

Travail & CHANGEMENT

Construire la coopération entre les générations



ENJEUX (P. 2,3)

**La transmission
intergénérationnelle,
tout un apprentissage !**

ARGUMENTS (P. 4 à 6)

**Les entreprises à
l'écoute des besoins
intergénérationnels**

Interviews de Paul Orly, Maître
de conférence à Paris 13,
Thomas Troadec, sociologue,
Jacky Bellaguet de Sogea
Construction, Bruno Lamotte,
Maître de conférences
à Grenoble 2.

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 7 à 12)

**MJC
Un Intranet pour mutualiser
les compétences**

**Bâtiment
Retour sur le banc d'école**

**Industrie et service
Travail collectif : les jeunes
en pleine mutation**

**Sidérurgie
Dynamiser l'approche
tutorale**

ALLER PLUS LOIN (P. 13 à 15)

Points de vigilance
Une bonne répartition du
travail, préparer
le tuteur à sa fonction,
pas de transmission
sans un emploi sûr.

Note de lecture
Les coopérations dans le
travail construisent la santé.

Des livres et des sites
Sur la solidarité entre les
générations, l'acquisition
et la transmission des
compétences.



Bimestriel du réseau Anact
pour l'amélioration des conditions de travail

Avec le soutien du Fonds social européen

La transmission intergénérationnelle tout un apprentissage !

L'importance de la coopération entre les générations : une question souvent sous-estimée par les entreprises et qui tend même à ne s'imposer que dans l'urgence. Pourtant, la transmission des compétences entre les générations et le développement de la coopération au sein des collectifs représentent autant d'atouts pour améliorer les conditions de travail et la performance.

A l'heure du vieillissement de la population active, les entreprises sont confrontées à un double défi : faciliter le maintien dans l'emploi des salariés de plus de 55 ans et maintenir dans leur organisation les compétences stratégiques dont elles ont besoin, compétences souvent détenues par les salariés les plus expérimentés. Pourtant, malgré ce contexte, les questions de coopération entre les générations restent très peu traitées par les entreprises.

Quelles sont les conditions favorables au maintien dans l'emploi des salariés seniors ? Comment accompagner l'intégration des nouveaux, faciliter les coopérations et le développement des compétences ? Ces questions peuvent s'avérer impossibles à résoudre dans un horizon à court terme. Pourtant, la mise en place de démarches spécifiques, touchant l'organisation du travail, les pratiques de management et de développement des compétences, peuvent changer la donne.

→ Réussir une transmission

Pour l'entreprise, l'acquisition et la transmission des compétences représentent bien des enjeux de taille. Le contexte actuel des départs massifs en retraite, conjugués à des difficultés de recrutement de personnel dans certains secteurs, risque de mettre certaines entreprises dans

des situations difficiles. Par faute d'anticipation, elles risquent de perdre des compétences. Pour pallier ce phénomène, l'identification de ces acquis et des individus qui les maîtrisent est une première étape. En effet, ils correspondent à des savoir-faire, des tours de mains résultant d'une très longue expérience de travail. De ce fait, ils sont souvent difficiles à repérer, à modéliser et à communiquer. Une transmission réussie ne s'improvise donc pas, elle s'organise. Il s'agit d'engager une démarche globale en faisant évoluer l'organisation du travail, ainsi que la politique de gestion

des ressources humaines de l'entreprise. Pour les salariés, les démarches de transmission des savoir-faire présentent plusieurs avantages.

→ Agir sur l'organisation

De manière générale, on sait que les coopérations peuvent être protectrices face à l'usure professionnelle. On pense ici aux conséquences directes du soutien et de l'entraide entre pairs, que ce soit pour répartir la charge de travail ou pour favoriser la transmission des savoir-faire et de l'ex-



ationnelle,

périence. Souvent, on observe une distribution informelle des tâches pour mettre à l'abri des efforts les plus pénibles les salariés les plus âgés. Cette aide peut être utilisée de façon positive. Pour les anciens, c'est ainsi l'occasion de revêtir un rôle de pédagogue en transférant l'expérience acquise vers les plus jeunes. Pour ces derniers, recevoir cette expérience constitue un point d'appui important dans leur intégration. Il facilite l'apprentissage par la mise à l'épreuve dans des situations concrètes. On évite ainsi que le *turn over* prenne des proportions trop importantes en stabilisant les effectifs.

Souvent, les obstacles à la transmission des compétences entre les générations sont liés à des problèmes de représentation. Du côté des plus anciens, le risque de dépossession peut être ressenti avec plus ou moins de force et constituer un obstacle réel aux processus de transmission. Du côté des plus jeunes, on observe souvent un refus d'écouter les plus anciens. Ce sentiment peut aller jusqu'au déni de la valeur de l'expérience. La possession d'une technicité liée à un apprentissage académique est alors plus valorisée que les savoirs et pratiques issus de l'expérience. Mais au-delà du degré de motivation des salariés concernés, il est possible d'agir sur l'organisation du travail et sur les pratiques de gestion.

→Trois grands principes peuvent être retenus :

1) Il faut d'abord reconnaître que la transmission des compétences et des savoir-faire ne consiste pas à déverser d'un individu à un autre des savoirs standardisés. Tout processus d'apprentissage met en jeu les relations complexes qu'entretient un individu

avec son environnement (matériel et social). Ce processus se déroule dans un cadre collectif et se construit dans des situations concrètes. De plus, une certaine autonomie s'avère nécessaire pour que les collectifs de travail puissent développer leur expérience. Il est essentiel de rappeler l'espace des possibles et non de brider l'action dans des procédures inapplicables. Dans ce sens, il reste important de débattre, dans l'entreprise, sur les différentes règles et normes garantissant l'obtention de la qualité de service ou des produits. L'objet des processus de transmission, c'est avant tout la performance de l'entreprise.

2) Tenir compte des changements rapides auxquels sont confrontées les entreprises. Que ce soit du côté des procédés techniques et de l'organisation du travail, ou encore des réorientations des produits ou de métier, l'entreprise subit des évolutions profondes. L'action de transmission doit être adaptée à ce contexte. Il s'agit d'observer en amont les nouveaux besoins en savoir-faire plutôt que de vouloir reproduire à l'identique ce qui existait.

3) Enfin, il s'agit aussi de transmettre une culture de travail qui fait parfois défaut et empêche une intégration plus facile des nouveaux. Cette culture porte sur des éléments qui ne sont pas toujours reconnus à leur juste valeur : règles de travail en commun, habitudes de communication, capacité de faire face aux aléas et aux pannes. C'est l'ensemble des règles de fonctionnement propres à l'entreprise qu'il s'agit d'apprendre. Il ne s'agit pas ainsi seulement de transférer des compétences dûment répertoriées par les systèmes de classification, mais un véritable habitus professionnel qui permette à la fois l'intégration des nouveaux et la valorisation des compétences des anciens.

Patrick Conjard (chargé de mission, département compétences, travail et emploi de l'Anact) et Thierry Rousseau (chargé de mission, département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).

EDITORIAL

Arrivent aujourd'hui à l'âge de la retraite les générations de l'après-guerre, plus nombreuses de 150 000 personnes par an. Dans ce contexte, le transfert de compétences entre les générations est essentiel. Objectifs : faire partager l'expérience que les salariés âgés ont acquise en situation de travail et assurer la production tout en ménageant la santé. Il faut pour cela dynamiser le tutorat, aider à formaliser l'expérience pour mieux la transmettre. Par ailleurs, le travail change de plus en plus rapidement, et avec lui, les besoins en compétences. Dès lors, l'enjeu est moins l'apprentissage que le co-apprentissage entre des générations n'ayant pas la même formation initiale, la même expérience du travail, le même rapport aux nouvelles technologies. Favoriser la mixité des collectifs de travail selon l'âge – on pourrait en dire autant du genre ou du pays d'origine – c'est favoriser la mise en débat de solutions innovantes pour l'entreprise. C'est, une fois dépassées les difficultés culturelles de compréhension, développer l'appui du collectif de travail, facteur de santé des salariés.

