		TOTAL
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
	1	0	11	1	2	0	13	0	27	1	28

Dauphinoise (Agri Sud est) : Groupe d'échange savoir savoir-faire (référentiel de compétence) : 42 personnes (Responsables de magasin)

2004

CEDILAC/CSP	OQ		AA		MT		IC		TOTAL		TOTAL
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
	42	3	2	0	20	2	1	0	65	5	70

CEDILAC/âge	moins de 25 ans		de 25 à 34 ans		de 35 à 44 ans		45 et plus		TOTAL		TOTAL
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
	3	0	16	1	21	2	25	2	65	5	70

ORLAC/CSP	OQ		AA		MT		IC		TOTAL		TOTAL
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
	61	0	0	3	2	0	0	1	63	4	67

ORLAC/âge	moins de 25 ans		de 25 à 34 ans		de 35 à 44 ans		45 et plus		TOTAL		TOTAL
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
	1	0	16	1	20	3	26	0	63	4	67

TOS/CSP	OQ		AA		MT		IC		TOTAL		TOTAL
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
	9	0	3	0	0	1	0	0	12	1	13

TOS/âge	moins de 25 ans		de 25 à 34 ans		de 35 à 44 ans		45 et plus		TOTAL		TOTAL
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
	1	0	5	1	3	0	3	0	12	1	13

Dauphinoise (Agri Sud est) : 11 personnes formées à la gestion commerciale

Annexe 2

Statistique de fréquentation du site web Part'@ge

Rapport mensuel

Chaque unité (—) représente 30 requêtes de pages ou une fraction.

mois	Nombre de requêtes	requêtes de pages
Mai 2004:	240:	117: ———
Juin 2004:	514:	204: —————
Juil 2004:	19:	9: —
Août 2004:	261:	242: —————
Sept 2004:	868:	458: —————
Oct 2004:	1119:	435: —————
Nov 2004:	2304:	596: —————
Déc 2004:	2767:	843: —————
Jan 2005:	2861:	856: —————
Fév 2005:	3993:	670: —————
Mars 2005:	2708:	809: —————
Avr 2005:	3959:	697: —————
Mai 2005:	1652:	491: —————

Mois le plus actif : Jan 2005 (856 requêtes de pages).

Annexe 3

Les produits de Part'@ge

Les objectifs de Part'@ge étaient d'expérimenter des possibilités d'amélioration du travail des seniors, de valoriser leurs savoirs et leur expérience. Ces objectifs ont nécessité un travail de diagnostic au sein des entreprises du partenariat et la mise en place d'expérimentations de processus de formation pour les personnels seniors. Ces actions se sont accompagnées d'un travail de communication, capitalisation et de veille documentaire.

1. Produits de diagnostic et d'ingénierie de formation

Comment les entreprises anticipent-elles le vieillissement de l'emploi ?

Diagnostic réalisé par Jacques Mallen Conseil sur les pratiques en matière de gestion des âges des entreprises du partenariat, décembre 2003

Disponible auprès de Jacques Mallen Conseil (Tisserand 3-7 Place René Cassin - 38300 Bourgoin-Jallieu)

Questionnaire Manager sur la question de l'âge - entreprise Cedilac

Travail de diagnostic réalisé par le Greta Leman en mai 2003 - 14 pages

Renseignements disponibles auprès de Marie Antoinette Blondin, Responsable formation Cedilac (42 Cours Suchet - 69286 Lyon Cedex 02)

Référentiel de compétence des vendeurs Agro-fourniture - Entreprise Tempe Orlac Service -

Diagnostic sur le métier, Référentiel réalisé par le Greta Nord Isère

Janvier 2004 - Février 2004

Renseignements disponibles auprès de Hugues Ferrier, Responsable formation Orlac (Rue de la Convention BP 368 - 38205 Vienne)

Conception d'outil de positionnement des savoirs, savoir faire et savoir des vendeurs Agro-fourniture - Entreprise Tempe Orlac Service -

Il s'agit d'un QCM (6 modules, 92 questions) sur informatique (logiciel Questy) : réalisation Greta Nord Isère

Renseignements disponibles auprès de Hugues Ferrier, Responsable formation Orlac (Rue de la Convention BP 368 - 38205 Vienne)

Référentiel de compétences Responsable de magasin - Entreprise Agri Sud Est -

Référentiel mettant en avant 9 grandes fonctions et 55 activités réalisé par le Greta Leman en 2003.

