



Guide

TRANSMISSION
DES SAVOIRS
et
des compétences



étape 1

Pourquoi

agir sur la
transmission
des savoirs et
des compétences



DÉCOUVREZ LES OBLIGATIONS EN MATIÈRE DE NÉGOCIATION LIÉES AU CONTRAT DE GÉNÉRATION. ÉLARGISSEZ VOTRE APPROCHE À LA PROFESSIONNALISATION DE TOUS LES SALARIÉS ET SES LIENS AVEC L'EMPLOYABILITÉ TOUT AU LONG DE LA CARRIÈRE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.

étape 2

Comment

aborder les questions de
transmission des savoirs
et compétences et la
professionnalisation



COMMENT DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES EN SITUATION DE TRAVAIL, COMMENT ORGANISER UN DISPOSITIF EFFICACE EN LIEN AVEC L'ORGANISATION DU TRAVAIL ? POUR QUELS SAVOIRS ET COMPÉTENCES ?

étape 3

Comment

**réaliser un état des lieux
des enjeux de l'entreprise
et des salariés**



16-25

L'ÉTAT DES LIEUX OU DIAGNOSTIC :
REPÉREZ COMMENT SE POSE LA
QUESTION DANS VOTRE ENTREPRISE
ET DÉFINISSEZ LES ENJEUX QUI VOUS
SONT PROPRES ET QUI VOUS GUIDERONT
DANS L'ACTION.

étape 4

Des enjeux

**au dispositif
de développement
des compétences**



26-32

UNE FOIS LES ENJEUX REPÉRÉS ET PARTAGÉS,
PASSEZ À LA CONSTRUCTION D' ACTIONS
PERTINENTES. FAITES LE LIEN AVEC LES
AUTRES THÉMATIQUES DE NÉGOCIATION
COMME L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET
LA PRÉVENTION DE LA PÉNIBILITÉ.



étape 1

Pourquoi

agir sur la transmission des savoirs
et des compétences



Ce que dit le décret

Le troisième objectif du Contrat de Génération est d'assurer la transmission des savoirs et des compétences.

Le décret n°2013-222 du 15 mars 2013 relatif au contrat de génération précise :

"L'accord ou le plan définit des actions permettant la transmission des savoirs et des compétences en direction des jeunes. Il peut également préciser les modalités de transmission des compétences en direction des salariés âgés. Il veille à garantir la transmission des compétences et savoirs techniques les plus sensibles pour l'entreprise en s'appuyant sur les compétences clés identifiées dans le diagnostic."

"Les modalités de transmission des compétences prévues par l'accord collectif ou le plan d'actions peuvent comprendre notamment :

- La mise en place de binômes d'échanges de compétences entre les salariés expérimentés et les salariés jeunes ayant développé une première expérience professionnelle dans l'entreprise. (voir Accord National Interprofessionnel du 11 juillet 2011. Article 4.),
- l'organisation de la diversité des âges au sein de l'entreprise."

Selon, l'article R5121-28, l'accord doit prévoir :

- les modalités de mise en œuvre d'un entretien de suivi entre le jeune, son responsable hiérarchique et son référent.
- les modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes qui comprennent au minimum la mise en place d'un parcours d'accueil, la désignation d'un référent et la description de ses fonctions.

La transmission intergénérationnelle est un moyen efficace d'agir sur la performance durable de l'entreprise mais aussi un levier pour :

- l'intégration réussie des jeunes en emploi,
- le maintien en emploi des salariés senior,
- et plus globalement l'employabilité des salariés et la performance de l'entreprise.

Stratégie d'entreprises et transmission des savoirs et compétences

La question de la transmission des savoirs et compétences se situe à la convergence :

- des enjeux démographiques : travailler plus longtemps, une structure d'âge plus ou moins vieillissante...
- des enjeux économiques : stratégie de l'entreprise sur son marché pour maintenir et développer la performance
- des enjeux organisationnels : pour mettre en œuvre la stratégie
- des enjeux sociaux : développer l'employabilité des salariés et la qualité de l'emploi et du travail.

4-5

La loi sur la formation de 2004 positionne la formation et de la gestion des compétences comme des éléments essentiels de la compétitivité des entreprises.

Le développement des compétences en situation de travail est un axe à développer pour la formation des salariés même si les formations externes "décontextualisées" restent la modalité la plus répandue.

Sous certaines conditions d'organisation, les situations de travail constituent des opportunités exceptionnelles d'apprentissage. Il convient donc de s'appuyer sur cette dynamique de construction des compétences au bénéfice de la performance de l'entreprise et des salariés.




Avec le contrat de génération qui pointe l'importance de la transmission entre un jeune entrant et un salarié expérimenté,

chaque entreprise a l'opportunité d'instruire les enjeux de la professionnalisation

La professionnalisation


Elle définit les processus et les dispositifs visant à garantir pour les entreprises et les individus, l'élaboration des compétences nécessaires. Cette construction relève de la formation, mais aussi du résultat de parcours professionnels et de confrontations à des situations de travail particulières.



Ce guide présentera avant tout la formation en situation de travail : ce levier très intéressant est encore insuffisamment utilisé ou optimisé par la majorité des entreprises.

Le recours aux formations externes est quant à lui, une pratique bien plus répandue. Ces deux modalités sont complémentaires.

L'OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) est le partenaire idoine pour l'entreprise afin de construire une réponse formative en interne ou en externe tant sur le plan de la conception que sur celui du montage financier.



Pensez à utiliser les ressources des contrats en alternance (Contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation) : les combiner avec le contrat de génération vous permet de fiabiliser vos recrutements et le développement des compétences de vos salariés entrants. Contactez votre conseiller pôle emploi.

La professionnalisation et le modèle de l'employabilité :

L'employabilité est d'abord une question de parcours professionnel et se caractérise par la combinaison de 3 dimensions que sont la santé, les compétences et l'engagement. (cf guide seniors et emploi p 16 à 19)

La transmission des compétences est un levier essentiel de la construction d'un parcours professionnel et agit sur les trois dimensions de l'employabilité tout au long du parcours professionnel.

La transmission des savoirs et compétences permet au jeune entrant une maîtrise plus rapide des situations de travail tant sur le plan de la performance que sur le plan de la sécurité et celui de la préservation de la santé.

La qualité du dispositif d'apprentissage est aussi un facteur fort d'engagement car il témoigne de l'engagement de l'entreprise en termes de moyens pour la réussite de son parcours. C'est une reconnaissance importante pour l'apprenant mais aussi pour le salarié expérimenté qui transmet ses savoirs et compétences. Cette transmission est une reconnaissance de son apport à la performance de l'entreprise. C'est aussi un moyen de faciliter le maintien dans l'emploi par un allègement des contraintes de travail pendant les situations d'apprentissage. C'est une occasion pour le senior de se réapproprier ses propres compétences qui sont, dans le cas des savoirs d'expérience, souvent "intégrés" (voir page 12). Ce travail de réappropriation peut être une base pour une appétence renouvelée pour de nouveaux apprentissages.

