



HAL
open science

Vieillesse active et lutte contre les inégalités : un ajustement par la formation ?

Cécile Abattu, Bruno Lamotte

► **To cite this version:**

Cécile Abattu, Bruno Lamotte. Vieillesse active et lutte contre les inégalités : un ajustement par la formation ?. Colloque MATISSE "L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale ? ", Paris, 16-17 septembre 2004, 2004, pp.14. halshs-00102614

HAL Id: halshs-00102614

<https://shs.hal.science/halshs-00102614>

Submitted on 2 Oct 2006

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vieillesse active et lutte contre les inégalités : un ajustement par la formation ?

**Cécile Abattu & Bruno Lamotte -
Université Pierre Mendès France Grenoble**

**Colloque Matisse
L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale
16 et 17 Septembre 2004**

L'Union européenne connaît une évolution démographique qui appelle au développement de l'emploi de travailleurs quinquagénaires. La Stratégie européenne de l'emploi (SEE) accompagne ce phénomène et induit des Plans Nationaux d'Action pour l'Emploi (PNAE) coordonnés en ce sens.

Les pays de l'Union se situent dans des situations très diversifiées pour ce qui est de l'emploi des travailleurs expérimentés. Certains pays sont d'ores et déjà au niveau des objectifs chiffrés européens ; plusieurs grands pays dont la France sont placés devant la perspective de changements majeurs. La culture des âges française est une culture de sortie précoce du marché du travail. Le changement des pratiques dans ce domaine ne peut être que lent, appuyé sur des phases d'expérimentation approfondies donnant un rôle central à la formation tout au long de la vie. Le texte qui suit relate une expérience de ce type. Elle montre que l'allongement de la durée d'activité des travailleurs est a priori difficile à combiner avec une réduction des inégalités dans les représentations actuelles des salariés. C'est ainsi toute une philosophie des ressources humaines qui est impactée par l'exigence d'une nouvelle gestion des âges, la formation étant un des éléments à reconsidérer. Dans une première partie nous situerons cette problématique de façon assez générale, en effectuant un cadrage démographique et une présentation de la stratégie européenne en matière de lutte contre les inégalités liées à l'âge. Nous développerons dans une deuxième partie des résultats provisoires obtenus dans la conduite d'expérimentations de la formation tout au long de la vie.

I. Vieillesse active, formation tout au long de la vie et inégalités : des ajustements difficiles.

(a) Cadre démographique

Depuis le début des années 70, la France est entrée comme la plupart des pays industrialisés dans un processus de vieillissement de la population. Cette tendance devrait s'accroître au cours des prochaines années, conséquence de la baisse de la fécondité et de l'accroissement de l'espérance de vie. Les femmes ont aujourd'hui moins d'enfants et les familles sont moins nombreuses.

La Division de la Population de l'ONU a récemment estimé que 44% de la population mondiale vit dans des pays où le taux de fécondité se situe bien en dessous du taux de remplacement, et continue de chuter rapidement pratiquement partout ailleurs (Singer M., 2000). Parallèlement, la mortalité baisse et l'espérance de vie augmente : depuis 1950, l'espérance de vie est passée de 46 à 66 ans (Fonds des Nations Unies pour la population, 1999).

En 2001, la population de l'Union Européenne a augmenté de plus de 1,5 millions d'habitants ; ceci est essentiellement dû à la migration nette qui atteint des niveaux inégalés depuis l'après-guerre. Le taux d'accroissement naturel a augmenté mais cette évolution est liée à un nombre de naissances stable conjugué à un recul général du nombre de décès. La descendance finale se situe en dessous du seuil de renouvellement des générations dans l'Union Européenne, avec une grande variété des situations nationales. L'espérance de vie à 60 ans est passée de 19 à 23,3 ans pour les femmes et de 15,9 à 18,9 ans pour les hommes entre 1960 et 1995 ; elle augmente encore de plus d'un an entre 1995 et 2000 pour plusieurs pays membres (Eurostat, 2003).