Renseignements disponibles auprès d'Annie Morant (44 rue du 11 novembre - 38205 Vienne)

2. Produits de formation

Formation des chauffeurs Ramasseurs de lait à la « conduite rationnelle » - Entreprise Orlac

Février - juin 2004

Renseignements disponibles auprès de Hugues Ferrier, Responsable formation Orlac (Rue de la Convention BP 368 - 38205 Vienne)

Formation de jeunes salariés à la régulation industrielle par deux futurs retraités - Entreprise Cedilac -

Réalisation en 2003

Renseignements disponibles auprès de Marie Antoinette Blondin, Responsable formation Cedilac (42 Cours Suchet - 69286 Lyon Cedex 02)

Formation d'opérateurs sur une machine spéciale (collage des bouchons sur les briques de lait) - Entreprise Cedilac -

Formation destinée à assurer la continuité du savoir-faire après des départs en retraite. Réalisation en 2003

Renseignements disponibles auprès de Marie Antoinette Blondin, Responsable formation Cedilac (42 Cours Suchet - 69286 Lyon Cedex 02)

Formation à la séparation centrifuge - Entreprise Cedilac

La séparation centrifuge est une machine permettant l'écémage du lait. Formation par transfert de compétence entre futurs retraités et jeunes, avec enseignements théoriques complémentaires ; Réalisation en 2003

Renseignements disponibles auprès de Marie Antoinette Blondin, Responsable formation Cedilac (42 Cours Suchet - 69286 Lyon Cedex 02)

Formation à la maintenance dite « assistance avale » - Entreprise Cedilac -

Il s'agit de machines complexes, anciennes et fortement automatisées, ayant fait l'objet de multiples aménagements au fil du temps et dont la maîtrise d'ensemble devenait problématique. Modules réalisés en 2003 et 2004

Renseignements disponibles auprès de Marie Antoinette Blondin, Responsable formation Cedilac (42 Cours Suchet - 69286 Lyon Cedex 02)

Capitalisation et transfert de compétences par la mise en place d'inspections du parc machine - Entreprise Cedilac -

La mise en place du système d'inspection s'est faite en trois étapes, la capitalisation des savoir-faire qui ont permis la production des fiches d'inspection, la finalisation du système d'inspection et enfin, le transfert de compétences. Module réalisé en 2004

Renseignements disponibles auprès de Marie Antoinette Blondin, Responsable formation Cedilac (42 Cours Suchet - 69286 Lyon Cedex 02)

Formation à l'hygiène générale en industrie laitière - Entreprise Cedilac -

Le but était de former les opérateurs aux fondamentaux du métier : lait et hygiène générale. Module réalisé en 2004

Renseignements disponibles auprès de Marie Antoinette Blondin, Responsable formation Cedilac (42 Cours Suchet - 69286 Lyon Cedex 02)

Tutorat mode d'emploi - Forem Belgique

Cette vidéo présente une expérience de formation au tutorat pour des personnels seniors. Formation réalisée en 2004.

Renseignements disponibles auprès de Michèle Wilhelm, Forem (Boulevard Tirou 104, 6000 Charleroi, Belgique)

3. Produits de communication et de capitalisation

Site WEB

Ce site est hébergé à l'UPMF et est mis à jour par C. Abattu (UPMF) : (<http://www.upmf-grenoble.fr/partage/>).

Plaquette de présentation Part'@ge

Document de 13 pages présentant le programme de travail prévu dans Part'@ge
Disponible auprès de Cécile Abattu (Université Pierre Mendès France, LEPII, BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9)

Les bulletins Part'@ge

Trois bulletins ont été réalisés par l'UPMF pour présenter les réalisations de chaque partenaire : bulletin 1 en décembre 2002, bulletin 2 en juin 2003, un bulletin 3 en avril 2004. Ces bulletins ont été complétés par la parution de deux journaux réalisés par les comités de bassins de Midi-Pyrénées (partenaire transnational dans le cadre de Part'@ge) : chronos 1 en janvier 2003 et chronos 2 en juillet 2003.

