



Séminaire Transnational Equal-Part'@ge -1 avril 2004

VIEILLISSEMENT ACTIF ET FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE : EXPERIENCES DE GESTION DES AGES DANS LES ENTREPRISES

Compte-Rendu
Cécile Abattu

Présents : Abattu Cécile (LEPII - UPMF), Blandin Marie-Antoinette (Cedilac), Chambolle Luc (Economie et Humanisme), Courlet Claude (président UPMF), De Courlon Maria (CBE Nord Tarn), Euzéby Chantal (UPMF), Fargeon Valérie (UPMF), Fouque Joël (OPCA2), Guillemard Anne-Marie (Université Paris 5), Lamotte Bruno (LEPII - UPMF), Mace Barril Pascale (GRETA Nord Isère), Mallen Jacques (Mallen Conseil), Mounier Elisabeth (La Dauphinoise), Mora Fernanda (Racine), Noël Parie-Pierre (Forem Charleroi), Pignon Michel (URI CFDT), Saillard Yves (LEPII – UPM, Wilhelm Michèle (Forem Charleroi).

Claude Courlet, Président Université Pierre Mendès France, a fait l'ouverture du colloque.

En guise d'introduction, Bruno Lamotte a présenté la dynamique européenne en matière de lutte contre les discriminations liées à l'âge depuis le Traité d'Amsterdam et qui se traduit aujourd'hui dans les lignes directrices pour l'emploi : augmentation des taux d'emploi des seniors à 50 % d'ici 2010, augmentation de 5 ans l'âge moyen de cessation d'activité. Ces directives sont reprises dans le Plan d'Action pour l'Emploi Français en 2003 avec le développement d'une politique de l'offre pour augmenter la participation des seniors.

Bruno Lamotte a ensuite présenté le programme Part'@ge et son degré d'avancement. La recherche qui porte sur les travailleurs seniors, travailleurs expérimentés est à mi parcours. Cette recherche se fait en partenariat avec 5 entreprises du secteur alimentaire et l'OPCA2.

Orlac : ramassage du lait

Temple Orlac Service : vente de produits agricoles nécessaires au fonctionnement de la ferme
Cedilac : fabrication, conditionnement du lait

La Dauphinoise : distribution de produits agricoles notamment Agri Sud Est

Rhône Alpes Service : Unité de gestion du groupe la Dauphinoise (population féminine)

Toutes ces entreprises ont des problèmes de pyramide des âges avec des moyennes d'âge supérieur à 45 ans, et cherchent à mettre en place une nouvelle gestion des seniors. Le levier utilisé est celui de la formation et notamment celui du tutorat. Le tutorat n'est pas utilisé de manière classique avec uniquement un transfert de compétence des personnels expérimentés vers les plus jeunes, mais de manière croisée, c'est-à-dire que les plus jeunes apportent aussi leur connaissance aux plus anciens, surtout sur les aspects nouvelles technologies.

Les entreprises ont eu des difficultés à développer les activités prévues. Le temps de communication au sein de l'entreprise a été sous estimé, la phase d'appropriation du projet au sein des entreprises a été très long et il a fallu développer des argumentaires très poussés pour convaincre les hiérarchies et les salariés eux-mêmes.

Après cette introduction, 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* ».

I. Les expériences de transferts croisés de compétences dans les entreprises

- Marie Antoinette Blondin, Cedilac a présenté l'exemple du transfert de compétences dans le domaine de la maintenance industrielle : pourquoi, comment, pour quels résultats.
- Bruno Lamotte, pour Hugues Ferrier, ORLAC a présenté l'exemple des ramasseurs de lait de Orlac : le tutorat démultipliateur du management de la performance.
 - Elisabeth Mounier, Agri Sud Est a exposé l'exemple des directeurs de magasin et le besoin de changement de génération

1. Exemple de Cedilac présenté par Marie Antoinette Blandin

Dans le cadre de Part'@ge, l'entreprise concernée est Cedilac et principalement le site de Vienne dont l'activité principale est la fabrication de lait UHT. Il y a 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. En ce qui concerne l'accès à la formation, le taux d'accès des plus de 45 ans est de 36 %, ce qui est insuffisant compte tenu des problèmes de l'entreprise. Il y a un vieillissement de la population sur les métiers phares : la maintenance, le conditionnement, la fabrication. L'entreprise connaît aussi des problèmes de recrutement.

