



Depuis
1971,
l'histoire de
Candia et
celle du lait
ne font
qu'une.

L'entreprise concernée est **Cedilac -Candia** avec principalement le site de *Vienne* (38) 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 besoins 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 dû 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.

Aussi 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 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 !

Contact sur le projet :

marie-antoinette.blondin@sodiall.fr