Disponible auprès de Cécile Abattu (Université Pierre Mendès France, LEPII, BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9) et en ligne sur le site Web de Part'@ge.

Communications et Publications des membres du partenariat

Toutes les communications sont disponibles auprès de Cécile Abattu et Bruno Lamotte Abattu (Université Pierre Mendès France, LEPII, BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9). Elles sont également en ligne sur le site Web de Part'@ge.

Abattu C., Wilhelm M., 2005, *Les apports du partenariat transnational, les outils de pilot'@ge*, Communication à l'Agora Equal L'expérience est capital, Carrousel du Louvre, Paris, 24 et 24 juin.

Dans le cadre du programme européen Equal sur la gestion des âges, le projet Part'@ge est associé à deux autres projets. L'un est conduit par le Forem en Belgique, le second par le Comité de bassin d'emploi du Tarn. La finalité commune de ce partenariat est la recherche d'outils pour améliorer la situation professionnelle des travailleurs de plus de 45 ans. Ce texte met en avant la dynamique apportée par la coopération transnationale.

Blondin M.A., 2005, *Former à tous les âges. L'entreprise Cedilac (Candia) en Rhône-Alpes*, Communication à l'Agora Equal L'expérience est capital, Carrousel du Louvre, Paris, 24 et 24 juin.

Cette contribution présente les expériences de formation des seniors dans l'entreprise Cedilac (Candia) dans le cadre du programme Equal.

Ferrier H., 2005, *Un accompagnement global du travailleur : développement des compétences tout au long de la vie*, Communication à l'Agora Equal L'expérience est capital, Carrousel du Louvre, Paris, 24 et 24 juin.

Cette contribution présente une expérimentation de formation conduite dans l'entreprise Orlac auprès des Ramasseurs de lait.

Lamotte B., 2005, *Comment impulser le partage d'expériences au niveau national ?* Le cahier « L'expérience est capital(e) du réseau thématique national Equal, Communication à l'Agora Equal L'expérience est capital, Carrousel du Louvre, Paris, 24 et 24 juin

Morant A., 2005, *Comment évaluer les savoir faire des seniors ? Outils Part'@ge*, Communication à l'Agora Equal L'expérience est capital, Carrousel du Louvre, Paris, 24 et 24 juin.

Cette communication présente la démarche d'élaboration du référentiel de compétence pour les Responsables de magasin de l'entreprise Agri Sud Est.

Abattu C., Lamotte B., 2005, *Age et emploi : représentations et nouvelles règles*, communication aux XXVèmes journées de l'Association d'Economie Sociale, Paris, 8 et 9 septembre.

Cette contribution propose d'éclairer la question du vieillissement actif à partir d'expériences concrètes de développement de la formation pour des travailleurs seniors dans des entreprises liées au secteur agricole. A partir de la distinction proposée par A. M. Guillemard entre culture des âges et police des âges, elle insiste sur le poids de la culture des âges actuelle. La participation des

partenaires sociaux à la production de nouvelles règles paraît dès lors déterminante.

Abattu C., Lamotte B., 2005, *L'expérience de transfert croisé de compétences entre les générations*, In Raoult N., Quintreau B., « La diversité des âges. Regards croisés d'experts », Paris, Liaisons, PP. 178-187.

Ce texte rend compte des expériences conduites dans le programme Part'@ge en deux étapes. La première insiste sur la problématique du transfert des compétences selon une logique d'interactivité entre les générations. La seconde porte sur les difficultés concrètes de la mise en œuvre d'une nouvelle politique de gestion des âges dans les entreprises.

Abattu C., Lamotte B., 2004, *Vieillesse active et lutte contre les inégalités : un ajustement par la formation ?*, Contribution au colloque MATISSE "L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale", 16 et 17 septembre.