Les dernières statistiques confirment donc, sous l'hypothèse de poursuite des tendances actuelles de la fécondité, de la mortalité et des migrations internationales, les projections démographiques récentes. Elles annoncent que la croissance de la population européenne totale devrait s'achever avant un retour au niveau actuel à l'horizon 2050. Le nombre de personnes âgées de 25 à 49 ans a donc fini de croître dans l'Union européenne et il doit baisser significativement à l'horizon 2020. C'est déjà la tendance observée pour la tranche d'âge de 15 à 24 ans depuis la fin des années 80. Le nombre de personnes âgées de 50 à 64 ans augmentera de plus en plus rapidement à cet horizon (Eurostat, 2002). Les marchés du travail nationaux et les systèmes de protection sociale fonctionneront donc dans les prochaines années dans un contexte démographique très différent de celui de la fin du 20^e siècle. En France l'emploi s'est concentré

durant cette période sur les âges compris entre 25 et 55 ans. Sauf augmentation importante des flux migratoires, ou croissance économique particulièrement faible, cette pratique qui ne correspond pas à la démographie de l'offre de travail sera difficile à maintenir pour les employeurs.

Le vieillissement actif, si on entend par là une augmentation significative du taux d'emploi des plus de cinquante ans s'imposera probablement de lui-même et partout. En France, le taux d'emploi des 55-64 ans est passé de 39,2 à 40,3 % entre 2002 et 2003, sous l'effet de la démographie et de la fin des systèmes de pré retraite, tandis que l'emploi total reculait (Données de l'enquête Emploi, légèrement différentes des données de Eurostat qui montrent une progression plus importante à partir d'un niveau inférieur en 2002. Cf Bigot, 2004). Un débat de société important concerne en réalité la façon dont le changement social correspondant à cette évolution est conduit.

(b) Lutte contre les inégalités et développement de la formation tout au long de la vie

L'accès à l'emploi des 55-64 ans est significativement plus faible dans la plupart des pays européens que celui des 15-64 ans. L'analyse économique et sociale développe à ce sujet une analyse en termes de discrimination (Jolivet, 2003) et les orientations européennes à ce sujet s'appuient sur des approches en termes de lutte contre les inégalités et d'équilibre démographique futur des sociétés européennes. Trois principes fondent cette action.

- L'article 13 du Traité d'Amsterdam fonde le Conseil « à prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ». Le programme d'initiative communautaire (PIC) Equal dont nous évoquerons un projet en deuxième partie est une émanation de cette approche.

- Le Conseil européen de Lisbonne en 2000 a fixé comme objectif un taux d'emploi des 55-64 ans de 50% en 2010 pour l'Union Européenne, étant entendu qu'une grande variété de situations existe entre les pays et que les plans nationaux d'action pour l'emploi (PNAE) modulent cet objectif général.

- Le Conseil européen de Barcelone en 2002 a enrichi les lignes directrices de la stratégie européenne de l'emploi de l'objectif d'augmenter progressivement de 5 ans l'âge moyen de cessation d'activité professionnelle (en 2001, 59,9 ans) d'ici 2010.

Ces trois principes impliquent de porter une attention toute particulière aux questions de la formation tout au long de la vie. Sur le registre de la lutte contre les inégalités, l'accès à la formation décroît nettement avec l'âge entre 25 et 64

ans pour tous les pays, y compris ceux dont le niveau de formation pour les adultes est très élevé. Un meilleur taux d'emploi pour les quinquagénaires et un allongement de l'activité professionnelle supposent un effort de développement de la formation.

Sur l'ensemble des points précédents, la France est dans une position très particulière. Le principe de sortie précoce du marché du travail y est soutenu par une culture des âges peu propice au vieillissement actif (Guillemard, 2003) et des orientations de la politique de l'emploi longtemps orientées vers la réduction de la population active. Le PNAE 2003 fait de cette question une priorité en affichant une ligne directrice intitulée « développer l'offre de travail et promouvoir le vieillissement actif ». Les objectifs visés sont :

- Relever de 5 points à horizon de 5 ans le taux d'emploi des travailleurs de 55 à 64 ans ;
- Reculer de un an et demi l'âge moyen de cessation d'activité (ainsi porté de 57,5 ans à 59 ans) d'ici 2008 ;
- Dans le domaine qualitatif : développer la diversité des âges des ressources en main - d'œuvre mobilisées dans les entreprises.

De façon explicite, la politique de l'emploi française est une politique de l'offre dont les deux principaux volets sont la loi du 21 août 2003 sur la réforme des retraites et la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social. La première vise centralement à instaurer l'allongement de la durée d'assurance des salariés, notamment en abrogeant les préretraites progressives et en assujettissant les préretraites d'entreprise à une contribution spécifique. Dans le même temps elle rend possible le départ anticipé des assurés aux carrières longues. La deuxième comporte plusieurs mesures facilitant l'accès des travailleurs expérimentés aux dispositifs de formation. Le Droit individuel à la formation donne une initiative aux salariés et permet de cumuler des temps d'accès à la formation ; la période de professionnalisation propose une formation en alternance aux salariés dont la qualification est insuffisante au regard du changement technique. Les travailleurs expérimentés sont ainsi dotés d'outils destinés à leur permettre d'améliorer leur employabilité.