Sur le site de Vienne 77 personnes sont concernées par le programme Part'@ge.

- Objectifs

Les objectifs sont :

- 1) de capitaliser et transférer les compétences des collaborateurs expérimentés vers les plus jeunes et inversement, dans le cadre global d'amélioration de la performance industrielle
- 2) de mieux canaliser le savoir-faire pour anticiper les départ et pérenniser l'entreprise.
- 3) d'améliorer la deuxième partie du parcours professionnel des salariés et développer l'employabilité des travailleurs vieillissants.

- Diagnostics

Un diagnostic a été réalisé auprès des managers et des opérateurs pour connaître le positionnement des seniors.

Ce qui ressort de l'exploitation des questionnaires des managers est la nécessité d'anticiper les besoin en compétences stratégiques pour l'entreprise et pour cela l'intérêt de capitaliser et transférer les compétences qui existent.

Pour les opérateurs, le diagnostic a du être interrompu. Les dispositifs en cours sur la retraite, l'allongement de la durée de vie au travail a introduit beaucoup de confusion. 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. De plus dans le cadre de la loi Fillon certains personnels qui ont démarré très jeune peuvent encore partir à la retraite avant 60 ans (40 ans de cotisation) ce qui

peut créer de la confusion et 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.

- Actions et résultats

L'expérimentation 2003 comporte plusieurs modules de formation et l'évaluation est en cours :

- 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 : 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 deux salariés, chargés 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 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. Les formateurs ont environ 40 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 parfois le plus jeune !

2. Exemple de la Dauphinoise présenté par Elisabeth Mounier

L'entreprise concernée par le programme Part'@ge est la société Agri Sud Est, société du groupe coopératif la dauphinoise. L'activité est la distribution de produits agricoles et de jardin à des professionnels et des particuliers. Elle emploie 284 personnes (2/3 d'hommes, 1/3 de femmes). 18 % des personnels ont plus de 50 ans, 31 % moins de 29 ans. Ces chiffres attestent aussi du problème de la faiblesse de la population médiane. L'ancienneté moyenne est de 11 ans.

En ce qui concerne les responsables de magasin (42 personnes), population cible, il s'agit de personnes de la société Agri Sud Est, promues en interne. L'âge moyen de cette population est plus élevé que celui de la société Agri Sud Est. La pyramide des âges de cette population est large en haut et en bas et creuse au milieu. Concernant le métier, il n'y a aucune formalisation du savoir-faire (tradition orale, pas de culture de l'écrit). Le métier a connu plusieurs évolutions : le développement d'un métier destiné essentiellement à des agriculteurs à un métier du jardin, du loisir et de la décoration ; l'agrandissement des surfaces de vente, l'urbanisation croissante.

Les objectifs

Dans le cadre de part'@ge, les objectifs sont :

- 1) de formaliser et de 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.
- 2) Rencontrer d'autres entreprises (Cedilac, Orlac) grâce à l'OPCA2 pour être partenaires dans le programme européen.

La démarche

La démarche a consisté en la réalisation d'un pré-diagnostic par le Greta Lemans (membre du partenariat jusqu'en septembre 2003), à la description des activités d'un responsable de magasin et des compétences à mettre en oeuvre dans l'exercice de ce métier avec un groupe métier (composé d'anciens, de nouveaux, respectant une dominante agricole, une dominante loisir vert, représentant les différentes régions), des regards croisés sur l'évolution du métier avec la Direction, élaborer des propositions permettant le transfert de compétence.

De mai à novembre 2003, un référentiel de compétence a été élaboré par le groupe métier : 9 grandes fonctions et 55 activités correspondant à des savoir-faire spécifiques au métier sont mis en avant. En mars et avril 2004, le Comité de Direction valide à son tour ce référentiel et identifie les facteurs déterminants impactant l'activité.

Résultats

Ce programme va permettre dans le cadre d'Equal :

- 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,
- d'élaborer de manière pragmatique un système de formation autour du transfert interne et de la formation des tuteurs, système à redéployer dans l'ensemble du groupe.

Au delà d'Equal, le programme va permettre de clarifier les attentes de la direction vis-à-vis de ces responsables, d'élaborer un outil d'évaluation des compétences en vue d'entretiens de progrès à venir, de favoriser l'intégration de nouveaux collaborateurs notamment issus de l'externe.

