



**Compte-Rendu :**  
**Séminaire transnational 8 & 9 janvier 2003 - Vienne**

*Présents : Abattu Cécile (UPMF-Grenoble), Bidault Evelyne (IFPME-Belgique-Bruxelles), Blaise Bruno (CBE-Sud Tarn-Castres), Breton Jérôme (CBE-Nord Est Toulousin-Toulouse), Clette André (Forem-Belgique-Charleroi), De Courlon Maria, (CBE-Nord Tarn-Albi), Derisoud Séverine (Dauphinoise-Vienne), Ferrier Hugues (Orlac-Sodiaal-Vienne), Fouque Joël (OPCA2-Aix en Provence), Goffin Marie Luce (IFPME-Belgique-Charleroi), Hébert Blandine (Yoplait-Candia-Vienne), Jay Isabelle (IDENEA Prévention-Grenoble), Lamotte Bruno (UPMF-Grenoble), Lepine Luc (Cedilac/Candia-Lyon), Mallen Jacques (Mallen Conseil-Bourgoin-Jallieu), Mounier Elisabeth (Dauphinoise-Vienne), Mulard Alain (Greta Leman-Annemasse), Neuman Jean Pierre (CBE-Comminges-St Gaudens), Noël Marie Pierre (Forem-Belgique-Charleroi), Papin Marie Antoinette (Cedilac/Candia-Lyon), Pignon Michel (URI CFDT Rhône-Alpes-Villefontaine), Vanwaes Luc (CEFORA-Belgique-Bruxelles), Villard Alice (OPCA2-Lyon), Wilhelm Michele (Forem-Belgique-Charleroi), Wodzinsky Alexandre (CBE-Sud Tarn-Castres).*

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.

**I. Journée du 8 janvier - Lieu : Candia-Yoplait :**  
**Présentation des trois projets FOREM, CBE Sud Tarn,**  
**Part'@ge - Visite de l'entreprise Candia-Yoplait**

En guise d'introduction, Bruno Lamotte a présenté les aspects transnationaux du programme Equal. Trois partenaires sont impliqués dans Pilot'@ge : **Tutorat mode d'emploi -FOREM Belgique, Aboutissement des carrières / Gestion prévisionnelle des âges - Sud tarn et Part'@ge -Rhône-Alpes.** Les porteurs du programme Gestion prévisionnelle des âges du Sud Tarn jouent le rôle de secrétaire de ce partenariat transnational.

Le but de ce partenariat est de mettre en place une méthodologie commune pour permettre de mieux intégrer les salariés seniors. La formation professionnelle et notamment le tutorat est envisagée comme un moyen privilégié pour créer une dynamique concernant ces personnels seniors. Cependant, il faut avoir une perspective plus large que la seule formation professionnelle et réfléchir à des dimensions telles l'organisation du travail, la définition des tâches, le comportement au sein des entreprises.

Les produits attendus du partenariat consistent à échanger les informations et expériences menées, à réaliser des monographies, des conférences européennes (3 rencontres par an) et des journaux.

La valeur ajoutée de cette coopération est plurielle : l'accès à des expertises, l'invention de nouvelles méthodes, les échanges sur les problèmes rencontrés et les solutions trouvées.

### ► Première Matinée : présentation des 3 projets du partenariat transnational

#### 1. Part@ge- Conception et développement de plates-formes de transfert des acquis professionnels entre les générations [Cf. Annexe 1, Documents A - B - C]

Alain Mulard a présenté la programme Part'@ge à partir de la version Powerpoint (Annexe 1, document A).<sup>1</sup>

Ce programme de travail porte sur « les travailleurs vieillissants » au sens de Equal. Cette terminologie est difficile à utiliser. D'autres termes peuvent être employés : travailleurs expérimentés, seniors. Cette population cible a 20 à 25 ans de vie professionnelle et est peu évolutive.

Au départ, le document clé qui a permis de construire la problématique est le guide des bonnes pratiques édité par la Fondation de Dublin<sup>2</sup>, qui propose une

---

<sup>1</sup> Dans l'annexe 1, le document A propose une version powerpoint du programme Part'@ge, le document B un résumé et le document C le premier bulletin du partenariat Part' @ge. Au sein de ce bulletin, on peut notamment trouver la liste des partenaires et un premier état d'avancement du programme.

