

**Les seniors et les transferts
de compétences dans les TPE
et PME d'Auvergne :
un état des lieux**

BRUNO COURAULT
EMILIE BOURLIER
PHILIPPE TROUVÉ

Les seniors et les transferts
de compétences dans les TPE
et PME d'Auvergne :
un état des lieux

BRUNO COURAULT
Centre d'études de l'emploi

ÉMILIE BOURLIER
Cerdi, Université d'Auvergne, Clermont-Ferrand

PHILIPPE TROUVE
Cra-Céreq, ESC Clermont-Ferrand



CHAMBRE RÉGIONALE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
la voix des CCI d'Auvergne

ISSN 1629-5684
ISBN 2-11-088629-3

Les seniors et les transferts de compétences dans les TPE et PME d'Auvergne : un état des lieux

Bruno Courault, Émilie Bourlier, Philippe Trouvé

RESUME

La région Auvergne a initié en 2003 un programme d'étude sur l'emploi des travailleurs âgés dans les PME de la région. Ce programme s'inscrit dans le cadre des opérations *Equal* (fonds européen destiné à la formation), et sa gestion a été confiée à l'Opcareg Auvergne, en partenariat avec les organismes consulaires de la région, les quatre chambres de commerce et chambres de métiers départementales et leurs structures régionales.

L'Opcareg a sollicité le concours de deux chercheurs, Bruno Courault (CEE) et Philippe Trouvé (Cra-Céreq, ESC de Clermont-Ferrand), qu'Émilie Bourlier (Cerdi, Université d'Auvergne à Clermont-Ferrand) a rejoints. Mission leur a été confiée de piloter une enquête auprès de 250 PME de la région.

La question des transferts était centrale aux yeux des concepteurs du projet, leur intuition de départ étant la suivante : pensant que les entreprises ne gardaient pas leurs travailleurs au-delà d'un certain âge, ils voulaient les convaincre de mieux utiliser les compétences de ces derniers ; l'objectif des phases ultérieures du programme étant de concevoir les actions de formation comme autant de moyens de favoriser et rendre ces transferts possibles.

L'étude, pour identifier tout ce qui faisait obstacle à ces transferts, s'est fixé deux objectifs : (1) caractériser les situations d'emploi des travailleurs âgés dans les PME pour tenter de comprendre s'il y avait des facteurs explicatifs de leur maintien ou de leur éviction dans l'emploi, (2) cerner les écarts entre les potentialités qu'offrent les travailleurs âgés et la façon dont les

entreprises pourraient les mobiliser davantage qu'elles ne le font en réalité.

L'enquête, qui a porté finalement sur 238 unités, a donné lieu à une seconde enquête auprès des salariés des PME, pour prendre la mesure de l'acceptation ou du refus par les salariés du vieillissement dans l'emploi, avec toutes les dimensions qui lui sont associées.

Après un premier chapitre qui expose le cadre de l'étude et présente les caractéristiques des populations de PME et de salariés étudiées¹, le chapitre 2 détaille les qualités et limites qui expliquent que, dans leur grande majorité, les entreprises sont attachées aux seniors et privilégient leur maintien dans l'emploi, une minorité adoptant une attitude inverse.

Le chapitre 3 passe en revue les métiers qu'exercent les seniors dans les PME et les TPE d'Auvergne. L'examen de cette variable, très liée à la précédente, fait apparaître que le plus souvent, pour ne pas dire toujours, la préférence pour le travailleur âgé s'explique par sa profession et le métier qu'il pratique. Dans les TPE, cette relation se trouve renforcée par les variables sociologiques de proximité (gestion paternaliste).

Le chapitre 4 explore le rôle des savoirs et des compétences acquises dans le travail comme facteur

explicatif de la permanence des travailleurs âgés dans l'emploi. Les savoirs sont appréhendés dans leur dimension dynamique, depuis la formation initiale jusqu'à la situation d'excellence professionnelle, grâce à l'ensemble des formations mobilisées tout au long du parcours. Il est toutefois difficile de démêler ce qui émane du travailleur lui-même, et ce qui résulte de la façon dont les entreprises, dans lesquelles il a exercé son métier, ont su valoriser ces acquis professionnels en lui prodiguant force formation professionnelle.

Le chapitre 5 souligne la façon dont les TPE et les PME valorisent les atouts que constituent les compétences des seniors. Les monographies retenues, qui éclairent les démarches et les attitudes des entreprises vis-à-vis des seniors, ont permis d'identifier trois cas types : ceux où les seniors ne jouent aucun rôle ; ceux, très riches d'occurrences, dans lesquels ils apparaissent comme un des moteurs de la dynamique des PME, et ceux où ils sont au cœur du processus de transmission (majoritairement des TPE artisanales).

Le dernier chapitre s'interroge : la question du maintien dans l'emploi des seniors ne cache-t-elle pas d'autres questions relatives à l'avenir du tissu régional ? Les enseignements qui se dégagent de l'étude seraient autant de façons de lire les difficultés des entreprises, dans un contexte socioproductif déclinant, confrontées à des pénuries de main-d'œuvre structurelles et à des dirigeants et artisans également vieillissants.

¹ L'échantillon a majoré de façon très nette la représentativité des entreprises industrielles. Cela tient aux méthodes d'échantillonnage adoptées par les partenaires : sélection d'entreprises déjà connues et retenues pour les besoins des phases ultérieures du programme.

Cette étude a été réalisée en réponse à l'appel à projets Equal, programme d'initiative communautaire du Fonds social européen : Auvergne-Equal n° 2001_AUV_10974 « Adaptation professionnelle des travailleurs âgés et transmission des connaissances ». Elle est le fruit d'un partenariat, au niveau de l'Auvergne, avec la Chambre régionale de commerce et d'industrie (CRCI), la Chambre régionale des métiers (CRM), l'Organisme paritaire collecteur agréé régional Auvergne (Opcareg) et l'École supérieure de commerce (ESC) de Clermont-Ferrand.

Sommaire

Avant-propos	7
Chapitre 1 : Présentation de l'étude diagnostique. Méthode et résultats	9
1. Le contexte démographique régional	10
2. Une étude prescrite.....	11
3. La réalisation des enquêtes : un programme plus ambitieux que prévu.....	11
Chapitre 2 : Les seniors dans les TPE et PME d'Auvergne, qualités et faiblesses	25
1. Une double vision du senior	25
2. Les critères retenus pour la définition des seniors	31
3. Sous l'angle de la gestion des ressources humaines, le senior est connoté comme un attribut du marché interne.....	49
Chapitre 3 : L'emploi des seniors : les métiers, les représentations et les projets des seniors	51
1. Perception et évolution des métiers : les facteurs externes aux salariés.....	53
2. L'importance des formations dans l'évolution du travail : le point de vue des salariés.....	59
3. L'importance de l'expérience dans l'acquisition des compétences	60
4. Les attentes et les projets des seniors	63
5. Les seniors valorisent le projet professionnel ; les plus jeunes n'ont pas les mêmes motivations	65
6. Les métiers deviennent l'élément de référence face à la dynamique de l'entreprise.....	66
7. Les métiers spécifiques à l'entreprise sont une dimension centrale de la stratégie.....	71
Chapitre 4 : Les seniors et la formation : le transfert des savoirs, condition de la dynamique des PME	73

1. Les résultats des questionnaires auprès des salariés : le rôle des seniors dans les transferts de savoirs.....	74
2. Les préalables à la mobilisation des seniors dans le dispositif de formation.....	77
3. Les seniors dans les transferts de savoirs.....	86
4. Les cas de transfert des savoirs du dirigeant	91
5. Une typologie qui lie les seniors à la formation et aux transferts de savoirs	95
Chapitre 5 : Les seniors, un atout de la dynamique des TPE et PME d’Auvergne	97
1. Les seniors dans la dynamique des TPE-PME : trois stratégies types.....	97
2. Deux monographies où les savoirs des seniors sont au cœur de la stratégie des PME.....	100
3. Les artisans entrepreneurs individuels : présentation de cas spécifiques	112
Chapitre 6 : Conclusion générale : les seniors et l’avenir du tissu régional	129
1. Trois grandes leçons s’imposent.....	129
2. L’avenir du tissu régional en question.....	133
Bibliographie	135
Annexes (uniquement dans la version électronique, cf. www.cee-recherche.fr)	137

AVANT-PROPOS

L'étude dont nous présentons la synthèse est le fruit d'une collaboration entre quatre partenaires de la région Auvergne, regroupés dans le programme européen *Equal Auvergne* : « Adaptation professionnelle des travailleurs âgés et transmission des connaissances » : la CRCIA (Chambre régionale de l'industrie d'Auvergne), la CRMA (Chambre régionale de métiers d'Auvergne), l'Opcareg Auvergne (Organisme paritaire collecteur agréé interprofessionnel et régional) et le CER du groupe ESC de Clermont-Ferrand (École supérieure de commerce). Les partenaires ont coopté Émilie Bourlier (Cerdi, Université d'Auvergne) et moi-même au début de l'étude pour organiser et rédiger la synthèse. Le travail d'enquête a mobilisé tous les partenaires associés au projet : il importe donc de présenter la façon dont ils ont procédé pour réaliser ce travail dans un délai aussi court (novembre 2002–juin 2003).

Les partenaires ont défini les outils de l'enquête (questionnaire, guide d'entretien et fiche signalétique) entre novembre et mi-janvier, Philippe Trouvé jouant le rôle de conseil.

Les enquêtes ont été réalisées entre fin janvier et fin mars 2003 par les membres du groupe de pilotage conformément aux termes qui liaient les partenaires de l'étude. La CRCIA a piloté cinquante enquêtes auprès de ses adhérents, la CRMA en a réalisé cent, réparties entre les quatre chambres de la région, et l'Opcareg cent également à partir de son fichier d'adhérents (réparties entre Mme Buisson et son équipe de *Cap Auvergne*, organisme de formation de la région, et Valérie Robichon de l'Opcareg). Les chambres de métiers ont mobilisé leurs réseaux locaux : Jacky Jouve pour la Chambre de Haute-Loire, Viviane Roques, Sébastien Cheyvalle, Édith Authier, Ghislaine Gasc, Michel Couderc, Henri Imbaud, Christophe Odoux et Jean-Louis Charbonnier pour la Chambre du Cantal, Françoise Eugène, Michel Alavena et Arman Gonenc pour la Chambre de l'Allier. Des étudiants de maîtrise de l'Université d'Auvergne et de l'ESC de Clermont-Ferrand (Isabelle Charlet, Karine Chevillet, Jonathan Deslée, Laure Dupré, Anne Lise Gibelin, Agnès Legat, Antoine Pechadre, Géraud Periat, Maria Tuy, Fanny Vinsot, Sandrine Voltat), ainsi que Émilie Bourlier et moi-même, ont réalisé une partie des enquêtes. Chaque enquêteur a retranscrit ses enquêtes.