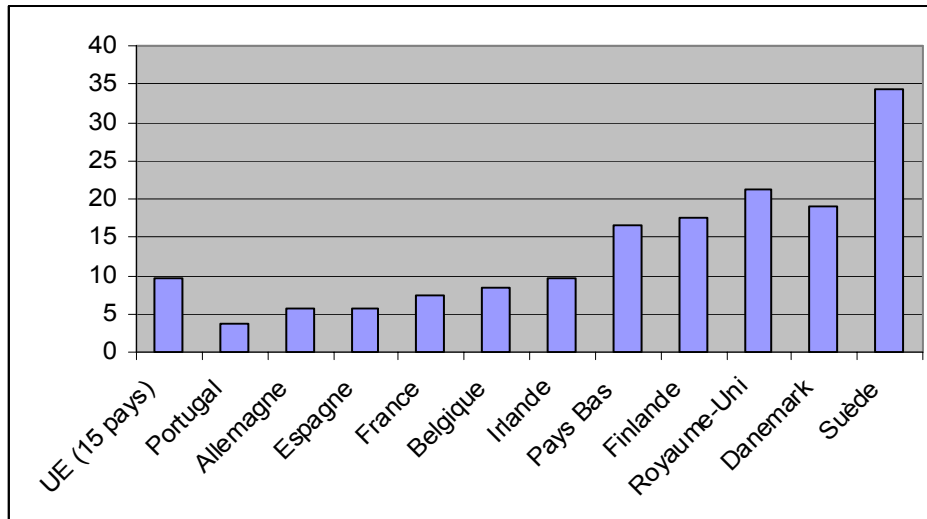
Les pratiques françaises scellent concrètement l'unité des politiques de formation et de protection sociale dans l'approche du vieillissement actif. L'absence d'un nouveau volet destiné aux entreprises et incitant à l'emploi des travailleurs expérimentés ne peut qu'être remarqué. On peut lire ces dispositions comme un ensemble d'efforts demandés aux salariés français et faire l'hypothèse qu'ils percevront avec acuité, si ce n'est un sentiment d'injustice la

perspective de rester au travail plus tardivement que leurs aînés. Ils risquent de considérer avec scepticisme la réduction des inégalités que cela devrait accompagner. La conjonction des trois principes de lutte contre les discriminations, d'élévation de l'âge de cessation d'activité et d'augmentation du taux d'emploi entre 55 et 64 ans trace une voie délicate dans le contexte français. Plus qu'ailleurs peut-être l'effort de formation tout au long de la vie peut servir à l'ajustement de cet ensemble d'évolutions en offrant certaines contreparties aux yeux des salariés. Ce peut être le cas par exemple dans le développement d'une validation des acquis de l'expérience (VAE), ou dans la reformulation d'une perspective de fin de carrière donnant plus de place à la transmission de l'expérience.

L'examen des pratiques actuelles de formation permanente montre l'ampleur des changements nécessaires dans cette hypothèse. Mesuré dans l'enquête européenne de Eurostat, l'effort français de formation tout au long de la vie apparaît singulièrement en retard comme le montre le graphique 1.

Graphique 1 :

Pourcentage de la population âgée de 15-64 ans ayant participé à une formation dans les 4 semaines précédentes en 2003



(Source : <http://europa.eu.int/comm/eurostat/>)

Mesuré selon cet indicateur, l'effort français en matière de formation des adultes est inférieur à la moyenne européenne et sans comparaison possible avec celui du Royaume-Uni ou des pays nordiques dont le taux d'emploi des travailleurs expérimentés dépasse souvent les objectifs européens. L'analyse des pratiques françaises en matière de formation continue montre des inégalités dans l'accès aux dispositifs dans lesquelles l'âge apparaît presque comme secondaire par rapport aux catégories socio professionnelles et aux niveaux de formation initiaux (Fournier 2003). Elle montre une diversité de situations, de motivations et de pratiques qui rendent hasardeuse la mise en place d'un objectif simplifié et unique d'accès plus élevé à la formation selon l'âge.