3. Exemple d'Orlac présenté par Bruno Lamotte pour Hugues Ferrier

L'entreprise concernée par Part'@ge est Orlac. Elle appartient au groupe Sodial et emploie avec TOS 160 personnes. Un des métiers pour lequel Orlac participe à Part'@ge est le ramassage du lait pour le site de Vienne. L'entreprise est engagée dans une démarche d'assurance qualité avec la Route du Lait. L'activité du ramassage du lait se fait 365 jours par an en toute saison. C'est un travail qui se fait en équipe. Trois 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.

Les objectifs

Dans le cadre de Part'@ge, les objectifs étaient

- 1) la professionnalisation du métier
- 2) l'exigence de qualité
- 3) la recherche de la performance du ramassage

Les méthodes visées au démarrage du projet (2001) étaient le tutorat et le CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Mais le déroulement du programme Part'@ge a été contrarié par des éléments de contexte : mobilité du Responsable du Ramassage de lait de Saint Etienne et du Responsable du ramassage de Vienne, changement de DRH d'ORLAC ; défiance du nouveau management par rapport au CQP. Il a donc fallu ré-orienter les objectifs et les moyens pédagogiques. En novembre 2003, de nouveaux objectifs sont élaborés avec de nouveaux moyens pédagogiques : l'animation du Management de la performance et le Tutorat. Trois critères sont mis en avant pour la performance, les pertes de matière, la consommation de gaz-oil, les kilomètres parcourus. En ce qui concerne le tutorat, les chauffeurs tuteurs sont formés par l'ATF-IFTIM. Ces tuteurs démultiplient ensuite la formation auprès des 54 chauffeurs ramasseurs laitiers.

II. Table-Ronde : Dégager les bonnes pratiques

Intervention de Pascale Macé Barril sur les Ramasseurs de Lait et les Vendeurs en AgroFourniture

Sur les ramasseurs de lait, voici les points positifs que l'on peut mettre en avant :

- Adoption d'une démarche participative avec implication assez forte des anciens au niveau des groupes de travail.

Cette démarche participative permet la démultiplication de l'information au niveau des tous les Ramasseurs de lait présents au groupe de travail et le « Roulement » au niveau des personnes conviées aux groupes de travail.

- La démarche utilisée est très méthodologique , elle pourra donc être à d'autres publics cible. Elle pourra être formalisée.

La formation de tuteurs est une notion très forte chez ORLAC et très bien intégrée.

- Formalisation des méthodes de gestion des compétences

- Critères de performance déterminés
- Indicateurs de mesures identifiés
- Méthodologie d'évaluation sera consignée à travers différentes procédures et instructions

Quelques difficultés et freins sont apparus :

Le thème même de l'évaluation est un sujet sensible en interne ce qui a pu provoquer des réticences et méfiances de la part des Ramasseurs de lait.

Le Gréta Nord Isère se positionne bien comme un méthodologue dans ce projet de manière à ne pas « empiéter » sur le management qui reste du ressort de ORLAC (et qui ne fait pas partie du cahier des charges).

Sur les Vendeurs en agrofourniture, voici les points positifs que l'on peut mettre en avant :

- La formalisation des compétences a permis la formalisation d'outils de positionnement et de procédures de positionnement (notamment pour les savoir-faire).
- Cet outil de positionnement est transposable à d'autres publics (exemple : Conseillers laitiers, ...)
- La formation des tuteurs a permis de mettre en avant l'idée de « formateur-ressource » avec les rôles suivants : former, transmettre des savoir-faire, identifier des besoins de formation, faire évoluer les outils de positionnement, en même temps que les compétences (référentiel de compétences).

Ce travail a mis en évidence quelques difficultés comme la faible disponibilité des Vendeurs en agrofourniture, la nécessité de créer des modules de formation très ciblés, très brefs, la nécessité de trouver des modalités de formation adaptées (ex. : FOAD). Par ailleurs, les niveaux de qualifications des Vendeurs en agrofourniture est très hétérogènes d'où la nécessité de prendre en compte ces hétérogénéités.

Conséquences : beaucoup de savoirs, savoir-faire et savoir-être à évaluer avec autant de critères de « performance » différents ; outils de positionnement relativement complexe.