Émilie Bourlier a réalisé l'exploitation de la partie quantitative de l'enquête, en bénéficiant de l'assistance de Pascale Borel, professeur à l'ESC de Clermont-Ferrand, qui l'a formée au logiciel de traitement de données d'enquêtes « Question© » et lui en a facilité l'accès.

La synthèse a fait l'objet d'un partage des tâches entre les membres du groupe de pilotage responsables des enquêtes : Séverine Carrier pour la CRCIA, Annick Dorel pour la CRMA, Valérie Robichon et Patricia Buisson pour l'Opcareg. Des premières synthèses, réalisées entre avril et mai, ont facilité un premier tri des informations autour de trois thèmes : le rôle et la place des seniors dans le discours des dirigeants, les formations et les transferts de savoirs dans la gestion de la main-d'œuvre, les métiers spécifiques à la stratégie de l'entreprise. Ces synthèses ont contribué à étayer la matière des chapitres 2, 3 et 4 du rapport.

Les principaux résultats ont fait l'objet d'une présentation aux partenaires et aux entreprises le 16 juin 2003 à Clermont-Ferrand, MM. Bruno Ménard (directeur de l'Opcareg), Jean Paul Laval (directeur de la CRCIA) et Jean Gory (directeur de la CRMA) animant les débats.

Toute ma gratitude à l'ESC de Clermont-Ferrand et à l'Institut des développeurs.

Bruno Courault

Chapitre I

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DIAGNOSTIQUE : MÉTHODE ET RÉSULTATS

Il est rare que la question des « seniors » (on disait hier les « vieux » ou les « travailleurs vieillissants »²) mobilise les milieux de la recherche. Cette question a périodiquement refait surface en général lorsque la démographie laissait entrevoir des périodes de turbulences ou de graves déséquilibres. L'actualité nous le rappelle avec insistance. Aujourd'hui, la question des travailleurs âgés est au premier plan de l'actualité sociale, en lien avec le débat sur les retraites : moins d'un actif sur deux passe directement de l'emploi à la retraite³.

Il est quasiment exceptionnel que la question du vieillissement des populations soit explicitement référée à la dynamique économique, encore moins à celle même des entreprises. Or, elle entretient avec ce thème une parenté implicite qu'il nous est donné de pouvoir aborder et de traiter pour la première fois de façon originale dans ses dimensions triviales : le vieillissement de la population active et ses liens avec le ressort du développement économique d'une région, au travers de la démographie de ses petites et moyennes entreprises.

Le mérite en revient aux trois partenaires d'Auvergne, les organismes consulaires de la CRCIA et la CRMA avec leurs réseaux des Chambres de commerce et des Chambres de métiers, qui ont uni leurs forces avec l'Opcareg⁴ Auvergne, spécialiste de la formation professionnelle. Ces organismes ont soumissionné dans le cadre de l'appel à projet du programme européen *Equal* (cf. encadré 1). Ils étaient plus à même d'apprécier les décalages croissants entre leurs publics habituels et les besoins en matière de formation. On ne répétera jamais assez que les PME et les TPE sont les grandes absentes de la recherche sur la formation professionnelle : cette étude comble, de ce point de vue, une lacune⁵.

Encadré 1

Les partenaires du projet *Equal* Auvergne

Le projet *Equal* Auvergne est le fruit d'un accord passé entre différents organismes ayant soumissionné à l'appel à projet du programme européen *Equal*, pour répondre précisément aux objectifs suivants : identifier les besoins en formation des travailleurs âgés de plus de 50 ans travaillant dans les PME de cette région, afin de renforcer ou d'accroître les conditions de leur emploi dans ces entreprises.

Le projet fut conçu par les organismes suivants : les chambres de métiers et les chambres de commerce et d'industrie des quatre départements de la région, à l'instigation des deux chambres régionales qui ont joué le rôle de pilote dans l'opération, à côté de l'Opcareg Auvergne, une structure spécialisée dans les actions de formation au profit des PME de la région.

Ces organismes, proches de leurs mandants, ont voulu approfondir la question de l'emploi des travailleurs âgés. Les dirigeants se plaignaient auprès d'eux de ne plus pouvoir faire évoluer leur main-d'œuvre, ni de la

² Cf. un rapport d'étude rédigé dans les années soixante-dix au Centre d'études de l'emploi : *Les ouvriers vieillissants de la région parisienne*, G. Gonthier et Ph. Vrain, 1979, PUF, Cahiers du CEE, n° 19.

³ En 2000 et 2001, pas moins de trois rapports publics ont été publiés sur le sujet. Le Conseil d'orientation des retraites (COR) a été créé avec mission de mettre à jour toutes les données disponibles sur le sujet. La recherche n'a pas été en reste : voir le dernier ouvrage d'A. M. Guillemard (2003), qui fait autorité sur le sujet.

⁴ Opcareg : Organisme paritaire collecteur agréé interprofessionnel et régional (voir *Formation Emploi*, n° 84, p. 69).

⁵ Lors de la Journée organisée par la Dares le 6 mars 2003, consacrée à la présentation des études réalisées ces dernières années par les chercheurs sur le thème du vieillissement de la population active, il a été souligné par de nombreux intervenants qu'il existait un manque cruel d'informations sur la présence des travailleurs âgés dans les TPE et PME.

renouveler correctement : selon eux, les jeunes se détournent trop facilement de leurs entreprises, leur emploi se trouvant de ce fait trop soumis à l'immobilisme des travailleurs de plus en plus âgés, qu'ils ne savaient plus comment faire évoluer.

Les auteurs du projet faisaient l'hypothèse d'une moindre efficacité des travailleurs âgés dans l'emploi et entendaient donc réagir et lutter contre ce handicap en tentant de diagnostiquer les raisons de la moindre efficacité des seniors dans l'emploi.

L'étude entendait donc faire la lumière sur les conditions d'emploi faites aux travailleurs âgés dans les entreprises de la région.

Le choix de cibler la question de l'emploi dans les PME répondait au souci de cerner l'emploi dans les structures majoritairement dominantes de la région. C'est dans celles-là précisément que se posait avec le plus d'acuité la question d'une présence prépondérante de travailleurs âgés.

L'enquête avait deux objectifs principaux : identifier la nature de l'emploi de la population des seniors employés dans les PME de cette région, et tenter de rendre compte de tous les facteurs à même d'éclairer leur plus ou moins grande employabilité.

I. LE CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE RÉGIONAL

Au 31 décembre 1999, la région Auvergne comptait 340 225 salariés, dont 65 355 seniors (plus de 50 ans), soit 19,20 % des salariés. Nous ne disposons pas des séries portant sur les non salariés.

En février 2002, l'Insee Auvergne publie une prévision des départs en retraite des salariés de la région à la fin 2006. Ce travail a été effectué sur la base des actifs employés à la fin 1999, population que les démographes se sont contentés de « faire vieillir » sans faire intervenir aucune autre hypothèse particulière. Les résultats font apparaître un effectif de 36 700 salariés âgés de 60 ans, soit 11 % des effectifs présents à cette date. À l'horizon 2015, cette part atteindrait 37 %. Le secteur de la chimie sera le plus touché. Les non salariés constitueront à cette date une population plus âgée que la population salariée [Insee Auvergne, *La Lettre*, n° 2, février 2002].

L'année suivante, l'Insee revient sur le sujet et souligne que, à l'horizon 2015, la baisse de la population va entraîner celle du nombre des actifs : (- 5 %) à (- 8 %) par rapport à la situation actuelle. La région Auvergne sera la première à rentrer dans le cycle de la baisse démographique des actifs, et risque d'être la plus affectée, étant donné sa démographie déjà en baisse. Toutes les zones d'emploi seront affectées, à l'exception de celle d'Yssingaux (zone la plus excentrée en Haute-Loire, capitale du plastique extrudé) [Insee Auvergne, *La Lettre*, n° 9, juin 2003].

	Salariés	Seniors
Puy-de-Dôme	173 503	35 286
Haute-Loire	50 177	8 599
Allier	84 631	16 062
Cantal	31 914	5 408
Total	340 225	65 355

Source : DADS

Rappelons les termes de l'étude que les partenaires ont définie ensemble, avant de dire un mot sur la façon dont elle a été réalisée et dont nous avons choisi de présenter des résultats.

2. UNE ÉTUDE PRESCRITE

Le projet que les partenaires ont soumis au programme *Equal* avait une triple visée, s'agissant de la seule phase 1, définie comme « l'étude de l'existant » (le projet comportait trois phases et nous ne commenterons ici que le travail qui a pris place lors de la première phase) :

- « comprendre le phénomène d'exclusion des travailleurs approchant les 50 ans » ;
- « analyser les causes de l'exclusion des travailleurs âgés de tous les points de vue possibles (économique, sociologique, physiologique, culturel, organisationnel, managérial, juridique...) » ;
- « repérer la nature des compétences utilisables et transférables des travailleurs vieillissants », définies comme des « plus-values pour l'entreprise », repérées à partir des « fonctions dans lesquelles ils resteraient performants »⁶.

Il est par ailleurs stipulé que « l'ensemble du projet sera mené en étroite collaboration avec les bénéficiaires : responsables d'entreprises et travailleurs âgés, qu'ils soient salariés ou artisans (*id.*, p. 5) ».

Pour assurer le respect de cette clause, les partenaires ont pris le soin de définir leur cible et de calibrer leur échantillon de façon très stricte : « Au cours de la première phase « États des lieux », environ 250 chefs d'entreprises de PME-PMI mais aussi d'artisans seront consultés par les partenaires du projet. Ces entretiens permettront d'établir un état des lieux de l'existant. Au cours des entretiens, il pourra être fait appel à des travailleurs concernés par le thème du projet pour apporter des éléments complémentaires »

Cette étude repose sur deux postulats que les partenaires ont inscrits en toutes lettres dans leur projet d'intention :

- « Une grande majorité des salariés aspire à partir le plus tôt possible de l'entreprise » ;
- « Les entreprises tentent majoritairement de se séparer des salariés de plus de 55 ans, soit à travers des dispositifs aidés (préretraites, Arpe, FNE...), soit à travers des mesures de licenciement (*id.*, p. 1) ».