Henri Rouilleault
Directeur général de l'Anact

Source : *Les jeunes et les seniors face à l'entreprise*, enquête CGPME-IPSOS pour Planète PME, 16-25 avril 2005.

Les entreprises à l'écoute des bes

Echanger ses connaissances, savoir transmettre et recevoir une expérience, trouver le bon tuteur, cela s'appelle la coopération intergénérationnelle. Un mécanisme que l'entreprise doit penser au sein même de l'organisation du travail. Quatre spécialistes avancent leur analyse.

PAUL OLRV,
Maître de conférence à l'université Paris 13
et au Conservatoire national des
arts et métiers

Comment définiriez-vous "l'expérience" ?

Il n'existe pas *une* seule définition. Chacun aborde la notion selon l'usage qu'il veut en faire en insistant sur la validation, la gestion des âges ou les processus de transmission. J'en retiens trois caractéristiques :

- Une action qui, avec le temps, se sédimente en "expérience" ;
- Un moment vécu, éprouvé, dont la trace reste associée à cette action, qui fait dire que l'"on a l'expérience" ;
- Un processus de mise en mémoire, ressources mobilisables pour des actions futures, parce qu'on "tire les leçons" de l'expérience.

L'expérience est étroitement liée au contexte de son acquisition (situations affrontées, habitudes organisationnelles, sens du collectif de travail...) alors même qu'elle est avant tout personnelle. C'est pourquoi, elle est une ressource parmi d'autres, une variable explicative de la compétence détenue par les individus. On en devine une limite importante : pour coopérer, ce qui est une ressource pour moi (mon expérience), ne l'est pas forcément pour autrui.

Quels sont les types de compétences acquis par l'expérience ?

L'expérience professionnelle favorise l'acquisition de compétences en situation, différente de l'expérience scolaire. Mais le rapport expérience / compétences n'est pas simple. Il existe des effets de seuil : jusqu'où, à partir de quand l'expérience est-elle productrice de compétences ? Parfois, l'expérience stérilise notre faculté à acquérir de nouvelles

compétences. Dans certaines circonstances, la compétence s'acquiert précisément au-delà des frontières rassurantes de l'expérience.

Mais il est aussi vrai que si l'on peut dépasser nos limites familiales, c'est aussi en partie parce que nous sommes expérimentés. Or, cette faculté de composer avec le caractère incertain de l'action est, elle-même, acquise par expérience.

Peut-on transmettre son expérience ?

Oui mais l'important est qu'elle soit "reçue" par quelqu'un qui puisse en tirer profit. Certaines qualités sont exigées du "récepteur" : connaître et mettre en question les points aveugles de sa pratique, être questionné par celle d'autrui, etc. Le problème du "transmetteur" est que son expérience s'est incorporée au fil du temps dans des processus

informels. Il la considère "de l'intérieur". La transmettre suppose de la formaliser et de la rendre public. Il lui faut aussi différencier ce qui relève de l'expérience des autres variables de l'action.

L'analyse de l'activité ou de ses traces représente un outil précieux. Elle est l'occasion d'une mise en débat des manières de faire. Celles-ci doivent être explicitées : transmettre l'expérience nécessite sa mise à distance pour mieux la réfléchir et le recours à des supports pédagogiques pour la formaliser. Parmi les nombreuses conditions de la transmission, la clarté du but doit être sans équivoque. Le savoir professionnel patiemment construit représente la plus-value des personnes expérimentées. Aux bénéfiques attendus par l'entreprise doivent donc correspondre des bénéfiques pour le transmetteur. Par ailleurs, il revient à l'entreprise de s'assurer que la compétence détenue par le transmetteur est bien la compétence attendue, même si l'environnement a changé.

Propos recueillis par Patrick Conjard.

Comment a commencé cette mobilisation pour la transmission des savoirs entre les anciens et les jeunes au sein de Sogea Construction ?

Ces derniers temps, nous avons dû recruter des jeunes en raison des départs de certains "anciens". Une partie est restée afin de former les nouveaux venus, dans la perspective d'un échange entre les générations. Sur l'un de nos chantiers, nous avons formé 15 jeunes recrues pendant plusieurs mois au niveau théorique, puis ils ont reçu une formation pratique avec les "vieux mineurs" sur les chantiers. Cela leur a permis de

progresser plus vite. En contrepartie, ils devenaient les bras et les jambes de l'ancienne génération en proposant "leurs muscles" pour aller chercher le matériel. Au final, nous nous sommes retrouvés avec 15 jours d'avance sur ce chantier où l'ambiance était remarquable !

Quels sont les outils majeurs que vous avez déployés pour encourager la transmission des savoirs ?

Une étude réalisée par Serge Volkoff et l'Afpa a montré que beaucoup d'anciens pensaient que les jeunes apprenaient en regardant et en

Coopérations intergénérationnelles

Les coopérations intergénérationnelles représentent-elles un nouvel enjeu pour les entreprises ?

Il faut souligner que les entreprises font appel à des études sur le sujet lorsqu'elles ont la sensation de "tensions intergénérationnelles".

Le contexte d'une génération de 45 - 55 ans quantitativement et durablement plus présente sur le marché du travail (du fait de la réforme de la politique de retraite) et d'une arrivée massive de jeunes, souvent plus diplômés que leurs aînés, conduit les entreprises à développer une certaine vigilance sur ce sujet. Les mécanismes de coopération ne vont pas toujours de soi, et cela peut provoquer des conflits.

Existe-t-il plusieurs formes de coopération ?

J'en ai identifiées trois.

Tout d'abord, le mécanisme de la reproduction : les jeunes comprennent que pour faire du bon travail, ils doivent reproduire ce que font leurs aînés. Les entreprises rendent les anciens responsables de ce mécanisme, alors que c'est souvent la nature même de l'activité qui oblige à cette reproduction. Par ailleurs, un conflit intergénérationnel

THOMAS TROADEC,

sociologue au laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE / CNRS) et directeur de 3^e cycle en développement des RH et stratégies de gestion appliquées (ICP / FASSE)

peut se produire, générateur de désengagement à l'égard du travail. Enfin, on remarque aussi un phénomène d'innovation : la rencontre générationnelle va alors transformer les pratiques de travail et les modes d'engagement. Contre toute attente, c'est cette dynamique de métiers que l'on retrouve dans des situations souvent jugées problématiques pour les entreprises. Les seniors ne sont pas dépassés et mobilisent le collectif de travail comme étant l'un des principaux vecteurs d'apprentissage. Toutefois, toutes les compétences ne sont pas transmissibles. Il existe aujourd'hui un très grand écart entre le travail, tel qu'il est conçu par l'organisation et le travail, tel qu'il est réalisé par les individus et les collectifs de travail. Une grande partie des compétences réelles n'est donc pas reconnue par l'organisation et lui échappe...

Comment aider les entreprises à gérer tous les âges ?

L'âge repose aujourd'hui sur deux dimensions. D'une part, il est une construction sociale qui repose sur une trajectoire. C'est donc cette trajectoire qu'il faut gérer, avec des enjeux clairs pour l'individu comme pour l'entreprise. D'autre part, il faut aussi penser l'organisation du travail : c'est l'endroit où se construisent les mécanismes de coopération. Cette gestion conjointe des trajectoires et de l'organisation du travail permet de penser la question des âges autour du triptyque salarié, management de proximité et responsables des ressources humaines. Ce trio sera forcément amené à réfléchir à la question des identités professionnelles et aux attentes de reconnaissance qui peuvent être diverses. On part ici du principe que la complémentarité entre l'acteur RH et l'acteur manager sera en capacité d'offrir davantage de reconnaissance aux identités professionnelles.