<sup>2</sup> 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.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1998, *Soutenir l'employabilité. Guide de bonnes pratiques en matière de conseil professionnel et d'orientation*, , Luxembourg, Office des publications des Communautés européennes, 36 P.

étude sur la gestion des effectifs vieillissants. Cette étude 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 de politiques plus générales d'emploi visant à instaurer un environnement favorable au développement des potentiels sans être défavorisé 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 les 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 sur les horaires de travail avec le développement de formules adaptées de cessation progressive d'activité. Un quatrième axe de bonnes pratiques concerne celles liées **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 à l'égalité des chances). Dans ce cadre, l'idée est de faire évoluer les attitudes négatives au sein des entreprises à l'égard des personnels vieillissants.

Les objectifs du programme Part'@ge sont l'analyse, l'expérimentation et le transfert.

→ Il s'agit d'identifier les salariés seniors et d'analyser leur situation dans les entreprises partenaires par rapport aux questions de travail, de mobilité et de formation. Il faudra constituer une base de données à partir d'un recueil d'informations dans les entreprises puis entrer en contact avec les personnels concernés par la problématique de l'âge et mettre en avant leur propre regard sur leur parcours.

→ Il s'agit aussi d'expérimenter des possibilités d'amélioration de leur travail en ayant un discours dynamique mais lucide.

→ Il s'agit enfin de transférer des savoir-faire des salariés vieillissants en les mettant en situation de « passeur de savoir » et aussi de faire jouer un rôle aux jeunes dans ce processus en essayant de mettre en place des transferts croisés (formation aux nouvelles technologies par les jeunes par exemple).

Au total, il faudra monter des plates-formes part'@ge consistant à imaginer un processus de gestion globale de ressources humaines qu'il faudra ensuite démultiplier.

Les produits du programme part'@ge sont de trois types : un ensemble d'études et diagnostics, l'expérimentation d'une nouvelle logique de gestion des fins de parcours professionnels, la modélisation et le transfert de la plate-forme qui s'appuie notamment sur l'échange transnational.

C'est un programme participatif dans lequel les bénéficiaires sont associés à l'ensemble de la conduite du projet. Au niveau du partenariat, tous les membres du programme sont engagés et font partie du comité de pilotage et d'orientation, instances d'organisation et de suivi du partenariat. Un bulletin d'information trimestriel, alimenté par les réunions et par les débats qui s'y déroulent est réalisé.

## 2. Tutorat mode d'emploi - Forem Belgique

L'axe de travail porte sur les travailleurs expérimentés, terminologie plus positive que celle de travailleurs vieillissants.

En Belgique, le poids de cette population est très important. La situation belge est la plus critique en Europe. Le taux d'emploi des plus de 50 ans est de 41 %, celui des plus de 55 ans est de 26 %. Par contre le taux d'emploi des moins de 50 ans s'élève à 80 %. Ces chiffres montrent bien l'exclusion très forte à l'égard des personnels dit « vieillissants ». Il y a très peu de recrutement au delà de 47 ans et beaucoup de licenciement des plus de 50 ans. L'exclusion s'organise via le recrutement, les licenciements et la formation. Les politiques de l'emploi favorisent aussi les départs. En réaction, il y a aussi une volonté forte de départ de la part des salariés. Les personnels quittent leur emploi pour développer des activités « sensées » : c'est en Belgique que l'on trouve le taux d'Association Sans But Lucratif le plus élevé en Europe. En Belgique au delà de 50 ans, on n'est plus considéré comme demandeur d'emploi ; en France, on est dispensé de recherche d'emploi tout en étant inscrit à l'ANPE (taux de chômage en Belgique est de 13 %, 9 % en France).

Dans ce contexte, l'objectif central du programme du Forem est de valoriser l'expérience des salariés anciens en mettant en place une fonction tutorale dans les entreprises. Il s'agit d'aider concrètement les entreprises à identifier les personnes ressources, offrir un espace de formation à la fonction tutorale (formation interentreprises avec méthodologie classique du tutorat), suivre et

mettre en place cette fonction dans l'entreprise et mettre en oeuvre des critères pour l'évaluer.

