

L'expérience de transfert croisé de compétences entre les générations

C. Abattu, B. Lamotte
Université Pierre Mendès France (LEPII)

A l'image des tendances démographiques générales dégagées dans les contributions de B. Quintreau et de G. Coomans, les entreprises engagées dans notre programme Part'@ge¹ de transfert de compétences entre les générations connaissent un vieillissement de leur pyramide des âges. Trois entreprises travaillent dans ce cadre. Cedilac dans le domaine de la production du lait appartient au secteur des IAA. Orlac effectue pour Cedilac les activités de ramassage du lait chez les exploitants agricoles et développe une activité connexe de vente de fournitures à ces exploitants. La Dauphinoise (magasins Gamm Vert) est présente dans les activités commerciales liées à l'agriculture et au loisir vert. Ces trois entreprises ont cependant des démographies différentes, liées à des histoires spécifiques selon les établissements et les professions.

Les processus de vieillissement sont différents, mais dans tous les cas, l'ancienneté est élevée en raison d'un turn-over assez faible. La perspective du départ à la retraite de personnes très expérimentées conduit à réfléchir à la capitalisation et au transfert des compétences. Le vieillissement général des salariés dans les entreprises incite à rechercher le développement de leur formation et de leurs compétences pour préparer une durée d'activité qui s'annonce plus longue pour tous.

Sans négliger les aspects systémiques du problème (Le projet s'appuie sur la délimitation par la Fondation de Dublin de cinq domaines de bonnes pratiques dans la gestion des travailleurs expérimentés, cf. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1999), ces entreprises ont agi dans le domaine de la formation professionnelle dans le cadre d'un concept de transfert de compétences entre les générations : les anciens apportent leur expérience, les jeunes leur connaissance des nouvelles techniques et des nouveaux produits dans des formations concrètes et très proches des réalités du travail.

Nous rendons compte de ces expériences 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.

1. Développer un transfert croisé de compétences

Les évolutions démographiques bousculent la distribution des compétences dans les entreprises. La catégorie des plus de 55 ans est souvent de plus en plus nombreuse. Les responsables de la production et des ressources humaines ont alors à juste titre une démarche

¹ L'Université Pierre Mendès France (Laboratoire d'Economie de la Production et de l'Intégration Internationale) anime un programme Equal du Fonds Social Européen intitulé Part'@ge. Ce programme se déroule sur trois ans (juin 2002-juin 2005).

d'anticipation en cherchant à repérer où se trouvent les compétences et réfléchissent à leur développement et à leurs transferts. Ils s'impliquent également dans une réflexion sur la transmission des savoirs et savoir-faire par un approfondissement de la coopération intergénérationnelle.

Quelques expériences, dont notre projet, se développent et vont dans ce sens. Le rapport du Commissariat au Plan sur les impacts démographiques sur les métiers et qualifications donne quelques exemples d'actions ainsi menées : retour à une seconde carrière (SANOFI) ; généralisation du tutorat entre un ancien et un jeune (CASINO) ; anticipation du vieillissement et mise en place de nouvelles organisations en redonnant une place et un sens au travail des plus âgés (Caisse nationale d'allocations familiales) (Vergnies, 2002). Depuis plusieurs années maintenant, des rapports se succèdent pour mettre en avant des solutions utiles notamment en termes d'augmentation des taux d'emploi des seniors et de développement d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines, de redéfinition d'une nouvelle articulation des « *temps sociaux* » : formation, travail, retraite, vie familiale (Quintreau 2001, 2002).

Dans ce nouveau contexte, la formation tout au long de la vie est fortement impliquée, même si l'examen des pratiques actuelles de formation continue montre l'ampleur des changements nécessaires dans cette problématique. Selon notre expérience, il faut se préparer à deux évolutions essentielles : d'abord un accroissement très sensible de l'effort de formation tout au long des âges, car les entreprises françaises sont plutôt en retard à ce sujet par rapport à certains de leurs concurrents européens. Ensuite une plus grande mise en commun des compétences entre les générations, même si cette voie présente des difficultés que nous examinerons.

a. Vers un développement de la formation tout au long de la vie ?