Le projet confirme plus loin toute l'importance de ce postulat : « Ainsi dans le secteur industriel, il est nécessaire d'éviter l'exclusion des travailleurs peu qualifiés ou peu adaptés au motif de leur âge (*id.*, p. 2).

Ces propos sont bien au centre de l'étude qu'il nous a été prescrit de réaliser. Le choix de la méthode nous appartenait. Venons-en à l'exposé de la méthode d'investigation que nous avons conçue pour la mener à bien.

3. LA RÉALISATION DES ENQUÊTES : UN PROGRAMME PLUS AMBITIEUX QUE PRÉVU

L'étude, comme il avait été expressément demandé dans le projet initial (cf. *supra*), a été réalisée en étroite concertation avec les partenaires du projet. Ce sont eux qui ont contribué directement à sa mise en œuvre et à sa réalisation, y compris lors de la phase technique de définition des outils de l'enquête. Leur contribution aux différentes phases de l'étude, et notamment aux enquêtes, a été soit

⁶ Nous reprenons dans cette partie de l'introduction les attendus du projet tels qu'ils figurent dans le texte du projet qui a été approuvé par les cocontractants, document intitulé « Perspectives globales du projet », en date du 10/10/2002. La pagination nous est propre, le document qui nous a été communiqué étant une version photocopiée sans autre indication de source et de page. On peut le consulter sur le site du programme *Equal* : <http://www.olimpe.travail.gouv.fr/equal/FMPro>

directe (par l'intermédiaire de leurs réseaux), soit indirecte. Ceci est assez rare pour être souligné ici.

L'étude a été menée en trois temps :

- une première étape a été consacrée à la définition et à la mise au point des outils de l'étude (novembre et décembre) ;
- la phase suivante correspond à la réalisation des enquêtes (janvier à mars) ;
- la dernière phase s'est elle-même décomposée en deux temps : une première synthèse des enquêtes a été produite par les partenaires (avril), avant que nous réalisions la synthèse proprement dite (mai), présentée aux partenaires le 16 juin 2003 dans le cadre d'une restitution générale aux dirigeants et à leurs salariés, mobilisés pour l'étude.

2.1. La première étape : la définition des outils de l'enquête

La mise au point des outils et le temps nécessaire à la réalisation des enquêtes ont été nettement plus longs que prévu (novembre à mars inclus) – ce qui a eu pour conséquence de restreindre d'autant le temps de la synthèse (avril et mai).

On dira un mot bref sur le choix des outils qui a été fait par les responsables de l'étude, notre absence lors de cette phase initiale ne nous permettant pas de juger des motifs qui ont présidé à ce choix. Deux modes d'investigation ont été retenus : une enquête non directive auprès des dirigeants d'entreprise ; un questionnaire auprès des salariés.

La phase préalable de l'étude a consisté à mettre au point les outils nécessaires à la réalisation de l'enquête. Cette phase a été pilotée par Philippe Trouvé (responsable du CER, Centre d'études et de recherche, au groupe ESC de Clermont-Ferrand), habitué de longue date à conduire des travaux d'enquête de ce type dans le cadre du CRA-Céreq (Centre associé au Céreq), équipe qu'il dirige depuis plus de quinze ans.

Les trois outils de l'enquête ont été reproduits dans l'annexe 1.

2.1.1. L'enquête auprès des dirigeants

L'enquête auprès des dirigeants d'entreprise a nécessité la mise au point d'un guide d'entretien pour faciliter le recueil d'informations de nature comparable dans toutes les entreprises. Ce guide était également destiné à aider le questionneur pour guider le discours du dirigeant sur les thèmes principaux de l'étude.

Les principales rubriques de l'étude portent sur l'entreprise et son activité : il s'agit de chercher à reconstituer sa dynamique, à partir des éléments relatifs à son histoire, sa gestion et sa stratégie, pour autant que les informations recueillies permettent de les reconstituer. Nous accordons une importance toute particulière au parcours des dirigeants, c'est-à-dire tant leur formation que leur itinéraire professionnel, pour autant qu'il se reflète le plus souvent dans leur style de *management* et de gestion du personnel, toutes variables que l'entretien doit s'efforcer de saisir.

Une rubrique particulière concerne la gestion des travailleurs âgés, traitée comme une modalité de la gestion du personnel, avec la triple perspective d'une gestion des âges, des recrutements et des formations – toutes variables dont le choix des modalités est dicté par la stratégie suivie par le dirigeant.

Nous reproduisons ci-dessous la structure du guide d'entretien (la présentation intégrale du guide d'entretien faisant l'objet de l'annexe 1).

La structure du guide d'entretien [E]

1. L'entreprise : son histoire ; l'activité économique ; les grandes étapes
2. Le parcours professionnel du ou des dirigeants
3. La gestion des âges et du personnel (recrutements et formation)
4. Place et perception des seniors dans l'entreprise⁷

À l'issue de l'entretien, l'enquêteur devait remplir une « fiche signalétique ». Cette fiche avait pour but de recueillir des données de cadrage brèves sur l'entreprise : son activité, le statut juridique, les effectifs et la structure de l'emploi, le cursus du dirigeant. L'exploitation des fiches n'a pas été possible⁸, le manque de temps imparti à la synthèse étant responsable de cette impossibilité. Cette fiche est reproduite dans l'annexe 1.

2.1.2. Le questionnaire auprès des salariés

L'enquête auprès des salariés a été décidée lors de la mise au point des outils d'enquêtes par les partenaires : pour éviter d'alourdir inutilement les entretiens avec les dirigeants, il a été décidé de concevoir un questionnaire relativement court (entre quinze et vingt minutes) pour recueillir directement auprès des salariés leurs opinions sur la question du maintien dans l'emploi des seniors et de leur rôle dans les transferts de savoirs opérés dans l'entreprise. Les rubriques relatives à la formation et aux transferts de savoirs ont été développées à dessein.

La structure des questionnaires [Q]

1. Le salarié
2. Sa formation (initiale, continue, sur le tas ; le bénéfice des formations)
3. La transmission des compétences
4. La perception du travail (évolution et avenir)
5. Les aspirations et projets du salarié (la retraite)

2.2. La seconde étape : le choix de l'échantillon et la réalisation des enquêtes

2.2.1. L'enquête auprès des entreprises

Le choix des entreprises a obéi aux règles qui avaient été débattues à l'avance par les partenaires. On les énoncera ici brièvement :

- Les chambres de métiers souhaitaient sélectionner elles-mêmes leurs entreprises en fonction des profils de leurs dirigeants qu'elles connaissent très bien et avec lesquels elles entretiennent des relations très suivies. Cela a eu pour résultat des échantillons très variés, faisant la part belle aux très petites structures, moins de dix salariés, ce qui est très inhabituel dans ce genre de travaux⁹. Elles y ont également inclus dans des proportions variables, selon les chambres, des artisans installés dans des métiers ou des activités « patrimoniales », avec comme résultat des enquêtes souvent très réus-

⁷ Précisons qu'à ce stade du recueil des données, aucune question directe n'avait trait aux transferts : il appartenait au dirigeant d'énoncer les services rendus par les seniors, eu égard aux évolutions de l'entreprise et des attentes du dirigeant.

⁸ Cette fiche avait été conçue pour favoriser une exploitation synthétique de l'enquête, mais le manque de temps n'a pas permis la saisie de ces données, comme ce fut le cas pour les informations du questionnaire auprès des salariés.

⁹ À moins qu'ils ne portent exclusivement sur les TPE, comme ceux de nos collègues du Céreq, Ph. Trouvé en tête (2003).

sies. Les enquêtes ont été réalisées par les réseaux des chambres dans trois départements (Allier, Cantal et Haute-Loire), le dernier (Puy-de-Dôme) ayant fait appel aux enquêteurs étudiants.

- Les chambres de commerce départementales ne sont pas intervenues directement, c'est la CRCIA qui a piloté directement l'étude. Elles ont été consultées pour fournir des listes d'entreprises, sur la base des critères propres aux demandes de la CRCIA sur le projet¹⁰. Ce sont les étudiants et nous-mêmes qui avons réalisé les enquêtes prévues.

- L'Opcareg (Organisme paritaire collecteur agréé interprofessionnel et régional) a pareillement sélectionné les cent entreprises qu'il s'était engagé à enquêter à partir de son fichier d'adhérents, en suivant là aussi les préoccupations qui lui étaient propres, à savoir une sélection des entreprises par rapport à ses attentes eu égard aux besoins de formation connus et éprouvés. L'Opcareg a sélectionné dans son fichier des entreprises de petite taille, dont la composition est assez voisine de celui des chambres de métiers (cf. tableaux 1, 2 et 3). Ces enquêtes ont donné d'excellents résultats sur la question des seniors et de la formation, mais n'ont fourni aucune donnée sur la question des transferts de savoirs et des métiers stratégiques, ces rubriques ayant été mal interprétées par les enquêteurs.

La réalisation des enquêtes a donné des résultats inégaux. Les étudiants ont dû pallier le manque de disponibilité des réseaux des organismes consulaires, ce qui, dans l'ensemble, a été très regrettable, car les chargés d'études des chambres ont une connaissance de leurs adhérents que l'inexpérience de jeunes interviewers, qui ne connaissent rien aux enquêtes en entreprise, ne saurait suppléer..., mises à part quelques brillantes exceptions.

La qualité du matériau réuni à cette occasion mérite d'être souligné ici : on y trouvera matière à des recherches ultérieures approfondies, sur tout ou partie des métiers spécifiques aux PME et TPE d'Auvergne, en particulier les métiers des activités dites patrimoniales¹¹.

Les données d'ensemble relatives aux entreprises, à l'exception de celles de l'Opcareg, font l'objet d'une présentation synthétique (annexe 3).