Si le contrat de génération met l'accent sur la transmission entre un jeune entrant et un senior amené à quitter l'entreprise dans un avenir proche, le dispositif et ses effets est à développer pour l'ensemble des salariés tout au long du parcours et donc quel que soit l'âge.

La transmission peut jouer dans les deux sens : le salarié expérimenté peut au travers des séances d'apprentissage apprendre du salarié novice sur le poste mais possédant des savoirs et connaissances liés à son parcours ou à sa formation initiale dans le cas d'un jeune entrant.

6-7

étape 1

étape 2



étape 2

Comment

aborder les questions
de transmission des savoirs
et compétences et de la
professionnalisation



Le développement des compétences

On apprend en travaillant tout au long de sa carrière au gré des confrontations à des situations de travail qui évoluent sans cesse, à la faveur d'une réflexion avant, pendant et/ou après la gestion de la situation de travail mais aussi à la faveur des échanges avec les collègues.

Le moteur de cet apprentissage "naturel" est la volonté des salariés de chercher la façon de faire mieux, plus vite, au moindre coût pour lui et en toute sécurité.

Le recours à la formation en situation de travail est courant dans les entreprises mais bien souvent il n'est pas conçu comme un dispositif à part entière. Cela conduit parfois à des échecs que l'on attribue à l'insuffisante formation initiale des jeunes entrants ou à la difficile relation entre des générations qui auraient des "valeurs" différentes concernant le travail. L'analyse montre qu'un dispositif bien construit de formation en situation de travail amène très vite les salariés expérimentés à reconsidérer leur jugement sur les jeunes. Le cas MCF issu du film [Quinquaphonie](#) en est l'illustration filmée. Voir fiche outil page 23.

http://www.dailymotion.com/video/xgyied_le-role-de-l-experience-dans-la-construction-des-competences_lifestyle

8-9

La compétence : une notion aux mille et une définitions

Être compétent signifie savoir mobiliser et combiner les ressources de façon pertinente au regard des finalités poursuivies et en prenant en compte les caractéristiques de la situation.





Les ingrédients de la compétence

dans une logique d'apprentissage et de transmission

Ingrédient 1 :

Les règles de l'art c'est-à-dire les savoirs de référence et les modes de raisonnement issus des concepts et procédures utiles à l'action. Ce sont les bases indispensables du métier, normalement possédées avec le niveau de qualification requis. C'est logiquement la compétence détenue par un jeune entrant et construite lors de son parcours de formation initiale.

Ingrédient 2 :

Ce qui permet d'adapter la façon de faire aux inévitables variations de la situation de travail.

Ingrédient 3 :

La conceptualisation de l'action. Il s'agit d'une modélisation de la situation de travail qui permet de construire des solutions qui n'existent pas dans le prescrit ou les procédures.

C'est la confrontation aux différentes situations de travail (ingrédient 2) qui permet à chaque salarié de construire progressivement cette modélisation de la situation de travail. Chacun développe sa propre compétence, sa propre compréhension de la situation dans la réflexion sur les points importants pour gérer la situation de travail (avant, après et pendant la situation) et aussi dans les échanges avec ses pairs. Cette distinction des ingrédients de la compétence est intéressante à utiliser pour construire un dispositif de formation en situation de travail selon l'objectif choisi.

“

Le résultat est le même mais on a tous sa façon de faire, un peu différente.

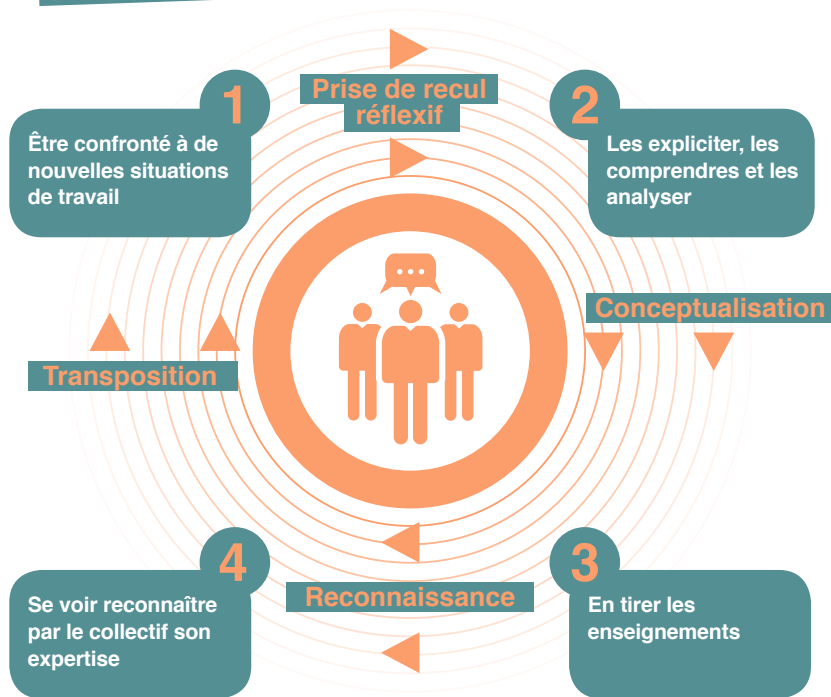
”

Pour une formation en alternance (contrat d'apprentissage notamment) dont l'objectif est la qualification du salarié et l'apprentissage du métier, l'objectif pédagogique sera centré sur l'ingrédient 1.

Pour un objectif de développement de la polyvalence ou la mobilité interne, sous réserve que les bases du métier (l'ingrédient 1) soient acquises par l'apprenant, on peut construire une progression pédagogique à partir des

différentes variations de la situation (ingrédient 2), pour atteindre progressivement un niveau de maîtrise de l'activité correspondant à l'ingrédient 3 (modélisation de la situation de travail). L'apprenant sera alors en capacité de répondre à toutes situations de travail non prévues par les procédures.

L'expérience professionnelle est donc un processus de construction de la compétence.



De fait, on ne transmet pas la compétence mais des savoirs. C'est une co-construction de la compétence du salarié apprenant avec le salarié expérimenté. La transmission des compétences est sans doute une expression mal appropriée.



Les savoirs d'expérience

Ces savoirs, qui se sont développés dans l'action, sont difficiles à formaliser et à expliciter. Ils correspondent à un ensemble de manières d'être, de penser, de faire face à la situation de travail.

Ils sont propres à chaque individu et bien souvent invisibles. On ne constate que leurs effets : la performance, la qualité, le respect des délais... mais aussi la préservation de sa santé pour le salarié.

Ce sont les trucs et astuces, les combines, mais aussi ce qui permet d'analyser une situation et d'anticiper les événements. Ils s'appuient parfois sur les 5 sens (par exemple : l'écoute du fonctionnement d'une machine permet d'anticiper une panne). Dans le film *Quinquaphonie*, l'un des tuteurs vérifie la bonne vitesse du tour qui usine la pièce en observant la couleur du copeau "quand le copeau devient bleu c'est qu'on est à la bonne vitesse".

La principale difficulté de la transmission des savoirs d'expérience est la nécessité de réappropriation de sa compétence par le salarié expérimenté car ses savoirs sont personnels et difficilement exprimables.

