



**HAL**  
open science

## Gestion des âges : de nouvelles logiques dans les marchés internes du travail

Bruno Lamotte, Cécile Massit

► **To cite this version:**

Bruno Lamotte, Cécile Massit. Gestion des âges : de nouvelles logiques dans les marchés internes du travail. *Éducation permanente*, 2008, 177, pp.189-205. halshs-00366224

**HAL Id: halshs-00366224**

**<https://shs.hal.science/halshs-00366224>**

Submitted on 6 Mar 2009

**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.



LABORATOIRE D'ECONOMIE DE LA PRODUCTION  
ET DE L'INTEGRATION INTERNATIONALE

UMR 5252 CNRS - UPMF

---

## ***NOTE DE TRAVAIL***

**N° 19/2008**

### **Gestion des âges dans trois entreprises**

**Quelques hypothèses concernant de nouvelles  
logiques dans les marchés internes du travail**

**Bruno Lamotte  
Cécile Massit**

**2008**

# **Gestion des âges dans trois entreprises : Quelques hypothèses concernant de nouvelles logiques Dans les marchés internes du travail**

Bruno Lamotte- LEPII – Université Pierre Mendès France  
Cécile Massit- LEPII – Université Pierre Mendès France

**Résumé :** *Les marchés internes du travail sont souvent analysés depuis le début des années 2000 comme ce qui reste d'une gestion de la main-d'œuvre dépassée par les évolutions des marchés du travail. Par ailleurs les indications d'une stabilité maintenue dans beaucoup de situations professionnelles ne manquent pas. Ce texte étudie ce paradoxe à partir de trois exemples pratiques et propose des hypothèses concernant de nouvelles « bonnes raisons » au maintien de marchés internes du point de vue des entreprises. Il propose de concevoir différemment la notion de capital humain spécifique. Le marché interne serait avant tout le lieu de mise en relation des connaissances techniques théoriques et générales, souvent acquises à l'extérieur de l'entreprise avec les savoirs issus des expériences professionnelles acquises dans la durée de l'occupation d'un emploi.*

La littérature sur les marchés internes du travail présente depuis le début des années 2000 un singulier paradoxe. D'un côté, en s'appuyant sur les indices d'une plus forte instabilité de l'emploi, des auteurs évoquent un dépassement (parfois définitif) de l'horizon des marchés internes du travail en tant que clé de voûte du fonctionnement des marchés du travail français. L'article de Germe (2001) justement intitulé « Au delà des marchés internes... » introduit à ce sujet une discussion prudente et pleine de nuances. Il pose une question centrale au sujet des marchés internes définis par Piore et Sabel (1971) «*Assiste-t-on à une érosion des marchés internes traditionnels, ceux donnant un rôle central à l'ancienneté dans l'acquisition des qualifications et dans la dynamique des marchés du travail et des salaires ?* » (p.134). Pour l'auteur il y a certainement une plus grande importance des marchés externes dans la dynamique des marchés du travail et une baisse du rendement salarial de l'ancienneté dans les entreprises françaises.

D'un autre côté, l'ancienneté moyenne des salariés en France comme en Europe ne fléchit guère et à la suite de plusieurs contributions de Auer (2005) on souligne que des zones de grande stabilité subsistent dans les entreprises comme dans les administrations, et que la productivité des salariés est croissante avec leur ancienneté jusqu'à un nombre d'années fort respectable<sup>1</sup>. Ramaux (2005) conteste la vision d'un accroissement de l'instabilité de l'emploi. Amossé (2003) en travaillant sur l'enquête emploi annuelle distingue mobilité interne pour les salariés qui ont quitté leur établissement depuis l'année précédente sans changer d'employeur et mobilité externe lorsque les salariés ne sont plus chez leur employeur précédent. Globalement stable entre 1991 et 2001, la mobilité est très différente quand le chômage est fort ou faible, selon la taille et le secteur des entreprises, selon le niveau de qualification. La part des mobilités internes est stable et un point significatif est que la part des promotions associées à une mobilité externe augmente tandis que la part des promotions sans mobilité recule.

---

<sup>1</sup> 13,6 ans pour plusieurs pays européens selon cette étude.

On peut donc trouver beaucoup d'intérêt à la thèse d'une transformation des marchés internes du travail (expression retenue par Lemistre, 2003) puisque manifestement de nombreux grands employeurs privés et publics privilégient les mobilités internes pour pourvoir les emplois de cadres ou de professions intermédiaires nécessitant une solide expérience professionnelle. Pour Lemistre « *le recours au marché interne pour le recrutement de salariés expérimentés s'est accru, l'accès aux emplois les plus qualifiés s'effectuant davantage dans le cadre des promotions internes qu'externes* » (p.144). Pour lui les marchés internes français des années 50 mettaient en place une rémunération automatique à l'ancienneté en vue de stabiliser une main-d'œuvre nomade en période de plein emploi. Cela n'est plus nécessaire en période de chômage élevé, alors que l'organisation de systèmes de rémunération plus individualisés et incitatifs peut être souhaitée par les employeurs.

Gautié (2004) prend également note d'une certaine déstabilisation des marchés internes du travail tout en admettant la pertinence des observations concernant l'ancienneté moyenne des salariés. Il considère que deux piliers traditionnels des marchés internes se sont affaiblis, le capital humain spécifique et les systèmes de subvention implicites entre salariés selon les âges. L'idée est que le capital humain spécifique à une situation de production est bien moins important lorsque le niveau de formation général s'accroît et lorsque l'abondance de l'offre de travail fait baisser le prix relatif de la main-d'œuvre externe par rapport à la main-d'œuvre interne. Les nouvelles formes d'organisation du travail solliciteraient des compétences plus élevées et plus générales, entraînant une dévalorisation relative des compétences spécifiques traditionnelles. Dès lors les systèmes de paiement différé visant à fidéliser les salariés, notamment les moins qualifiés, en améliorant leur rémunération selon leur ancienneté perdraient de leur intérêt. Les salariés les plus anciens et les moins qualifiés en seraient fragilisés.