Ce texte montre que l'allongement de la durée d'activité des travailleurs est a priori difficile à combiner avec une réduction des inégalités dans les représentations actuelles des salariés. C'est ainsi toute une philosophie des ressources humaines qui est impactée par l'exigence d'une nouvelle gestion des âges, la formation étant un des éléments à reconsidérer. Dans une première partie les auteurs situent cette problématique de façon assez générale, en effectuant un cadrage démographique et une présentation de la stratégie européenne en matière de lutte contre les inégalités liées à l'âge. Puis, ils développent dans une deuxième partie des résultats provisoires obtenus dans la conduite d'expérimentations de la formation tout au long de la vie.

Abattu C., 2004, *Valorisation des travailleurs âgés*, Economie et humanisme, Hors-série n° 10 : « Travail et emploi : contrer les discriminations », juin-juillet, PP. 62-63.

Alors que la préretraite était un espoir pour beaucoup de travailleurs âgés, la gestion des « fins » de carrière passe par l'organisation du transfert des compétences entre générations.

Abattu C., 2004, *Pour un vieillissement actif, la formation tout au long de la vie*, Directions n° 7, avril PP. 46-47.

Centré sur la lutte contre les discriminations sur le marché du travail le PIC Equal vise à promouvoir des pratiques nouvelles de lutte contre les inégalités de toute nature. Dans cette perspective, Part'@ge engage un programme d'étude centré sur les travailleurs dit « expérimentés ». Ce texte présente les premiers résultats de ce projet.

Blondin M. A. (entreprise Cedilac - Candia) , 2004, *Gestion des âges et transfert de compétences*, Séminaire ARAVIS, 16 juin.

Ce document présente l'entreprise Cedilac, l'usine de Vienne, le contexte du projet Part'@ge et les premières réalisations en matière de diagnostic et de formation pour les personnels seniors.

Ferrier H. (Entreprise Orlac et TOS), 2004, Communication au Séminaire transnational : "Vieillesse active et formation tout au long de la vie : expériences de gestion des âges dans les entreprises", Grenoble, 16 avril.

Ce document présente les enjeux du programme Part'@ge pour l'entreprise Orlac et expose les premières actions sur le public des Ramasseurs de lait.

Lamotte B., 2004, *Gestion des âges et transfert de compétences*, Séminaire ARAVIS 16 juin.

Ce document propose une présentation du contexte démographique et politique européen et insiste sur les enjeux d'Equal dans les entreprises du partenariat Part'@ge.

Lamotte B., 2004, *Diversité des compétences, avantage pour l'entreprise*, Economie et humanisme, Hors-série n° 10 : « Travail et emploi : contrer les discriminations », juin-juillet, PP. 61-65.

L'auteur dresse le constat d'une difficulté de mobilisation des partenaires économiques sur les discriminations selon l'âge, de l'ambivalence de ce thème aux yeux des salariés, de la nécessité de faire converger les intérêts des parties prenantes et de la pertinence d'une reformulation concernant la recherche de diversité des compétences.

Lamotte B., 2003, *Vieillesse des salariés et stratégies de ressources humaines : une analyse en terme de capital social*, In "Mondialisation et régulation sociale", L'Harmattan ,Tome 2, PP. 511-525.

De nombreuses analyses du vieillissement démographique ont été produites en France et en Europe. Elles convergent sur le constat de la faiblesse du taux d'emploi des quinquagénaires. Cette contribution insiste sur la prise en compte des niveaux de salaires par âges dans l'analyse. Elle explique la pertinence des stratégies inclusives en s'appuyant sur la notion d'investissement de l'employeur dans un Capital Social plus important. Le texte conclut sur l'idée d'une relative fécondité de cette démarche malgré des limites certaines.

Mounier E. (Entreprise Dauphinoise), 2004, Communication au Séminaire transnational : "Vieillesse active et formation tout au long de la vie : expériences de gestion des âges dans les entreprises", Grenoble, 16 avril.

Cette présentation propose une présentation de la Société Agri Sud Est et des enjeux du programme Part'@ge. Elle met en avant les premières actions conduites et insiste notamment sur la réalisation d'un référentiel de compétences pour le public des responsables de magasin.