Les critères choisis pour l'analyse d'une situation de travail, diffèrent selon les salariés et les modes opératoires même si les "règles de l'art" sont bien sûr globalement respectées. Ils procèdent à des raccourcis dans leur raisonnement que le débutant ne peut comprendre. Cette difficulté est souvent à l'origine d'échecs parfois attribués à la relation senior/jeune.

L'intervention d'un tiers (médiateur ou consultant formateur) est nécessaire pour ce travail d'identification des ingrédients de la compétence.

Le salarié expérimenté ne transfère pas son expérience mais il peut contribuer à la construction de la compétence par l'apprenant en optimisant à bon escient la dynamique de construction des compétences.

Les savoirs faire de prudence

Partie intégrante des savoirs d'expérience, les savoirs dits de prudence permettent aux salariés expérimentés de faire face aux exigences de la situation de travail tout en préservant leur santé physique mais aussi psychique et celle des autres.

Pour se protéger des risques, les salariés expérimentés développent différents types de savoirs faire :

- des savoirs faire de prévision (pour optimiser leur organisation personnelle)
- des savoirs faire d'évitement
- des savoirs faire de préservation ou de récupération

La prudence ne repose pas uniquement sur cette sécurité "gérée" mais aussi sur les dispositifs de sécurité "réglée" ou "normée" au travers des procédures et règles prescrites concernant les risques repérés (voir réglementation santé sécurité, le document unique d'évaluation des risques...).

Damien Cru et Christophe Dejourns proposent une définition des savoirs faire de prudence : "un ensemble d'attitudes de comportements, de façon d'opérer qui vont dans le sens de la sécurité, qui concrétisent les demandes de la sécurité prescrite et qui complètent celle-ci ou la redoublent." La transmission de ces savoirs se fait au travers d'un partage sur la situation à risque dans le collectif de travail.

L'objet du transfert n'est pas un comportement reproductible mais une façon d'appréhender la situation à risques.

Leur diffusion est un enjeu pour le développement de la santé / sécurité en complément de l'approche "réglée". "Les savoirs faire de prudence dans les métiers du bâtiment", Cru (Damien), Dejourns (Christophe). CAHIERS MEDICO-SOCIAUX, n° 3, 1983, pp. 239-247

12-10



FICHE PRATIQUE

Cas d'entreprise : extrait du cas

"Anticiper le vieillissement et l'usure professionnelle"

www.anact.fr/portal/page/portal/web/cas-entreprises/NOTINMENU_AFFICHAGE_CAS?p_thingIdToShow=198840

Présentation

Cette entreprise, à la charnière de l'artisanat et de l'industrie, existe depuis 1967. Elle emploie 60 personnes qui fabriquent des meubles de bureau haut de gamme, c'est-à-dire des produits lourds, encombrants et difficiles à manipuler. Le catalogue est extrêmement diversifié et se traduit, en production, par des petites séries, voire des pièces à l'unité qui limitent le recours à des automates. L'ancienneté moyenne est de 22 ans, et nombre de salariés ont autour de 50 ans.

Demande de l'entreprise

En 2002, le médecin du travail répertorie plusieurs cas de mal de dos et de TMS ; il considère par ailleurs que ces pathologies concerneraient les 3/4 des salariés... Le risque est clair : multiplication des inaptitudes à la manutention et difficultés de "reclassement".

Extraits de la démarche

La démarche s'engage par un état des lieux "classique" (caractéristiques des opérateurs, des locaux, des outils, des procédures, des clients, etc.). Puis un groupe de travail est mis en place, dans lequel 3 opérateurs des expéditions, le responsable du secteur, le technicien méthodes s'impliquent. Ce groupe, dont les travaux sont suivis par le CHSCT de l'entreprise, est le lieu où va se construire, parallèlement à l'appropriation des objectifs, une "méthode" de travail. L'approche consiste à "mettre en débat" les problèmes rencontrés et les risques encourus : plutôt qu'un regard "normatif", seront privilégiés la confrontation des points de vue et le partage des analyses. Un exemple rapide illustrera ce cheminement collectif. L'intervenante présente au groupe les résultats d'une expérience construite avec les opérateurs en vue de comparer les façons de faire selon l'âge : la consigne était de déplacer, selon un parcours convenu, un chariot de l'entreprise, les forces de traction exercées étant mesurées à l'aide d'un dynamomètre. Les résultats sont jugés très édifiants par le groupe : les plus jeunes "y vont carrément" déployant de façon discontinue une traction de 40 kg. Le plus âgé exerce une force plus constante, inférieure de moitié à celle de ses collègues. Les qualités "d'économie" de cette stratégie sont rapidement reconnues par tous... mais on convient aussi que, plus jeune, on a parfois besoin de se "dépenser". Car l'option méthodologique retenue est d'alimenter la réflexion

des uns et des autres, sans "imposer" quoi que ce soit en matière de mode opératoire. Le but n'est en effet pas de "normaliser" mais de développer des "savoirs faire collectifs de prudence". Par ailleurs, cette approche, qui à d'autres moments fonctionne selon une démarche de résolution de problèmes, permettra toute une série de "petites" améliorations. Les opérateurs en apprécient grandement l'impact : changement des roues de tel chariot dont les caractéristiques sont apparues mal adaptées, ré-agencement des zones de stockage à partir d'une réflexion sur les déplacements, amélioration de la lisibilité des étiquettes "produits"...

Les conditions pour apprendre en situation de travail

En lien avec
le contenu
du travail

En lien avec
le collectif
du travail

En lien avec l'organisation du travail
Les processus d'auto-détermination
et de construction de l'expérience

En lien avec
la gestion
des RH

L'individu

En lien avec le
management

Trois leviers d'action sont essentiels :

- **Les interactions interpersonnelles et les modalités organisationnelles :** l'organisation doit favoriser les échanges entre les individus, les équipes ou les unités de travail pour décloisonner le travail. Exemple : organiser des temps d'échanges sur le travail entre les équipes aux horaires différents.
- **La prise de recul par rapport à l'activité :** on développe ses compétences par la réflexion sur sa pratique. Les conditions organisationnelles sont alors déterminantes : la posture du manager, le collectif de travail doivent permettre cette réflexion sur le travail. Exemple : favoriser le droit à l'erreur et s'en servir comme levier d'apprentissage.
- **L'engagement individuel :** c'est l'individu qui apprend et qui décide de le faire. Cette décision dépend notamment de l'intérêt du travail, la reconnaissance que l'individu en retire, les parcours possibles dans l'entreprise, les pratiques de management...

→ **Agir sur la conception des dispositifs** de formation interne en étant attentif à la mobilisation de tous les acteurs, à l'aménagement des situations de travail pour en faire des situations d'apprentissage, à l'articulation avec les pratiques de management.

→ **Agir sur l'organisation du travail et le management** pour développer une organisation qui concourt à la fois à la performance de l'entreprise, l'amélioration des conditions de travail et à l'employabilité des salariés.



étape 3

Comment

réaliser un état des lieux des enjeux
de l'entreprise et des salariés



Quels sont pour votre entreprise les enjeux de la professionnalisation ou du développement des compétences ?