En France, le taux de participation des personnes aux activités de formation professionnelle continue est faible selon certains indicateurs par rapport aux pays nordiques, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni (Enquête Eurostat sur la participation effective à une formation lors des dernières semaines). L'effort français de formation est en effet concentré sur une partie de la population. Comme partout dans l'Union européenne, il diminue avec l'âge : « Il est de 14 % parmi la population âgée de 25 à 34 ans mais n'est plus que de 3 % dans la tranche de 55 à 64 ans. Dans certains pays, la proportion des personnes qui reçoivent une formation dans les catégories plus âgées demeure relativement élevée : elle oscille entre 10 et 15 % au Danemark, en Suède et Royaume-Uni pour les 55 à 64 ans » (Commission européenne, 2001).

L'enquête « Formation Continue 2000 »² montre bien que l'accès à la formation continue pour les personnels âgés est très limité : les jeunes entre 25 et 34 ans se forment deux fois plus que les plus de 55 ans. De plus le déclin de la formation avec l'âge s'amorce plus précocement pour les moins qualifiés. Les niveaux de qualification influent sur l'accès à la formation : « les cadres entre 25 et 29 ans se forment 2,3 fois plus que les ouvriers du même âge mais trois fois plus entre 35 et 39 ans et jusqu'à quatre fois plus entre 50 et 54 ans » (Fournier C., 2003). La catégorie socioprofessionnelle vient s'ajouter à l'âge comme facteur discriminant pour accéder à la formation continue.

² L'enquête « Formation continue 2000 » est co-réalisée par le CEREQ et l'INSEE.

C'est sans doute une reformulation d'ensemble des pratiques de formation permanente qu'implique la problématique de la formation tout au long de la vie dans la perspective du nouveau contexte socio-économique lié au vieillissement des pays européens. La participation des travailleurs expérimentés aux processus de formation ne peut guère rester aussi faible si le taux d'emploi des 55-64 ans augmente ; cependant, développer une formation adaptée à leurs besoins et à leur niveau d'expérience n'est pas facile. Dans Part'@ge, nos partenaires se sont engagés dans une action sur le développement des formations tout au long de la vie en expérimentant des possibilités d'amélioration du travail des seniors et de valorisation de leurs savoirs et de leurs expériences par la mise en place d'un dispositif de transfert croisé de compétences. Il s'agit de qualifier et professionnaliser de façon réciproque les personnels jeunes et âgés. Les salariés qui ont capitalisé des compétences forment les personnels les moins expérimentés : toutes les pratiques de tutorat sont fondées sur cette idée. Les partenaires de Part'@ge pensent que la réciproque est à développer : les jeunes transfèrent leurs savoirs techniques plus récemment acquis aux plus anciens. C'est la mise en commun des compétences diversifiées qui peut être hautement productive. Ce processus requiert un pilotage délicat : les conséquences de cette attitude portent en pratique sur un grand nombre de points dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

b. Capitaliser et transférer des compétences entre les générations

Jusqu'à présent, le tutorat se développe surtout par un transfert supposé unilatéral de l'expérience des plus anciens vers les plus jeunes. Ainsi beaucoup d'entreprises s'intéressent aux plus de 50 ans et la réflexion est amorcée : « bilans de compétences réguliers, formations adaptées à chacun »... Certains DRH vont jusqu'à proposer des missions nouvelles ou une deuxième carrière à leurs seniors. Or, un autre aspect qui peut être mis en avant dans la fonction tutorale est le choix d'accroître les échanges entre les générations. Cette conception du tutorat peut être l'occasion pour les 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 susceptibles d'être reconnues, valorisées et transférées. Dans le cadre de Part'@ge, des expérimentations sont menées à partir du développement du transfert croisé de compétences entre les générations. Nous développons un processus global d'accompagnement permettant des transferts croisés où les jeunes jouent un rôle de formateur sur l'usage des technologies de l'information, des nouveaux produits, et les seniors un rôle de formateur sur les acquis de l'expérience. Par exemple chez Orlac, nous avons pu constater que le service rendu aux exploitants agricoles pouvait être amélioré par des phases de travail en binôme, au cours desquelles les jeunes techniciens sortis de l'école rafraîchissent les connaissances techniques des plus anciens, pendant que ceux-ci leur montrent les difficultés et les astuces de la relation avec les exploitants. Ce maillage inter-générationnel des compétences vise à améliorer l'insertion professionnelle, le vécu au travail aux deux âges extrêmes.