Propos recueillis par Béatrice Sarazin (département information-communication de l'Anact).

JACKY BELLAGUET,

directeur Qualité, Sécurité, Environnement et Formation de Sogea Construction

commettant des erreurs. Dans un premier temps, la priorité a donc été de bien identifier les personnes volontaires chargées de former les jeunes. Puis une formation leur a été dispensée. Nous avons créé un réseau de tuteurs internes et de parrains. Les tuteurs sont formés seuls puis, cette formation est complétée avec les jeunes.

Les formations communes sont très enrichissantes. Les tuteurs et les jeunes discutent entre eux et s'améliorent mutuellement. Par exemple, les questions de sécurité posées par les jeunes

mobilisent ensuite les anciens sur ce thème.

Le tuteur agit au niveau du chantier, alors que le parrain a une vision plus globale pour permettre au jeune de recevoir un véritable parcours de formation. Il suggère par exemple des postes de travail pour parfaire la formation du jeune.

Rencontrez-vous des difficultés pour la formalisation des connaissances ?

Nous parvenons à capitaliser les savoirs de nos "anciens" en organisant des réunions durant lesquelles ils expliquent leur métier.

Ensuite, nous élaborons des vidéos pédagogiques composées d'images de synthèse à partir des différentes connaissances délivrées par les plus expérimentés. Ces images sont essentielles, car il ne s'agit pas seulement de demander aux tuteurs de former les jeunes, mais il faut leur donner des outils pédagogiques adaptés pour enseigner ! Grâce à ces films, les anciens redécouvrent la théorie avant de former les nouveaux, cela facilite la transmission.

Propos recueillis par Chrystelle Alour (journaliste).

« Pour que l'expérience soit riche et que la transmission soit valorisante, il importe de ne pas enfermer les gens dans certaines trajectoires. »

La transmission des savoirs entre les générations est-elle à sens unique ?

Le projet européen Equal s'est déroulé sur trois ans. Il était destiné à expérimenter dans des entreprises un processus global d'accompagnement des salariés, intégrant l'élaboration de plans de formation, la révision de l'organisation du travail, de l'ergonomie des postes et des missions des salariés, en lien

avec les caractéristiques des populations concernées.

Il nous a permis de vérifier que la complémentarité des savoirs entre jeunes et moins jeunes devait être encouragée et que, dans cette perspective, il fallait renouveler les formes actuelles de tutorat.

Les plus jeunes ont aussi des savoirs techniques qu'ils peuvent apprendre aux plus âgés. Un exemple, celui du technicien d'une entreprise qui vend des fournitures à des exploitants agricoles : le jeune qui sort de l'école a un savoir technique sur les nouveaux produits qu'il peut transmettre à un salarié plus ancien. Ce dernier, à son tour, peut enseigner au jeune sa connaissance des agriculteurs, de leurs demandes et de leurs habitudes. Nous avons réellement rencontré cette complémentarité dans le cadre du projet Equal.

Quelles sont les difficultés qui peuvent faire obstacle à la coopération intergénérationnelle dans l'entreprise ?

L'échange des connaissances n'est pas toujours évident à mettre en œuvre. Les gens qui ont une plus grande ancienneté ne sont pas forcément enthousiastes à l'idée de se former. Les problèmes de coopération entre générations surgissent très fréquemment auprès des personnes qui ont accumulé un savoir spécifique, une sorte de "domaine réservé" au fil du temps.

BRUNO LAMOTTE,
Maître de conférences à l'université
Pierre Mendès France, Grenoble, Responsable
du Projet Equal Part@ge

(Site Internet <http://web.upmf-grenoble.fr/partage/>)

À la fin de leur carrière, elles ont du mal à admettre l'idée de la transmission. Elles ressentent une certaine réticence à communiquer leur savoir quand ce savoir leur donne une place dans l'entreprise. Plus généralement, pour que l'expérience soit transmise, il faut qu'elle soit capitalisée par la personne. Or, certaines carrières enferment les gens dans des tâches répétitives, dont la transmission n'est pas valorisante.

Celle-ci se fait alors très mal en raison de la pauvreté même des tâches confiées au salarié. Pour que l'expérience soit riche et que la transmission soit valorisante, il importe de ne pas enfermer les gens dans certaines trajectoires. Il en va de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Quels sont les outils qui peuvent être utilisés par les entreprises pour valoriser la transmission des savoirs ?

Deux éléments principaux favorisent une bonne coopération entre les générations.

Tout d'abord, il faut bien choisir les gens qui vont être au cœur du processus de transmission. Il n'est pas toujours pertinent de se précipiter vers les plus anciens. Ces salariés sont souvent tournés vers le départ et se préparent à une autre vie. Ce ne sont pas forcément les plus à même d'entrer dans une logique de transmission des savoirs.

Il s'avère souvent plus judicieux de s'adresser aux personnes entre 45 et 50 ans, c'est-à-dire celles qui se sentent concernées par l'image de l'entreprise dans les dix ans à venir. Elles ont une approche plus positive de l'effort de transmission des compétences. Second élément important : lorsque c'est possible, s'appuyer sur quelqu'un d'extérieur à l'entreprise pour mettre en forme les connaissances et la transmission des savoirs. Dans un des ateliers d'une des entreprises étudiées par exemple, un processus de formation à la prévention des pannes a été mis au point. Un système qui repose sur la connaissance que les opérateurs ont des machines. Pour élaborer les fiches en partant des observations des opérateurs, la direction a fait appel à quelqu'un d'extérieur à l'entreprise. Cela permet de faire intervenir un tiers non impliqué dans la hiérarchie ou la vie sociale de l'entreprise. En terme de stratégie et de ressources humaines, ces deux points me paraissent essentiels.

Propos recueillis par Chrystelle Alour.

Être directeur d'une MJC : une fonction passionnante mais délicate. Pris entre de nombreuses injonctions et des impératifs divers et variés, certains peuvent mal vivre leur métier. La fédération régionale Rhône-Alpes a donc décidé d'agir et mise sur un outil collaboratif qui devrait permettre l'entraide et le partage des compétences.

Un Intranet pour mutualiser les compétences

→→→ FÉDÉRATION RÉGIONALE DES MAISONS DES JEUNES ET DE LA CULTURE MJC

Secteur : **associatif**

Activité : **culture et loisirs**

Effectifs : **40 directeurs dans le Rhône**

Région : **Rhône-Alpes**

Une intervention de l'Anact en 2003, portant sur la charge de travail, l'avait montré : être directeur d'une MJC n'est pas une sinécure (voir *Travail et Changement* n° 290)! Le métier est certes captivant et ce sont souvent des passionnés qui l'exercent, mais il est n'en n'est pas moins très difficile : pressions politiques, gestion associative, exigences des adhérents et des équipes d'animateurs... Certains s'accommodaient de ces contraintes mais d'autres les vivaient mal. Aussi, la Fédération régionale Rhône-Alpes a réagi en décidant de jouer la carte réseau et d'encourager les coopérations en créant un Intranet. Celui-ci devant permettre aux directeurs de trouver auprès de leurs collègues les ressources et compétences nécessaires.