Les 4 grands types d'enjeux de la professionnalisation

- **Le transfert de compétences clés** de salariés expérimentés qui vont quitter l'entreprise en fin de carrière.

Deux questions se posent :

- l'identification des compétences clés car celles-ci sont souvent tellement "intégrées" par le salarié qu'elles peuvent être devenues opaques, y compris par le salarié lui-même.
 - la transmission efficace des compétences clés qui nécessite un certain nombre de conditions de réussite.
- **L'intégration et la formation des jeunes ou moins jeunes entrants**, invite à proposer des processus d'accompagnement dans la durée afin de consolider l'embauche dans un contexte parfois marqué par des difficultés de recrutement. Voir le chapitre consacré à l'intégration des nouveaux entrants.

- **L'adaptation des compétences aux évolutions stratégiques et organisationnelles** de l'entreprise nécessite d'accompagner ces changements par une meilleure anticipation des compétences futures qui devront être articulées avec les caractéristiques des salariés ainsi que par la prise en compte de leur expérience dans le dispositif d'apprentissage proposé.

- **La construction de parcours de mobilité** motivants constitue une réponse aux attentes de perspectives professionnelles dans un contexte où l'attractivité des entreprises devient un enjeu sensible. Elle constitue aussi une réponse nécessaire à la réduction des effets de l'usure des salariés les plus exposés.

16-17

Ces enjeux peuvent se combiner dans la même entreprise. La phase de diagnostic permettra de les préciser :

Quels salarié(e)s concerné(e)s ?

Quelles compétences ? Quel calendrier ?

Le diagnostic pour répondre à la question des enjeux

Ce que dit le décret

Le diagnostic prévu à l'article L.5121-10 du code du travail comporte des éléments relatifs à la pyramide des âges :

- caractéristiques des jeunes et des salariés âgés et évolution de leur place respective dans l'entreprise, le groupe ou la branche sur les 3 dernières années disponibles
- prévisions de départ à la retraite
- perspectives de recrutement
- compétences dont la préservation est considérée comme essentielle pour l'entreprise, le groupe ou la branche, dites "compétences clés"
- conditions de travail des salariés âgés et situations de pénibilité, telles qu'identifiées, le cas échéant, dans les accords ou plans d'actions en faveur de la prévention de la pénibilité.

En s'appuyant sur le diagnostic établi, les accords collectifs d'entreprise, de groupe ou de branche et les plans d'actions comportent, au titre de du 1^{er} de l'article L.5121-11 du code du travail les éléments suivants : "L'accord ou le plan d'actions définit des actions permettant la transmission des savoirs et des compétences en direction des jeunes. Il peut également préciser les modalités de transmission des compétences en direction des salariés âgés. Il veille à garantir la transmission des compétences et savoirs techniques les plus sensibles pour l'entreprise en s'appuyant sur les compétences clés identifiées dans le diagnostic."

Construire, mettre au débat et interpréter l'état des lieux quantitatif et qualitatif au regard des questions de professionnalisation

Une démarche en 6 temps :

- Identifier les enjeux liés à l'emploi
- Identifier les enjeux liés au travail
- Établir les liens avec l'égalité professionnelle
- Établir les liens avec la prévention de la pénibilité
- Instruire les enjeux des salariés
- Analyser les pratiques de l'entreprise en matière de professionnalisation

Les repères pour construire, mettre au débat et interpréter l'état des lieux global :

- **Les acteurs à impliquer** : la direction de l'entreprise, le service RH, les toutes les Institutions Représentatives du Personnel (CHSCT, CE, DP) (Voir L 2232-16, L2122-1 et L2232-12 CT) la direction de production,

le responsable sécurité, l'encadrement et les salariés de terrain, le médecin du travail.

- **Construire ensemble les modalités de l'état des lieux** : choix des indicateurs pertinents, le choix des croisements des indicateurs, les modalités de recueil des enjeux des salariés, les modalités d'analyse des pratiques de professionnalisation dans l'entreprise...
- **Mettre au débat les résultats pour les interpréter** : le sens à donner aux résultats nécessite qu'ils soient discutés afin de dégager des priorités d'action communes.
- **De la concertation à la négociation** : le résultat de la négociation va dépendre des positions des acteurs sur l'emploi des seniors, l'emploi des jeunes, la transmission des savoirs et compétences, les enjeux de l'entreprise... **En construisant collectivement** un état des lieux et en échangeant sur les significations à donner à ce diagnostic, **vous vous assurez de cheminer ensemble vers des choix éclairés** d'objectifs globaux, de domaines d'actions (objectifs, modalités, indicateurs).



Identifier les enjeux liés à l'emploi

Après avoir réalisé un diagnostic démographique global selon l'âge l'ancienneté et le genre, la santé, la formation (cf le guide Emploi et Seniors), vous pouvez compléter l'analyse sur les enjeux liés à la professionnalisation en partant de la situation économique et stratégique de l'entreprise.

Êtes-vous confronté à une (ou des) évolution suivante ?

	MÉTIERS CONCERNÉS	NOMBRE DE SALARIÉ(E)S	AGE/SEXE/...
DÉCLIN OU DISPARITION DU MÉTIER			
COMPÉTENCE DÉTENUE PAR UNE SEULE PERSONNE			
ÉVOLUTION DU MÉTIER			
SAVOIR-FAIRE PRINCIPALEMENT ACQUIS PAR L'EXPÉRIENCE (PAS DE FORMATION SCOLAIRE)			
AUTRE			

À partir du tableau précédent, quels sont les métiers que vous considérez comme "stratégiques" pour votre entreprise ? Quel âge et sexe ont les salarié(e)s sur ces métiers ?

Comment qualifiez-vous votre contexte économique, et celui du secteur d'activité ?

- en développement stable en régression autre, précisez :

Quelles sont les principales évolutions auxquelles vous allez devoir faire face ?

- L'accroissement ou développement de l'activité
 Le maintien de l'activité
 Le lancement d'un nouveau produit, d'une nouvelle activité
 Des restructurations (suppression ou regroupement d'activité)
 Des évolutions technologiques
 Autre

Quelles sont les conséquences de ces évolutions sur l'emploi et le travail des salariés ?

- Des réductions d'effectif Des recrutements De la formation
 De la transmission de compétences Autre

En ce qui concerne le recrutement :

• À quel âge recrutez-vous ?

• Vos perspectives de recrutement, notamment avec un lien "Contrat de Génération"

RECRUTEMENT	CDI	CDD	CONTRAT EN ALTERNANCE	INTÉRIM	TEMPS PLEIN	TEMPS PARTIEL
COMBIEN ?						
SUR QUELS MÉTIERS ?						

FICHE PRATIQUE

IDENTIFIER LES ENJEUX LIÉS AU TRAVAIL

L'analyse des indicateurs de performance de l'entreprise tels que les coûts, les délais, la qualité et l'organisation du travail (exemple difficulté de constituer des collectifs selon les compétences détenues) peut faire apparaître des problèmes que la professionnalisation peut contribuer à résoudre.