Il est donc nécessaire d'entretenir cet outil de manière à pérenniser le transfert de compétences.

Pour conclure, on peut mettre en avant les bonnes pratiques suivantes :

- Implication des personnes concernées à travers une démarche participative
- Méthodologie pour déterminer les savoirs, savoir-faire et savoir-être (démarche participative à travers de groupes de travail, formalisation d'un référentiel de compétences et liens entre référentiel de compétences et référentiel des savoirs, savoir-faire et savoir-être).
- Outils d'évaluation (positionnement, évaluation en continue, ...) qui peuvent être transférables.
- Méthodologie d'évaluation formalisée dans des procédures et instructions : méthode généralisable à d'autres métiers et à d'autres entreprises.
- Intégration de ces outils dans le système de management RH

Des difficultés peuvent être notées :

Ce travail aborde des thèmes sensibles du management (évaluation des salariés) et l'Organisme de formation doit être vigilant à ne pas « dérapier » car cela bloque alors la progression même des groupes de travail et remet en cause la crédibilité du management d'encadrement. Il est donc nécessaire que le management intermédiaire soit toujours associé aux groupes de travail.

Intervention de Joël Fouque : comment à partir des observations on peut dégager des tendances, des pratiques ?

L'expérience d'Equal montre que la modélisation est difficile : on fait de la conduite de changement avec des opérations sur mesure impossibles à modéliser. Les approches ne sont pas les mêmes dans les entreprises en fonction de leurs histoires, de leur mode de management. La duplication de méthodes de gestion des âges d'une entreprise à l'autre semble inopportune. Chaque entreprise a son histoire sociale, sa logique de fonctionnement. De plus il y a des contradictions dans la gestion des fins de carrière avec les dispositifs de pré

retraite et le vieillissement actif. Il faut du temps. Il faut communiquer et faire adhérer. La gestion des âges est autant une question culturelle qu'une question économique. La formation tout au long de la vie, c'est d'abord de la gestion des ressources humaines tout au long de la vie.

Comment passer dans les esprits des salariés comme dans celui des managers d'une gestion de la sortie anticipée (préretraites) à une gestion par la réorientation des fonctions des personnels en fin de carrière (transfert de compétences, fonction tutorale). C'est la conduite du changement qu'il faut réussir en évitant de faire de la gestion des âges une question spécifique aux seniors. Il est nécessaire de traiter la problématique dans sa globalité, en s'intéressant aux relations inter générations et à la gestion des ressources humaines tout au long de la vie. On ne peut pas décréter la mise en place de nouvelles modalités de management. Le maintien dans l'emploi dans des conditions favorables pour le salarié et pour l'entreprises passe par des phases

- de mise en place de projets organisés autour des fonctions individuelles pour les salariés et des objectifs à atteindre pour l'entreprise,
- de communication pour démystifier un sujet sensible qui touche au sentiment ou non d'appartenance à une entreprise, à une équipe : suis je encore utile dans mon travail ? qu'est-ce que je peux encore apporter ?
- de reconnaissance individuelle et collective
- d'explication et d'adhésion, d'implication de l'encadrement.

On voit bien ici que tout ceci nécessite un vrai pilotage de l'action qui peut aboutir qu'à condition de l'inscrire dans la durée.

Le point d'entrée d'un projet de transfert de compétences par les seniors expérimentés vers les autres salariés est forcément différent d'une entreprise à l'autre. Ce sont les opportunités de changement qu'il faut saisir pour que l'action s'inscrive de manière concrète dans l'activité de l'entreprise, il faut qu'elle soit intégrée à part entière dans le processus de production, de dialogue social, de management. C'est en croisant volonté politique et actions concrètes en entreprise que les changements pourront se faire.

La formation

Une des clés est dans la gestion de la formation, très faible en France pour les quinquagénaires et surtout pour les personnels non qualifiés. On part de loin. Il faut des méthodes et des outils pointus, à reconstruire à chaque fois. La nouvelle loi sur la formation professionnelle dans son volet « période de professionnalisation » introduit des priorités pour les seniors comptant plus de 20 ans d'activité professionnelle, ou âgés de 45 ans et plus, et également pour les salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail. La formation doit être repensée pour servir de support efficace à l'action : formation de tuteurs, de formateurs, mais aussi formation aux nouvelles technologies pour les seniors afin de ne pas les cantonner uniquement dans un rôle de transfert d'expérience qui risque d'être très vite en décalage avec la pénétration des nouvelles technologies et de nouveaux matériels dans les entreprises.