2.2.2. L'enquête auprès des salariés

Le choix des salariés mérite des éclaircissements, car il commande une partie de la lecture des résultats qui suivront. Il a été décidé de laisser toute latitude au chef d'entreprise pour choisir le ou les salarié(s) à interroger. Ce choix a été longuement débattu lors de la phase préparatoire et ce sont des considérations pratiques qui ont finalement prévalu sur des considérations théoriques. Dans de nombreuses petites structures artisanales, les salariés sont absents de l'atelier dans la journée. Souvent d'ailleurs, les enquêteurs ont dû laisser les questionnaires pour que ceux-ci puissent les remplir ultérieurement lors de leur passage à l'atelier. D'autres raisons ont également été considérées : le dirigeant est le plus à même de savoir lequel de ses salariés est le plus apte à répondre au questionnaire (pour que ce dernier ait un sens à ses yeux). Dans certains cas, cela a induit les dirigeants à choisir des salariés proches d'eux, pour témoigner de leur mode de gestion ; dans d'autres cas, ils ont choisi des salariés appartenant à la population des seniors, pensant ainsi devancer les attentes des enquêteurs ; dans d'autres cas, enfin, ils ont laissé ce choix aux enquêteurs.

¹⁰ La procédure suivie a été la suivante : le poids de chaque CCI a été rapporté à son poids dans l'effectif des entreprises de la région [soit, Cantal, 13 % ; Clermont/Issoire, 30,62 % ; Montluçon/Gannat, 10,49 % ; Moulins/Vichy, 13,62 % ; Le Puy/Yssingaux, 13,83 %]. Sur un échantillon de cinquante entreprises, cela a permis de pondérer le nombre d'enquêtes par chambre : Cantal = 8 entreprises ; Clermont = 19 ; Montluçon = 7 ; Moulins = 9 ; Le Puy = 9. Total = 52. Le choix des entreprises a été fait par les CCI sur la base des consignes suivantes : « entreprises de moins de 250 salariés, dont le chef d'entreprise a plus de 50 ans ». Les responsables des CCI ont alors effectué un croisement avec les secteurs d'activités où ils avaient pu remarquer des difficultés concernant le vieillissement des travailleurs. Enfin, il a été demandé à chaque CCI de fournir une liste, avec un nombre d'entreprises multiplié par deux par rapport au nombre initial, afin de pallier les éventuelles difficultés rencontrées lors des prises de rendez-vous.

¹¹ On regrettera seulement que la Chambre des métiers du Cantal n'ait pas retranscrit l'intégralité des enquêtes comme l'ensemble des autres réseaux l'a fait, ce qui a considérablement gêné l'exploitation de ce terrain.

La question du nombre de salariés interrogés n'a pas donné toute satisfaction. Il avait été prévu de pouvoir interroger un salarié dans les petites structures [de un à dix salariés], un à deux salariés dans les unités de taille un peu plus élevée [de dix à vingt salariés], et impérativement deux ou plus dans les entreprises de plus de vingt salariés. Mais les enquêteurs n'ont pu mener à bien cet objectif, le plus souvent en raison de contraintes de temps, plusieurs enquêtes ayant lieu dans la même journée et les localisations des entreprises nécessitant parfois des temps de trajet importants entre deux rendez-vous, – ou bien, plus prosaïquement, à cause de l'absence de salariés dans l'entreprise.

Tableau 1 : Répartition des entreprises enquêtées par taille

Répartition des entreprises par taille		
Non répondants	8	.
0, à 10,	125	54,35 %
10, à 20,	32	13,91 %
20, à 50,	51	22,17 %
50, à 251,	22	9,57 %
Total répondants	230	100,00 %

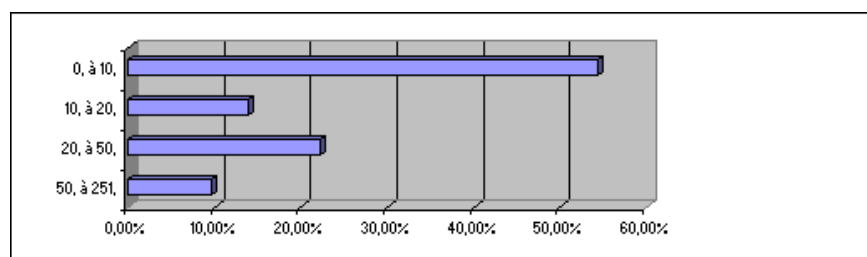


Tableau 2 : Répartition des entreprises enquêtées par secteur

Répartition des entreprises par secteur			Répartition des entreprises en Auvergne
Non répondants	0	.	
Industrie,	117	49,16 %	13,7 %
B. T. P.,	42	17,65 %	15,7 %
Commerce,	58	24,37 %	27,5 %
service,	21	8,82 %	43,1 %
Total répondants	238	100,00 %	100 %

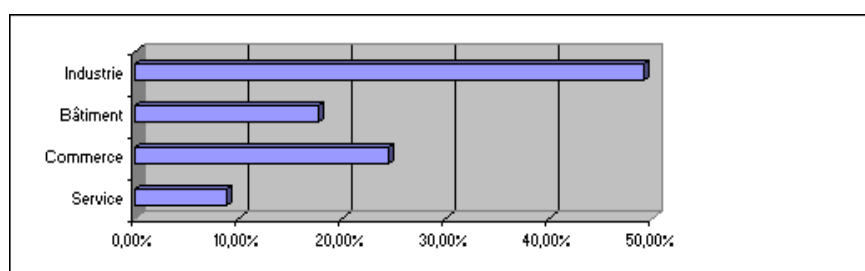
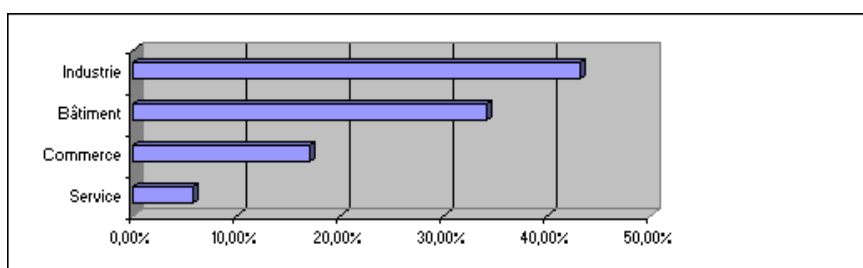
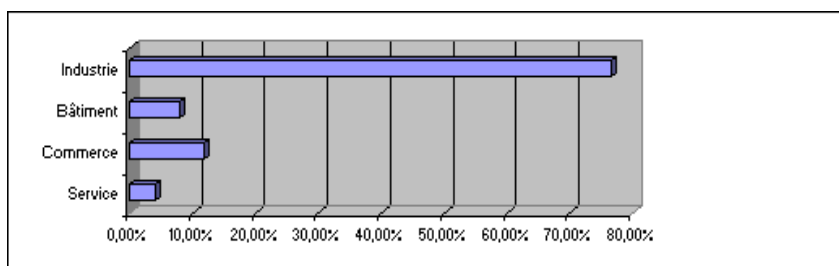


Tableau 3 a, b, c : Répartition des entreprises par secteur selon les organismes partenaires

Répartition par secteur : réseau Chambre de métiers		
Non répondants	0	.
Industrie	38	43,18 %
Bâtiment	30	34,09 %
Commerce	15	17,05 %
Service	5	5,68 %
Total répondants	88	100,00 %



Répartition par secteur : réseau CCI		
Non répondants	0	.
Industrie	39	76,47 %
Bâtiment	4	7,84 %
Commerce	6	11,76 %
Service	2	3,92 %
Total répondants	51	100,00 %



Répartition par secteur : réseau Opcareg		
Non répondants	0	.
Industrie	39	39,80 %
Bâtiment	8	8,16 %
Commerce	37	37,76 %
Service	14	14,29 %
Total répondants	98	100,00 %

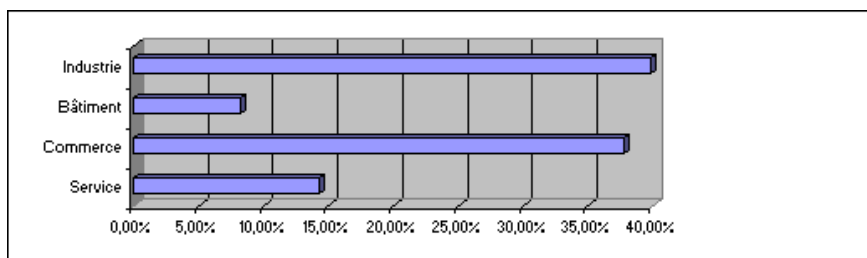
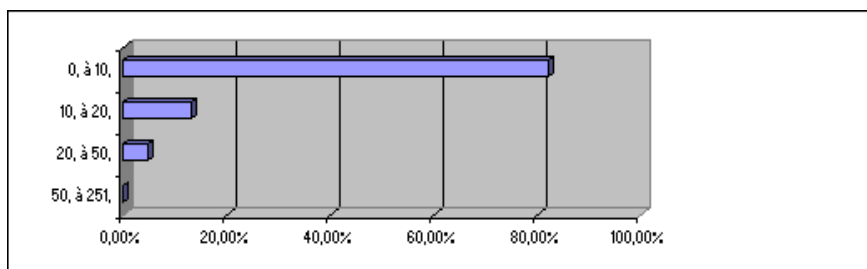
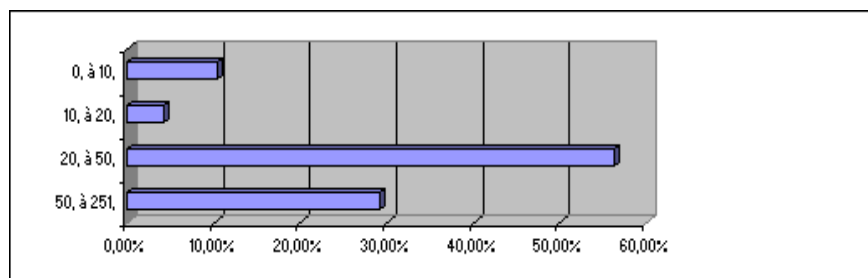


Tableau 4 a, b, c : Répartition des entreprises par taille selon les organismes partenaires

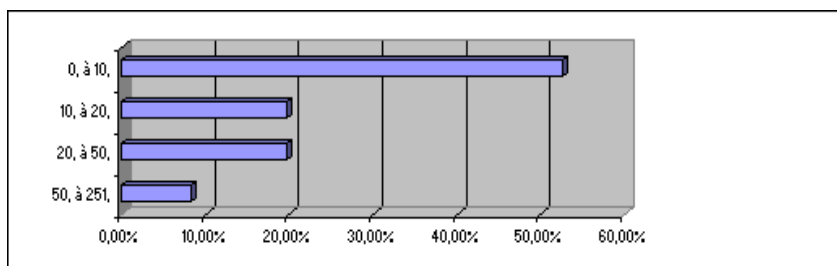
Répartition par taille (réseau Chambre de métiers)		
Non répondants	4	.
0, à 10,	69	82,14 %
10, à 20,	11	13,10 %
20, à 50,	4	4,76 %
50, à 251,	0	0,00 %
Total répondants	84	100,00 %



Répartition par taille (réseau CCI)		
Non répondants	3	.
0, à 10,	5	10,42 %
10, à 20,	2	4,17 %
20, à 50,	27	56,25 %
50, à 251,	14	29,17 %
Total répondants	48	100,00 %



Répartition par taille (réseau Opcareg)		
Non répondants	1	.
0, à 10,	51	52,58 %
10, à 20,	19	19,59 %
20, à 50,	19	19,59 %
50, à 251,	8	8,25 %
Total répondants	97	100,00 %



Au total, 238 entreprises ont été enquêtées¹² et 285 salariés ont répondu au questionnaire.