Trois partenaires sont impliqués dans ce programme :

→ CEFORA<sup>3</sup> est un centre de formation géré par les partenaires sociaux. Cette structure intervient dans les PME, forme au tutorat, gère aussi les reclassements pour les plus de 45 ans.

→ IFPME est un organisme public qui coordonne 14 centres de formation pour les PME pour 200 métiers. Cet organisme propose des formations au perfectionnement pour les jeunes et les adultes, des formations en apprentissage sur 3 ans, des formations pour les chefs d'entreprise, ainsi que des formations continues ponctuelles.

→ FOREM<sup>4</sup> est un opérateur public de formation qui regroupe 3000 personnes et qui offre un centaine de formations. Il existe des centres de proximité qui sont des pôles de compétences offrant aux individus et aux entreprises des formations, de l'orientation et du travail.

Pour l'instant, dans le cadre du programme Equal, il n'y a pas eu de travail spécifique avec les entreprises. Il est prévu d'utiliser les réseaux propres à chaque partenaire.

### 3. Gestion prévisionnelle des âges - Comité de Bassin d'emploi [Cf. Annexe 2, Documents A - B]

Cinq territoires (5 Comités de Bassin d'Emploi) sont concernés par le programme Equal et le CBE du Sud Tarn est tête de liste : Comminges, Nord Tarn, Sud Tarn, Nord Est Toulousain, Nord Toulouse.

Depuis 1981, des regroupements sont mis en place pour former des bassins d'emploi avec des représentants des salariés et des entreprises, des élus, des représentants du secteur associatif.

Une des questions débattues au sein des CBE est la diminution de la population totale et son impact sur les territoires et sur les secteurs d'activités. Cette question se pose plus durement en Midi-Pyrénées qu'ailleurs car les jeunes partent vers Toulouse : un actif sur deux travaille en Haute Garonne.

---

<sup>3</sup> Equivalent en France des OPCA

<sup>4</sup> Equivalent en France de l'AFPA + ANPE)

La question du renouvellement de la population au travail se pose ainsi de manière très forte pour les territoires et de manière inégale entre les régions. Cette situation appelle au développement d'une réflexion et à la mise en place de politiques de gestion des âges.

De ce point de vue, la réponse au programme Equal sur le thème de la gestion prévisionnelle des âges a donc été une opportunité très forte en termes de ressources et de constitution de partenariat. Cinq bassins d'emploi de la région Midi-Pyrénées s'engagent dans ce travail sur cinq filières : bois, textiles, bâtiment, chaîne graphique, maraîchage.

Le programme de travail commence par une phase de sensibilisation qui vise à une présentation homogène des territoires et de leurs pôles d'activités. Il s'agit d'établir des diagnostics territoriaux (dernier trimestre 2002) et de sensibiliser les partenaires sur l'enjeu de la mise en place d'une politique des âges. Une seconde phase d'expérimentation, qui couvre l'année 2003, consiste à travailler sur une vingtaine d'entreprises à des transmissions de savoirs entre générations (maintenir la motivation après 55 ans), adapter les conditions de travail (aspect sécurité), adapter des pédagogies de formation (formation sur la base de l'acquis de la personne).

Ce programme a trois spécificités : il croise une approche territoriale, par la formation professionnelle et par les entreprises.

L'agglomération toulousaine se développe rapidement. Ce développement a des conséquences : premièrement, les appareils de formation et les entreprises se concentrent sur Toulouse. Deuxièmement, il faut aider les systèmes productifs locaux à intégrer la problématique des travailleurs vieillissants et à résister à l'attraction du bassin d'emploi toulousain.

La dernière phase qui couvre la moitié de l'année 2004 est une phase d'analyses et de restitutions.

## ► Après midi du 8 janvier : visite de l'entreprise Candia-Yoplait

Après la visite de l'entreprise Candia-Yoplait, les responsables des entreprises du partenariat part'@ge présentent l'intérêt qu'ils portent à cette problématique de l'âge et Alain Mulard présente l'état d'avancement des opérations de diagnostic dans les entreprises.