On peut, par exemple, s'appuyer sur un salarié expérimenté dont les résultats en matière de qualité ou de respect des délais sont excellents, pour développer les compétences des salariés du service considéré.

Établir le lien avec la question de l'égalité professionnelle.

La professionnalisation est aussi un levier pour faire évoluer la répartition des hommes et des femmes selon les métiers, les niveaux de qualification et plus généralement sur les parcours professionnels des hommes et des femmes dans votre entreprise.

À partir du Rapport de Situation Comparée entre les hommes et les femmes, analysez notamment les écarts en matière de nombre d'heures de formation, nombre de promotion, de rémunération. Les parcours des femmes et des hommes diffèrent, le développement des compétences est alors un moyen de faire évoluer les parcours dans l'entreprise pour permettre aux hommes et aux femmes d'avoir des évolutions comparables.

Ressources : www.ega-pro.fr

Établir le lien avec la question de la prévention de la pénibilité :

Dans le cadre de l'obligation légale de prévention de la pénibilité, vous avez réalisé un diagnostic précisant les populations exposées à des facteurs de pénibilité.

La liste des facteurs de pénibilité figurant dans le décret ne traite pas de l'ensemble des facteurs agissant sur la relation si complexe entre le travail et la santé des salariés. Les Risques Psycho Sociaux notamment absents de la liste de critères de pénibilité dans le cadre de l'obligation légale, sont une dimension importante à prendre en compte dans certains secteurs professionnels.

Cette exposition peut avoir des effets en matière de santé des salariés à court, moyen ou long terme. L'employabilité des salariés notamment en fin de carrière est donc fortement déterminée par cette exposition aux facteurs de pénibilité.

À partir de votre diagnostic, vous avez repéré des populations exposées à des contraintes fortes de travail. Parmi les actions correctives ou préventives à mettre en œuvre figurent notamment le développement de la polyvalence et/ou de la mobilité interne.

La professionnalisation est alors le levier à actionner pour permettre de réduire ou de stopper l'exposition à une combinaison de contraintes de travail.

Ressources : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Prevention-de-la-penibilite.html>



Analyser les enjeux des salariés

À l'issue de cette analyse, vous êtes en mesure de préciser selon vos métiers les enjeux de votre entreprise. Il s'agit maintenant d'instruire les enjeux des salariés.

Méthode : L'entretien individuel ou collectif : Voir la fiche outil "Préparer et mener l'entretien" page 31 du guide Emploi et Seniors

Vous pouvez vous appuyer sur les éléments issus des entretiens professionnels déjà réalisés pour connaître les attentes et conditions d'engagement des salariés concernés.

La construction d'un dispositif de développement des compétences nécessitera d'analyser les enjeux de tous les acteurs, leurs attentes, les conditions de leur engagement, leurs craintes aussi.

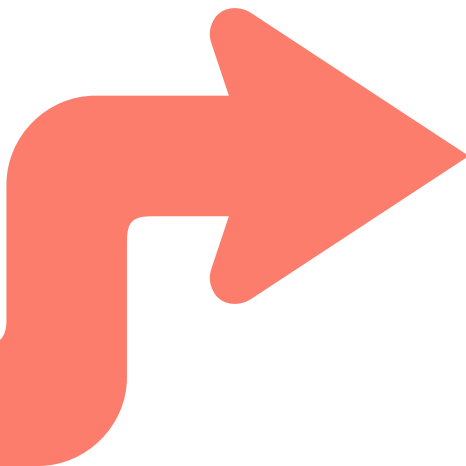
Les enjeux des salariés varient selon les individus, leurs attentes en matière de parcours et d'employabilité, selon leur santé et les contraintes de travail qu'ils rencontrent, selon la reconnaissance et la satisfaction au travail.

Les principaux enjeux selon les 3 dimensions de l'employabilité pour les acteurs mobilisés dans un dispositif de développement de compétences

20-21

Analyse qualitative des pratiques de l'entreprise en matière de professionnalisation

Pour compléter l'analyse, il est utile de réunir les acteurs concernés par un futur dispositif de développement de compétences soit pour faire une évaluation collective d'un précédent dispositif soit pour co-construire le dispositif à venir.



Des enjeux pour les acteurs

PAR EXEMPLE, POUR UN SALARIÉ EXPÉRIMENTÉ



Des enjeux pour les acteurs

PAR EXEMPLE, POUR UN NOUVEL ARRIVANT



Analyse qualitative des pratiques de l'entreprise en matière de professionnalisation

Pour compléter l'analyse, il est utile de réunir les acteurs concernés par un futur dispositif de développement de compétences soit pour faire une évaluation collective d'un précédent dispositif soit pour co-construire le dispositif à venir.

FICHE PRATIQUE

CAS D'ENTREPRISE

Animer un groupe de travail pour mettre en débat la transmission des compétences à partir d'un cas d'entreprise ; la séquence MCF Mécanique Chaudronnerie des Flandres du film Quinquaphonie comme support à la réflexion. http://www.anact.fr/portal/page/portal/web/Videos/Videos_detail?p_thingIdToShow=531405

Consignes

Ce film dure une dizaine de minutes et présente une expérience réussie de mise en place de tutorat dans une entreprise de la région.

Présentez l'entreprise

Mécanique Chaudronnerie des Flandres : située à Grande-Synthe et créée en 1985 suite à la fermeture des chantiers navals, la société MCF se place sur le créneau de la grosse mécanique. Ses clients sont issus des secteurs sidérurgie, nucléaire, portuaire...

Sa spécificité est sa capacité à travailler sur des pièces de volume important. Elle emploie 45 salariés.

Confrontée au décret Amiante, l'entreprise n'a pu anticiper le départ de 11 salariés dont 2 agents de maîtrise. La perte des savoirs faire accumulés par les salariés expérimentés menace la pérennité de l'entreprise d'autant que la spécificité de son activité ne lui permet pas de trouver sur le marché du travail les compétences nécessaires au bon fonctionnement de son entreprise.

Le dirigeant entreprend avec le conseiller de son OPCA, l'Agefos PME, la réalisation des référentiels métier de son entreprise pour développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC. Devant l'obligation de développer la formation interne, le dirigeant décide d'outiller les tuteurs et fait du tutorat un axe stratégique pour l'entreprise qui s'engage dans une action collective "Transfert de compétences clés" organisée dans le cadre d'un projet régional Atout'âge.

Proposez alors au groupe de répondre à ces deux questions

Question 1 : Repérez-vous dans cette séquence des éléments qui vous semblent avoir favorisé la réussite de cette action de transfert tant du point de vue du dispositif que du point de vue de l'organisation du travail ? (Classer les éléments dans deux colonnes)

Question 2 : Quels sont les effets du dispositif mis en place ?

Débat collectif

Prise de notes sur un paperboard

Pour animer les échanges et utiliser au mieux la séquence pédagogique, mais aussi pour réaliser la synthèse de la réunion, l'animateur pourra utiliser les éléments suivants



Question 1

Facteurs favorables / Dispositif de formation

Identification des enjeux, perception d'un risque potentiel : le départ précipité d'anciens qui a entraîné momentanément un arrêt de l'activité.
Conviction forte du chef d'entreprise : l'enjeu identifié est bien la pérennité de son entreprise.