Le mode de sélection des entreprises enquêtées n'est pas sans soulever de problème quand on confronte l'échantillon au poids des différents secteurs en Auvergne. L'encadré 2 explicite les limites de la représentativité de l'enquête.

Encadré 2

L'échantillon et la représentativité de l'enquête

Le tableau 1 présente la taille des entreprises enquêtées et on vérifie que la part des petites et très petites entreprises y est très largement majoritaire, puisque, sur un total de 238 entreprises, la moyenne se situe entre neuf et dix salariés.

Le tableau 2 donne la représentation des activités et, si on confronte ces données à celles de la région Auvergne, on s'aperçoit que l'enquête présente une limite qui interdit toute généralisation hâtive : le poids des entreprises de l'industrie y est très largement majoré (49 %) au détriment des activités de service (près de 9 %), la région enregistrant des taux de près de 14 % pour l'industrie et de 43 % pour les services.

Les raisons de cette non représentation tiennent au protocole de l'étude qui précisait que les trois partenaires réaliseraient eux-mêmes leurs enquêtes selon un quota arrêté à l'avance, et cette condition s'est retrouvée dans la façon dont ces trois organismes ont chacun sélectionné leur échantillon : seule la CRCI responsable de cinquante enquêtes s'est imposée des critères de choix compatibles avec les exigences de représentativité, les chambres de métiers, responsables de cent enquêtes, laissant leurs délégués départementaux procéder aux choix des entreprises, pour des raisons de proximité¹³, l'Opcareg ayant sous-traité à l'organisme de formation Cap-Auvergne quatre-vingt des cent enquêtes qui lui étaient dévolues, sans fournir de précision sur les critères de sélection des entreprises¹⁴.

¹² En réalité, 245 entreprises ont été enquêtées, mais des contraintes de temps ne nous ont pas permis d'intégrer les résultats des comptes rendus d'enquêtes qui nous sont parvenus après la fin mars.

¹³ Les délégués de trois des quatre chambres de métiers nous ont dit avoir sélectionné une majorité de petites et toutes petites entreprises du fait de leur bonne connaissance des entreprises, étant donné leurs attentes eu égard aux phases ultérieures de l'étude : leur choix répondait au désir de faire bénéficier des entreprises d'actions de formation qu'ils avaient en quelque sorte anticipées.

¹⁴ Le rapport détaille, pages 11 à 12, la représentativité des enquêtes réalisées par taille et par secteur selon les organismes enquêteurs, mais on se doit de préciser qu'aucune consigne n'avait été donnée aux organismes pour sélectionner leur échantillon... de façon à respecter les critères de représentativité des secteurs.

Ainsi, les indications du cahier des charges portaient en germe les raisons mêmes de cette mauvaise représentation du tissu économique régional, le programme *Equal* présentant aux yeux des partenaires locaux des opportunités qui l'emportaient sur les exigences de scientificité.

2.3. La troisième étape : l'organisation de synthèses partielles

Organiser les différents temps de la synthèse a été l'exercice le plus périlleux : sa faisabilité n'était nullement assurée. Pour éviter d'être submergés par la masse des informations recueillies lors des enquêtes, nous nous sommes efforcés très vite d'imaginer un mode opératoire pratique pour aider nos partenaires à réaliser des synthèses partielles des recueils d'enquêtes relevant de leurs champs de compétences respectifs.

C'est au cours d'échanges, lors des réunions du comité de pilotage qui supervisait le déroulement des enquêtes, qu'a été mise en place une méthode d'exploitation des résultats. S'est alors fait jour l'idée d'une grille susceptible d'aider à organiser la synthèse autour des principaux axes d'analyse. L'engagement des principaux co-auteurs dans la réalisation des enquêtes y a certainement contribué.

2.3.1. Un outil pour la synthèse : une grille de recueil des informations ordonnée autour de trois thèmes

Trois axes ont été esquissés à cette fin, qui résument *bien a posteriori* les temps forts de l'étude : d'abord le discours des dirigeants sur l'emploi des seniors dans leurs entreprises ; ensuite, l'analyse de la formation des salariés en général, et des seniors en particulier, ainsi que l'analyse des transferts de savoirs réalisés par les seniors dans leurs entreprises ; et enfin les métiers stratégiques de l'entreprise, en lien avec les transferts dont ils sont l'objet.

Les caractéristiques de la population des seniors

L'entreprise est-elle concernée par la question des « seniors » ?

Si oui, pourquoi ?

- Un problème spécifique dû à la particularité de son activité : le positionnement (choix du marché, niche...), le produit (exclusif et qui se démarque de la concurrence), ou la stratégie de développement expliquent que l'entreprise ait toujours pratiqué une gestion des âges : elle valorise la présence des seniors dans l'entreprise. Cela souligne l'occurrence qu'opère l'entreprise entre le métier (produit, marché, stratégie) et la gestion des âges (prise en compte de la pyramide des âges).
- Le résultat de la formalisation de « ses métiers propres » : son activité requiert des emplois types particuliers où l'expérience, ou le mode d'acquisition des compétences et des savoirs, est particulière : cela souligne le rôle des formations internes (en lien avec les recrutements) et des savoirs maison ;
- La gestion des hommes (GRH) et des emplois (marchés internes) : l'entreprise opère une véritable gestion des âges pour ajuster au mieux les compétences de ses salariés : elle valorise les formations internes et le partage des compétences et organise leur transmission.

Si non, pourquoi ?

- Les seniors constitueraient une charge, étant donné leur coût élevé et leur moindre contribution aux résultats ;
- Les seniors représentent une main-d'œuvre plus rétive aux changements ; ils ne souhaitent plus se former ni changer et sont rétifs à toute évolution.

Ce premier thème se suffit à lui-même et n'exige pas trop d'explications : il répond très directement aux objectifs de l'étude. La raison d'être des entretiens était précisément de recueillir auprès des dirigeants d'entreprise les véritables motifs qui les faisaient recourir à l'emploi des seniors, et expliquaient les raisons pour les conserver ou s'en séparer.

L'emploi des seniors dans les entreprises, leurs métiers et leur formation

Ce second thème porte en germe la question de savoir si l'entreprise met en œuvre une politique de « transfert de savoirs », et si les seniors jouent un rôle moteur ou central lors de ces transferts.

Si oui, comment cela se manifeste-t-il¹⁵ ? En quoi et comment se manifeste la politique de gestion des âges des entreprises ? Ce point s'est révélé central dans notre approche et revêt une double dimension :

- En général, ces entreprises valorisent les savoirs maison : quels sont ces savoirs et en quoi constituent-ils des savoirs indispensables à la survie et au développement de l'entreprise ?
- Comment opèrent-elles et comment cela se manifeste-t-il dans leurs pratiques ? Gestion de la formation, des recrutements...

Si non, pourquoi ? Le désintérêt pour les seniors et les transferts des savoirs peut être dû à des causes fort différentes :

- L'âge de l'entreprise : si elle est trop jeune, elle n'est pas concernée par le sujet ;
- Sa gestion des qualifications en conformité avec les savoirs standards disponibles sur le marché du travail : elle opère une gestion des hommes et des emplois en privilégiant le recrutement externe (par exemple, le recours aux jeunes) ; une telle politique est cohérente avec le refus de transfert des savoirs.

Ce second axe demande davantage d'explications, car le thème des transferts de savoirs a été peu abordé jusqu'ici. Il constitue l'une des deux dimensions centrales de l'étude. Pour comprendre les conditions dans lesquelles les seniors œuvrent ou n'œuvrent pas à la transmission des savoirs et compétences spécifiques à l'entreprise, il nous fallait établir une carte des savoirs que les entreprises mettent en œuvre, et analyser comment elles réalisaient l'adéquation de leurs besoins aux qualifications de leurs salariés : cela se manifeste lors des recrutements, mais aussi lors des séquences de formation. Il s'agit là d'un temps fort de l'analyse des transferts que les seniors opèrent par la suite, comme une des modalités d'autoformation ou de formation interne qui procède de la logique d'ajustement réalisée quotidiennement par les entreprises.

Les seniors et le transfert de leurs savoirs

Le rôle des métiers et leur adéquation avec la stratégie de l'entreprise : ce thème recouvre une relation entre la question de la présence ou de l'absence des seniors et celle de la réalité effective ou de l'absence de tout transfert de connaissances.

Une double reconnaissance/implication :

- l'importance de métiers très spécifiques dans l'entreprise - qui induit un lien étroit avec sa stratégie ;
- une GRH (gestion des ressources humaines) et un recours au marché interne, en phase avec la stratégie de l'entreprise.

Dans les deux cas de figure où les seniors et les transferts de connaissances sont pris en compte, cela résulte de situations où l'entreprise privilégie la formation (par rapport à des objectifs stratégi-

¹⁵ Dès que l'entreprise répond qu'elle n'embauche pas n'importe qui – un jeune, une femme, un senior, quelqu'un qui a de l'expérience –, on en déduit qu'elle exprime un intérêt pour la question de la gestion des âges, en lien avec celle des savoirs.

ques vitaux pour l'entreprise) et adopte une politique de GRH en général, et des seniors en particulier, très précise et complète.