Toutes les entreprises impliquées sont confrontées à la problématique de l'âge.

→ Hugues Ferrier, Responsable formation et développement des compétences pour Orlac et TOS (Tempe Orlac Service), précise qu'à ce jour il est en difficulté pour démarrer les opérations prévues car il y a de gros changements au sein de son entreprise [changement de Directeur Général, changement de Directeur des Ressources Humaines, changement du responsable des ramasseurs de lait (population cible dans Equal)].

Cependant, dans le cadre du montage du dossier Equal un travail de réflexion a été mené dans l'entreprise pour identifier les publics concernés par la problématique de l'âge.

Pour l'entreprise TOS, 2 groupes sont envisagés : les agents agrofourniture (vente par tournées de produits d'hygiène à la traite, de produits alimentaires etc.) et les frigoristes (agents froid ferme ayant une activité très technique de dépannage de tanks à lait). Pour les actions envisagées dans le programme Part'@ge, ces catégories de personnel qui ont le même manager, seraient regroupées : pour les jeunes entrant dans ces deux fonctions, l'entreprise a mis en route un contrat de qualification. L'idée serait de faire en sorte que les travailleurs vieillissants, en s'inspirant de ce contrat de qualification, puissent acquérir une formation équivalente à celle des jeunes ; il s'agirait de faire un « contrat de qualification seniors. »

Pour Orlac, les ramasseurs de lait sont la population principale de l'entreprise. L'idée est de développer pour ces personnels une formation à la « conduite rationnelle », formation qui intègre à la fois des éléments de sécurité et des éléments de prévention de matériel.

→ Marie Antoinette Papin, Responsable formation pour Cedilac se sent très concernée par la problématique développée dans Part'@ge. La moyenne d'âge dans son entreprise est de 39 ans. On est dans un contexte d'importants départs à la retraite. La difficulté vient aussi des politiques menées depuis plus de dix ans favorisant les départs des travailleurs âgés. Comment donc les impliquer, les garder et comment intégrer des nouveaux compte tenu aussi des difficultés de recrutement que l'on peut avoir sur certains métiers. Le programme de travail

Part'@ge va permettre de se positionner par rapport aux personnels vieillissants, de repérer les personnels qui détiennent les savoir-faire et d'aider aux transferts d'acquis professionnels.

Trois métiers sont concernés dans l'entreprise Cedilac par la problématique du vieillissement : la maintenance, la fabrication et le conditionnement. Pour ces trois métiers, il y a des problèmes de recrutement.

Alain Mulard précise que ce chantier est déjà bien engagé. Une série d'activités « Diagnostic » est planifiée concernant la population des plus de 45 ans. Parallèlement, un travail de collecte d'informations pertinentes sur les publics cibles est en cours.

Avant la réalisation d'entretiens relatifs aux seniors, un plan de communication sur le projet est mis en œuvre : la réussite du projet passe par une très bonne information dans l'entreprise (développer l'information sur les objectifs du projet notamment auprès des personnes impliquées).

→ Elisabeth Mounier, Directrice des Ressources Humaines du groupe la Dauphinoise s'est impliquée dans le programme Part'@ge car pour les deux entreprises Agri Sud et Rhône-Alpes-Service des problèmes de pyramide des âges et de transferts de compétence se posent.

Au sein d'Agri Sud Est, deux populations sont concernées par des problèmes de vieillissement : les responsables de magasin et les délégués commerciaux. Au sein de Rhône-Alpes-Service, c'est essentiellement une population féminine qui est concernée.

Alain Mulard précise que deux axes de travail ont commencé : l'appréhension du contexte de l'entreprise et le diagnostic sur le métier de Directeur de magasin. Le métier de Directeur de magasin pose un problème de recrutement et de transfert de savoir-faire des travailleurs seniors. L'analyse de ce métier (groupe métier) permet de mieux comprendre les réalités du métier, d'identifier les compétences et les savoir-faire transmissibles. Ce diagnostic permettra de faire un inventaire des actions à engager.