Mais on comprend que la démarche a aussi d'autres effets : maintien de l'engagement des seniors, meilleure intégration des nouveaux qui se sentent plus à l'aise.

Identification des compétences à transmettre (beaucoup de savoirs issus de l'expérience) et de situations de travail critiques qui mettent en jeu ces savoirs

- "on a décortiqué les métiers"
 - "il y a des choses faut pas que le jeune passe à côté"
 - "cette situation si on l'a jamais vue, on est bloqué"
 - "quand c'est bleu, on est dans la bonne zone d'usinage"
 - les "savoirs faire de métier" qui ne s'apprennent pas à l'école
 - les aspects techniques mais aussi de sécurité "remets-toi dans l'axe si jamais elle part on ne pourra pas la retenir" sont transmis en situation
- On sent que les situations d'apprentissage ne sont pas choisies par hasard, qu'il y a une réflexion des tuteurs sur quoi transmettre.

Identification des personnes susceptibles de transmettre

- "on a passé tout le monde à la moulinette et trouvé que 11 personnes pouvaient transmettre leurs savoirs" = pas forcément "tous les vieux" : il y a des "compétences pour transmettre". On en voit quelques-unes ici : légitimité, maîtrise du métier, compétences pédagogiques, reconnaissance de la fonction de transférant par la hiérarchie.

Mobilisation des acteurs concernés

- les tuteurs
- un accompagnement par une formation : "on se rend compte de ce qu'on fait", "j'arrive mieux à expliquer" ; (on ne le voit pas dans le film mais des outils d'aide à la formation en situation de travail ont été élaborés avec les tuteurs : référentiels d'activité et plan d'apprentissage avec progression pédagogique)
- des marges de manœuvre : les tuteurs ont "carte blanche" pour former les jeunes (droit aux "loupés")
- une reconnaissance financière
- les jeunes eux-mêmes : compétences pour acquérir (font des liens avec l'activité, ont intégré la finalité et l'intérêt du système + ont des perspectives de progression : "quand le tuteur valide une compétence, c'est consigné, tu montes dans la grille")
- une bonne entente des binômes qui est visible, palpable à l'écran : une attention portée à cette dimension humaine et subjective au moment de leur constitution ?

Appui sur les situations de travail

- la situation de travail est bien identifiée comme un lieu de construction des compétences "c'est en étant confronté à des problèmes qu'on acquiert des trucs", "les combines ça vient en travaillant"
- beaucoup de scènes où on les voit "faire ensemble" ou "faire à côté" : être confronté à des situations-problèmes en présence d'un salarié expérimenté
- le tuteur identifie une difficulté chez le jeune et lui donne des occasions de pratiquer
- le tuteur permet au jeune d'expérimenter une situation-problème "là cette pièce si on ne sait pas qu'il y a ça on ne sait plus usiner."

Combinaison du dire et du faire dans les situations de transmission

- montrer : le tuteur explique en faisant "la formation de tuteur, ça m'a aidé à diviser tous les éléments pour pouvoir les dire aux jeunes"
- faire avec : situation d'élingage
- laisser faire sous contrôle du tuteur "il me laisse faire jusqu'au bout, il rattrape au dernier moment si besoin", "je fais et je demande toujours à mon tuteur si ça va"
- dire le faire : le tuteur examine la pièce et analyse la qualité du travail avec le jeune.

Facteurs favorables / Organisation du travail

Souplesse dans l'organisation du travail

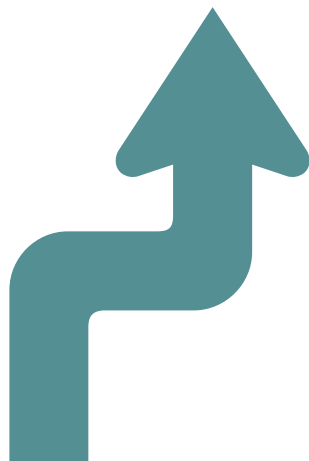
- l'agent de maîtrise organise la participation des jeunes à telle opération, le tuteur ou le chef d'entreprise le sollicite pour mettre tel jeune sur telle manipulation "chaque fois qu'il y a une grosse pièce, je vais voir le chef d'atelier pour lui demander de mettre XX dessus".
- les objectifs de production sont momentanément mis de côté "s'il y a des loupés, c'est OK, du moment où la sécurité est respectée".

Composition des équipes de travail

Les anciens et les jeunes ont effectivement la possibilité de travailler ensemble

Management : conscient des enjeux de développement des compétences, favorise les pratiques coopératives au sein du collectif, le travail en binôme

GRH : reconnaissance des compétences acquises (notion de parcours) et reconnaissance des tuteurs



Question 2

Les effets du dispositif mis en place sont notamment

- accélération des apprentissages
- mise en confiance des nouveaux/ développement des compétences
- redynamisation des anciens (engagement renouvelé)
- développement de l'entraide et de la coopération inter générationnelles



En synthèse

Il y a des conditions de réussite liées au dispositif de formation interne à construire :

- Repérer les enjeux : une étape d'analyse d'opportunité est déterminante pour s'assurer de l'engagement de la direction dans la démarche et veiller à l'engagement, la disponibilité et la légitimité des acteurs internes concernés, tuteurs et apprenants mais aussi encadrement, collectif de travail
- Aider le(s) transférant(s) à expliciter leur expérience : c'est l'identification de situations de travail critiques qui est déterminante pour accéder aux savoirs de l'expérience
- Élaborer avec eux un plan d'actions qui s'appuie sur les situations de travail complexes identifiées et mettre les salariés en situation de résoudre ensemble des difficultés pour construire des réponses pertinentes : "la situation fait médiation"
- Planifier les temps de travail entre salarié(s), les moyens ou conditions à mettre en place pour les temps de formation et les modalités de suivi et d'évaluation.

Et des conditions de réussite liée à l'organisation du travail

- S'appuyer sur une organisation du travail souple et responsabilisante
- Favoriser le développement de pratiques de coopération au sein des collectifs de travail par :
 - des relations de confiance au sein du collectif et envers l'encadrement.
 - des pratiques de management qui facilitent et encouragent le soutien, l'entraide entre pairs et "l'agir ensemble".
 - des espaces temps pour parler du travail et de ses difficultés.
- Être attentif à la composition des équipes de travail (compétences, ancienneté, âge, stabilité) et à la répartition du travail au sein du collectif. Car c'est l'ensemble du collectif qui facilitera ou non l'intégration des nouveaux et la transmission des règles de métier et savoirs de l'expérience.
- Accompagner et former les managers et être cohérent dans les pratiques de management

Prendre contact avec votre conseiller OPCA pour vous aider dans la construction du dispositif pour la recherche de compétences externes si besoin et sur le financement du dispositif.

24
-
25

Synthèse de votre diagnostic

Après avoir repéré les différents enjeux de votre entreprise concernant la professionnalisation, vous pouvez les analyser au regard du modèle de l'employabilité c'est-à-dire selon les trois dimensions de l'employabilité. (Santé compétence et engagement)

La question à se poser

exemple : départ d'un salarié expérimenté et montage d'une démarche de tutorat.