Le troisième axe des « métiers stratégiques » est d'un abord plus délicat et explique que nos partenaires aient éprouvé une certaine difficulté à recueillir les informations attendues. Cela requiert une vision de la stratégie de l'entreprise, ainsi que l'analyse de ses liens avec la GRH. Il n'est pas évident de penser que la stratégie implique une mobilisation des savoirs détenus par les seniors. Il est difficile d'en dire plus à ce stade, la présentation d'éléments de monographies reconstitués à partir des entretiens des dirigeants qui privilégient cette gestion éclairera mieux nos propos (voir en particulier le chapitre 5)

2.3.2. Un cadre théorique : des hypothèses de travail autour des trois axes d'analyse

L'analyse de ces trois « corpus » et leur recoupement autour de la double figure des *seniors* et des *transferts de savoirs* impliquent que nous explicitions les hypothèses que nous avons implicitement formulées.

Ces hypothèses théoriques sont de trois ordres, ou plutôt s'inscrivent dans une triple visée :

- une visée économique de la gestion des hommes, conforme aux intérêts stratégiques de l'entreprise ;
- une visée gestionnaire des métiers et des savoirs compatible avec les finalités organisationnelles, ou managériales, spécifiques à la PME ;
- une visée sociologique qui accorde aux seniors une fonction de gardiens des valeurs et de l'histoire de l'entreprise.

Chaque axe peut être reformulé de façon particulière, eu égard à chacun des volets de l'étude, la présence, la valorisation, ou l'absence de seniors, la réalité des transferts de compétences comme liés ou non à la stratégie de l'entreprise. Cette visée reste essentielle à l'analyse que nous ambitionnons de conduire, et comme telle, elle demande un minimum d'explications (cf. encadré). Nous l'avons illustrée à l'aide de cas pratiques, qui sont de véritables illustrations des compétences stratégiques pour le développement de l'entreprise (chapitre 5) :

- L'axe économique : la présence, ou l'absence, de travailleurs âgés dans l'entreprise obéit-elle à une gestion des âges voulue par l'entreprise, ou refusée ?
- L'axe gestionnaire : la gestion des hommes répond-elle à l'exigence de valorisation des métiers qui sont essentiels à la bonne marche de l'entreprise ?
- L'axe sociologique : les seniors sont-ils considérés comme un élément qui contribue et renforce le maintien ou la cohésion du collectif de travail autour des visées de l'entreprise ?

Un cadre théorique

Référer les deux objets de notre étude (les seniors et les transferts de compétences) à la « stratégie » demande un minimum d'explications. Peu d'entreprises sont capables d'explicitier ce point. Or, la conduite stratégique de leur développement implique qu'elle soit implicitement ou explicitement basée sur une gestion des compétences. L'objectiver, c'est reconnaître leur rôle stratégique.

Lorsque la stratégie intègre tout ou partie des trois thématiques des métiers de l'entreprise, des formations et de la gestion des âges, il y a fort à parier qu'elle développera une bonne gestion des hommes, accordant une certaine importance à leurs métiers propres, en l'occurrence propres à l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire les métiers qui impliquent des compétences et des formations spécifiques.

Le rôle des seniors est ici cohérent avec l'adéquation entre les métiers, les formations et la gestion des âges : ils contribuent à renforcer l'entreprise sur son « métier », en tirant parti de cet avantage concurrentiel.

Notre ambition est de mettre en lumière les cas d'entreprises qui opèrent une parfaite adéquation entre (1) les savoirs et les compétences de l'entreprise, (2) la façon dont elle a construit sa stratégie au regard de cette donnée (3) et sa gestion interne des ressources humaines, qui valorise la présence des seniors.

Cette démarche est cohérente avec les travaux que nous poursuivons, où nous faisons l'hypothèse « d'un alignement entre les stratégies de marché des entreprises (couples produits/services, marchés), les formes d'organisation et les modalités de gestion de la main-d'œuvre, et plus spécifiquement les formes de mobilisation des compétences » (Trouvé, 1999 ; Courault, Trouvé, 2000).

Les seniors jouent, dans le cas précis de cette recherche, le rôle de « décodeurs » de la réalité de ces stratégies.

La présentation de la synthèse soulève une question de méthode : comment combiner des données quantitatives et des analyses qualitatives dans une même présentation ?

Les résultats que nous présentons dans les quatre chapitres suivants restituent la double analyse que nous avons réalisée : (1) une analyse qualitative, issue de la lecture des entretiens des dirigeants (2) et une analyse quantitative, issue d'une étude statistique des réponses des salariés et des informations sur les entreprises à partir des fiches signalétiques. Ces deux niveaux d'analyse sont utilisés de manière imbriquée dans la suite de notre propos.

Le second chapitre présente la population qui constitue la « cible » de l'étude : la population des seniors employés dans les entreprises de notre échantillon. Ce chapitre opère la mise en regard des trois outils de l'enquête : les questionnaires auprès des salariés, l'entretien auprès des dirigeants et la fiche signalétique des entreprises. L'étude quantitative nous permet de connaître leur répartition et de caractériser leurs formations. L'analyse qualitative nous apprend comment cette population de travailleurs est perçue par l'ensemble des dirigeants interviewés et nous permet d'ébaucher une explication quant aux différents points de vue qui s'opposent.

Le troisième chapitre permet de connaître la perception des salariés seniors quant à l'évolution de leur métier et leurs projets, analyse que nous avons confrontée avec les apports des dirigeants sur l'évolution des métiers propres à leurs entreprises.

Le quatrième chapitre éclaire la question de la stratégie des entreprises du point de vue de la formation de leurs salariés. Nous analyserons le rôle privilégié que jouent les seniors dans les transferts de savoirs mis en œuvre par les entreprises pour accorder les compétences de leurs salariés aux métiers de l'entreprise.

Le cinquième chapitre ébauchera, à l'aide de nombreux exemples monographiques, l'analyse que nous aurions voulu systématiser sur le rôle de ces transferts dans la définition des emplois stratégiques capables de relancer ou de soutenir la dynamique de développement des entreprises qui construisent leurs compétences en valorisant au maximum leurs ressources en hommes, dans le prolongement du triptyque « savoirs – expérience – métiers » que nous énoncions dans le cadre théorique ci-dessus. Il apparaît que les seniors sont bien au cœur des stratégies des entreprises qui fondent leur développement sur la dynamique de métiers propres, métiers pour lesquels les transferts des seniors jouent un rôle par définition « stratégique » !

Le dernier chapitre présente les conclusions qui se dégagent au terme de l'étude. Les seniors ne font pas l'objet d'exclusion, et les TPE-PME dans leur immense majorité les maintiennent dans leur emploi. Par contre, ces mêmes entreprises éprouvent des difficultés certaines en matière de recrutement de jeunes. Il est paradoxal que l'étude de la question des seniors révèle qu'en réalité les entreprises sont confrontées à la question de l'emploi des jeunes, qui fuient les emplois et les entreprises qu'avaient créés et développés leurs pères ou leurs grands-pères ! Cela explique la grande fragilité et les risques de disparition d'un nombre croissant de TPE d'Auvergne.

La conclusion finale fait apparaître une forte évolution des mentalités sur la problématique des seniors et de leur place dans les TPE–PME. Mais toutes les entreprises ne sont pas au même niveau de réflexion et il y a beaucoup à apprendre de celles qui valorisent et gardent les seniors.

Chapitre 2

LES SENIORS DANS LES TPE ET PME D'AUVERGNE, QUALITÉS ET FAIBLESSES

I. UNE DOUBLE VISION DU SENIOR

1.1. La place des seniors dans les entreprises enquêtées : une double appréciation

L'analyse de la place des seniors s'appuie sur l'exploitation des données quantitatives issues des 281 questionnaires adressés aux salariés et des fiches signalétiques des 238 entreprises enquêtées. Afin de cibler les informations sur les seniors dans ces deux documents, nous avons retenu la définition du senior la plus courante dans la littérature, c'est-à-dire celle faisant référence aux individus de plus de 50 ans.

Nous pouvons ainsi distinguer deux populations de seniors dans l'enquête à partir des deux sources de données que nous venons d'évoquer. D'une part, la population mère de seniors qui regroupe l'ensemble des individus de plus de 50 ans présents dans les entreprises de l'enquête et qui nous permet de déterminer qui sont et où sont les seniors dans le champ de l'étude. D'autre part, une sous population de seniors, ceux ayant répondu au questionnaire et qui nous donnent des informations quantitatives sur la gestion des âges et la transmission des compétences, sur leur perception du travail ainsi que sur leurs projets.

1.1.1. Les seniors dans les entreprises enquêtées

Les salariés représentent 86 % de la population totale (salariés et non salariés)¹⁶ et les seniors représentent 18 % de cet emploi total¹⁷ (avec 13 % d'hommes seniors et 5 % de femmes seniors)¹⁸.

Si l'on considère la population constituée uniquement de salariés, 14 % sont des seniors (avec 11 % d'hommes et 3 % de femmes¹⁹). Les seniors représentent par ailleurs 22 % des emplois non salariés dans les entreprises enquêtées (aides, dirigeants non salariés...) ²⁰.

Dans la population de salariés, la proportion d'hommes domine très largement, puisque 75 % des salariés sont des hommes. Au niveau des seniors, la répartition hommes/femmes reste assez proche de la répartition générale sur l'ensemble des salariés, puisque 79 % des salariés seniors sont des hommes²¹. Ce léger écart suggère que les femmes ont tendance à quitter leur entreprise plus tôt que les hommes, grâce à des mesures d'âge, ou bien parce qu'elles accepteraient plus facilement des situations de chômage ou d'inactivité.

En ce qui concerne les dirigeants, 60 % d'entre eux ont plus de 50 ans²² : la « séniorité » des chefs d'entreprise constitue donc un point commun pour la majorité des entreprises de l'étude. Ce résultat

¹⁶ Les tableaux mentionnés se trouvent dans les annexes qui figurent uniquement dans la version électronique du rapport (cf. www.cee-recherche.fr). Tableau 1.