Participation au réseau Racine

L'UPMF a participé de manière régulière aux réunions organisées par Racine. Le travail réalisé avec racine a conduit à la rédaction d'un cahier technique de 150 pages, « *l'expérience est capital(e)* », qui présente une mise en commun des expériences conduites dans 18 programmes Equal sur la gestion des âges en France et en Région. Cet ouvrage sera publié en français par Racine.

Disponible auprès de Fernanda Mora (Racine, 73, rue Pascal -75013 PARIS) Ou le site de racine (<http://www.racine.fr/>).

4. Documentation

Bibliographie sur le thème de l'âge et de l'emploi

Bibliographie de 14 pages réalisée par Cécile Abattu

Disponible sur le site Web Part'@ge et à l'Université Pierre Mendès France, (LEPII, BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9).

Fiches de lecture

Une vingtaine de fiches de lecture réalisées sur le thème de l'âge et de l'emploi. Document de 46 pages disponibles auprès de Cécile Abattu (UPMF LEPII, BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9).

5. Résultats des activités transnationales

Part'@ge est associé à deux projets sur la gestion des âges. L'un est conduit par le FOREM en Belgique et le second par le Comité de Bassin d'Emploi du Sud-Tarn. Les résultats des activités transnationales sont présentées sur un CD ROM. Disponible auprès de Cécile Abattu (LEPII, BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9).

Séminaire du 8 janvier 2003, Vienne - France : « Pilot@ge »

Le premier séminaire transnational s'est déroulé sur deux jours à Vienne au sein des entreprises Candia-Yoplait et Dauphinoise. La première journée a été consacrée à une présentation des différents projets du partenariat transnational et à une visite de l'entreprise Candia-Yoplait ; la seconde a été organisée en deux temps. Un premier temps a été consacré aux réflexions sur le thème du vieillissement au travail en croisant plusieurs approches, institutionnelle, territoriale et ergonomique. Un deuxième temps a permis d'aborder le thème du tutorat avec différents apports : la réflexion faite à

l'OPCA 2, les expériences menées par le GRETA et les pratiques conduites par les partenaires belges.

Compte-rendu de 16 pages disponible auprès de Cécile Abattu et en ligne sur le site Web Part'@ge

Séminaire du 3 avril 2003, Albi - France : « Le travail au fil des âges : enjeux et perspectives »

Le colloque « Le travail au fil des âges » a été l'occasion d'une deuxième rencontre transnationale. Quatre points d'entrée ont permis d'aborder la question du « travail au fil des âges » : celui de la démographie, de la sociologie d'entreprise, de l'ergonomie et de l'approche comparative européenne.

Un compte rendu de 44 pages est disponible auprès de Comité de Bassin pour l'Emploi du Nord est Toulousain, Agnès Paliès (54 route d'Albi, Espace Victor Hugo - 31240 Saint-Jean) et en ligne sur site Part'@ge.

Une synthèse des travaux de 4 pages est disponible auprès de Cécile Abattu (Université Pierre Mendès France, LEPII, BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9) et en ligne sur le site Web de Part'@ge.

Séminaire du 1 avril 2004, Grenoble - France : « Vieillesse active et formation tout au long de la vie : expériences de gestion des âges dans les entreprises »

Après une introduction présentant l'état d'avancement du programme Part'@ge, la matinée a été découpée en deux temps, un premier temps a été consacré à l'expérience de transferts croisés de compétences dans les entreprises du partenariat, un deuxième temps a été l'occasion d'un débat sur les bonnes pratiques en matière de gestion des âges. L'après midi a été consacré à la conférence d'Anne-Marie Guillemard sur « *Les sociétés à l'épreuve du vieillissement : le défi de l'emploi en seconde partie de carrière* »

Recueil des interventions, 100 pages, et compte-rendu, 11 pages, disponibles auprès de Cécile Abattu (Université Pierre Mendès France, LEPII, BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9).

Séminaire du 24 juin 2004, Toulouse - France : « Le travail au fil de l'âge »

Compte rendu de 8 pages disponible auprès de Cécile Abattu (Université Pierre Mendès France, LEPII, BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9) et en ligne sur le site Web de Part'@ge.