

Identification du produit

- Nom du produit : Apport du partenariat transnational
- Nature du support (vidéo, DVD, livre, etc.) : Papier
- Langues dans lesquelles le produit est disponible : français
- Date de parution : janvier 2005

Origine du produit

- Numéro du projet Equal : N° :2001 Ral 10033
- Auteur(s) du produit (personne(s), organisme(s), etc.) : Abattu Cécile, Lamotte Bruno
- S'agit-il d'un produit transnational ? (oui/non) OUI

Descriptif du produit

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.

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.

Contact pour plus d'informations sur le produit

- Nom, prénom du contact : Abattu cécile, Lamotte Bruno
- Adresse postale : UPMF LEPII BP 47 38040 Grenoble Cedex 9
- Téléphone : 04-76-82-56-96 04-76-82-54-35
- Adresse e-mail : cecile.abattu@upmf-grenoble.fr bruno.Lamotte@upmf-grenoble.fr
- Site internet : <http://www.upmf-grenoble.fr/partage/>