On parvient ainsi à un ensemble d'hypothèses de travail nouvelles et fragmentaires sur les « bonnes raisons » de constituer un marché interne du travail. La logique visant à qualifier et à fidéliser la main-d'œuvre s'affaiblit mais d'autres pistes apparaissent. La main-d'œuvre expérimentée apparaît globalement plus productive ; y aurait-il des raisons de penser que l'expérience professionnelle acquise en situation de travail peut compléter un bon niveau de formation initiale pour amener une combinaison productive efficiente ? Gorz (2003) propose de distinguer soigneusement les connaissances codifiées circulant dans des supports matériels et qui constituent de plus en plus une base importante de l'activité économique, des savoirs détenus par les personnes, dépendants d'une acquisition personnelle et d'une expérience concrète. Une logique d'employeur tout à fait plausible selon nous serait de s'appuyer plutôt sur le marché externe pour rechercher des personnes détenant des connaissances indispensables à la production et plutôt sur le marché interne pour développer des savoirs expérimentaux concrets issus d'une pratique productive, tout en recherchant la mise en œuvre d'une complémentarité entre ces compétences.

Nous proposons trois exemples pour étayer et développer cette ligne d'analyse. Ces observations s'appuient sur l'expérience d'un programme européen Equal conduit à l'université de Grenoble de juin 2002 à juin 2007. Ce programme s'inscrivait dans la perspective du développement de la formation tout au long de la vie portée par le Fonds Social Européen. Dans ce cadre des responsables de ressources humaines (RH) ont travaillé au renouvellement de la politique des âges dans leur entreprise<sup>2</sup>. Ils pensent que l'expérience

---

<sup>2</sup> Voir ci-dessous l'encadré N°1.

professionnelle représente une ressource productive et parient sur un apport de la diversité des âges dans les ressources humaines. Le développement d'une telle stratégie se heurte à des contraintes économiques fortes pour les dirigeants et des réticences pour les salariés âgés.

En s'appuyant sur l'étude réalisée par la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (1999)<sup>3</sup>, ce programme a exploré au niveau d'entreprises du secteur coopératif agricole en Région Rhône-Alpes, les possibilités d'amélioration du travail des personnels seniors, de valorisation de leurs savoirs et de leur expérience. L'objectif était de qualifier et professionnaliser les nouveaux entrants en général issus de la formation initiale en s'appuyant sur les salariés qui ont capitalisé des compétences, d'éviter des pertes de savoir-faire et d'améliorer les secondes parties de carrière. Un aspect central du programme visait au transfert de l'expérience, du savoir-faire des plus anciens vers les plus jeunes. Le projet se fixait également pour objectif de mettre en place un transfert de la culture technique des plus jeunes, plus axée sur les nouvelles technologies, vers les plus anciens. Il était ainsi basé sur l'hypothèse de la complémentarité entre les connaissances des salariés issus de leur formation et les savoirs tirés de l'expérience professionnelle des plus anciens. On parle alors de transfert croisé de compétences pour désigner cet approfondissement du tutorat dans lequel le tuteur expérimenté effectue également un apprentissage sur les produits nouveaux, les techniques récentes. Une réflexion a été conduite sur la mise en place de nouveaux outils de gestion de la main-d'œuvre âgée et les possibilités concrètes de développement des compétences par la mise en œuvre de dispositifs de formation tout au long de la vie.

Dans d'autres termes, ces responsables RH recherchaient les moyens de mettre en œuvre une inflexion de l'organisation de leur marché interne concernant la gestion des âges et les conditions de sortie vers l'inactivité. De plus ils travaillaient à mettre en place une articulation entre le capital humain spécifique à leur entreprise et les qualifications plus génériques disponibles sur le marché du travail, une gestion conjointe des évolutions professionnelles internes et des recrutements externes. Il y aurait ainsi une coordination des choix portant sur les gestions interne et externe de la main-d'oeuvre.

Plusieurs axes de travail ont été suivis. Il s'est agi d'une part d'analyser au niveau des entreprises partenaires les conditions dans lesquelles se trouve la main-d'œuvre âgée. Un travail de diagnostic a donc été réalisé par chaque entreprise permettant une réflexion transversale sur la question des âges. Un examen des possibilités d'amélioration de leur travail, de valorisation de leurs savoirs et de leur expérience a été entrepris. Les entreprises ont saisi l'opportunité de mettre en place de nouveaux outils de formation de la main-d'œuvre âgée pour favoriser le transfert de leurs compétences par des activités de tutorat notamment.

Un travail collectif des responsables de programme Equal a conclu à l'intérêt de concevoir des stratégies d'intervention en entreprise qui insistent sur l'intérêt d'une utilisation efficace de la diversité des compétences (Racine, 2005). Ce programme s'inscrit dans cette perspective concernant les pratiques de formation tout au long de la vie. La ligne d'action générale est d'utiliser en formation les différences entre les pratiques professionnelles en dégageant leurs complémentarités pour généraliser des solutions pertinentes à des problèmes professionnels.

---

<sup>3</sup> 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 des 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 domaines : le recrutement, la formation, l'organisation du travail, la définition des tâches et l'évolution des comportements.

En se rapprochant des situations de travail, en s'appuyant plus systématiquement sur l'expérience concrète des apprenants, une formation peut viser l'objectif d'une évolution des pratiques professionnelles en respectant une variété des solutions possibles et la richesse des différences individuelles.

Trois points seront développés en relation avec ces expériences, sans idée de généralisation mais en écho aux observations générales sur l'évolution des marchés internes évoquées plus haut.

- 1) La recherche d'une articulation efficace entre les savoirs et les connaissances est aussi la recherche d'un mélange social entre des groupes sociaux aux cultures techniques différentes. Pour les responsables ressources humaines en charge de ce processus cela nécessite un travail et un savoir-faire social qui est un véritable investissement coûteux en temps. Le résultat dépend également des représentations et des valeurs véhiculées par les salariés.
- 2) L'expérience professionnelle reste constitutive d'un capital humain spécifique à ces entreprises. Les responsables ressources humaines dans ces marchés internes cherchent d'une part à le valider et d'autre part à le capitaliser au bénéfice de leur entreprise.
- 3) La constitution de ces marchés internes et leur organisation est soumise à la stratégie économique générale de l'entreprise, qui peut faire débat dans l'encadrement. C'est une construction sociale révisée en permanence et non un espace de stabilité abrité de son environnement.