Rhône Alpes Service est l'unité de gestion du groupe et compte 80 salariés. Cette unité est concernée par les problèmes de pyramide des âges et d'adaptation des travailleurs vieillissants. Il y a des départs à la retraite qui posent des problèmes de rupture. Il s'agit essentiellement d'une population d'employés à dominante féminine. Se pose aussi la question de l'aménagement du temps de travail et d'articulation des temps.

## II. Journée du 9 janvier - Lieu : Dauphinoise : Réflexion sur les travailleurs vieillissants Réflexion sur le tutotat

### ► Matinée du 9 janvier : réflexions sur le thème des travailleurs vieillissants

Cette matinée a permis de croiser les réflexions autour du thème des travailleurs vieillissants. Bruno Lamotte a proposé l'approche des rapports officiels sur le thème de l'âge et du travail, puis Alexandre Wodzinsky a exposé un point de vue territorial de cette question et enfin, Isabelle Jay a exposé une vue ergonomique sur les questions du vieillissement au travail.

#### 1. Le diagnostic des âges : du général au particulier [Cf. Annexe 3]

Les rapports officiels qui sont parus sur le thème de l'âge et du travail sont très riches. La dimension démographique est particulièrement abordée, cependant il est à regretter la faiblesse et même l'absence de réflexion sur l'évolution des salaires avec l'âge.

Bruno Lamotte présente dans un premier temps ce que l'on trouve au sein des rapports officiels <sup>5</sup> et dans un deuxième temps, les utilise pour énoncer des éléments de diagnostic.

Bruno Lamotte insiste plus particulièrement sur le Rapport Quintreau qui propose des analyses en termes de Gestion Prévisionnelle des Emplois avec des propositions d'articulation des différents temps sociaux, de recomposition des temps. Il apporte aussi un diagnostic démographique très complet et souligne les problèmes de départs massifs à la retraite, du vieillissement des actifs et des difficultés de recrutement qui vont en découler. Il faudra que les politiques de gestion des ressources humaines s'adaptent à cette nouvelle donne. Il souligne par ailleurs l'existence d'inégalités devant le vieillissement en fonction des catégories professionnelles et des branches d'activité.

De ces principes émis dans les rapports, Bruno Lamotte dégage des éléments de diagnostics en entreprise. Compte tenu du vieillissement des personnels les

---

<sup>5</sup> Bruno Lamotte retient 3 rapports :

Avis et rapports du Conseil Economique et Social, 2001, *Agés et emploi à l'horizon 2010*, Ed. des Journaux officiels

Conseil d'orientation des retraites, 2001, *Age et travail*, La documentation française

Conseil d'analyse économique, 2000, *Retraites choisies et progressives*, la documentation française

entreprises doivent travailler sur les personnels dit vieillissants mais aussi en amont et donc sur les personnels de la tranche d'âge de 25-49 ans pour mieux préparer les évolutions en termes de carrière, de formation mais aussi en termes d'adaptation des postes de travail. Deux axes de travail se distinguent : un axe d'analyse et d'exploitation de données statistiques et un axe d'analyse de données plus qualitatives à partir d'entretiens.

Quatre éléments mesurables sont essentiels pour le diagnostic : l'âge avec la déclinaison des âges par sexe, l'analyse des salaires, l'ancienneté, les formations suivies.

## 2. Approche territoriale

Alexandre Wodzinsky a exposé dans un premier temps les modalités de travail des CBE et dans un second temps, la façon dont ils appréhendent les questions démographiques.

Il existe de profondes différences entre les territoires (différences de réactivités) mais aussi des inégalités et de la concurrence entre eux.

L'objet des CBE est de maintenir et de développer l'emploi sur les bassins. Les entreprises ne sont pas attachées au territoire et il faut travailler à les garder, à les attacher à leur territoire.

Au sein des CBE, les personnels travaillent sur des questionnements préparés par des diagnostics. Le but est d'arriver à terme à partager une même vision.