Les méthodes

Un projet doit être accompagné de méthodes et d'outils qui concernent l'organisation du temps, le contenu précis de missions, fonction, un système d'évaluation et de régulation de projet, les parcours d'intégration des entrants, la formulation de pratiques professionnelles...

Intervention de Michel Pignon, CFDT Rhône Alpes Villefontaine

En Rhône Alpes, les négociations sont multiples et ne sont pas forcément plus dures avec les ouvriers. Les demandes sociales sont contradictoires : être actif et partir à la retraite. Le départ avec 40 ans de cotisation est une soupape.

Le programme Part'@ge est porteur de multiples négociations ; il montre qu'il peut intégrer complètement l'histoire de l'entreprise dans l'action.

Le développement de la formation tout au long de vie montre la place de l'implicite et du non-prescrit dans les compétences et l'importance du transfert. Développer la culture de la négociation est une clé de réussite du projet.

Intervention d'Emmanuel Breziat, MEDEF Isère Grenoble

Contexte

On a pendant longtemps externalisé le « risque » du vieillissement. Il faut aujourd'hui le réinternaliser par la prévention d'une part, la formation d'autre part et en 3^{ème} lieu par un nouveau mode de management du personnels expérimentés.

Constat

On peut faire le constat d'une culture de la sortie précoce profondément ancrée dans les textes, les têtes et les pratiques.

Modification du contexte démographique et législatif

Des pistes permettent de favoriser le prolongement de la vie active

1. Accès à la formation, en particulier des formations qualifiantes, pour les plus de 45 ans : c'est le moyen de maintenir à jour les connaissances et de développer leur capacité d'apprentissage.
2. Sur l'employabilité : il faut passer d'une logique d'ascension à des logiques de mobilité horizontale. Il faut, au delà des formations, favoriser les perspectives de mobilités professionnelles.
3. Sur le management : le problème du vieillissement se pose différemment pour la population des cadres (management). Se pose des problème de motivation, de savoir-être et de vieillissement psychologique. Dans ce cas, la réversibilité est possible. Par contre, sur personnels opérationnels et techniques, on est sûr du vieillissement physique et il faut agir de manière préventive car dans ce cas, c'est irréversible.

Conclusion

Il est nécessaire d'avoir une gestion plus souple des fins de carrière en termes temps de travail.

Les entreprises sont en situation de pénurie de main-d'œuvre et de compétence et vont chercher à garder leur personnel.

La loi sur la formation tout au long de la vie va donner des outils pour entretenir les compétences.

Intervention de michèle Wilhelm, Forem Belgique-Charleroi

Il faut situer le développement des compétences dans l'amélioration de la productivité.

Il est nécessaire de passer à des démarches plus participatives qui percutent la vision traditionnelle du tutorat.

Les trajectoires des salariés en deuxième partie de carrière et leur participation au marché du travail sont conditionnées par les configurations institutionnelles, ensemble d'interdépendances entre configurations de protection sociale, politiques de l'emploi, système de relations professionnelles et cultures de l'âge¹.

La configuration institutionnelle propre à la France a favorisé des trajectoires de retrait précoce du marché du travail des salariés vieillissants.

On serait en d'autres termes, dans une configuration institutionnelle et une culture des âges qui implicitement considère que le « jeu » (c'est-à-dire la politique des gestion des âges) est un jeu à somme nulle entre les différents partenaires, institutions et plus largement entre les différents groupes constitutifs de la société : système de protection sociale, Etat, entreprises et partenaires sociaux, salariés jeunes et âgés.

La question qui se pose alors est celle de savoir comment produire le changement de trajectoires si l'on admet que la trajectoire à promouvoir fait à peu près l'unanimité – ce qui est le cas au niveau européen depuis le traité d'Amsterdam (1997) et la Stratégie Européenne de l'Emploi (2003) : favoriser le maintien ou le retour des salariés en deuxième partie de carrière sur le marché du travail, en modifiant les conditions d'emploi et de travail de ces salariés et en intégrant dans la réflexion et l'action le contenu même de l'emploi.