### **Encadré n°1 : 4 entreprises partenaires dans deux groupes**

#### **Le groupe SODIAAL**

##### **CANDIA**

*Sodiaal* est le premier groupe laitier français, bien connu du grand public à travers des marques comme *Yoplait*, *Candia*, *Riches Monts*, etc. Il est implanté dans 22 sites industriels, fédère 12500 producteurs et emploie 6627 collaborateurs. Le chiffre d'affaires 2002 s'élève à 2,474 milliards d'euros. Le projet Part@ge est conduit dans l'usine Candia de Vienne (38) qui produit le lait vendu sous des marques comme *Viva*, *Silhouette*, *Grandlait*. Le site accueille également des productions de produits laitiers frais *Yoplait*. L'usine de Vienne emploie 216 personnes dont 106 de plus de 45 ans.

##### **ORLAC et TOS**

*Orlac* (Organisation Régionale Laitière Agricole Coopérative) est une des sept unions régionales coopératives qui ont créé en 1990 le groupe *Sodiaal*, premier groupe coopératif laitier français (dont les filiales sont *Candia – Riches Monts – Yoplait*) ; elles en assurent aujourd'hui l'approvisionnement en lait collecté auprès des producteurs/adhérents. A son origine en 1966, *Orlac* avait déjà regroupé quatre coopératives de la région Rhône-Alpes fondées entre 1945 et 1951 : la coopérative *Dauphilait* à Grenoble, la coopérative *La Rosière* à Lyon, l'Union des coopératives de Saint-Etienne (*UCLABS*) et la coopérative laitière de Roanne. Lors de la création du groupe *Sodiaal*, chacune des sept unions régionales a cédé au groupe ses activités de transformation et de commercialisation des produits laitiers et a conservé toutes les activités « amont » liées aux adhérents (collecte laitière, appui technique, distribution agro-fourniture, installation-maintenance de matériels laitiers). *Orlac* collecte 470 millions de litres de lait auprès de 3 300 producteurs sur 16 départements et compte 110 collaborateurs. Elle fournit l'usine *Candia* de Saint-Etienne (Loire) et l'usine *Yoplait-Candia* de Vienne (Isère). *TOS* (*Tempé-Orlac-Services*), société créée avec *Tempé-Lait* autre UR de *Sodiaal*, est la société de services qui assure la commercialisation de produits agrofourniture aux adhérents ; elle compte 50 collaborateurs.

#### **Le groupe Dauphinoise**

##### **AGRI SUD EST**

Le *Groupe Dauphinoise* est un groupe agricole de 1200 salariés, situé sur les départements de l'Isère, de la Drôme, de la Savoie, de la Haute-Savoie, de l'Ain, du Rhône et de la Saône et Loire. Les métiers exercés sont les suivants : métier du grain c'est-à-dire collecte et mise en marché de céréales et oléoprotéagineux (grandes cultures) ; production de semences ; vente d'agrofouritures aux exploitants agricoles (engrais, phyto-sanitaire, équipement rural...) ; production de produits de nutrition animale ; distribution de produits dédiés aux loisirs verts (120 magasins dont 80 en partie ou en totalité consacrés à cette activité) de 200 à 6 000 m<sup>2</sup> ; distribution de produits dédiés aux espaces verts. En lien direct avec la Direction Générale, l'activité est déployée sur le territoire à travers 7 Directions « Régionales », dont 6 à dominante agricole et une uniquement dédiée au grand public. Ces directions régionales représentent environ 750 salariés. Groupe directement issu du monde agricole avec lequel il travaille en permanence (approvisionnements des exploitants, collecte de grain, apport de conseil, contrat de culture...), son activité se développe à présent et de plus en plus en direction du grand public. L'élément différenciateur sur ce marché est sa compétence technique appuyée sur le savoir-faire agricole qui constitue l'atout principal par rapport aux concurrents. Le loisir vert représente un enjeu fondamental pour l'entreprise : sans lui, la baisse de Chiffre d'Affaires sur l'année 2003/2004 (-1%) serait de 6,7% ; il représente, 22% du CA du groupe contre 17,7% l'année précédente.

Le groupe est composé de 15 sociétés et de leurs salariés, organisés autour d'un unique organigramme, avec une Direction Générale, une Direction des Ressources Humaines, une Direction Administrative et Financière et deux directions dites de pôle, l'une dédiée à l'Agriculture (la DPA), l'autre aux Loisirs Verts, Espaces Verts et Logistique (la DGPLS). Parmi ces 15 sociétés, Agri Sud Est est concerné par le projet inter générationnel *Part@ge*. Elle présente le plus grand contraste en termes d'âges et d'ancienneté. Nous ne développons pas l'expérience de Agri Sud Est qui confirme des résultats présentés ici<sup>4</sup>.

## 1. Des marchés internes tributaires des représentations des salariés

Toutes les activités du programme ont nécessité de consacrer un temps important aux phases amont de la formation. En effet, le développement de la formation des seniors requiert un diagnostic partagé par l'entreprise et les bénéficiaires. De ce point de vue, l'exemple de Candia est significatif.

L'entreprise concernée par la problématique de gestion des âges se trouve sur le site de Vienne en Rhône-Alpes. Son activité principale est la fabrication de lait UHT, de lait vitaminé pour les marchés français et italien. Au moment du diagnostic, cette usine emploie 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. Il y a un vieillissement de la population sur les métiers phares comme la maintenance, le conditionnement, la fabrication. L'entreprise fait aussi l'expérience de difficultés de recrutement dans ces métiers. La « population cible » du programme s'élève à 77 personnes, ayant plus de 45 ans répartis dans quatre secteurs productifs : la fabrication, le conditionnement, le flux et la technique (Cf. tableau 1).

**Tableau 1 : Répartition des salariés par activité sélectionnée pour le transfert de compétences Part'@ge**

Activité	Technique	Fabrication	Conditionnement	Flux	Total
Effectif	15	9	39	14	77
Répartition	19,5%	11,7%	50,6%	18,2%	100%

Source : M.A. Blondin, *Agora Racine*, juin 2005

En participant au programme, les responsables impliqués dans le projet avaient des objectifs multiples comme pérenniser l'entreprise, canaliser le savoir-faire pour anticiper les départs à la retraite. Ils avaient aussi la volonté d'améliorer la gestion des personnels seniors en développant leur employabilité et en favorisant la deuxième partie de leur carrière. Ces

<sup>4</sup> Nous ne présentons pas dans cet article l'intégralité des expériences, trois d'entre elles ont été retenues. Pour plus d'informations sur ce dernier exemple consulter Morant (2006).

perspectives ont obligé à une réflexion sur la formation, d'autant plus que la population des « plus de 45 ans » sur le site de Vienne a le moins accès à la formation (Cf. tableau 2).