Sur les aspects démographiques, les 5 CBE engagés dans Equal préparent un diagnostic . D'un point de vue statistique, les données sur le Sud Tarn sont très critiques : le vieillissement sur le territoire du Sud Tarn aurait 20 ans d'avance par rapport aux prévisions pour le niveau national. Les problèmes démographiques sont déjà présents et sont percutés et aggravés par l'attraction forte exercée par Toulouse. Pourtant les acteurs ne sont pas prêts à travailler à ce problème. Par ailleurs, il existe des éléments externes qui perturbent la seule approche territoriale et en montrent les limites : par exemple, au niveau local, on ne peut pas agir sur la durée du travail, sur l'allongement de la vie professionnelle etc.

Trois thèmes sont abordés dans le projet : la formation, la transmission entre générations, l'adaptation des conditions de travail.

La formation est abordée d'un point de vue territorial, avec notamment l'analyse de développement de pôles de compétence, de spécialisation. Il y a par ailleurs une réflexion à mener sur l'articulation formation et vieillissement des personnels : les organismes de formation doivent s'adapter aux nouvelles donnes,

développer de nouveaux outils, de nouvelles pédagogies adaptées à des personnes plus âgées.

Après la phase de diagnostic, il y a une phase d'expérimentation et de dissémination : il faudra transférer les expérimentations qui marchent.

### 3. Approche ergonomique [Cf. Annexe 4]

Isabelle Jay a présenté ce que l'ergonomie peut apporter aux questions du vieillissement. Le travail peut entraîner un vieillissement prématuré (augmentation de TMS), le travail a un coût en termes de santé.

Les ergonomes préconisent ainsi des actions au moment du recrutement, du déroulement de la carrière et du départ sur la question de l'âge et du travail.

→ Au moment du recrutement, il faut avoir une réflexion sur la conception des postes de travail : comment recruter des personnes de 40 ans - 50 ans sur des postes prévues au départ pour des personnels jeunes.

→ Il faut réfléchir aux postes de travail, anticiper les évolutions des aptitudes aux postes pour permettre le maintien dans l'emploi. Il imaginer des possibilités de reclassements, créer « des postes doux ».

→ Au moment du départ, il faut aussi arriver à identifier les savoir-faire et organiser le transfert de compétences. Comment utiliser l'expérience de certains salariés qui innovent et inventent des solutions notamment face à la pénibilités de certaines tâches ? Il faut arriver à comprendre les savoir-faire de prudence pour les valoriser et les transférer.

### ► Après-midi du 9 janvier : réflexions sur le thème du tutorat

L'après midi a été construite autour du thème du tutorat : une première approche de Joël Fouque a permis d'avoir une réflexion théorique sur ce que peut être une démarche tutorale dans une entreprise ; une seconde, développée par Alain Mulard, a croisé les questions de l'âge et du tutorat et enfin, Marie Luce Goffin et Luc Vanwaes ont présenté les expériences tutorales menées dans leurs centres de formation.

#### 1. Réflexion théorique sur le tutorat

Joël Fouque (OPCA2) a présenté un guide <sup>6</sup> facilitant la mise en œuvre de la démarche tutorale dans l'entreprise (« Cap'tutorat »), démarche globale et évolutive. Il s'agit d'un guide permettant d'accompagner les entreprises dans la

---

<sup>6</sup> Ce guide a été réalisé par GIE Agricompetences avec l'appui du Cabinet Citadel. Il est disponible auprès de l'OPCA2.

réflexion et les actions en matière de tutorat en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Les fiches proposées permettent la construction d'un parcours en quatre temps :

→ Les bonnes questions à se poser pour aider à questionner, faire expliciter, conseiller, faciliter la décision ou l'action.

→ Les ressources et les repères théoriques pour enrichir sa réflexion, puiser des idées, ajuster des repères, construire ses propres outils, donner du sens à son action.

→ L'appui aux entreprises pour les aider à contractualiser, organiser, suivre le tutorat et le parcours du tutoré.

→ La capitalisation des ressources pour inciter chacun à faire des liens avec l'existant, élargir ses références sur le tutorat.