AXES	ENJEU 1 : EXEMPLE		ENJEU 2	
	Pour l'entreprise	Pour les salariés	Pour l'entreprise	Pour le salarié
PRÉSERVER LA SANTÉ	Diffuser les savoirs faire de prudence	Tuteur : limiter l'exposition aux contraintes Salarié entrant : préservation de sa santé		
DÉVELOPPER LES PARCOURS	S'appuyer sur les compétences du tuteur pour développer les compétences de tous les salariés	Tuteur : renouveler son appétence pour la formation Salarié entrant : permettre son évolution professionnelle		
FAVORISER L'ENGAGEMENT	Implication des salariés au projet de l'entreprise	Tuteur : reconnaître l'expérience Salarié entrant : faciliter l'intégration dans le collectif		



étape 4

Des enjeux au dispositif de développement des compétences



À partir des enjeux repérés et caractérisés, il vous faut choisir un dispositif de professionnalisation le plus adapté à l'enjeu et définir comme pour tout plan d'actions, les objectifs, le calendrier et les étapes, les acteurs concernés, les moyens alloués...

	Caractéristiques : quel métier ? quel salarié ? lien avec enjeu pénibilité et égalité pro	Acquisitions visées : ce qui doit être transmis	Modalités de transmission possibles	Objectifs quantitatifs Calendrier Les acteurs concernés
ENJEU DE TRANSFERT DE COMPÉTENCES CLÉS				
ENJEUX D'INTÉGRATION				
ENJEU D'ADAPTATION				
ENJEU DE MOBILITÉ				

26
-
27

Les acquisitions visées :

Elles peuvent être de différentes natures :

- une culture d'entreprise : histoire de l'entreprise, ses engagements et valeurs, son fonctionnement...
- des compétences clé identifiées et répertoriées (référentiels)
- des savoirs faire plus tacites, liés à l'expérience.

Et quelques autres précautions

Il faut du temps !

Les différents types de dispositifs de professionnalisation :

Il existe de nombreuses façons de se former en situation de travail que l'on peut combiner à condition de connaître les conditions de mises en œuvre.

En voici quelques exemples :

• 1 Le tutorat

Sans doute la modalité de formation en situation de travail la plus répandue en entreprise mais avec des réalités et des résultats très divers.

On parle aussi de parrainage, travail en binôme...

Il existe des distinctions en fonction du public et des objectifs ;

Pour le tutorat d'un jeune en apprentissage ou un contrat de professionnalisation, il s'agira d'accueillir et de faire le lien avec la formation théorique dispensée par un centre de formation ou de former à un métier (ingrédient 1 de la compétence).

Le tutorat d'un collègue renvoie à des enjeux d'adaptation au poste de travail ou d'accompagnement à la mobilité.

Avantages : le tutorat permet d'accompagner progressivement le tuteur vers une réalisation autonome de l'activité. Les apprentissages sont individualisés et les situations de travail sont aménagées par le tuteur.

Les acquisitions peuvent se faire aussi dans les deux sens.

Limites : le tutorat est un dispositif qui nécessite des conditions de mise en œuvre exigeantes pour la mobilisation des tuteurs (reconnaissance, clarification des enjeux, contractualisation, formation pédagogique...) et pour le lien avec l'organisation du travail (disponibilité des tuteurs, s'appuyer sur les situations de travail, possibilité de faire des erreurs...).

Autre point important : **l'analyse de sa compétence** pour un salarié très expérimenté est difficile à réaliser seul. **L'appui d'un médiateur** est utile pour cette réappropriation de ses modes opératoires (savoirs intégrés). Cette étape aidera le tuteur à repérer ce qui est de l'ordre de l'ingrédient 1 (les savoirs références du métier) ce qui est de l'ordre de l'ingrédient 2 (les différentes variations de la situation de travail) et qui permettra la construction d'une progression pédagogique adaptée à l'apprenant.

Votre OPCA sera d'un conseil efficace pour le montage du dispositif et la formation des tuteurs.

Un outil d'autodiagnostic intitulé : "Tutorat et apprentissage, où en est mon entreprise". Réalisé par l'ARACT Languedoc Roussillon. Télécharger dans le dossier Ressources > Transmissions des compétences.



En savoir plus

voir dans **RESSOURCES** page 31 :

Le guide de l'AGEFOS PME : être tuteur mode d'emploi.

Formation ouverte de tuteurs.

<http://www.agefos-pme-nordpicardie.com/site-nord-picardie/employeur/formations-catalogues-projets-territoriaux/formation-ouverte-de-tuteurs/>

OPCALIA : Fiche dispositif : le TUTORAT

http://www.opcalia.com/fileadmin/user_upload/Telecharger/Fiches_pratiques/Dispositifs/FD_tutorat.pdf



• 2 le stage intra entreprise :

Ces formations sont souvent courtes et connues et animées par un formateur externe. Elles sont contextualisées à la demande de l'entreprise et les situations de travail sont généralement utilisées comme référence.

Avantages : elles sont conçues sur mesure au regard des objectifs spécifiques de l'entreprise.

Limites : la contextualisation est parfois difficile à réaliser. Il faut donc construire le programme et les contenus avec les salariés concernés. Une phase d'entretiens et d'observations est essentielle.

• 3 la formation par simulation des situations de travail :

Il s'agit d'une mise en scène des situations de travail à vocation pédagogique.

Avantages : l'erreur est possible et l'expérimentation de plusieurs solutions face aux problèmes les plus complexes en toute sécurité.

Limites : il est difficile de reproduire la complexité des situations de travail car cela demande une bonne connaissance du travail réel. L'implication des salariés à la construction de la simulation crédibilisera la démarche.

• 4 Les démarches de résolution de problème :

Elles s'appuient sur la pédagogie du dysfonctionnement et considèrent que l'individu est d'autant plus réceptif à des apprentissages qu'il en voit l'utilité. Il s'agit d'identifier des situations problème et le traitement de ces problèmes à partir desquels de nouveaux savoirs sont transmis et des compétences sont construites.

Avantages : Les apprenants sont au cœur du dispositif. Les apprentissages sont directement opérationnels car répondent à des besoins. Les collectifs de travail deviennent moteurs et l'organisation évolue avec les solutions mises en œuvre.

Limites : La mise en place de ces démarches reste limitée et sont souvent orientée vers l'amélioration technique sans prise en compte des enjeux de professionnalisation.

• 5 Les groupes d'analyse de pratiques professionnelles (GAPP) :

Souvent développés pour les métiers où la dimension relationnelle est importante (secteur santé, travail social...), les GAPP sont animés par des professionnels et permettent l'expression et le partage des difficultés vécues au travail.

Avantages : il y a un temps d'apprentissage où il est possible de débattre et de partager ses expériences et un temps de construction ou de consolidation de l'identité professionnelle.

Limites : il existe des formes très variées de GAPP dont les objectifs diffèrent : faire émerger des bonnes pratiques ou développer la capacité à faire face aux situations de travail.