Avancer doucement pour convaincre

Jean-Paul Ropars, délégué régional à la fédération Rhône-Alpes chargé de la mise en œuvre de l'outil, le reconnaît : il n'est pas facile de travailler en réseau et de trouver chez tous les directeurs un dénominateur commun. Chacun gère son association en fonction des couleurs politiques de son conseil d'administration, des besoins de ses adhérents... L'individualisme existe chez certains mais l'isolement pesant au quotidien, constaté dans plusieurs structures, peut être combattu. Un comité de pilotage constitué de directeurs volontaires pour travailler sur

le projet et l'expérimenter, est donc mis en place pour élaborer l'outil. L'objectif premier : encourager les coopérations de toutes sortes. Intergénérationnelles, bien sûr, mais pas seulement. *"Beaucoup avaient des conceptions très différentes de leur métier, de la définition même du réseau... Parce que les expériences et convictions ne sont pas toujours partagées, le seul fait d'en discuter au début du comité de pilotage a changé la donne"*, souligne Jean-Paul Ropars. Convaincu bien sûr de la nécessité et du bien fondé de l'outil, il reste pourtant prudent. Car il a fallu avancer lentement, convaincre les sceptiques. Les premiers questionnaires diffusés n'ont pas donné de résultats satisfaisants. Afficher ou non telle compétence ou telle expérience n'est pas facile. Et être choisi comme "profil expert" peut être flatteur mais aussi considéré comme un piège. La peur d'être jugé par ses pairs ou ses supérieurs, la peur de décevoir, de ne pas entrer dans un cadre... Autant de réticences qu'il a fallu et qu'il faudra encore combattre.

Un outil à partager

Un deuxième questionnaire est donc élaboré pour mieux structurer la démarche et afficher des objectifs clairs. Il permet de définir trois mots-clés autour des expériences acquises et compétences requises : la vie institutionnelle, la gestion administrative et la pédagogie. Comment ces trois grands

chapitres de l'existence d'une MJC vivent-ils à travers la fonction des directeurs? Une cinquantaine de critères précis aident chacun à exprimer son vécu. Tout cela est mutualisé dans l'Intranet, dont l'accès est restreint aux seuls directeurs de MJC. Ils peuvent ainsi s'aider les uns les autres pour surmonter certaines difficultés. On y trouve aussi des carnets d'adresses, des sites intéressants, et un forum de discussion.

L'expérimentation auprès de sept directeurs est en cours, avec pour but la généralisation de l'outil, au moins dans le Rhône, en 2006. Il faudra aussi "caler" l'outil avec l'institution MJC. Au plus haut niveau de la fédération, la démarche a interpellé et chacun réfléchit à sa généralisation. Autre signe de l'intérêt et du besoin créé par l'outil : les animateurs ont demandé le même...

Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau.

Vigilance autour de l'outil

Jean-Claude Ropars est bien conscient que l'Intranet a un long chemin à parcourir jusqu'à certaines MJC. *"Il est vrai que certaines structures sont très mal équipées en informatique et que nous devons parfois convaincre de l'utilité d'avoir un abonnement internet"*.

Au-delà, c'est la pratique même de l'informatique qui peut poser problème. Certains directeurs y sont bien formés, d'autres, jeunes ou plus anciens, sont encore très réticents. La fédération est donc consciente d'un des enjeux de l'outil : veiller à ce que celui-ci n'exclut aucun salarié.

Dans un contexte de changements technologiques et organisationnels forts, l'entreprise Kp1 a expérimenté une démarche originale de transmission des compétences : "le banc-école". Un dispositif basé sur des principes de coopérations et d'échanges, bien installé aujourd'hui dans l'organisation.

Retour sur le banc d'éco

→→→ KP1

Secteur : bâtiment

Activité : production en béton précontraint

Effectifs : 250 salariés

Région : Languedoc-Roussillon

Issu de la fusion de PPB et de Fédér Béton en 1993, le groupe Kp1 est leader en France sur le marché des systèmes constructifs pour les planchers, structures et ossatures de bâtiments à destination des marchés de la maison Individuelle et des bâtiments.

Avec près de 250 salariés, répartis entre la production et les fonctions supports, le site industriel de Pujaut (Gard) est la plus grande usine du groupe. C'est aussi un site pionnier, puisque l'entreprise a été créée en 1959 par le fondateur de PPB. La population salariée, encore vieillissante malgré des embauches de jeunes dans les dernières années, est majoritairement

ouvrière (à 60%) avec des compétences acquises essentiellement sur le tas au sein de l'entreprise. Forte de ce constat, Kp1 a décidé de valoriser les salariés vieillissants et d'en faire une richesse pour l'entreprise.

Se donner les moyens d'un projet ambitieux

Au contexte général de l'entreprise se superposent des caractéristiques plus spécifiques sur certaines zones de l'usine. Le secteur "poutrelles" a ainsi connu de nombreuses évolutions techniques et organisationnelles ces trois dernières années. Sur le plan

technique, les investissements réalisés ont été importants au niveau des trois halls de production de l'atelier. L'arrivée de nouvelles machines et les changements opérés sur le process de fabrication ont d'ailleurs considérablement amélioré les conditions de travail des salariés, même si celles-ci restent encore difficiles (bruit, chaleur, contraintes techniques...).

Sur le plan organisationnel, de nombreuses modifications ont été impulsées par la direction du site (changement de responsable, réduction des équipes de cinq à trois personnes avec un repositionnement des chefs d'équipe sur la dimension managériale, mise en place d'un projet Qualité sécurité...), dans un souci d'amélioration du niveau de polyvalence et des résultats qualités des équipes de production. C'est dans cette période de mutations profondes que le cabinet Itaque conseil, co-porteur avec le Cafoc du projet FSE Equal intitulé "compétence quinqu"⁽¹⁾, a accompagné l'entreprise Kp1 de Pujaut dans la mise en œuvre de son projet.

10 entreprises et une étude sur la transmission des compétences

L'Anact a conduit, en collaboration avec Philippe Astier (Université Lille 1 / Cnam) et Paul Olry (Université Paris 13 / Cnam) une étude sur le thème « Acquisition et transmission des compétences dans les organisations » (Atco). Celle-ci a réuni dix entreprises différentes sous bien des aspects mais ayant toutes, pour des raisons particulières, mis en œuvre des dispositifs visant explicitement à construire, transmettre ou développer des compétences.

La démarche adoptée a été celle d'un groupe de travail qui, durant l'année 2004-2005, a précisé la problématique initiale, défini les sites d'investigation, arrêté la méthode de production et d'analyse

des données. Chacun de ses membres a, de plus, réalisé une ou plusieurs investigations de terrain et contribué à la rédaction des monographies. Il s'agit à chaque fois de comprendre la dynamique spécifique de l'organisation et des acteurs des situations professionnelles. Au-delà, par confrontation des monographies et certains apports extérieurs, le but est de tenter de préciser les conditions (cadres sociaux et processus organisationnel) favorisant ce type de dynamiques et de tenter d'apporter ainsi une contribution à une modélisation du développement et de la transmission des compétences dans les organisations.

Rapport d'étude téléchargeable sur www.anact.fr

Le

Rendre l'activité de travail formatrice

Plusieurs phases peuvent être identifiées au niveau du processus de transmission des compétences expérimenté sur le secteur poutrelle : le diagnostic socio-économique réalisé en amont par le consultant externe, l'identification des compétences critiques réalisée par l'encadrement avec l'appui méthodologique du consultant, la constitution d'équipe ad-hoc composée de "transférants" et de "transférés", la mise en place d'un "banc-école" (le banc correspond à l'installation de production), le travail de débriefing réalisé individuellement et collectivement à l'issue du banc et enfin le transfert des acquis par les acteurs mobilisés au sein de leur équipe de travail.