Plus probablement, c'est une reformulation d'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines et de formation permanente qu'implique la problématique de la formation tout au long de la vie, dans le cadre d'une gestion des âges adaptée au nouveau contexte socio-économique, démographique et institutionnel. L'étude de la fondation de Dublin sur les bonnes pratiques de gestion des âges dans l'Union Européenne (1998) associe étroitement cinq axes d'amélioration dans ce domaine, le recrutement, l'aménagement des horaires, l'ergonomie des postes, l'évolution du climat dans les entreprises et la formation. Ce constat de départ est repris dans nos expérimentations de formation tout au

long de la vie. Il ressort des premiers résultats obtenus une validation de ce point.

II. Le programme Part'@ge : quelques expériences de renouvellement des pratiques de formation.

Le LEPII à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble est tête de liste d'un dispositif Equal, le programme Part '@ge qui porte sur les discriminations liées à l'âge. Ce programme se déroule sur trois ans (juin 2002-juin 2005). Il s'inscrit dans la perspective du développement de la formation tout au long de la vie. La formation pour adultes présente des caractères spécifiques qui sont connus. La formation tout au long de la vie, parce qu'elle se situe dans la perspective du vieillissement actif en s'adressant prioritairement à un public de travailleurs expérimentés implique un certain nombre d'inflexions des usages et des pratiques traditionnelles de la formation permanente.

Le projet Part'@ge met en pratique une recherche d'interactivité dans les transferts de compétences entre les générations. On conçoit ainsi traditionnellement le tutorat comme un transfert d'expérience professionnelle du plus expérimenté vers le plus novice. Part@ge fait l'hypothèse que le tutorat peut aussi être pensé comme un apport pour le plus expérimenté. Celui-ci est confronté à la nécessité de formaliser son savoir pour le transmettre, côtoie un jeune dont les savoirs techniques sont souvent très actualisés. Le transfert de compétences peut être croisé ; dans certaines expériences de formation du projet ce sont les plus jeunes qui encadrent les plus anciens et les transferts intergénérationnels se montrent riches et productifs. Ils sont aussi difficiles à établir, comme on peut le montrer à partir d'une description générale des activités et d'exemples de modules de formation (a). L'expérience des dix huit premiers mois de conduite du programme fournit également un résultat méthodologique principal : la gestion des âges dans les entreprises passe par une conduite du changement « sur mesure », propre à chaque entreprise, à chaque catégorie socioprofessionnelle, à chaque individu (b).

(a) Reformuler les parcours de formation

Dans une perspective de gestion des âges, la nécessité de reformuler les parcours de formation peut être illustrée à partir de l'exemple des entreprises du partenariat du projet Part'@ge. Il est essentiellement construit autour de trois entreprises, Cedilac, Orlac, Agri-Sud-Est, dans deux groupes Sodiaal et La Dauphinoise. Ces entreprises sont rattachées au secteur coopératif agricole.

Elles sont liées aux Industries Agro-alimentaires dans le bassin d'emploi de Vienne (38). Trois programmes de formation principaux se déroulent en 2004.

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

L'entreprise effectue pour le groupe Sodiaal le ramassage du lait produit par des exploitants rassemblés dans une organisation coopérative. Le programme de formation vise une population masculine de chauffeurs routiers spécialisés dans le ramassage du lait. La problématique générale 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 de lait induit une pression sur tous 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.

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.

Agri Sud Est : 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.

Cedilac : la complexité des transferts croisés de compétences

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 avals » sont caractéristiques de l'opération. Les installations avals 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 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 !

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 admise, la formation tout au long de la vie nécessite une ingénierie fine des contenus de formation et des modalités pédagogiques. En pratique, toute la gestion des ressources humaines est impactée : quand on accepte une gestion différente des fins de carrière, toutes les 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 une injonction paradoxale pour le travailleur expérimenté, placé dans une situation assez inconfortable. Elle est 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. Une des clés est le développement de la formation dans une perspective d'individualisation des parcours.

(b) Individualiser les parcours de formation

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 spécifique 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. L'exemple du public des ramasseurs de lait de l'entreprise Orlac sur le site de Vienne est un exemple de la complexité de la démarche de formation.

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 en moyenne 200 km lors de sa tournée et travaille sous une forte contrainte de temps. Dans le cadre de Part'@ge, il s'est agi 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.