Derrière cette question du « comment produire le changement ? », il y a aussi la question de « qu'est-ce qui produit le changement ? » et il me semble que les éléments susceptibles de produire le changement peuvent se ranger dans deux catégories : les appuis institutionnels c'est-à-dire des changements dans les règles du jeu (dans le système de protection sociale et dans les politiques de l'emploi) mais aussi la modification des intérêts des différents partenaires en particulier salariés et entreprises et la mise à jour des intérêts pour les salariés et les entreprises à construire et renforcer une trajectoire différente.

Les expériences de transferts intergénérationnels des compétences du projet Part'@ge retracées ce matin, très riches, me paraissent appeler deux ensembles de remarques :

1/ Une première remarque concerne le poids relatif de ces deux ensembles d'éléments pour impulser le changement de trajectoire et leurs interdépendances possibles.

En première analyse, la capacité des entreprises à peser ainsi que leur intérêt à peser sur les trajectoires des salariés vieillissants apparaît comme une variable assez méconnue et dont le poids est faible comparé au poids des institutions, en particulier de protection sociale et dans les choix de politiques de l'emploi.

Le grand intérêt du projet Part'@ge - en se centrant sur les entreprises et leur politique de gestion de la diversité des âges par la gestion des compétences – est précisément de donner l'occasion de révéler, de mettre à jour les intérêts des entreprises et des salariés à construire, impulser une trajectoire nouvelle de maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés.

Or, lorsqu'on reprend les 5 axes proposés par la Fondation de Dublin (1999)², pour regrouper les bonnes pratiques en matière de gestion inclusive des salariés seniors (pratiques qui concernent le recrutement et visent à l'égalité des chances dans l'accès aux postes disponibles

¹ - Guillemard A. M., 2003, *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin, 282 p.

² - Walker A., 1999, *La gestion d'effectifs vieillissants : guide de bonnes pratiques*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin.

(sans limite d'âge), pratiques sur la formation, le perfectionnement professionnel et la formation, pratiques autour des horaires de travail et le développement de formules de cessation progressive d'activité, pratiques liées à la définition des tâches permettant de compenser la diminution des aptitudes physiques, évolutions du comportement au sein de l'entreprise), on voit assez bien comment le développement de ces pratiques peut inciter les salariés à rester dans l'emploi (par une meilleure conciliation /partage des temps sociaux, par de la formation qui ouvre des opportunités de maintien sur le marché du travail, par le souci de faire porter l'effort sur les conditions de travail, sur la santé au travail...). En revanche, l'intérêt des entreprises à s'engager dans un changement de trajectoire semble moins clair, en tous cas, plus difficile à argumenter économiquement et à apprécier.

Pourtant, les expériences des différentes entreprises associées au projet Part'@ge montrent que la construction de ces changements de trajectoires ainsi que la mise à jour des intérêts, sont difficiles et ne vont pas de soi et en particulier pour les salariés.

Pour les salariés, l'intérêt qu'ils ont à changer de trajectoire et à rester sur le marché du travail en deuxième partie de carrière est dépendant de différents facteurs, en particulier de la capacité des entreprises à améliorer les conditions de travail, mais aussi et surtout des changements institutionnels en matière de système de retraite et de politique de l'emploi mise en œuvre.

A cet égard, les expériences des entreprises du projet montrent la prégnance de la configuration institutionnelle de sortie précoce du marché du travail dans les représentations des salariés et l'incompréhension –voire même le refus- des salariés face à une telle démarche de transferts des compétences et d'allongement de la durée de vie au travail. Elles montrent la nécessité qu'existent des relais, en particulier institutionnels, permettant de clarifier la place des salariés les plus âgés dans l'entreprise, dans l'emploi et dans la société.

Du point de vue des entreprises, quelles sont les logiques qui les incitent à se lancer dans ces transformations et dans des projets du type Part'@ge ? Il y a certes l'anticipation de difficultés de recrutement avec les questions démographiques et l'anticipation d'une baisse de la population active mais est-ce suffisant ?

Les expériences des entreprises montrent la diversité des ajustements et la contextualisation des opérations engagées (pyramide des âges de l'entreprise, pyramide de l'ancienneté, histoire de l'entreprise...).

La grande difficulté est liée à la dimension temporelle où il convient d'articuler une logique de réflexion sur les ressources humaines pour le long terme potentiellement contradictoire avec les logiques de conduite de l'entreprise dans le court terme.