Temps fort du dispositif, le "banc école" consiste à affecter "transférants" et "transférés" sur un hall de production afin de réaliser un banc complet avec l'objectif de "partager et d'échanger sur ses façons de faire". L'objectif de productivité devient secondaire (nombre de bancs réalisés par rapport au temps de réalisation non considéré) au profit de l'objectif d'optimisation des échanges et des coopérations sur le travail. La situation de travail est ainsi "didactisée" comme le souligne Philippe Astier, chercheur du Centre national des arts et métiers intervenu dans le cadre d'une étude Atco menée pour l'Anact (voir encadré), en ce sens où l'on met en place tout au long du processus (avant, pendant et après le "banc-école") des conditions qui permettent à l'activité de travail d'être formatrice. Au regard des bilans réalisés par le cabinet Itaque conseil et des éléments récoltés dans le cadre d'entretiens pour l'étude Atco, des points de vue convergent pour mettre en avant les

Philippe Gensana, directeur du site Kp1 de Pujaut

"Le déséquilibre de la pyramide des âges, au niveau des métiers de la production, est un objet de préoccupation pour l'ensemble du groupe. Il s'agit d'anticiper ses évolutions (population faiblement qualifiée, main-d'œuvre locale avec forte population immigrée parfois en situation d'illettrisme, salariés vieillissants), de sauvegarder les savoir-faire des anciens (qui partiront d'ici 2 à 4 ans) et de transmettre la culture technique de l'entreprise. Le projet Equal, porté par le cabinet Itaque, est venu consolider et renforcer les projets déjà engagés. Il a contribué à mobiliser de façon positive les équipes de production et nous a permis d'expérimenter des pratiques innovantes sur le terrain. Le dispositif de formation banc-école a le mérite d'impliquer les opérateurs dans la démarche avec pour seul enjeu, le partage des compétences entre anciens et jeunes. On leur donne la possibilité de s'exprimer et on reconnaît leurs savoir-faire. L'expérience est à ce jour concluante et, en accord avec la DRH du groupe, nous avons engagé de nouveaux chantiers sur l'année 2005 pour d'autres types de compétences, avec d'autres salariés de l'entreprise, et cela sans financements externes".

intérêts et les effets à court terme de ce dispositif qui tend à se développer et à s'installer comme une pratique durable dans l'entreprise. L'amélioration des taux de rebuts et l'observation de nouvelles façons de faire chez certains "transférés" tendraient à montrer les effets du dispositif en matière d'acquisition de nouvelles compétences : "Certains opérateurs ont appris de nouveaux tours de mains ; ils ont vu d'autres façons de faire qu'ils reproduisent aujourd'hui... Je vois que les résultats qualité de certains s'améliorent"

Nouvelles pratiques de coopération

La mise en œuvre du "banc-école" et le travail d'accompagnement collectif en amont et en aval a favorisé les coopérations et les échanges entre les salariés concernés. Chacun s'accorde à reconnaître l'intérêt de ce type d'échange : "On confronte nos points de vue, nos façons de faire avec celles des autres

équipes". Parmi les éléments les plus significatifs, on retiendra également la valorisation des savoir-faire et des tours de mains des plus expérimentés. Le fait de mobiliser des "transférants" non-encadrants a ainsi contribué à valoriser le travail des opérateurs et à motiver les équipes de travail. Pour la direction du site, le dispositif "a déjà impulsé de nouvelles pratiques de coopération et d'échange sur ses façons de faire". Enfin, l'ingénierie du projet et la méthodologie développée par le consultant ont, incontestablement, contribué à favoriser la réflexion sur les conditions favorables à la transmission des compétences et l'intérêt d'engager des démarches participatives.

Patrick Conjard.

[1] L'Agefos PME, l'ANPE, l'Apec, les confédérations syndicales FO, CFDT, CGC et Act Med font partie des partenaires nationaux. Ce projet repose sur un principe fort, repris dans le cadre de l'expérience Kp1, "Appréhender le travailleur vieillissant comme une richesse pour l'entreprise".

Acteurs du changement, les jeunes ont-ils des attentes différentes de celles de leurs aînés vis-à-vis du travail ? Comment se construit leur rapport au travail et quel rôle le collectif joue-t-il dans cette construction ? Une étude menée par Bernard Eme, chercheur au Conservatoire national des arts et métiers, apporte un éclairage.

Travail collectif : les jeu

“Identités au travail des jeunes dans trois entreprises, archipel identitaire et désir de trajectoire”, tel est le titre d’une étude⁽¹⁾ menée en 2005, auprès de trois grandes entreprises : Adia, Peugeot-Citroën et La Poste. Fruit d’une collaboration entre le Lise (Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique) et l’Anvie (organisme de médiation créé par de grandes institutions de recherche), cette étude avait pour objectif de comprendre les attentes des jeunes générations au travail. Et ce, à partir d’une hypothèse : celle d’une mutation du sens donné au travail et des comportements.

Le poids de l’héritage

Premier constat commun aux trois entreprises : les jeunes et en particulier les moins qualifiés, subissent un poids fort de leur héritage identitaire. En l’absence d’une construction de parcours professionnel chez leurs parents, ils n’affichent, en la matière, que très rarement leurs propres objectifs. Et cet héritage semble déterminant dans les attentes par rapport au travail. Ce qui prévaut : des parents ayant poussé leurs enfants à poursuivre leurs études dans le but d’avoir “une bonne

→→→ UNE ÉTUDE AUPRÈS DE 3 ENTREPRISES LA POSTE, ADIA, PEUGEOT

Secteur : industriel et de services

Activité : constructeur automobile, travail temporaire et service public

Tous effectifs confondus

situation” et ainsi faire face à l’insécurité. Du coup, *“la représentation du travail pour ces jeunes est intrinsèquement liée à son envers, le chômage ou l’exclusion”*. Dans ce schéma, le travail est avant tout le moyen de combattre cette insécurité sociale.

Que ce soit chez les ouvriers de Peugeot ou chez les facteurs de La Poste, le diplôme est aussi un élément déterminant. Sans doute parce qu’il représente lui aussi le symbole de la réussite et une réponse aux difficultés socio-économiques.

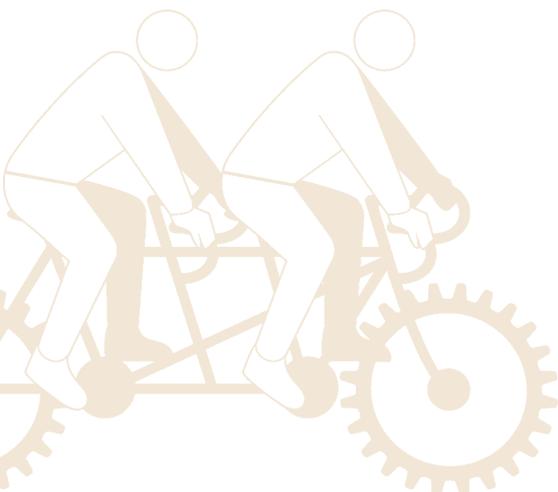
Se construire une trajectoire

Les trajectoires vont se construire de façon très différenciée selon la manière dont l’individu va rentrer dans la vie active. Ici, la transmission et la formation initiale jouent un rôle important dans la construction de ces trajectoires : autant de différences de départ qui peuvent entraîner une variabilité des identités au travail.

Ce phénomène de *“cheminement identitaire”* est renforcé par les contingences du marché du travail. Mais contre toute attente, la valeur travail et l’attachement au travail restent forts, bien que relativisés par rapport à d’autres aspects de l’existence. Au contraire, *“la valeur travail permet aussi la valeur famille, la valeur loisirs, la valeur du temps pour soi...”*.