**Tableau 2 : Accès à la formation selon l'âge, usine Candia Vienne**

Age	-de 25 ans	25 à 34 ans	35 à 44 ans	45 ans et +	Total
Nombre de salariés par tranche d'âge	13	45	52	106	216
Taux de formation par tranche d'âge	38%	70%	58%	36%	51%

Source : M.A. Blondin, *Agora Racine*, juin 2005

Pour mettre en place la formation<sup>5</sup>, il est apparu essentiel de réaliser un diagnostic sur la perception de la question de l'âge dans l'entreprise afin de définir une méthodologie de communication et de transfert des compétences. Lancé en 2003, le diagnostic a comporté des entretiens auprès des managers et auprès des opérateurs. L'analyse des questionnaires des managers a montré que ceux-ci se préoccupaient fort de l'anticipation des compétences stratégiques pour l'entreprise, de la capitalisation et du transfert des compétences existantes. Par contre, les opérateurs se sont montrés très réticents. Les signes d'incompréhension d'une démarche anticipant l'allongement de la durée d'activité dans une entreprise accoutumée au système de préretraite d'entreprise ont été révélés clairement. Certains salariés âgés aspiraient à partir à la retraite : après 30 ans de discours et de pratiques 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 jeunes peuvent 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.

Ces attitudes illustrent parfaitement les propos de Seibel (2005) : « la culture de l'éviction précoce reste très forte. Certaines entreprises se sont « intoxiquées » à la préretraite ». Le manque d'adhésion au projet de la part des salariés a également résulté de la représentation négative qu'ils ont 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, de ne plus être capable d'apprendre, peur de ne pas savoir transmettre son savoir, de se sentir inutile. Le fait de n'avoir pratiquement jamais bénéficié d'une formation auparavant constitue un frein important : or, on relève un faible accès des salariés âgés à la formation en France : les jeunes entre 25 et 34 ans se forment deux fois plus que les plus de 55 ans. Pour s'engager dans un processus de formation, il faut avoir des perspectives d'évolution professionnelle ou personnelle, un environnement hiérarchique favorable. On a donc pu relever une sorte d'auto censure. Pour d'autres salariés, c'est la peur du licenciement qui a freiné leur implication dans le projet : en effet, certains ont fait le lien suivant : « si je transmets mon savoir, je deviens inutile et l'entreprise n'a plus d'intérêt à me garder ».

Les responsables Ressources humaines ont donc du rassurer, convaincre que le projet était tout autre et que tout le monde serait gagnant : l'entreprise en développant une compétence partagée, l'ensemble du personnel en favorisant une solidarité dans le travail, les seniors en dynamisant leur deuxième partie de carrière, les jeunes en améliorant leurs connaissances

<sup>5</sup> Sur cette expérimentation, voir aussi Blondin (2006).



concrètes des processus de travail. La responsable des ressources humaines a du sensibiliser à l'intérêt de mettre en place une gestion de la diversité des âges. Cette communication s'est faite « en cascade », en allant de la direction, aux managers et enfin à l'ensemble du personnel. Cependant, c'est la communication de proximité qui a pu faire avancer les choses. Les managers ont su convaincre de l'utilité de transférer pour l'entreprise et du gain pour ceux qui transfèrent. La notion de partage de connaissance a été largement mise en avant. Les phases d'échanges approfondies entre les parties prenantes ont été indispensables à la poursuite du programme. Une impulsion par le dialogue social aurait sans doute facilité la démarche.

Du côté des salariés concernés, ces exemples montrent bien que l'inscription en formation reste un problème récurrent pour les travailleurs expérimentés. Les taux d'accès aux formations sont faibles partout mais les entreprises participant au projet ne sont pas les plus inégalitaires à ce sujet. Fonder les formations sur l'expérience pratique lève des obstacles ; cette démarche ne résout pas l'ensemble des difficultés pour autant. S'inscrire dans une attitude d'apprentissage professionnel nécessite de situer la démarche dans la vision d'un avenir, ce qui pose un problème spécifique aux personnes s'approchant de la retraite. Le senior a besoin d'un sens à sa démarche en rapport avec une fin plus ou moins proche de l'activité professionnelle et avec une poursuite de son développement personnel au terme de sa carrière. De ce point de vue, capitaliser l'expérience et la confronter à de nouvelles méthodes, à de nouveaux produits, constituent des exercices qui ont un sens. Cette démarche permet de travailler positivement à l'achèvement de la période d'activité professionnelle ; ce n'est pas le cas de démarches de formation pensées pour les jeunes ou les débutants. Les temps de la communication et de l'échange avant la formation sont longs dans chacune des expériences relatées ici. Ces efforts n'ont de sens que si la formation comporte une phase de réflexion efficace sur le travail et ses procédures. L'enjeu se déplace. Il ne s'agit plus seulement de former une main-d'œuvre plus efficace et productive mais d'agir sur le travail pour le rendre mieux adapté, plus économe en ressources pour un résultat amélioré. La nuance est de taille au moment d'évaluer le rapport entre le coût et l'efficacité de la démarche.

## **2. La dialectique des savoirs et des connaissances : le problème clé du capital humain spécifique**

Développer des formations pour un public senior nécessite de mettre en place une stratégie de formation totalement en adéquation avec l'analyse du travail et des besoins de formation réels des opérateurs. Ces personnes sont en effet les détentrices des savoirs spécifiques à chaque unité de production ou de service. Elles ne les communiquent pas spontanément et elles ne sont pas nécessairement demandeuses d'une évolution des méthodes de travail même si les techniques ont changé et que la réactualisation des connaissances s'impose. Il faut alors organiser une mise en relation des savoirs spécifiques avec les connaissances.