¹⁷ Tableau 2.

¹⁸ Tableau 3.

¹⁹ Tableaux 4A à 4D.

²⁰ Calcul à partir des tableaux déjà cités.

²¹ Tableaux 4A, 4B, 4C et 4D.

²² Tableau 5.

est important, puisque l'âge du dirigeant a des conséquences sur l'activité de l'entreprise et sur la gestion des ressources humaines.

1.1.2. Les seniors parmi les salariés interrogés

Les seniors représentent 38 % des salariés interrogés²³ (281 questionnaires exploités). Cette surreprésentation par rapport à la proportion de seniors dans la population totale des salariés des entreprises de l'enquête (14 %), résulte de la volonté de comparer les réponses données par deux groupes de salariés : ceux ayant plus de 50 ans, les seniors, et ceux ayant entre 20 et 40 ans, les plus jeunes. Afin de donner un poids comparable à ces deux groupes, nous avons demandé aux dirigeants de privilégier les rencontres des enquêteurs avec des seniors.

Dans la population de salariés enquêtés, 71 %²⁴ sont des hommes : la proportion hommes/femmes de cette population est donc très proche de celle de la population totale de salariés.

L'âge moyen des seniors interrogés est de 55 ans, celui des salariés de la classe d'âge 20–40 ans que nous qualifierons de « salariés les plus jeunes », est de 33 ans²⁵. Dans la suite de ce rapport, nous comparerons systématiquement les réponses données par ces deux sous-groupes de salariés : les « seniors » (+ de 50 ans) et les « plus jeunes » (20-40 ans).

1.2. L'emploi des seniors dans le champ de l'enquête : présentation des résultats de l'analyse quantitative

1.2.1. Répartition des seniors en fonction de la taille des entreprises

Afin de pouvoir analyser les résultats des enquêtes en tenant compte de la taille des entreprises, nous avons retenu le découpage traditionnel de l'Insee qui permet de distinguer entre les **micro-entreprises** – MI (0 à 9 salariés), les **très petites entreprises** – TPE (10 à 19 salariés), les **petites entreprises** – PE (20 à 49 salariés) et les **entreprises de taille moyenne** – ME (de 50 à 249 salariés).

Répartition des entreprises par taille		
Non répondants	8	
Micro-entreprises (0 à 9)	125	54,35 %
TPE (10 à 19)	32	13,91 %
PE (20 à 49)	51	22,17 %
ME (50 à 249)	22	9,57 %
Total répondants	230	100,00 %

Pour les micro-entreprises et les TPE, en moyenne 20 % des employés sont des seniors²⁶, pourcentage qui est supérieur à celui obtenu sur l'ensemble des entreprises (18 %). Ce résultat descend à

²³ Tableau 6A.

²⁴ Tableaux 6B et 6C.

²⁵ Tableaux 7A et 7B.

²⁶ Tableaux 8A et 8B.

16 % en moyenne au sein des entreprises de 20 à 49 salariés²⁷ et à 12 % pour les entreprises de 50 à 249 salariés²⁸. Les entreprises les plus petites de notre échantillon sont donc plus concernées par les questions touchant aux seniors et ceci est renforcé par le fait que les dirigeants sont généralement plus âgés dans les micro-entreprises et les TPE.

1.2.2. Répartition des seniors en fonction des secteurs d'activité

Les entreprises de l'enquête exercent des activités très différentes les unes des autres, mais nous les avons regroupées grâce aux codes des nomenclatures d'activités françaises (NAF) entre huit secteurs d'activité, regroupés en quatre secteurs agrégés, comme il est coutume de le faire.

Répartition des entreprises par secteur d'activité			Répartition par secteurs d'activité agrégés		
Non répondants	0		Non répondants	0	
Autres	3	1,26 %	Industrie	117	49,16 %
Industries agro-alimentaires	26	10,92%	Bâtiment	42	17,65 %
Industries de transformation	55	23,11%	Commerce	58	24,37 %
Industries de biens d'équipement	13	5,46%	Service	21	8,82 %
Industries de biens de consommation	20	8,40%	Total répondants	238	100,0 0%
Bâtiment	42	17,65%			
Commerces de détail	41	17,23%			
commerces de gros	17	7,14%			
Services	21	8,82%			
Total répondants	238	100,00%			

Les tests statistiques montrent qu'il existe une relation robuste entre le pourcentage moyen des seniors dans l'emploi total des entreprises et le secteur d'activité des entreprises²⁹.

Au niveau du secteur des services, la proportion moyenne des seniors dans l'emploi total est largement inférieure à la proportion moyenne des seniors tous secteurs confondus (7 % contre 18 %)³⁰.

Dans les secteurs de l'industrie de biens d'équipement et du commerce de gros, la proportion moyenne des seniors dans l'emploi total est très proche de la proportion moyenne tous secteurs confondus (respectivement pour chaque secteur 16 % et 18 % de seniors dans l'emploi total et 18 % tous secteurs confondus)³¹.

²⁷ Tableau 9.

²⁸ Tableau 10.

²⁹ Tableau 11.

³⁰ Tableau 12A.

³¹ Tableaux 12F et 12B.

Enfin, paradoxalement, pour les secteurs du bâtiment et du commerce de détail, la proportion de seniors dans l'emploi total dépasse la proportion de seniors, tous secteurs confondus, (respectivement 22 % et 23 %, contre 18 %)³².

Nous pouvons donc en conclure que ces deux derniers secteurs sont plus concernés par la question des seniors.

À l'inverse, les informations tirées des *fiches signalétiques* des entreprises nous apprennent qu'il y a peu ou pas de salariés seniors dans les entreprises enquêtées des secteurs de l'industrie de biens de consommation et de transformation. Ce résultat doit être interprété avec précaution en raison du grand nombre d'erreurs et d'oublis qui ont été commis au moment où les dirigeants ont complété les fiches signalétiques (tout particulièrement les données relatives à l'emploi dans les entreprises enquêtées, cf. annexe 1).

1.2.3. Répartition des seniors en fonction des catégories socioprofessionnelles

La répartition des seniors entre les différentes catégories socioprofessionnelles n'est pas la même selon que l'on retient la population mère de l'ensemble des seniors salariés et celle des seniors enquêtés.

Population de seniors parmi les salariés des entreprises enquêtées

Au niveau de l'ensemble des salariés des 238 entreprises enquêtées, trois catégories socioprofessionnelles sont considérées :

- les ouvriers ;
- les employés, techniciens et agents de maîtrise ;
- les cadres.

Sur l'ensemble de la population des seniors qui travaillent dans les entreprises enquêtées, 18 % sont ouvriers, 18 % sont employés, techniciens et agents de maîtrise, 42 % sont cadres et 22 % sont non salariés (aides, dirigeants...)³³. La population des **seniors** se répartit donc entre **78 % de salariés et 22 % de non salariés**.

Un pourcentage de cadres aussi élevé dans la population totale des salariés seniors paraît surprenant : il peut être dû à des erreurs dans les chiffres donnés par les dirigeants pour la population des salariés de leur entreprise. Certains chefs d'entreprise salariés ont pu, par exemple, se compter parmi les cadres de leur entreprise, faisant ainsi gonfler le pourcentage de cadres parmi les seniors, puisque on rappelle que 60 % des chefs d'entreprise sont des seniors.

Population de seniors parmi les salariés enquêtés

Les informations recueillies directement auprès des salariés enquêtés ont permis de distinguer entre les employés et les professions intermédiaires et ainsi d'introduire une catégorie socioprofessionnelle supplémentaire :

- les ouvriers ;
- les employés ;
- les professions intermédiaires ;
- les cadres et professions intellectuelles supérieures.

³² Tableaux 12C et 12E.

³³ Tableaux 13A à 13L.

Une cinquième catégorie socioprofessionnelle a été citée par les individus enquêtés dans les cas où l'entreprise ne dénombrait aucun salarié en dehors de son dirigeant : il s'agit de la catégorie des « artisans, commerçants et chefs d'entreprise ».

Les résultats obtenus sur l'ensemble de cette sous-population diffèrent nettement des premiers : 39 % des salariés seniors sont ouvriers, 26 % sont employés, 21 % sont « professions intermédiaires », 13 % des cadres et 1 % des artisans, commerçants ou chefs d'entreprise³⁴.

On constate donc que la population des seniors interrogés n'est pas très représentative de la répartition entre catégories socioprofessionnelles des seniors des entreprises enquêtées. Une partie de cet écart peut être expliquée, comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, par des erreurs commises au niveau des chiffres donnés par les dirigeants sur la population de l'ensemble des salariés des entreprises. De plus, notre souci d'exclure les dirigeants de l'échantillon des salariés enquêtés (sauf dans le cas des dirigeants employés uniques de leur entreprise) accentue l'écart constaté, puisqu'il réduit la proportion des cadres seniors interrogés. Enfin, une autre partie de cet écart peut être imputée au choix arbitraire des dirigeants en ce qui concerne les salariés interrogés pour l'enquête.

Ainsi, les seniors ouvriers interrogés sont largement surreprésentés et les seniors cadres sont très fortement sous-représentés par rapport aux proportions données par les entreprises de l'enquête. Cette répartition des seniors interrogés entre les différentes catégories socioprofessionnelles est assez proche de celle qui existe sur le territoire français (cf. tableau suivant).

Tableau synthétique des populations étudiées par grandes CSP

	Les seniors parmi les salariés des entreprises enquêtées	Les seniors dans la population salariée enquêtée	CSP France entière (%)*
Agriculteurs exploits	(non)	(Non)	02,74
<u>Artisans, commerçants, chefs d'entreprise</u>	22 (Non salariés)	1	06,66
Cadres et prof. sup.	42	13	13,13
<u>Prof. intermédiaires</u>	18	21	23,10
Employés		26	28,93
Ouvriers	18	39	25,40

* Source : Insee Première, n° 792 (recensement de 1999) – juillet 2001.

1.3. La formation des seniors

1.3.1. La formation initiale

L'enquête quantitative par questionnaire nous permet de constater une évolution manifeste dans la gestion du personnel en ce qui concerne le niveau de diplôme requis à l'embauche. On constate en effet que 75 % des salariés seniors enquêtés ont un diplôme de rang inférieur ou égal au CAP/BEP.

³⁴ Tableau 14A et 14B.