C'est un travail d'ingénierie facilité par un guide méthodologique. Il s'agit d'outiller l'organisation de la fonction tutorale et l'intégrer dans la politique de gestion des ressources humaines. C'est un outil de gestion de l'emploi (intégration de nouveaux, palliation au turn-over, développement du sentiment d'appartenance ...), de gestion des compétences (développement de la polyvalence, identification et formalisation de ce qui est à transmettre ...). Un tutorat bien organisé peut apporter des réponses à des problèmes de gestion des ressources humaines comme améliorer la transmission des compétences, augmenter le partage du travail, mieux organiser les équipes, développer la formation. Il peut aussi permettre d'améliorer la communication interne et externe ainsi que le climat social.

Mais le tutorat n'est pas une solution unique. Il ne peut pas remédier à un mauvais recrutement par exemple. La méthodologie consiste à articuler le projet de l'entreprise au développement des compétences. Le tutorat n'est pas un but en soi mais doit être un projet partagé par tous, reconnu et valorisé. Le tutorat doit s'inscrire dans un partenariat dans lequel, l'entreprise, le tuteur, le tutoré et le centre de formation débattent ensemble des problèmes rencontrés et peuvent s'épauler les uns les autres.

Il existe des freins au développement du tutorat dans les entreprises qui peuvent venir de la culture d'entreprise, du management, du climat social, de moyens alloués trop faibles, d'une mauvaise organisation de la fonction tutorale, d'une mauvaise circulation de l'information.

## 2. La problématique de l'âge dans les activités de tutorat [Cf. Annexe 5]

Alain Mulard propose une réflexion sur le tutorat et le problème de l'âge à partir des expériences d'actions tutorées menées au GRETA Leman. 150 contrats en alternance y sont actuellement gérés.

La certification ISO 9001 a conduit à mettre en place une méthodologie de conduite du tutorat avec des enquêtes de satisfaction, des mesures. Le tutorat peut faciliter les processus de changement des entreprises et notamment aider à la montée en polyvalence des personnels.

Alain Mulard propose de s'interroger sur les facteurs bloquants lié à l'âge dans l'activité de tutorat : l'âge est-il une limite dans la fonction tutorat ? Si oui comment déplacer cette limite ?

Les difficultés peuvent venir par exemple du manque de motivation du tuteur qui n'arrive dès lors pas à motiver les personnes tutorées. Les transferts se font mal. « L'usure professionnelle » peut conduire à donner une image peu attractive du métier. Les compétences acquises n'ayant pas toujours été entretenues, ce qui est transmis ne correspond pas toujours à ce que l'on peut attendre d'un « professionnel reconnu ».

Cependant, il est difficile d'isoler le rôle de l'âge des autres paramètres pouvant influencer négativement dans l'activité de transfert de savoir-faire. En effet, les salariés les plus âgés sont souvent ceux qui bénéficient le moins des programmes de formation susceptible de maintenir une motivation au travail et au transfert de savoir-faire.

On peut aussi se demander si l'âge n'est pas un atout pour le transfert de savoir-faire, mais jusqu'où ? Peut-il y avoir des blocages culturels intergénérationnels dans le processus de transfert ?

Au terme de la réflexion, Alain Mulard propose d'inventer d'autres manières de penser la formation et le tutorat, de « penser à l'envers » et privilégier une approche préventive du vieillissement.

### 3. Les approches du tutorat en Belgique [Cf. Annexe 6, Documents A - B - C]

#### a. Présentation des expériences menées à l'IFPME, organisme public de formation

Marie Luce Goffin présente la mise en place d'une expérience pilote de formation au tutorat par l'IFPME. Cette expérience résulte du constat de l'augmentation des ruptures de contrats en entreprise, de la baisse de la qualité de la formation professionnelle, de la dévalorisation de la fonction de tuteur, etc.

Le but est de développer les compétences des tuteurs, leur donner une qualification pédagogique :

→ Situer le rôle du tuteur dans le dispositif de formation

→ Connaître le public cible

→ Former l'apprenant en entreprise (accueillir et accompagner l'apprenant ; apprendre le métier de l'entreprise ; évaluer les acquis)

Le tuteur a quatre fonctions principales : accueillir et encadrer les apprenants, les initier aux pratiques professionnelles, évaluer leurs acquis professionnels, et enfin contribuer à la sécurité des personnes et des lieux de travail, au respect de l'environnement.