Si cette idée nous semble fondamentale elle n'est pas pour autant facile à mettre en œuvre. Un enseignement pratique est que les générations intermédiaires sont parfois les mieux placées pour tenir le rôle de « passeur de savoir ». Le déroulement du programme depuis deux ans témoigne de la complexité de la conduite du changement dans les entreprises. Comme d'autres projets Equal de sa génération, il démontre aussi la faisabilité d'une nouvelle approche des âges aux sein des entreprises. Cette démarche passe par une reformulation des parcours de formation adaptée à chaque situation de travail : cela sollicite véritablement l'énergie et les ressources de l'entreprise.

2. Reformuler et individualiser les parcours de formation : une démarche exigeante.

L'expérience de Part'@ge a montré la spécificité des actions de formation selon les entreprises et les catégories de personnels. Pour chaque action il a fallu avoir une démarche particulière qui tienne compte de l'histoire de l'entreprise, des métiers concernés, des compétences existantes, des évolutions en cours concernant les technologies et les métiers. Les phases de formation ont donc impliqué des diagnostics poussés à l'amont pour identifier les compétences à transmettre, pour cerner les problèmes rencontrés par les travailleurs vieillissants dans leur contexte de travail. Les trois expériences relatées ci-dessous mettent en avant trois axes à privilégier dans la conduite du changement : une entrée par la performance, un développement considérable d'outils de diagnostics et de formation, un effort important de communication.

a. ORLAC : une formation axée sur l'amélioration de la performance

Orlac effectue pour le groupe Sodiaal le ramassage du lait produit par des exploitants rassemblés dans une organisation coopérative organisée à l'échelle de la région Rhône-Alpes. Le programme de formation réalisé dans le cadre de Part'@ge vise une population masculine de chauffeurs routiers spécialisés dans le ramassage du lait. 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 chauffeurs se relayent sur un camion. Chaque chauffeur fait environ 200 km lors de sa tournée et travaille sous une forte contrainte de temps. La problématique générale dans ce métier est celle d'une recherche de plus grande professionnalisation des chauffeurs et la profession s'est dotée récemment d'un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP). Mais le contexte est aussi celui des difficultés de recrutement de chauffeurs routiers dans la région Rhône-Alpes. Dans tout le secteur, la baisse des prix du lait induit une pression sur les coûts de production. Le programme de formation des chauffeurs qui a été construit est une formation par le tutorat à l'amélioration de la performance. La formation est essentiellement pratique et se déroule exclusivement en situation de travail : il s'agit de développer une formation à la « conduite rationnelle », formation qui intègre à la fois des éléments de sécurité et des éléments de prévention de l'usure du matériel. La clé d'entrée a été l'amélioration de la performance à travers trois critères, les pertes de matière, la consommation de gazole, les kilomètres parcourus. La démarche utilisée a été participative. Les critères de la performance ont été déterminés, les indicateurs de mesures identifiés, la méthode d'évaluation consignée à travers des procédures et des instructions. L'aboutissement est un dispositif d'évaluation des compétences calé au plus près du métier qui permet d'évaluer les écarts et de mettre en place un dispositif de formation 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. Dans un premier temps des ramasseurs de lait tuteurs sont formés par un organisme de formation spécialisé. Puis les tuteurs démultiplient la formation auprès des 54 chauffeurs ramasseurs laitiers de l'entreprise.