Mettre en place ce type de formation nécessite un porteur de projet dans les entreprises qui s'implique très fortement. Dans le cadre de Part'@ge, les interlocuteurs clés sont, outre les responsables de gestion des ressources humaines, les managers de terrain. Des freins existent et le développement des activités a demandé un temps de communication très important au sein des entreprises (vers la hiérarchie et vers les salariés), le développement d'argumentaires très poussés. Les responsables de formation et de GRH ont eu du mal à mobiliser les salariés pour plusieurs raisons, l'auto discrimination des salariés, la peur de licenciements hypothétiques...

Une des raisons importantes est liée à la représentation négative qu'ont les travailleurs expérimentés d'eux-mêmes (sentiments que les responsables de formation ont pu recueillir quand ils ont cherché à former des groupes cibles pour la formation au tutorat croisé) : peur d'aller en formation, ne plus être capable d'apprendre, peur de ne pas savoir transmettre leur savoir, se sentir inutile. Ces sentiments provoquent des phénomènes d'auto censure. Dans ce contexte, les personnels s'interrogent et font le lien suivant : si je transmet mon savoir faire on n'a plus besoin de moi et on peut me licencier. Il y a aussi le fait que ces salariés aspirent souvent à partir à la retraite : 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. 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 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.

Au total, on se retrouve dans une situation paradoxale : dans un programme européen qui cherche à lutter contre les discriminations les salariés vivent comme une injustice le fait de prolonger la vie au travail. (Nous avons développé plus spécifiquement ce point dans Abattu, 2004 et Lamotte, 2004). Le programme a renforcé l'idée qu'il faut communiquer dans les entreprises car les représentations ne favorisent pas encore le développement d'une gestion des

âges et de la formation tout au long de la vie ; il est par ailleurs nécessaire de développer une ingénierie de la formation complexe avec le développement de formation sur mesure, à la carte.

Conclusion générale

Travailler plus longtemps sans accroître les inégalités n'est pas simple. Si cet objectif doit se généraliser il apparaît indispensable de générer des contreparties pour les salariés. Le développement de la formation tout au long de la vie peut permettre de conférer une place nouvelle aux travailleurs expérimentés. Cela suppose alors de s'engager dans des voies nouvelles, assez différentes des modalités de formation actuelles, avec plus de moyens matériels.

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 transitions avec l'inactivité (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 les Directions il faut penser la gestion des âges en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et privilégier des entrées comme l'amélioration de la performance par le transfert des compétences.

Le résultat 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. La duplication de méthodes de gestion des âges d'une entreprise à l'autre semble improbable. Le point d'entrée d'un projet de transfert de compétences entre les générations de 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, en l'intégrant à part entière dans les processus de production, de dialogue social, de management. La contrainte du coût de ces formations se révèle au fur et à mesure et risque d'être un frein au développement de ce type d'opération. De ce point de vue, un appui des pouvoirs

publics aux entreprises qui s'engagent concrètement dans des formations en deuxième partie de carrière peut s'avérer décisif, et économiquement justifié s'il accompagne un réel développement de l'emploi des travailleurs expérimentés.

Bibliographie

- Abattu C., 2004, Pour un vieillissement actif, la formation tout au long de la vie, *Directions* n° 7, avril.
- Abattu C., 2004, Valorisation des travailleurs âgés. Modifier la gestion des ressources humaines, à paraître dans *Economie et Humanisme*, Juillet.
- Bigot J-F., 2004, Enquête sur l'emploi 2003, INSEE Première N°958, Avril.
- 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 officielles des Communautés européennes, 36 P.
- Eurostat, 2002, *Le guide statistique de l'Europe*, Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg.
- Eurostat, 2003, *Le guide statistique de l'Europe*, Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg.
- Fournier C., 2003, La formation continue des salariés du privé à l'épreuve de l'âge, *Bref CEREQ* n° 193, janvier, 4 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.
- Jolivet A., 2003, Age et relation d'emploi : les mécanismes d'une sélection défavorable aux travailleurs plus âgés, *Revue d'économie politique* n° 1, janvier-février, pp. 15-36.
- Lamotte B., 2004, La diversité des compétences, un avantage pour l'efficacité de l'entreprise ? *Economie et Humanisme*, Juillet.
- Mini C., Topiol A., 2002, Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique, *Premières informations et premières synthèses* n° 15.1, avril, DARES, 8 P.
- Schmid G., Gazier B., 2002, *The Dynamics Of Full Employment Social Integration Through Transitional Labour Markets*, Edition E. Elgar, 443 P.
- Volkoff S., Molinié A. F., Jolivet A., 2000, Efficaces à tout âge ? L'analyse de quelques stéréotypes, *Problèmes économiques* 2.690, Novembre, pp. 15-20.