

# Une nouvelle approche pour transférer le savoir-faire

Comme de nombreux pays industrialisés, la France doit faire face au vieillissement progressif de sa population. Cette tendance devrait encore s'aggraver dans les années à venir, alors que les taux de natalité ne cessent de chuter tandis que l'espérance de vie augmente. Dans ce contexte, la promotion du vieillissement actif et de politiques visant à favoriser la capacité de réinsertion professionnelle des seniors est devenue un objectif prioritaire. Toutefois, le nombre de personnes suivant une formation axée sur l'emploi est faible en France par rapport à d'autres pays européens. En outre, la plupart des formations sont destinées aux jeunes, alors que seulement 3% des programmes de formation sont conçus pour la tranche d'âge des 55-64 ans.

Le partenariat de développement EQUAL Part'@ge se propose de remédier à ce problème en encourageant les possibilités d'éducation et de formation tout au long de la vie pour les travailleurs âgés du secteur de l'agriculture, et de l'industrie laitière en particulier. Il a pour objectif d'encourager le transfert de savoir-faire entre les générations au sein d'entreprises confrontées au vieillissement de leur main-d'œuvre. Le PDD analyse les besoins de chaque entreprise et développe un programme de formation individuel axé sur le transfert de compétences. Il a été le premier à introduire un système de tutorat qui permet aux travailleurs, jeunes et moins jeunes, de mettre en commun leurs connaissances et leurs compétences.

## La gestion de l'âge dans une perspective à long terme

Ce partenariat de développement (PDD) a pour chef de file l'Université Pierre Mendès France à Grenoble. Il travaille en association avec un certain nombre d'entreprises affiliées au bureau de l'industrie laitière dans la région Rhône-Alpes. «Il est essentiel d'offrir aux travailleurs âgés la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise afin d'éviter la disparition de précieuses compétences. C'est une question d'adaptabilité, de formation et de gestion de carrière», explique Marie-Antoinette Blondin, responsable de la formation professionnelle dans l'une de ces entreprises.

La gestion de la main-d'œuvre âgée n'est cependant pas quelque chose de simple: les entreprises agricoles se concentrent généralement sur les problèmes à court terme, comme les contraintes de marché et la baisse du prix du lait, tandis que les objectifs de gestion du vieillissement ont davantage une perspective à long terme. La mise en place d'activités de formation pour les travailleurs seniors exige des stratégies de communication efficaces, qui s'appuient sur des arguments forts et convaincants. La motivation est souvent un problème chez les travailleurs âgés: ils n'ont plus la confiance nécessaire pour participer à de nouvelles possibilités d'apprentissage et hésitent à prolonger leur vie active. Certains décident de profiter des possibilités de préretraite qui permettent aux travailleurs d'arrêter de travailler avant l'âge de 60 ans.

## Des méthodes de travail adaptées aux besoins individuels

Part'@ge a élaboré des programmes de formation personnalisés, adaptés, non seulement à chacune des entreprises, mais aussi à chaque secteur et à chaque travailleur au sein de l'entreprise. La formation a été conçue pour répondre aux besoins réels et utilise des méthodes d'apprentissage fiables et à faible coût. Pour comprendre parfaitement la spécificité des problèmes des entreprises ainsi que les potentialités des seniors à l'échelon interne, le PDD a commencé par réaliser une analyse approfondie de la structure et de la main-d'œuvre interne des quatre entreprises participantes. Cette analyse a également tenu compte du contexte local, y compris l'évolution du marché régional de l'emploi, et dressé le profil de la main-d'œuvre, en soulignant la valeur ajoutée apportée par chaque travailleur de l'entreprise.

Grâce aux consultations de cadres et d'employés, Part'@ge est arrivé à mieux comprendre les attentes des deux groupes, et a pu développer des méthodes de communication et de formation parfaitement adaptées aux besoins et au potentiel de chaque entreprise.

## Partage de compétences entre les générations

Jusqu'ici, la plupart des activités visant à s'attaquer au problème des travailleurs âgés ont été développées en vue d'un



*Part'@ge encourage l'apprentissage tout au long de la vie dans l'industrie laitière*



Des systèmes de tutorat facilitent le transfert de savoir-faire entre collègues

transfert de compétences de l'ancienne à la nouvelle génération. Part'@ge renverse cette approche unilatérale en développant un échange réel et concret d'expertise entre générations. Le PDD a créé un programme de tutorat permettant aux jeunes travailleurs de profiter de l'expérience des seniors tout en échangeant leurs connaissances de la technologie de l'information et des nouveaux produits. Cet échange croisé de compétences et de capacités vise à encourager le développement professionnel des travailleurs des deux groupes d'âge.

Chez Candia, un producteur de lait, un technicien responsable d'une machine de remplissage de carton a suivi une formation pour devenir tuteur. Grâce à une formation organisée par Part'@ge, il a pu développer son propre savoir-faire technique, formaliser son expertise et la transférer ensuite à ses confrères par le biais d'une série d'ateliers. Un tiers environ des employés a à présent bénéficié d'une formation organisée dans le cadre de programmes mis en place par le PDD.

En intégrant des activités de formation personnalisées pour les travailleurs âgés, ce PDD EQUAL a donné une nouvelle impulsion à un secteur très traditionnel. Les activités axées sur les travailleurs âgés ont été organisées en tenant compte de ce contexte spécifique. Cette approche a aidé des entreprises à faire face à la nécessité d'adapter leur main-d'œuvre vieillissante en exploitant le mieux possible leur propre dynamique et leurs propres ressources.

Une version plus détaillée de ce projet et d'autres succès d'EQUAL sont disponibles à l'adresse:

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal/activities/search\\_fr.cfm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/activities/search_fr.cfm)

**Pays:** France

**Région:** Rhône-Alpes

**Nom du projet:** Part'@ge

**Durée du projet:** juin 2002 – mai 2005

**Domaine prioritaire du FSE:** capacité d'adaptation

**Financement du FSE:** 265 766 €

**Financement total:** 575 045 €

**Partenaires nationaux EQUAL:** Université Pierre Mendès France et 12 autres partenaires

**Partenariat transnational avec:** Belgique, France

**Coordonnées:**

UPMF

Bruno Lamotte

1241 Rue des Résidences BP 47

F-38040 Grenoble cedex 9

Tél.: +33 476825435

E-mail: [bruno.lamotte@upmf-grenoble.fr](mailto:bruno.lamotte@upmf-grenoble.fr)

Site Internet: [www.upmf-grenoble.fr/partage](http://www.upmf-grenoble.fr/partage)