L'ingénierie de formation devient dès lors un point central de l'activité ce qui a des conséquences lourdes au niveau financier. L'organisation de la formation devient plus interne car les modules génériques vendus par des prestataires du marché de la formation professionnelle ne sont pas adaptés et des solutions sur mesure sont requises. Dans ce cadre, nous proposons d'exposer deux exemples de construction d'un programme de formation pour

le public des commerciaux agrofourniture de la société Tempé Orlac Services<sup>6</sup> et pour des ouvriers de l'entreprise Candia.

#### **Encadré n° 2 : TOS, Société de services dans le domaine de l'agrofourniture**

TOS (Tempé Orlac Service) est la société de négoce et de services agrofourniture d'Orlac (union régionale du groupe Sodiaal). Pour TOS, le programme Part'@ge s'est intéressé au public des commerciaux sur camion (qui forment la majorité des effectifs de TOS). Ces agents agrofourniture vendent des produits nécessaires à l'élevage laitier (produits d'hygiène de la traite, aliments du bétail, produits vitaminés, matériel vétérinaire, etc.) ainsi que les produits laitiers de l'entreprise (produits de bouche). Ces ventes se font via des tournées fixes en camion. Chaque agent assure 10 tournées différentes à raison de 2 passages par mois pour chacune. Ces tournées comptent en moyenne une quarantaine de producteurs. Cette activité commerciale demande une très bonne connaissance des clients et de la gamme des produits. Elle connaît en permanence beaucoup de nouveautés techniques et les agents ont de plus en plus de problèmes de capture des argumentaires par rapport aux nouveaux produits ; leurs difficultés sont accentuées par un face-à-face avec des agriculteurs de mieux en mieux formés.

**2.1.** TOS est concerné par la problématique des âges avec une pyramide des âges mettant en évidence un éclatement de la population en deux groupes : des anciens et des nouveaux. Les vendeurs en agro fourniture ont globalement une bonne approche de la clientèle. Les agents sont très exposés à la discrimination des travailleurs vieillissants du fait des progrès technologiques rapides, de l'arrivée des nouveaux produits agrofournitures avec l'élargissement des gammes, et du niveau de compétence accru des jeunes producteurs de lait. L'enjeu du projet est de redonner confiance aux bénéficiaires en conduisant une démarche pédagogique adaptée qui les emmène à un niveau de compétence jugé équivalent à celui des jeunes embauchés. S'il existe des besoins de formation pour les deux populations, ces besoins sont cependant différents.

Dans cette entreprise, le projet a fortement évolué au cours du programme. Si en 2002, l'objectif initial portait uniquement sur la formation des personnels seniors, il a ensuite évolué vers un projet plus global favorisant le brassage des générations. Au départ, l'idée était de former uniquement les vendeurs ayant une forte ancienneté à travers un parcours de formation de 200 heures dont le contenu et la durée seraient proches près de la formation reçue précédemment par un groupe de jeunes embauchés dans le cadre d'un contrat de qualification. Cette démarche tend à stigmatiser la population des seniors et a été mal perçue. De plus le niveau requis de compétences apparaissait difficile à cerner, la performance individuelle de chaque chauffeur vendeur (savoir-faire) résultant d'une combinaison personnelle des savoirs être et des savoirs issus des connaissances techniques. A partir de ce constat, il est apparu inadapté de proposer à des vendeurs seniors une formation lourde conçue à l'extérieur de leur réalité. Le management a alors voulu centrer le projet sur un objectif de gestion des compétences plus complet que la seule formation. En 2003 cet objectif recadré s'est ainsi décliné selon trois nouveaux axes : réaliser un référentiel de compétences très précis ; évaluer les compétences de la majorité des vendeurs (les jeunes et les anciens) ; mettre en place les actions de formation nécessaires.

Un diagnostic sur le métier des vendeurs agro fourniture, sur l'environnement de travail a été un préalable à l'action. Il fallait aussi évaluer les écarts éventuels entre le travail prescrit et le travail réalisé. Sur cette base, le référentiel métier a pu être actualisé (définition de fonction) ainsi que le référentiel de compétences (savoir-faire et savoir être) au travers d'une mise à jour de la méthode des entretiens de métier. Enfin, un outil de positionnement des savoirs a

---

<sup>6</sup> Pour cette expérience voir aussi Ferrier (2006). Par ailleurs, Agri Sud Est, une autre entreprise du partenariat a suivi la même démarche d'analyse du métier avant de mettre en place la formation des seniors. Elle a notamment construit un référentiel de compétence extrêmement approfondi, voir Morant (2006).

pu être élaboré en 2004<sup>7</sup>. Ce diagnostic a permis une « mise à plat » du métier, validée par tous les acteurs impliqués. A partir du positionnement sur les savoirs et savoir-faire, des formations adaptées à chacun ont été construites. Ce choix d'une formation sur mesure permet de valoriser les savoirs tout en apportant la connaissance indispensable pour se sentir à l'aise dans les situations commerciales du métier. Cette formation au plus près du besoin des personnes tient compte des connaissances déjà acquises et convient à des personnes déjà expérimentées. Ce plus ne peut pas être apporté par des formations théoriques réalisées en salle. La formation en situation de travail, dans le cadre de l'activité répond mieux aux besoins des publics.

**2.2.** Nous retrouvons chez Candia la même méthodologie de formation qui s'appuie sur l'analyse du travail et sur les connaissances de tous. La formation est construite sur la combinaison d'expériences différentes, de savoir-faire pratiques. La formation à la maintenance dite « assistance avale » est une expérience particulièrement emblématique de ce processus.

Les installations avales sont des 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. Elles se situent 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, provoquant un manque de méthodologie et de bonnes pratiques du métier. Aussi un organisme de formation spécialisé a été sollicité pour former un salarié, chargé 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 à la fois sur le savoir théorique des formateurs, 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. L'animation de la formation comporte deux phases essentielles, la transmission par le formateur du savoir-faire à l'aide d'un support formalisé, puis l'échange avec le groupe. Cet échange fait remonter le savoir des salariés à partir de l'analyse concrète d'un dysfonctionnement et de sa résolution. Cette méthode permet de donner la parole aux stagiaires sur des situations vécues, de mettre en avant « les bonnes idées » pour résoudre les problèmes, d'évaluer en même temps l'acquisition de l'enseignement et de mutualiser les expériences. Elle conduit aussi à augmenter les compétences de l'équipe. Quinze personnes ont été ciblées dans cette formation au niveau des électromécaniciens ; la formation a lieu par session réunissant 4 ou 5 personnes sur trois jours. Le formateur a 35 ans, les salariés étaient de tous les âges ; l'idée de transferts croisés de compétences entre les âges a montré tout son intérêt et prouve que le schéma classique d'une transmission du plus ancien vers le plus jeune par le tutorat peut être revisité. Après la formation, le formateur a souligné le changement de comportement des salariés qui « après les sessions de formation ont partagé leurs connaissances, fait profiter de leur savoir, ont pris conscience que les échanges de points de

---

<sup>7</sup> Un QCM (6 modules et 92 questions) a été conçu sur informatique. Un Greta est intervenu en co-animation avec les 3 responsables agro-fourriture pour aider à définir les critères à évaluer. Ce travail a été conduit à partir de la grille d'entretien métier.

vue, face à une panne dont les causes sont multiples, sont le départ d'une démarche constructive ».