En savoir plus

Anact Acquérir et transmettre des compétences : Et si on se formait au travail
http://www.anact.fr/portal/page/portal/web/publications/NOTINMENU_affichage_document?p_thingIdToShow=4313177



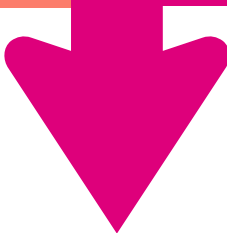
Après avoir choisi le dispositif pertinent et avant sa mise en œuvre, nous vous proposons de veiller à ce que l'environnement soit favorable à la transmission des compétences et aux conditions de mobilisation des acteurs dans ce dispositif.

Un environnement favorable à la transmission des compétences

REGISTRES D'ACTION	Principes	Exemples de facteurs favorables
CONTENU DU TRAVAIL	Développer les activités pour enrichir le métier.	La mobilisation de capacités d'analyse et d'initiative dans le travail, ou le changement d'activité.
COLLECTIF DE TRAVAIL	Créer un environnement favorable à la coopération (climat social - reconnaissance du collectif - posture managériale...). Favoriser les pratiques collaboratives, le travail en équipe.	Les coopérations et entraides entre pairs.
ORGANISATION DU TRAVAIL	Organiser des équipes "autonomes". Favoriser un décloisonnement et un désenclavement du travail. Faciliter les communications horizontales.	L'autonomie, l'initiative et la responsabilité des salariés à tous les niveaux.
MANAGEMENT	Poser le développement des compétences des collaborateurs comme une composante importante de la fonction d'encadrement. S'appuyer sur des pratiques de communication et de management formatives (entretien pro, groupes d'analyse de pratiques, la fonction tutorale...).	La posture de l'encadrement et ses pratiques de management et d'animation d'équipe.
GRH	Anticiper et gérer la mobilité et les parcours professionnels dans une logique de co-responsabilité salarié-employeur.	Des parcours professionnalisants.

Mobilisation des acteurs de l'entreprise : veillez aux conditions de leur engagement

	Pour transmettre	Pour acquérir
SAVOIR	Maîtriser des connaissances en lien avec le savoir-faire attendu. Maîtriser des compétences pédagogiques : savoir décrire, expliquer, analyser, faire des liens. Percevoir les enjeux, les objectifs de l'action et du processus mis en œuvre.	Situer les éléments singuliers de la transmission et leur attribuer une signification et une fonction. Les comprendre et les articuler aux situations déjà connues et aux connaissances détenues. Transposer à d'autres situations.
VOULOIR	Bonnes raisons de s'engager : intérêt perçu, évaluation positive de ses propres capacités, reconnaissance attendue. Légimité ressentie : statut, expérience, compétences techniques et pédagogiques. Qualité des relations. Perspectives d'évolution professionnelle.	
POUVOIR	Moyens et ressources (temps, supports, accessibilité des outils et des situations formatives...). Disponibilité des personnes ressources. Coopération et bienveillance de la hiérarchie ou des collègues. Stabilité dans le temps des conditions de faisabilité. Possibilités d'arbitrages face à des difficultés ou à d'autres priorités potentiellement contradictoires.	



Les ressources

Guide "Acquérir et transmettre des compétences : et si on se formait au travail ?", et ses outils pratiques.
http://www.anact.fr/portal/page/portal/web/publications/NOTINMENU_affichage_document?p_thingIdToShow=4313177

Dossier web "Transfert des savoirs d'expérience" et ses différents articles, notamment celui qui décline les différentes étapes d'une démarche de transmission des savoirs d'expérience, avec des exemples de plans de transfert.
<http://www.anact.fr/web/dossiers/ages-genre-pluralite/transfert-savoir-faire>

"Transfert des savoir faire d'expérience. Enseignements liés au suivi et à l'évaluation d'un projet FSE de l'OPCA FORCEMAT"
http://www.anact.fr/portal/page/portal/web/publications/NOTINMENU_affichage_document?p_thingIdToShow=5351288

Communication sur la transmission des savoirs d'expérience.

Point sur "La transmission des savoirs d'expérience"
http://www.anact.fr/portal/page/portal/web/publications/NOTINMENU_affichage_document?p_thingIdToShow=7483434

Fiche 7 Transmettre l'expérience des seniors grâce au tutorat dans Maintien et retour en activité professionnelle des seniors. Guide pour l'action.
http://www.anact.fr/portal/page/portal/web/publications/NOTINMENU_affichage_document?p_thingIdToShow=7057411

Le rôle des savoirs faire de prudence : dossier de l'ANACT : http://www.anact.fr/web/dossiers/ages-genre-pluralite/transfert-savoir-faire?p_thingIdToShow=18311572

Les outils

Module e-learning "Anticiper la gestion des âges des salariés. Un indicateur de performance pour l'entreprise". CESTP - ARACT Picardie, 2010
http://www.cestp.aract.fr/fileadmin/Fichier/Module_e_learning/Module_GDA/SCO_0001/default.htm

Film "Quinquaphonie : harmonisations expérience, santé et performance", Le cas MCF Isabelle Rogez, Dominique Dilly – ARACT NORD-PAS-DE-CALAIS, 2006
http://www.anact.fr/portal/page/portal/web/Videos/Videos_detail?p_thingIdToShow=531405

Film "Faim de carrière", SPAGNOLI (Anita), MEYNIAL (Daniel) - ANACT (distributeur), 2004
http://www.anact.fr/web/publications/NOTINMENU_affichage_document?p_thingIdToShow=200820

Module e-learning "Anticiper la gestion des âges des salariés. Un indicateur de performance pour l'entreprise". CESTP - ARACT Picardie, 2010
http://www.cestp.aract.fr/fileadmin/Fichier/Module_e_learning/Module_GDA/SCO_0001/default.htm

Tutorat et Apprentissage en situation de travail : Où en est mon entreprise ? Aract Languedoc Roussillon.

Le guide de l'AGEFOS PME : être tuteur mode d'emploi. Formation ouverte de tuteurs.
<http://www.agefos-pme-nordpicardie.com/site-nord-picardie/employeur/formations-catalogues-projets-territoriaux/formation-ouverte-de-tuteurs/>
 OPCALIA : Fiche dispositif : le TUTORAT
http://www.opcalia.com/fileadmin/user_upload/Telecharger/Fiches_pratiques/Dispositifs/FD_tutorat.pdf

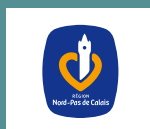
Rédaction :

Perrine Hanicotte : Chargée de mission ARACT Nord-Pas-de-Calais
 Delphine Durieux : Chargée de communication ARACT Nord-Pas-de-Calais
 Dominique Dilly : Chargé de mission ARACT Nord-Pas-de-Calais

Ont participé à la réalisation de ce guide :

Yannick Ghoris : CFDT
 Yves Le Doujet : CGPME
 Marie Bouteiller : DIRECCTE
 Senepe Berkane : Conseil Régional
 Soued Zaoumi : C2RP

Remerciements particuliers au réseau ANACT ARACT pour les contributions qui ont alimenté ce guide.



partenaires