Le programme de formation s'est déroulé sur 5 séances de 3 heures. Il y avait 7 participants par centre de formation.

Du point de vue de la méthode, l'IFPME a procédé à une recherche documentaire, à un recueil de données auprès des personnes ressources puis à l'élaboration d'un schéma de programme de formation. Les intervenants ont été choisis sur la base du volontariat au sein de 3 catégories : des formateurs psychopédagogues, des conseillers pédagogiques, des intervenants de terrain. Le public cible a été très sensibilisé à cette formation pilote (courrier, appel téléphonique, affiche).

Cette formation au tutorat a ensuite été évaluée pour améliorer le contenu des programmes de formation, développer la formation au tutorat.

Les évaluations ont révélé le besoin d'augmenter le nombre de séances de formation, un manque de proximité (centre de formation/entreprise), un manque d'utilisation des supports pédagogiques, un manque de thématique notamment sur la sécurité au travail.

Il ressort aussi que le tutorat pose le problème de la reconnaissance des acquis professionnels.

#### b. Exemples d'expériences menées au CEFORA, centre de formation sectoriel

Luc Wanwaes a présenté cinq types d'actions conduites au CEFORA pour augmenter les taux d'emploi des 45 ans et plus :

→ Des subventions pour la formation des salariés de plus de 45 ans

Le CEFORA procède à des remboursements partiels des frais de formation pour des actions menées en faveur des plus de 45 ans.

→ Du conseil en formation après analyse du profil

Cette action a pour objectif d'analyser les compétences disponibles et de permettre des recyclages adaptés.

→ Des formations spécifiques pour les personnes de plus de 45 ans

Ces formations peuvent notamment aider à gérer des périodes de changements techniques et organisationnelles, aider à traiter de l'information, réapprendre à apprendre etc.

→ Du tutorat

Des expériences ont été menées où les plus de 50 ans deviennent tuteurs à mi-temps et interviennent dans n'importe quelle entreprise, pas forcément la leur. Il y a aussi des possibilités de former des méta-tuteurs, un pool d'employés de plus de 50 ans qui a pour fonction d'aider les entreprises à structurer la fonction tutorale.

→ Du reclassement professionnel

Le Cefora propose des programmes d'accompagnement pour les employés licenciés de 45 ans et plus et met en place des solutions de reclassement professionnel.

Il y a aussi à travailler sur la sécurisation des personnes de plus de 45 ans. Ils ont la crainte que les jeunes prennent leur travail. Il y a un travail de négociation des parcours professionnels à mettre en œuvre.

## CONCLUSION

Pour conclure Bruno Lamotte met en avant la complémentarité des trois approches du partenariat transnational : les partenaires Belges cherchent des solutions au problème du vieillissement à partir de la fonction tutorale dans les entreprises, les partenaires de Midi Pyrénées ont une vision territoriale de la problématique du vieillissement et de la formation et les partenaires rhônalpins

développent une stratégie globale de gestion des ressources humaines dans les entreprises face au vieillissement des personnels.

On peut relever une intersection claire dans les trois projets autour de la problématique du transfert de compétences qui comportent deux pistes de réflexions, la première autour de la capitalisation des compétences et des métiers, la seconde autour du tutorat. Le tutorat est une porte d'entrée, et n'est pas une fin en soi. La réflexion peut être conduite à partir de la notion de fonction tutorale qui permet de penser le tutorat en lien avec la stratégie globale de l'entreprise.

Reste à approfondir chacune des problématiques au sein de chaque partenariat pour la prochaine rencontre d'avril 2003 à Albi, période à laquelle la phase de diagnostic sera terminée.

Un journal transnational pourra être préparé pour cette occasion.

La 3<sup>ème</sup> rencontre aura lieu en Belgique en septembre 2003 qui permettra de faire le point sur les six mois écoulés de rencontrer les partenaires du réseau Belge. Cette rencontre pourrait se décomposer en deux temps : une journée consacrée aux apports pratiques, une journée consacrée aux apports théoriques.