L'opération a dû être longuement réfléchie pour combiner étroitement gestion de la performance et formation professionnelle. Les méthodes choisies au démarrage du projet (2001) étaient le tutorat, un référentiel de formation axé sur le CQP. 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 Directeur des Ressources Humaines d'ORLAC ; scepticisme du nouveau management par rapport au CQP. Il a donc fallu réorienter 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. Finalement la formation combine ainsi des principes pédagogiques adaptés au public cible et des objectifs économiques cohérents avec le positionnement du management. Or l'obtention de cette adéquation est longue et nécessite un effort particulier d'ingénierie, pour déboucher sur un programme de formation individualisée qui mobilise lui même des moyens importants. Un enseignement de cette expérience est donc l'importance du temps et des moyens que mobilise la problématique de la formation des travailleurs expérimentés.

b. AGRI SUD EST : des besoins prioritaires d'outils de GRH et d'ingénierie de formation pour transmettre l'expérience d'un métier en mutation

Le groupe La Dauphinoise rassemble des coopératives et des entreprises qui réalisent des activités commerciales diversifiées au profit des agriculteurs. Le groupe est organisé autour de quatre métiers transversaux, dont la vente au grand public de produits agricoles. En particulier sous l'enseigne Gamm Vert en région Rhône-Alpes, le groupe a longtemps géré des magasins en zone rurale destinés à pourvoir les agriculteurs dans toute la gamme des produits utiles à l'exploitation. Ces magasins ont connu un développement porté par la croissance du loisir vert et tendent de plus en plus à s'installer dans des zones périurbaines pour s'adresser à une clientèle plus citadine. La population très masculine des responsables de magasins constitue bien sûr une profession clé dans une PME peu outillée en GRH. Or cette population est maintenant dans une tranche d'âge concernée par des départs à la retraite massifs, dans ce contexte d'évolution profonde du métier vers le loisir vert. La formation d'une nouvelle génération nécessite d'abord la définition des compétences à capitaliser et à transférer, dans un référentiel qui fasse le consensus des responsables entre eux et avec la direction de l'entreprise.

Dans le cadre de Part@ge, l'entreprise a mis en place un groupe métier et réalisé un référentiel de compétences. Dans ce cas, plusieurs mois de travail d'ingénierie et de conseil en organisation ont été nécessaires pour mettre au point un référentiel de compétences permettant de construire le dispositif de formation. L'enseignement ici est que avant de dérouler des programmes de formation destinés au transfert de compétences, la mise en place des outils principaux d'une solide gestion des ressources humaines est inéluctable : description actualisée et validée des fonctions, délimitation consensuelle des compétences, élaboration de référentiels de formation. Dans le cas des PME qui n'en disposent souvent pas, c'est la première étape à accomplir en vue de construire des parcours de formation intelligents combinant des transferts pertinents de compétences issues de l'expérience et des apprentissages plus théoriques portant sur la gestion des magasins dans le contexte actuel.

Transfert de compétences : pas sans référentiel !

Gérer les âges, transférer les compétences, c'est d'abord mettre au point un socle solide de gestion de l'emploi et des compétences. Pour beaucoup de PME, la construction du socle précède nécessairement la formation d'une nouvelle génération de salariés. Dans une entreprise comme Agri Sud Est qui gère des magasins disséminés dans la région Rhône-Alpes, assurer la relève des responsables de magasin, très autonomes dans leur travail, c'est identifier les compétences clés d'un métier en pleine évolution avec l'accroissement des surfaces de vente, l'urbanisation croissante et surtout l'évolution d'une clientèle traditionnellement agricole vers une clientèle plus citadine avec des besoins plus diversifiés (jardin, loisir vert, décoration ...). Dans le cadre du projet, l'entreprise a ainsi mis au point un

référentiel de 55 pages décliné en 9 fonctions dans lequel tout le monde se reconnaît, l'ensemble des responsables de magasin qui avaient chacun des compétences et des pratiques diverses et la direction qui a précisé les nouvelles compétences nécessaires à l'évolution du métier. Cette identification n'a été possible qu'au terme de 18 mois de travail d'un groupe chargé de décrire et d'analyser le métier et les compétences qu'il requiert, en le plaçant dans sa perspective de développement. C'est la base de la construction d'axes de formation et d'un pilotage intelligent du processus de formation des nouveaux responsables. Même si toutes les solutions concrètes ne sont pas aussi exigeantes, on ne transfère les compétences que si on les identifie.