Effritement du collectif

De manière générale, cette construction identitaire et ces trajectoires, une fois l’entrée dans la vie professionnelle effectuée, sont ensuite structurées par l’action collective : *“L’agir collectif des individus, des travailleurs, a été longtemps l’une des dimensions fondamentales de la construction des identités au travail... A travers les “agir” collectifs se construisent les identités de personnes rassemblées par une action et des visées communes...”*. Le rapport à la hiérarchie est un éclairage intéressant pour “mesurer” l’influence du collectif. Or, l’étude montre que cette construction collective s’effrite. Globalement, dans les trois entreprises, le sentiment d’appartenance à un collectif est peu présent. En revanche, l’adhésion aux valeurs de la direction est “revendiquée”. Le collectif ne marque pas de son empreinte le cheminement des jeunes. *“On a davantage affaire à des solidarités ou des ajustements interindividuels ou microcollectif. A l’insu de leur chef, on verra par exemple deux ouvriers développer leur polyvalence en échangeant leur poste de travail... Ces formes de solidarité interindividuelles se développent mais ne relèvent pas de la communauté de travail”*. L’adhésion à un syndicat, forme de solidarité dans un collectif, se fait aussi de plus en plus rare. Comment, alors, expliquer ce désengagement ?



Jeunes en pleine mutation

Dans les trois entreprises, les individus sont, selon les auteurs, confrontés à un déni de reconnaissance. Chez PSA Peugeot-Citroën, c'est la reconnaissance de la polyvalence qui fait défaut alors même que l'organisation a encouragé celle-ci. A La Poste, la relation avec le client, pour de nombreux jeunes qui l'ont associée à leur mission de service public, est occultée. Chez Adia, ce sont les formes collectives de travail et les responsabilités individuelles, répondant aux besoins de flexibilité des entreprises, qui ne sont pas reconnues. Autant de déni et de contradictions qui précipitent les jeunes dans une individualisation forcenée ou une mise en retrait par rapport au travail.

Relativité de la valeur travail

Ce besoin de reconnaissance est évidemment un élément clé dans la construction identitaire : les jeunes espèrent l'obtenir un jour, même si la plupart d'entre eux ne se font pas d'illusions. D'où un repli sur la vie privée et la recherche d'un équilibre entre vie familiale et vie professionnelle.

L'étude de Bernard Eme bouscule donc quelques idées reçues sur la construction des identités au travail et revisite le rapport des jeunes au travail à travers un regard lucide. Il ne renvoie la balle ni aux entreprises ni aux jeunes mais montre pourquoi la valeur travail, même si elle reste forte, est aujourd'hui relativisée.

Synthèse réalisée par Béatrice Sarazin.

[1] Ont collaboré à cette étude : Anne-Claude Hinault, Séverine Misset, Anne-Françoise Bender, Sylvie Rouxel.

Trois questions à Bernard Eme

→ Qu'est-ce que pour vous l'identité au travail ?

Il s'agit ici d'un ensemble d'éléments qui permet à chacun de construire son rapport au travail : les autres individus dans le travail, la relation entre travail et hors travail, les représentations sociales que renvoie la hiérarchie par exemple... C'est cet ensemble qui constitue l'identité au travail.

→ Existe-t-il dans ces trois entreprises des coopérations entre générations et comment s'organisent-elles ?

Nous n'en avons pas beaucoup vues et nous en avons tiré une hypothèse : il existe un clivage culturel de plus en plus grand entre jeunes et seniors. Ce clivage s'approfondit parce que les jeunes ont changé (ils sont plus autonomes). En même temps, à La Poste par exemple, on voit aussi qu'ils rentrent assez vite dans le moule. C'est un paradoxe. Chez Peugeot, la coupure générationnelle existait avec une incompréhension réciproque, notamment sur les comportements et réactions des uns et des autres.

→ L'étude a-t-elle permis des évolutions dans ces trois entreprises ?

Elle les a confortées dans certains choix car elles réfléchissaient déjà à des améliorations. Par exemple chez Peugeot, le paradoxe d'une gestion des ressources humaines très individualisée face à de fortes injonctions en termes de travail collectif posait problème. C'est une réalité que l'entreprise pressentait et que l'étude a bien dévoilée. L'entreprise a donc décidé de valoriser davantage le travail collectif et de reconnaître la polyvalence dans les trajectoires de chacun. Adia est dans le même état d'esprit pour faire évoluer ses ressources humaines vers une reconnaissance des compétences mobilisées face aux besoins de flexibilité. Même si nous n'étions pas du tout dans une optique de préconisations, montrer les contradictions entre les attentes d'un côté et les pratiques de l'autre a suffi à déclencher des réactions.

Dans le cadre d'un projet européen, l'entreprise Sollac, usine sidérurgique de production et de transformation de l'acier, a souhaité réorganiser la coopération entre anciens et jeunes afin de renforcer le collectif de travail. Objectif : parfaire l'approche tutorale.

Dynamiser l'approche tutorale

En Lorraine, l'usine Sollac de Florange (Moselle) est une unité de production et de transformation de l'acier appartenant au groupe Arcelor. Elle saisit l'opportunité que lui offre le projet européen "Osmose" (voir encadré) pour redynamiser une pratique fortement répandue : le tutorat. Le souhait de la direction de Sollac est donc de se pencher sur la compétence collective de l'entreprise. L'intervention menée par l'Aract Lorraine se concentre sur l'unité de transformation de l'acier. Une question préoccupe les responsables opérationnels : comment former le personnel pour qu'il puisse rapidement mobiliser les savoirs nécessaires et être productif. En effet, le prochain départ des

Osmose, un projet européen pour valoriser l'expérience

"Osmose" (Optimisation des Systèmes et Méthodes d'Organisation du Savoir dans l'Entreprise) est un projet européen développé dans le cadre des projets Equal et financé par le Fonds social européen (FSE). En Lorraine, il a nécessité un partenariat entre l'Aract, le GIP Lorrain (réseau Greta) et Sollac. Ses objectifs : renforcer la place des salariés vieillissants au sein de l'entreprise, penser la transmission des savoirs de métiers, associer travailleurs vieillissants et nouveaux entrants dans l'appropriation des savoirs et trouver des outils de formation.

Accès à "Osmose" : www.cr2i.com

→→→ SOLLAC

Secteur : sidérurgie

Activité : production et transformation d'acier

Effectifs : 3500 salariés

Région : Lorraine

seniors comporte un risque de fragilisation de la compétence collective et de détérioration des résultats.

Ne rien négliger

Deux groupes de pilotage sont créés, l'un au niveau central (DRH) et l'autre au niveau local (unité de production). Près de 46 entretiens sont réalisés pour comprendre la culture, le système de management ainsi que la réalité du travail. Il en ressort 36 bonnes pratiques nécessaires pour progresser dans la maîtrise des activités, remplir les missions du collectif et favoriser le transfert des savoir-faire.

L'utilisation de ces pratiques est testée au sein d'une zone de transformation de l'acier. Divers outils (grille d'auto-diagnostic des bonnes pratiques, répertoire des situations formatives, grille de critique des processus d'apprentissage, rosace panoramique d'évaluation...) offrent aux managers une vision globale de l'efficacité des processus de professionnalisation. C'est un moyen de faire émerger les forces et faiblesses de ces processus et d'identifier les personnes de l'organisation, de la GRH et du management, garantes de la dynamique de ces pratiques.

L'analyse plus poussée de l'activité du lamineur permet de comprendre où se situent les vrais enjeux de transmission des savoir-faire. Diverses modélisations démontrent la richesse de l'environnement de travail en ressources disponibles, les nombreuses occasions d'apprentissage, les liens que développe l'expert pour apprendre du réel, les processus de répartition

des responsabilités au niveau du collectif... C'est dans cet espace que se construisent véritablement les compétences.