L'approfondissement de l'analyse du travail est souvent de fait réalisé par le formateur. Les innovations dans les pratiques pédagogiques et les modalités de formation questionnent leur pratique. L'évolution démographique et la diversité des publics en formation est de plus en plus à prendre en compte (diversité des âges, diversité sociale et culturelle, diversité des qualifications professionnelles...). Un travail en amont de la formation, portant sur la nature du travail et sur les caractéristiques sociologiques du groupe en formation s'impose plus fortement lorsqu'on s'appuie sur les échanges de pratiques. La fonction d'animation devient cruciale lors d'une session de formation. Ces changements appellent un élargissement de la compétence professionnelle du formateur et introduisent de nouvelles priorités pour les formateurs face aux demandes des salariés. L'expertise technique est plus que jamais nécessaire pour apporter un plus aux personnes formées ; elle se suffit moins à elle-même, l'analyse de la situation de travail et la maîtrise de la dynamique du groupe deviennent essentielles.

Compte tenu du coût financier que représentent ces formations sur mesure lorsqu'elles sont menées à titre expérimental, cette évolution du travail de formateur est intéressante. Elle pousse en effet à rechercher le formateur en interne de l'entreprise, puisqu'il faut s'appuyer sur une compétence technique et une connaissance sociale du groupe qu'on trouve parfois chez des techniciens et des cadres de proximité. Dans tous les cas ces entreprises mettent en place une sorte de confrontation des savoirs issus de l'expérience et de la connaissance générale et théorique de la technique qui évoluent ensuite de façon reliée. Elles recherchent une utilisation efficace des savoirs spécifiques en veillant à les capitaliser en évitant que des personnes n'en fassent leur propriété.

### **3. Des marchés internes sous influence des stratégies économiques générales**

Les contraintes économiques pèsent fortement sur la participation à de tels programmes de travail pour les entreprises. Ces dernières ont des exigences de court terme et il leur est difficile de se projeter à plus d'un an (Abattu, 2004). De plus, pour des entreprises appartenant au secteur de l'agroalimentaire, les règles administratives évoluent, la politique laitière change, des retournements de la conjoncture se produisent (Lamotte, 2005), les adaptations à l'environnement sont incessantes. Ces éléments représentent une pression en faveur d'une gestion au jour le jour. Or la mise en place d'une politique de gestion des personnels vieillissants se fait sur du long terme. Cette exigence suppose d'articuler la gestion des âges à la stratégie économique de l'entreprise. Dans le cadre du programme conduit les responsables ressources humaines ont impliqué les directions en déclinant la gestion des âges en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et en montrant l'amélioration de la performance permise par le transfert des compétences. Nous illustrons ces propos à partir de l'exemple d'Orlac (Organisation Régionale Laitière Agricole Coopérative) qui a croisé la problématique de la performance de l'entreprise à celle de professionnalisation du personnel.

On s'intéresse ici à la population des chauffeurs ramasseurs de lait pour les sites de Vienne et de Saint-Etienne. L'activité de ramassage du lait se fait 365 jours par an en toute saison. C'est un travail qui a une dimension d'équipe car trois à cinq 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 (à la fois le temps qu'il fait et le temps qui passe...).

### **Encadré n° 3 : Orlac, Union régionale pour la collecte de lait**

Orlac est une des sept unions régionales qui ont créé le groupe Sodiaal en 1990, et en assurent aujourd'hui son approvisionnement en lait collecté auprès des producteurs-adhérents. Orlac collecte 471 millions de litres de lait auprès de 3 300 producteurs sur 16 départements. Elle fournit l'usine Candia de Saint-Etienne (Loire) et l'usine Yoplait-Candia de Vienne (Isère). Fortement ancrées dans le tissu régional, les sept unions régionales de Sodiaal assurent avec 800 collaborateurs une présence quotidienne auprès des 12 000 adhérents-producteurs de lait sur une soixantaine de départements :

- collecte du lait, mission essentielle et quotidienne, avec une qualité et une traçabilité qui doivent être sans faille,
- approvisionnement des usines ;
- conseils, aides techniques et agrofourniture pour la production d'un lait de qualité ;
- service froid à la ferme ;
- formation et information des agriculteurs ;
- gestion des quotas laitiers, paie du lait et gestion des unions régionales.

L'objectif initial de l'entreprise dans le cadre du programme était de mettre en place un réseau de chauffeurs tuteurs qui puissent accompagner les nouveaux entrants et les former<sup>8</sup>. Si l'âge moyen de cette population se situe à 44 ans, il y a en fait deux populations distinctes : l'une a plus de 30 ans d'ancienneté (19% des effectifs) et l'autre a moins de 5 ans d'ancienneté (35% des effectifs, mais cette population a déjà une expérience professionnelle). Cette structure de population a généré une réflexion liée aux départs à la retraite qui se profilaient. Les éléments d'une politique favorisant les transferts entre générations ont été mis en place et une stabilisation des salariés a été recherchée en donnant une plus grande professionnalisation aux chauffeurs ramasseurs.