c. CEDILAC : des besoins de communication pour des transferts croisés de compétences très complexes

SODIAAL est le premier groupe coopératif laitier français, bien connu du grand public à travers des marques comme Yoplait, Candia, Riches Monts, etc... Cedilac est une des sociétés du groupe, qui produit le lait vendu sous des marques comme Viva, Silhouette, Grandlait. Le projet Part@ge-Cedilac est conduit dans l'usine de Vienne (38) où Cedilac emploie 216 personnes. Le site accueille également des productions de produits laitiers frais Yoplait.

La population cible du projet Part@ge Cedilac s'élève à 77 personnes, ayant plus de 45 ans, réparties dans 4 secteurs : la fabrication, le conditionnement, le flux et la technique. Le diagnostic a comporté deux phases d'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 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 ont été révélés clairement.

Plusieurs expérimentations de formations ont été alors mises en place, en sachant que l'effort de communication et d'explication devait être approfondi. Les opérations de formation dans le domaine des « installations avales » sont caractéristiques de l'opération. Les installations avales sont situées dans le prolongement des lignes de conditionnement et constituent un goulot d'étranglement pour la production des briques de lait. La documentation technique était relativement insatisfaisante 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 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.

La bonne 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 sessions 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 !

En conclusion, la mise en place d'une gestion des âges favorisant le vieillissement actif n'est pas dans la culture française. Elle sollicite encore un effort de communication et d'explication. Une fois son principe admis, la formation tout au long de la vie nécessite une ingénierie fine des contenus de formation et des modalités pédagogiques. En pratique, de nombreux points de la gestion des ressources humaines sont impactés : quand on accepte une gestion différente des fins de carrière, bien d'autres pratiques changent. Cette démarche est d'autant plus nécessaire qu'il existe pour les salariés une contradiction dans la gestion des fins de carrière. D'un côté ils perçoivent des incitations fortes pour travailler plus longtemps face à l'augmentation du coût des retraites et à l'augmentation de l'espérance de vie en bonne santé ; d'un autre côté ils connaissent une pression pour quitter l'emploi pour laisser la place aux jeunes. Il en résulte un paradoxe pour le travailleur expérimenté, placé dans une situation assez inconfortable. Ce paradoxe constitue le cadre général dans lequel il faut penser l'accompagnement des personnes. Le maintien dans l'emploi pour les salariés âgés passe par une phase lourde de communication dans les entreprises et par la mise en place de projets organisés autour des fonctions individuelles pour les salariés et des objectifs économiques à atteindre pour les entreprises.

Pour augmenter le taux d'emploi des seniors et allonger la durée de la vie professionnelle, une nouvelle gestion des fins de carrière et des modes de transition avec la retraite (Schmid, Gazier, 2002) est nécessaire. La question des motivations de la participation à la formation se pose. Pour un travailleur expérimenté, la possibilité de transmettre ses compétences et de participer aux actions de tutorat peut dynamiser l'activité et donner de nouvelles perspectives de travail. La perception de la fin de carrière peut en être modifiée. Dans le cadre du programme Part'@ge l'expérience montre que pour impliquer l'encadrement il est utile de penser la gestion des âges en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et de privilégier des entrées comme l'amélioration de la performance par le transfert des compétences.