L'étude permet de découvrir deux axes décisionnels qui influencent la structuration des compétences et leur transmission : un axe proprement managérial (ligne de l'encadrement délégué) et un axe de décisions plus formatives (la ligne d'appui technique avec les ingénieurs, les techniciens et les experts). Pour optimiser les processus de transmission des savoir-faire, une meilleure collaboration entre ces deux axes est nécessaire. L'information doit être recoupée : en pratique ces entités sont interdépendantes.

Anciens et jeunes, une "osmose" essentielle

L'idée de redynamiser l'approche tutorale est donc lancée. Elle conduira à introduire la notion de "médiation des savoirs". Il s'agit principalement de créer des interfaces entre les gens de terrain (postés) et les experts (techniciens). L'objectif consiste à favoriser le croisement des différentes catégories de savoirs (théoriques et pratiques). De plus, rendre performante l'action tutorale nécessite de bien définir cette fonction, qui peut-être diverse, aux objectifs variés et changeants. Il s'agit de puiser dans les compétences disponibles, autant chez les plus anciens qui sont fortement expérimentés, que chez les jeunes, qui eux sont plus aptes à utiliser les outils informatiques.

Gérard Guérin (chargé de mission de Aract Lorraine).

POINTS DE VIGILANCE

1

Une bonne répartition du travail pour une bonne coopération

Les coopérations réussies entre les générations au travail sont un facteur de protection de la santé. Mais certaines conditions doivent être remplies pour que cet effet protecteur puisse fonctionner. Il faut d'abord des collectifs suffisamment souples pour permettre une répartition du travail entre les salariés. Des trajectoires professionnelles différenciées peuvent favoriser cette intégration de plusieurs

générations dans l'entreprise. La mixité des collectifs est ici un critère essentiel : un équilibre relatif est nécessaire entre les générations. Il faut aussi une organisation du travail qui favorise les marges de manœuvres des salariés. En effet, une organisation du travail trop rigide cloisonne les rôles et empêche une bonne coopération. L'autonomie dans la conduite du travail permet les échanges

de pratiques entre salariés. Une expérience collective du travail se construit. Des temps de coordination et de concertation sont également nécessaires pour que cette expérience se diffuse à tous les salariés. Enfin, le rôle de l'encadrement de proximité est essentiel, c'est lui qui permet de mettre en œuvre sur le terrain une véritable politique de coopération entre les générations.

2

Préparer le tuteur à sa fonction

Les processus de tutorat renvoient à des réalités parfois bien différentes en termes de finalités, d'acteurs concernés et de moyens mobilisés. Dans les situations d'intégration ou d'adaptation au poste de travail, on sollicite très fréquemment les seniors, en particulier pour transmettre des savoir-faire issus de l'expérience. Un dispositif de tutorat doit s'inscrire dans une logique d'apprentissages réciproques, le salarié tuteur développant lui aussi des compétences lorsqu'il est placé en situation d'expliquer, de monter ou

de "faire faire". Trois conditions contribuent à la réussite de ce type de dispositif. En premier lieu, le processus doit être organisé et ne pas être laissé à la seule initiative des acteurs concernés ; on pense notamment à l'identification des compétences à transmettre, des situations de travail à mobiliser et des conditions organisationnelles favorables à l'exercice de la fonction tutorale (disponibilité du tuteur, diminution des contraintes de production, droit à l'erreur...). En second lieu, le tuteur, quels que soient son âge et

son champ de compétences, doit être préparé à l'exercice de cette fonction, le tutorat requérant des acquis bien spécifiques, en particulier sur le plan pédagogique. En dernier lieu, la fonction tutorale doit être reconnue et valorisée. Au final, il s'agit bien de promouvoir une véritable culture de la transmission au sein des entreprises, de favoriser les coopérations et les échanges entre les salariés.

3

Pas de transmission positive sans un emploi sûr

L'entrée dans la vie active des plus jeunes générations passe désormais par l'expérience d'une période de précarité plus ou moins longue (stages, intérim et CDD). L'intégration à l'entreprise est laborieuse. Cette période est parfois mal vécue et se traduit par des indicateurs sociaux dégradés (accidents de travail en hausse, poussée d'absentéisme). Mais l'impact de ces nouvelles formes de socialisation sur les processus

d'apprentissage reste occulté : comment construire des apprentissages réussis avec des statuts d'emplois trop différents et assurer la transmission des savoir-faire ? Il faut déjà prendre en compte les représentations des uns et des autres. Les anciens sont marqués par la crainte de la dépossession de leur savoir-faire. Les plus jeunes revendiquent des savoirs techniques et théoriques. Comment alors assurer la transmission des ficelles et

des tours de main propres à des métiers appris sur le tas dans le contexte d'un lien précaire à l'entreprise ? Une politique de stabilisation des effectifs est ici nécessaire pour ouvrir, dès le début de carrière, des perspectives professionnelles valorisantes. Sinon, la coopération est bloquée et les pratiques de retrait du travail se développent.

LES COOPÉRATIONS DANS LE TRAVAIL CONSTRUISENT LA SANTÉ

Un titre positif pour un vrai plaidoyer en faveur de la coopération au travail dans ce dossier du mensuel *Santé et Travail*. Pallier le stress professionnel, gérer les impondérables, contourner des difficultés organisationnelles : autant d'aléas que les salariés peuvent surmonter, à condition qu'on leur permette de coopérer.

Santé et Travail n° 52, juillet 2005, p. 23-38

à lire

Un dossier de 15 pages étayé par des exemples d'entreprises bien choisis : ce numéro de *Santé et Travail*, sur la coopération comme élément constitutif de la santé plaide pour un retour du collectif. Le dossier l'affirme avec force : là où passe le collectif, la santé est préservée. Là où le collectif s'est étiolé, les salariés souffrent de malaises plus ou moins importants. La coopération semble donc un bon moyen de contrer les problèmes d'intensification du travail et de remettre au centre des préoccupations le travail et son organisation. Premier à ouvrir le bal, Philippe Davezies, chercheur en médecine du travail. Il souligne que le collectif est le seul à protéger l'individu face aux difficultés d'organisation : *"l'existence d'un collectif pousse à ce que le débat social ne porte pas directement sur des questions de personnalité mais sur des questions d'organisation du travail"*. Michel Gollac, sociologue et directeur de recherche au centre d'études de l'emploi, est interviewé et ne cache pas son pessimisme : si la coopération est nécessaire, elle est pourtant rendue très difficile dans nos organisations modernes marquées par l'intensification et la complexification des tâches. Un cercle en somme un peu vicieux puisque seule la coopération permettrait de lutter contre ces nouveaux stigmates du monde du travail.

Le dossier est surtout nourri d'enquêtes de terrain particulièrement intéressantes. A commencer par cette étude comparative menée dans deux bureaux de La Poste. L'ergonome Sandrine Caroly y montre comment, là où le travail collectif est entravé, les guichetiers se portent mal. Là où il est favorisé, ils vont bien mieux. La démonstration est forte : dans un bureau, l'organisation autorise le développement de la coopération par des échanges de services entre guichetiers, un chiffre d'affaires collectif, une gestion collective de la relation

aux clients, une implication du management de proximité... dans ce service, tout va mieux. Dans l'autre bureau, l'organisation ne permet pas cette gestion collective : le travail est cloisonné, imposé par l'encadrement, les tâches se réalisent en fonction de normes et de procédures, bref, plutôt que de coopérer, les agents sont incités à devenir rivaux... Le résultat : de nombreux maux physiques et psychiques et un fort taux d'absentéisme.