Au final, c'est vraisemblablement en partie par des modifications dans les politiques de l'emploi et dans les régimes de protection sociale que de nouveaux appuis pourront être trouvés à ces transformations initiées par les entreprises et qu'on peut espérer modifier les intérêts des entreprises et des salariés à construire et s'engager dans cette nouvelle trajectoire.

2/ Un deuxième ensemble de remarques concerne les entreprises, le marché interne et le système de relations professionnelles

Le projet Part'@ge se donne comme objectif de promouvoir une gestion inclusive des salariés seniors en réfléchissant à la mise en place de nouveaux outils de gestion de la main d'œuvre âgée et aux possibilités concrètes de développement des compétences par la mise en œuvre de dispositifs de formation tout au long de la vie.

Les entreprises engagées dans le projet conçoivent et mettent en oeuvre des expériences de transferts de compétences, du savoir-faire des salariés âgés vers les plus jeunes et des expériences de transferts de la culture TIC des plus jeunes vers les plus âgés

Il s'agit de capitaliser l'ensemble des expériences et savoir-faire acquis dans le cadre de l'activité professionnelle et de les conserver dans l'entreprise mais également de donner les opportunités de la mobilité aux plus âgés ou d'un changement du contenu de leur poste et de leurs fonctions

Les différentes expériences témoignent d'une représentation de la performance des entreprises, dans laquelle ce qui apparaît premier, c'est l'importance du patrimoine immatériel des entreprises³ c'est-à-dire de toutes ces compétences acquises dans l'activité professionnelle par apprentissage, des connaissances tacites, des routines qui se développent dans toute fonction, dans toute activité professionnelle.

Ces compétences spécifiques se construisent dans l'activité professionnelle, dans l'interaction avec les autres salariés et plus largement avec un réseau d'autres acteurs, qui peuvent être extérieurs à l'entreprise. En tout état de cause, les salariés les plus âgés seraient porteurs de ces compétences spécifiques du fait de leur ancienneté dans l'organisation. Résultant des relations et apprentissages dans le collectif de travail, dans l'organisation, on ne les trouve pas telles quelles sur le marché du travail, ni même dans le cadre d'une formation.

Ces compétences et savoir-faire constituent un actif hautement spécifique de l'entreprise qu'il s'agit pour elle de conserver et d'entretenir dans une perspective stratégique, d'adaptation au futur et d'anticipation du futur.

Les expériences montrent en effet que les entreprises cherchent à mettre en évidence et à formaliser les façons de faire, les modes d'exploration des solutions aux problèmes, façons de faire et modes d'exploration le plus souvent tacites et situés. L'enjeu pour l'entreprise est de reconnaître, sélectionner et faire évoluer ces compétences et routines, sources de sa performance présente et anticipée, car porteuses de stabilité pour l'organisation dans les situations d'incertitude.

Pour autant, si cette approche qui reconnaît le patrimoine immatériel des entreprises comme élément de leur performance contribue à apporter des arguments économiques du point de vue de l'entreprise au changement de trajectoire des salariés les plus âgés, reste ouvert un ensemble de questions concernant notamment la place des salariés et leur intérêt à s'engager dans une démarche de transferts croisés des compétences. Les expériences et méthodologies de transferts des compétences dont a rendu compte le séminaire montrent que ces questions sont au cœur des réflexions : modalités de participation des intéressés, salariés, à l'identification, la sélection et l'évolution de ces savoirs et savoir-faire, réflexion sur les modalités d'utilisation de la formalisation de ces compétences par la direction de l'entreprise (évaluation de la performance individuelle/ évaluation de la performance collective, transfert de compétences parfois synonyme de perte de marge de manoeuvre et de pouvoir), réflexion sur le risque potentiel d'inégalités entre salariés dans la détention de ces compétences reconnues comme spécifiques et stratégiques ouvrant la voie au maintien ou à l'émergence de nouvelles inégalités dans cette gestion des âges (accès à la formation ...).

La journée s'est terminée par une conférence d'Anne-Marie Guillemard sur « *Les sociétés à l'épreuve du vieillissement : le défi de l'emploi en seconde partie de carrière* ».

³ - Coriat B., Weinstein O., 1995, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de poche.