Le constat au fur et à mesure de l'avancement du programme est aussi la spécificité des actions de formation dans les entreprises du partenariat, résultat que l'on peut penser généralisable : mettre en place des actions de formations pour des personnels expérimentés est une démarche de conduite du changement dont la méthodologie se définit sur mesure. Les approches ne sont pas les mêmes dans les entreprises en fonction de leur histoire, de leur mode de management, de leur démographie concrète et de leurs perspectives de développement. Selon ce point de vue, le développement de la formation tout au long de la vie promis par la stratégie européenne pour l'emploi, le plan national qui s'y réfère, l'accord national interprofessionnel sur la formation de 2003 ne doit pas faire illusion. C'est d'abord un accroissement substantiel de l'accès de chacun aux formations dont on parle lorsqu'on souligne la nécessité de réponses innovantes à des problèmes spécifiques de façon très individualisée. Si c'est le prix à payer pour améliorer l'emploi des quinquagénaires dans l'intérêt de la collectivité, des personnes et des entreprises, la question qui s'impose est de

savoir comment la collectivité appuie ces initiatives de développement encore peu courantes dans les entreprises, et qui leur coûtent fort cher lorsqu'elles les adoptent.

Bibliographie

- 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
- Commission européenne, 2001, *La situation sociale dans l'Union européenne*, Eurostat, 131 P.
- Eurostat, 2003, *Le guide statistique de l'Europe*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1999, *La gestion d'effectifs vieillissants. Guide de bonnes pratiques*, Luxembourg, Office des publications des Communautés européennes, 24 P.
- Fournier C., 2003, Développer la formation des « seniors » ? Deux questions préliminaires, *Formation Emploi* n° 81, mars, PP. 37-50.
- Guillemard A.M., 2003, *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, A. Colin, 282 P.
- 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.
- Quintreau B., 2001, Ages et emploi à l'horizon 2010, *Avis et rapports du conseil économique et social* n° 2001-20, Vol 1 et Vol 2, Journaux Officiels.
- Quintreau B., 2002, *Ages et emploi : propositions pour une politique concertée de gestion prévisionnelle des âges*, Paris, Rapport pour Ministère de l'emploi et de la solidarité, 75 P.
- Schmid G., Gazier B., 2002, *The Dynamics Of Full Employment Social Integration Through Transitional Labour Markets*, Edition E. Elgar, 443 P.
- Vergnies J.F., 2002, «Ages et problèmes d'emploi : les « anciens » dans la ligne de mire », Entretien avec B. Quintreau, *Formation Emploi* n° 79, PP. 5-14.

CV Cécile Abattu

Economiste, Ingénieur d'études au LEPII-CNRS (Laboratoire d'Economie de la Production et de l'Intégration Internationale), Université Pierre Mendès France, Grenoble. Elle a effectué son doctorat sur *Innovation et formation : une comparaison franco-allemande*, obtenue en décembre 1991 à l'Université Pierre Mendès France à Grenoble. Elle a également publié : *Vieillesse active et lutte contre les inégalités : un ajustement par la formation ?*, en collaboration avec B. Lamotte, communication au colloque Matisse « l'accès inégal à l'emploi et à la protection social, 16-17 septembre 2004.

Valorisation des travailleurs âgés, *Economie et humanisme*, Hors-série n° 10 : Travail et emploi : contrer les discriminations, juin-juillet 2004.

Pour un vieillissement actif, la formation tout au long de la vie, *Directions* n° 7, Avril 2004.

Cecile.abattu@upmf-grenoble.fr

CV Bruno Lamotte

Maître de conférences en Economie à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble. Economiste du travail, il a publié dans trois domaines principaux : les questions relatives aux qualifications et à l'organisation du travail, les questions connexes relevant des politiques salariales des entreprises, et enfin les problèmes liés à la négociation collective dans les entreprises. Plus récemment ses travaux ont intégré la question des âges et des discriminations dans le travail. Il a notamment publié : 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.

[Bruno.lamotte@upmf-grenoble.fr](mailto: Bruno.lamotte@upmf-grenoble.fr)