Autres exemples du dossier : celui d'un centre nucléaire où la mise en place non concertée d'un progiciel de gestion intégré amène une situation de crise... lorsque les salariés se retrouvent presque du jour au lendemain livrés à eux-mêmes face à ce nouvel outil imposé qui bouscule toutes leurs habitudes de travail. Celui également d'une entreprise publique qui a lancé des "challenges collectifs", *"une appellation trompeuse qui cache une mise en concurrence des opérateurs..."*. Enfin, pour conclure sur un exemple de "bonne pratique", le cas d'une société de transport en commun permet de montrer comment les contrôleurs parviennent à assurer leur sécurité (objet d'une demande d'intervention à l'Anact) en coopérant et en échangeant des "savoir-faire de prudence" construits plus ou moins explicitement par le collectif professionnel. Solidaires dans l'approche de leur métier, ces salariés empêchent ainsi que la situation ne se dégrade.

Un dossier qui offre un regard plus global sur les coopérations tout en axant bien le propos sur le domaine de la santé. Un angle d'attaque séduisant qui n'évite pas, bien au contraire, la problématique de l'organisation.

Béatrice Sarazin.

OUVRAGES

La diversité des âges : regards croisés d'experts,
Nicole Raoult et
Bernard Quintreau,
Éditions Liaisons, 2005, 349 pages.

L'expérience est capital(e). Equal France : de la gestion des âges à la promotion de la diversité,
Fernanda Mora-Canzani,
Racine Éditions, 2005, 243 pages.

ARTICLES

Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre...

Nicolas Flamand, *Sociologie du travail*, n°2, juin 2005, p. 223-244.

Parler d'expérience,

Philippe Astier, *Formation Emploi*, n° 88, octobre / décembre 2004.

Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience,

Sandrine Caroly et Yves Clot, *Formation Emploi*, n° 88, octobre / décembre 2004.

Les recompositions identitaires en préretraite. Quand le travail n'est plus...

Thomas Troadec, *Revue Culture et Mouvement*, juin 2001.

Production et transmission des savoirs : repères prospectifs,

Paul Santelmann, *Formation Emploi*, n°76, décembre 2001.

"Transmission et dynamique des savoirs professionnels : dynamiques intergénérationnelles. Le cas d'un programme de compagnonnage en entreprises chez les usineurs et les cuisiniers",
Solange Lefebvre et Céline Chatigny,
Cahiers du CREAPT, mai 2001.

"Construction de l'expérience des jeunes et santé au travail, quelques résultats sur les rapports entre les générations",
Annie Thébaud-Mony,
Cahiers du CREAPT, mai 2001.

Construire les compétences individuelles et collectives,

Guy Le Bortef,
Éditions d'Organisation, 2004,
244 pages.

Formation-organisation : une démarche pour construire une organisation apprenante,

Patrick Conjard et Bernard Devin,
Éditions de l'Anact, juillet 2004,
43 pages.

Les apprentissages professionnels informels,

Philippe Carre et
Olivier Charbonnier,
Éditions L'Harmattan, 2003,
305 pages.

Organisation du travail & développement des compétences. Bilan final ISPEF,

Solveig Oudet-Fernagu,
Éditions de l'Anact, mai 2003,
72 pages.

14^e Congrès AGRH. Grenoble, 20 au 22 novembre 2003.

GRH : innovons ! Tome II. Collectifs de travail et compétence collective.

Le cas d'une PME,
Cathy Krohmer,
AGRH, 2003, p. 1581-1598.

Enquête Senior : Air France, à la recherche des dynamiques de coopération générationnelle,

Thomas Troadec,
Anne-Claude Hinault,
LSCI, février 2002, rapport
de recherche, 210 pages.

Vers une organisation apprenante,

François Beaujolin,
Éditions Liaisons, 2001, 167 pages.

Organiser le travail pour qu'il soit formateur. Quels dispositifs mettre en œuvre ?

Christian Darvogne et
Didier Noye,
Éditions Insep, 2000, 204 pages.

L'enquête CGPME-IPSOS "Les jeunes et les seniors face à l'entreprise" pour *Planète PME*, réalisée entre le 16 et le 25 avril 2005 auprès de 600 personnes est téléchargeable sur www.cgpme.fr (rubrique actualités, puis planète PME, planète PME 2005, les sondages).

"Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre les générations" : voilà la dernière contribution du Conseil économique et social (CES) réalisée par Evelyne Pichenot en écho au livre vert du même titre. A télécharger sur www.ces.fr, (rubrique travaux et publications, puis base documentaire, rapports, études, les publications des 12 derniers mois, liste chronologique).

Un dossier thématique sur la coopération entre générations avec des cas d'entreprises, des cas, des études et des guides à télécharger sur www.anact.fr, rubrique "Age, travail, emploi" en page d'accueil.

Changer le travail... oui mais ensemble

Henri Rouilleault et
Thierry Rochefort



Un ouvrage pour réussir le changement dans l'entreprise présentant une méthode originale au service de tous les acteurs : le changement concerté.

Salariés, employeurs et partenaires sociaux : tous sont conscients de l'impérieuse nécessité d'améliorer la performance de l'entreprise et la qualité de vie au travail. Mais difficile de s'accorder sur le comment, le changement imposé ayant montré ses limites.

Pour les auteurs, il existe d'autres voies ; celles du changement concerté et de l'approche socio-gestionnaire du travail. Elle repose sur une intervention de conseil au service de tous les acteurs de l'entreprise. S'appuyant sur de nombreuses expériences, notamment celles du réseau ANACT, les auteurs montrent comment accompagner des projets d'investissement, mettre en cohérence la stratégie, l'organisation et les compétences mais aussi promouvoir la santé au travail, le maintien dans l'emploi et l'attractivité des territoires.

L'ouvrage s'adresse à un large public d'acteurs d'entreprise – managers, DRH et représentants du personnel –, aux consultants, aux formateurs et enfin à tous les professionnels qui s'intéressent à la conduite du changement dans les entreprises.

▼ **OUVRAGE À COMMANDER
PAR CORRESPONDANCE**

BON DE COMMANDE

Mme Mlle M.

Nom :

Prénom :

Fonction :

Société :

Activité de l'entreprise :

Effectif : Code Naf :

Adresse :

CP : Ville :

Tél.: Fax :

E-mail :

→ À retourner à

**l'ANACT - Mission Relation Clientèle
4, quai des Etroits 69321 LYON Cedex 05**

**“ Changer le travail...
oui mais ensemble ”**

ISBN : 2-913488-30-7
Format 16 x 24 cm, 512 pages

Qté	Prix unitaire	Montant total TTC
.....	38 € TTC € TTC
Participation aux frais de port et d'emballage		4,50 € TTC
TOTAL	 € TTC

Je joins à ma commande un chèque de€
à l'ordre de l'Agent Comptable de l'Anact.

TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Henri Rouilleault, h.rouilleault@anact.fr - Directeur de la rédaction : Michel Weill, m.weill@anact.fr - Responsable des éditions : Sylvie Setier, s.setier@anact.fr - Rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr - Contributeurs au dossier : Patrick Conjard, Thierry Rousseau, Gérard Guérin, Christine Veinhard. Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : D. Laville, journaliste : C. Alour, secrétariat de rédaction : R. Wengrow, direction artistique : A. Ladevie, P. Lopez, fabrication : M. Moulart, C. Moreau) - 2, rue Maurice Hartmann, 92133 Issy-les-Moulineaux - Impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue - Dépôt légal : 4^{ème} trimestre 2005 - Numéro de commission paritaire : 1007 B 06503 Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4 quai des Etroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.