Dans ce cadre, le programme a donné la possibilité d'expérimenter des méthodes nouvelles pour l'entreprise. Un des axes privilégiés au démarrage du projet en 2001 était le tutorat et le nouveau Certificat de Qualification Professionnelle de chauffeur ramasseur préparé au sein de la branche professionnelle « coopération laitière ». Mais le renouvellement de la totalité du management d'Orlac au cours de 2002 et 2003 a provoqué l'adoption de nouveaux objectifs<sup>9</sup> appuyés sur des leviers pédagogiques adaptés à la stratégie de l'entreprise<sup>o</sup>: l'animation du management de la performance et le tutorat. Après une première étape approfondie de communication auprès des chauffeurs ramasseurs en vue de définir les critères de la performance du ramassage et leurs méthodes de calcul<sup>10</sup> trois critères ont été identifiés : les pertes de matière, la consommation en gasoil et les kilomètres parcourus. Par exemple, en ce qui concerne la consommation de carburant, un des objectifs visés était une baisse moyenne de consommation de gasoil de 2 litres par tournée. Il a été déterminant de faire valider ces critères par tous les acteurs concernés. Cette caractérisation consensuelle des fonctions et des critères de performance a impliqué un long travail de réflexion sur le métier avec des descriptions très actualisées et validées par tous des compétences nécessaires.

<sup>8</sup> Pour cette expérience voir aussi Ferrier (2006).

<sup>9</sup> Le nouveau management a montré rapidement une réserve par rapport à l'expérimentation du CQP prévue par la précédente équipe dans le projet. Cette réticence se fondait sur la crainte de départs vers le marché du transport des chauffeurs aux compétences ainsi labellisées.

<sup>10</sup> Un Greta est venu en appui méthodologique et technique sur ce travail de communication. Ce projet a été présenté aux ramasseurs de lait au travers de plusieurs réunions et des groupes de travail ont été constitués qui rassemblent 8 personnes (plus l'animateur) avec 4 chauffeurs tuteur, 2 ramasseurs, les responsables du ramassage.

En 2004, la formation a démarré. Six chauffeurs tuteurs ont été formés à la conduite rationnelle et à l'accompagnement de chauffeur par un organisme spécialisé. Ces tuteurs ont ensuite démultiplié la formation auprès des 54 chauffeurs ramasseurs laitiers. Cette formation a intégré à la fois des éléments de sécurité et des éléments de prévention de l'usure du matériel. L'aboutissement est un diagnostic de la conduite routière calé au plus près du métier, ce qui permet d'évaluer les écarts puis d'effectuer un accompagnement individualisé, sur le terrain. Cette opération de formation n'aurait pas pu se faire en salle. La formation a pu être ajustée en fonction des compétences initiales de chaque ramasseur de lait. Parallèlement à la formation des chauffeurs, des éléments de contrôle qui permettent un suivi et une auto évaluation ont été mis en place. Au terme de l'action, des résultats positifs ont pu être enregistrés par rapport aux critères de performance définis, comme la diminution de la consommation en gasoil repérable grâce à la mise en place d'une traçabilité par camion, une diminution des pertes de matières quantifiée par l'affichage d'un graphe par chauffeur. Sur le kilométrage, un travail est conduit avec un logiciel spécifique. Des mesures et des comparaisons ont pu être établies sur les tournées réalisées dans le Nord Isère. Le nombre de kilomètres moyen par chauffeur peut être affiché. Les réunions des groupes de travail ont été l'occasion pour les chauffeurs de faire état de leur sentiment. Il n'y a pas eu de retour négatif de cette expérience, au demeurant très exigeante vis à vis du travail de conduite.

La réalisation de cette formation concilie l'objectif de performance de la direction et l'amélioration de la professionnalisation des personnels et a associé les managers des équipes. Cette démarche a demandé un travail spécifique au responsable ressources humaines par rapport aux activités de formation « classiques ». D'une part la mise en place de parcours individualisés de formation a impliqué un important travail d'ingénierie à l'amont de la formation pour dégager les compétences clés à transmettre. D'autre part, les objectifs de la formation ont du être articulés avec la stratégie de l'entreprise pour avoir le soutien de la direction.

### **Conclusion : pourquoi et comment ces marchés internes évoluent-ils ?**

Trois exemples d'entreprises, même suivies pendant plusieurs années, ne sauraient conduire à de vraies conclusions sur les transformations des marchés internes du travail. Aucune généralisation n'est pensable. En revanche, dans le champ des hypothèses de travail nouvelles qui peuvent être élaborées dans ce domaine, nous pouvons mentionner certains points qui nous semblent particulièrement fructueux pour expliquer le maintien de marchés internes dans ces exemples.

- 1) Au sujet de l'érosion des marchés internes du travail, les cas présentés ici suggèrent une usure plutôt rassurante. Pour rester dans la géologie, il existe des montagnes dont l'érosion est compensée par une poursuite de l'élévation liée à la tectonique des plaques : serait-ce en quelque sorte le cas ici ? La question est posée en l'occurrence dans des groupes coopératifs constitués autour des activités agricoles<sup>11</sup>. Leur propension à nouer un lien stable avec leurs salariés est historiquement très forte pour plusieurs raisons. Ces groupes sont constitués par des sociétaires qui sont en général les agriculteurs concernés eux-mêmes. Les liens familiaux ou de voisinage entre les salariés des groupes et les sociétaires sont fréquents, les productions ne peuvent guère être délocalisées, l'esprit coopératif ne plaide pas pour un style de gestion brutal en

---

<sup>11</sup> M. Théry a souligné à juste titre en commentant ces résultats que cette dimension rend certaines conclusions spécifiques. C'est juste notamment au regard de la tradition sociale de ces groupes et de leur très forte inscription dans leur territoire d'origine, déterminante au regard des choix de gestion de la main-d'oeuvre (Théry, 2006).

matière de ressources humaines. Les changements techniques sont rapides et massifs, mais les entreprises n'envisagent nullement de remplacer leur personnel d'exécution vieillissant par des jeunes mieux formés aux salaires plus faibles. A l'intérieur de ces quelques constantes, les directions d'entreprise recherchent avec beaucoup de vigueur des modes d'organisation des marchés internes efficaces, capables de permettre une rentabilité. Ces marchés internes apparaissent comme étant en permanence remis en question, poussés vers l'adaptation aux changements démographiques, économiques et sociaux et non comme des espaces heureux de stabilité intemporelle. La recherche de compromis viables entre les plans des directions, parfois en concurrence les uns avec les autres et les valeurs, attitudes et comportements des personnels est ici constante.

- 2) Au sujet de la mise en place de modes de rémunération plus individualisés et plus incitatifs, d'éventuelles subventions croisées entre les salariés, les cas présentés ici sont plutôt pauvres. Pendant les années de fonctionnement de ce programme le prix des matières premières agricoles et en particulier du lait a été orienté à la baisse. Les coûts de production ont été compressés sans ménagement et les salaires en premier lieu. De façon générale les salaires sont assez peu attractifs et notamment une des problématiques relevées dans le cas des chauffeurs ramasseurs de lait a été leur propension à quitter l'entreprise pour trouver des emplois mieux rémunérés. La question des salaires est donc restée « hors champ » pendant les années de fonctionnement de ce programme, alors que l'effort de mise en place de modes de gestion plus efficace du personnel, strictement en interne, a été une constante. Il est donc possible que la mise en place de dispositifs plus incitatifs soit une clé pour comprendre certaines transformations des marchés internes, mais ce que nous observons est qu'un intense effort d'ajustement des marchés internes est réalisé ici indépendamment de la politique salariale.
- 3) La problématique du capital humain générique ou spécifique, de la dialectique entre les connaissances et les savoirs nous apparaît donc comme un point central dans ces quelques cas. La notion de capital humain spécifique ne paraît pas perdre de son importance mais on voit plutôt que les enjeux se déplacent. On assiste à un important effort de mise en forme et de capitalisation des savoirs pratiques détenus par la main-d'œuvre, de ce fait reconnus par les directions, mis en commun dans les communautés professionnelles concernées, et qui deviennent objet d'incessantes révisions, remises en question, confrontation avec des connaissances théoriques. Une interprétation principale de ces expériences est donc que, pour faire image, les marchés internes et externes ne fonctionnent pas ici comme des « produits substituables ». On ne voit pas ces entreprises « préférer » les mobilités externes aux mobilités internes, un bon niveau de connaissances théoriques à un bon développement des savoirs pratiques. On les voit confrontées à des exigences techniques croissantes dans leurs champs respectifs et à la recherche du supplément d'efficacité que donnera une judicieuse mise en œuvre de savoirs spécifiques. Le raisonnement économique autour du capital humain spécifique n'est plus ici de chercher à fidéliser une main-d'œuvre peu formée en lui donnant des connaissances inutilisables ailleurs et une promesse de salaire progressant avec l'ancienneté, mais de trouver par un effort rationnel et systématique les méthodes de production spécifiques qui apporteront une différence par rapport au concurrent.

Au total, les bonnes raisons de constituer les marchés internes nous paraissent être en plein changement. Les arguments qui établissent que certaines de ces raisons s'effacent sont convaincants. Quelques observations partielles rassemblées ici permettent de faire des hypothèses concernant de nouvelles raisons possibles dans une « économie basée sur la

connaissance ». Dans la notion de transferts croisés de compétences nous avons vu un processus de confrontation des connaissances théoriques aux savoirs pratiques. On pourrait y réfléchir comme à un processus de confrontation d'un capital humain spécifique à un capital humain générique en approfondissant une réflexion plus générale. Ces marchés internes sont conduits par les responsables RH en vue de devenir un lieu de confrontation et d'intégration d'apports externes et internes. Il faudrait alors les caractériser plus comme des lieux de mise en relation contrôlée entre différentes compétences que comme des espaces clos protégeant une partie des salariés.

Du moment que l'utilisation pratique de connaissances plus sophistiquées suppose le développement de savoirs humains partagés, validés par l'expérience pratique, reproduits dans une recherche d'efficacité, il y a peut être une nouvelle place pour une relation de travail stable entre des employeurs et des salariés comportant des avantages mutuels.



## Bibliographie

Abattu C., 2004, « Valorisation des travailleurs âgés. Modifier la gestion des ressources humaines », *Economie et Humanisme*, Hors série n° 10, juin-juillet, PP. 62-63.

Abattu C. (Coord.), Lamotte B. (Coord.), 2006, *Diversité et inégalités, quelles pratiques de formation*, L'Harmattan.

Amossé T., 2003, Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle, *INSEE Première*, N° 921, septembre.

Auer P., Berg J., Coulibaly I., 2005, Une main-d'œuvre stable est-elle bonne pour la compétitivité?, *Revue internationale du Travail*, vol. 144/3, BIT, Genève.

Blondin M. A., 2006, « Capitaliser les savoirs pour transférer les compétences » In *Diversité et inégalités op.cit.*, PP. 139-148.

Ferrier H., 2006, « Du concept à la réalisation de formations aux bonnes pratiques : concilier stratégie d'entreprise et adhésion des acteurs internes », In *Diversité et inégalités op.cit.*, PP. 127-138.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1999, *La gestion des effectifs vieillissants, guide des bonnes pratiques*, Luxembourg, Office des publications des Communautés européennes, 24 P.

Gautié J. 2004, Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires, *Revue française d'économie*, N°4/Vol XVIII, Avril.

Germe J.F., 2001, Au-delà des marchés internes : quelles mobilités, quelles trajectoires ? *Formation emploi* N°76.

Gorz A., 2003, *L'immatériel, Connaissance, valeur et capital*, Galilée.

Lemistre P., 2003, Transformation des marchés internes en France Une approche par catégories d'emplois, *Economie appliquée*, tome LVI, N°2.

Lamotte B., 2005, « Le retournement économique et l'état du marché du travail », In Racine, *L'expérience est capital(e). EQUAL France : de la gestion des âges à la promotion de la diversité*, Racine, Les Cahiers, PP. 37-40.

Morant A., 2006, « La formation des responsables de magasins de Agri Sud Est : analyse du métier et transfert de compétences », In *Diversité et inégalités op.cit.*, PP. 113-125.

Piore M., J., 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, M.E.Sharpe, édition de 1985.

Racine, 2005, *L'expérience est capitale. Equal France : de la gestion des âges à la promotion de la diversité*, Racine, Les Cahiers, 243 P.

Ramaux C., 2005, Les emplois ne sont pas plus instables : explications et incidences sur la régulation de l'emploi, *Economies et Sociétés Série Socio-Economie du Travail*, N°8/2005.

Seibel C., 2005, Dossier emploi, *Alternatives économiques* n° 233, février, PP. 49-58.

Théry M., 2006, « Diversité, inégalités et formation », In *Diversité et inégalités op.cit.*, PP. 227-239.