À l'opposé, les salariés enquêtés de moins de 30 ans ont, dans leur totalité, un diplôme supérieur ou égal à ce même niveau³⁵.

Il est possible que cette différence de niveau d'études ait des conséquences dans certaines entreprises sur la gestion des seniors, en termes d'accès aux formations ou d'accès à certains postes, ou encore en termes de confiance de l'entreprise vis-à-vis de la capacité des seniors à s'adapter à certaines évolutions.

1.3.2. La formation continue

L'analyse quantitative des questionnaires nous a permis de constater qu'une majorité des salariés seniors enquêtés (56 %)³⁶ ont suivi des formations continues au cours de leur carrière. De même, 51 % des salariés enquêtés faisant partie de la classe des « plus jeunes » ont eu l'occasion de suivre des formations continues³⁷.

Cet écart de cinq points peut s'expliquer par le fait que les seniors ont une carrière plus longue : ils ont donc eu davantage d'opportunités pour suivre de telles formations, argument tempéré par le fait qu'on sait d'expérience que les salariés âgés bénéficient moins de formations continues (cf. le résultat suivant).

On constate, en revanche, que les seniors sont 44 % à avoir suivi ce type de formation au cours des trois années précédant l'enquête, contre 72 % des 20-40 ans³⁸. **L'accès aux formations continues est donc plus limité pour les salariés en fin de carrière**, ce que corroborent les données nationales qui marquent une chute des formations continues à partir de 45 ans (cf. enquête « Formation », 2000). On peut se demander si ce résultat résulte du libre choix des seniors ou s'il résulte d'une contrainte qu'on qualifiera de « fait de la gestion des âges » pour la plupart des entreprises.

Si l'on étudie la différence d'accès aux formations continues en fonction du secteur d'activité, on constate que quatre secteurs s'écartent de la norme. Tout d'abord, les salariés du bâtiment et du commerce de détail semblent avoir moins accès à ce type de formation. Au contraire, les salariés de l'industrie des biens d'équipement et des services semblent en moyenne plus nombreux à avoir eu accès à ces formations. Ces résultats doivent être pris avec précaution, puisque le nombre de répondants est assez faible pour certains secteurs.

En ce qui concerne les raisons données pour expliquer l'absence totale de formations continues au cours de la carrière de certains salariés, on constate des divergences entre les salariés les plus jeunes et les plus âgés³⁹. Pour 47 % des seniors, la raison première est le manque de motivation, d'intérêt ou d'utilité, contre 34 % pour les plus jeunes, et, pour une large partie d'entre eux, ils n'ont jamais pensé à la question. Les plus jeunes estiment en revanche que la première cause de l'absence de formation au cours de leur carrière est leur manque de disponibilité et ils sont, par ailleurs, plus nombreux que les seniors à avoir déjà réfléchi à la question.

Ces résultats peuvent nous amener à penser que l'information sur les formations continues est aujourd'hui meilleure, puisque les jeunes sont plus nombreux à avoir déjà réfléchi à la question de suivre une formation continue.

Il existe enfin une différence entre les salariés plus âgés et les salariés plus jeunes en ce qui concerne les types de formation continue suivie au cours de leur carrière : les seniors sont plus nombreux à avoir suivi des formations se rapportant aux techniques de métier et, même si ce sont

³⁵ Tableaux 15A, 15B et 15C.

³⁶ Tableau 16A.

³⁷ Tableau 16B.

³⁸ Tableaux 17A et 17B.

³⁹ Tableaux 18A et 18B.

également les types de formation les plus courants chez les jeunes, les formations en *management* et gestion prennent une place de plus en plus importante dans la carrière de ces derniers⁴⁰.

2. LES CRITÈRES RETENUS POUR LA DÉFINITION DES SENIORS

Chaque individu dispose, de par son caractère et ses capacités intellectuelles, physiques, artistiques et relationnelles, de qualités et défauts qui ont un impact sur son activité professionnelle, ceci indépendamment de son âge. Il existe cependant un ensemble de caractéristiques qui semblent plus spécifiques aux seniors, tout comme il en existe pour les jeunes. C'est ce que nous proposons de mettre en évidence dans cette partie où nous répertorions, d'une part, les qualités majeures qui sont reconnues par les chefs d'entreprise à leurs salariés seniors et, d'autre part, les défauts, limites ou insuffisances que les dirigeants leur imputent.

Nous nous basons pour cela sur les définitions et les apports qui ont été reconnus aux seniors, la façon dont leurs qualités sont valorisées dans les activités des entreprises et la formation, mais également sur les critiques qui ont été formulées à l'encontre de cette catégorie de salariés.

Les appréciations portées sur les « anciens » sont bien évidemment indissociables de la façon dont les dirigeants les considèrent et les utilisent, mais elles sont également indissociables de l'âge même du dirigeant. Elles sont aussi influencées par la situation économique de l'entreprise et du secteur, ainsi que par sa propre évolution technique. Bref, pour tous ces motifs, elles reflètent aussi le modèle organisationnel de l'entreprise : le modèle de gestion est le bon indicateur du niveau et du degré de perception que les dirigeants ont de leurs salariés en général, et des salariés les plus âgés en particulier. Sous ce terme, on examinera notamment le rôle de la gestion des âges que les entreprises mettent en œuvre de façon de plus en plus nette.

2.1. Les qualités reconnues aux seniors

Il est difficile de savoir au juste les qualités qu'on reconnaît aux seniors. Les formulations les plus usitées tournent autour du savoir, de l'expérience, de la mémoire. Elles ressortent très majoritairement d'une lecture générale des résultats aux questions posées aux dirigeants (cf. la présentation des réponses qui émanent de la Chambre des métiers du Cantal, comparées avec celles des Chambres de commerce et d'industrie du Cantal et du Puy-de-Dôme, reprises à l'annexe 4). Chacune de ces notions est diversement connotée selon les interlocuteurs. Précisons enfin qu'on ne peut prétendre à une exploitation quantifiée de telles données, les questions posées et la nature même de l'entretien semi directif interdisant toute interprétation systématique.

Chaque terme utilisé renvoie également à des concepts et des appréciations différents : dans certains cas, le travailleur et sa capacité à « accumuler » une série de connaissances (assimilables aux savoirs, comme si le savoir était susceptible d'une vision ou d'une appréciation en couches, ou en strates différenciables les unes des autres) ; dans d'autres cas, il s'agit d'une notion qui met en scène l'entreprise.

Nous avons choisi d'opposer quatre situations distinctes, selon que le senior est perçu de façon uniquement ou essentiellement valorisante ou négative, ou au contraire comme un subtil mélange dans lequel qualités et limites ne se compensent pas forcément ; le quatrième cas est celui où les dirigeants estiment que les seniors n'offrent pas d'autres différences avec les autres salariés que celle de l'âge – qui recoupe souvent la notion d'« expérience » –, détaché de tout autre attachement ou association avec l'entreprise.

⁴⁰ Tableaux 19A et 19B.

2.1.1. Premier cas : les seniors sont perçus exclusivement de façon positive

Les deux principales caractéristiques qui reviennent systématiquement dans ce cas de figure sont l'expérience et la capacité à transmettre ; le senior personnifie les capacités à transmettre, ce qui implique forcément l'idée qu'il existe des qualités *sui generis* attachées au senior qui fondent ou justifient cette capacité à transmettre : il ne peut s'agir forcément que de savoirs associés à sa longue expérience.

« - Expérience, c'est tout ce que j'ai dans la tête. Oui, l'expérience. Et puis la transmission du savoir... au plus jeune. Je vois bien que ça.

- *Apportent-ils une image de sérieux ?*

- Certains, oui. Un senior sérieux ne peut qu'apporter une image de sérieux et de qualité. Quand vous avez trente, quarante ans de métier, vous avez fait vos preuves et vous ne pouvez transmettre [que] des choses positives aux jeunes. » [M636]

« L'expérience ! ... l'expérience, la disponibilité, et la compétence. Un travailleur âgé a forcément plus... d'expérience, donc plus de sagesse, et il sait qu'il faut qu'il transmette, tandis qu'un jeune, il peut y avoir de l'impatience, et il est pas forcé qu'il puisse transmettre, mais il le fera moins bien qu'un plus âgé... » [O14]

Une autre qualité indissociable de la transmission est la capacité à faire évoluer l'entreprise ; le dirigeant l'associe ici à la fonction « mémoire » du senior. En réalité, pour lui, c'est tout un ensemble de considérations qui font des seniors l'élément indispensable à son évolution : l'histoire, les gens âgés qui apportent l'expérience, mais aussi les jeunes (...) :

« La moyenne d'âge est relativement jeune. Elle est de 35/40 ans. Ceci dit, il est très important d'avoir du personnel qui est là depuis longtemps. Sans expérience, je ne ferai pas ce que je fais maintenant et derrière moi des collaborateurs qui sont là depuis vingt ans. Une entreprise a une histoire et il est bon de rappeler ce qui s'est fait un moment donné. On s'aperçoit que l'on invente rien et que l'on reproduit le travail d'avant. C'est complémentaire. La diversité des âges est très importante. Toute la connaissance et l'historique de l'entreprise, les rapports avec les gens ici et les rapports avec l'extérieur, tout ce qui prend des années à comprendre. Grâce à eux, il m'a fallu moins de temps. Ils m'ont permis de commettre un peu moins d'erreurs. [...] Mais d'un autre côté, comme on travaille avec de nouvelles technologies informatiques avec Internet, Numéris, il est vrai que les personnes de plus de 50 ans auraient du mal à travailler avec ça, car ils n'ont pas été formés... C'est la mémoire de l'entreprise. On a l'habitude de travailler avec eux. Ils ont notre confiance. Embaucher quelqu'un d'autre, il faut recréer un lien. On perd du temps mais peut-être, pour quelqu'un de mieux encore, mais il faut passer ce cap de transition et d'adaptation. Dans une entreprise, ce que j'attends d'une personne âgée c'est d'apprendre auprès de cette personne. Ils aspirent à faire évoluer l'entreprise et à participer. » [O10]

Une bonne partie des appréciations positives imputées aux seniors est également liée à l'importance de leurs savoirs, laquelle est indissociable de leur transmission.

« Mais, nous, on a une très bonne ambiance, une ambiance de jeunes, ça se passe bien... Donc, on n'a peut-être pas forcément envie de partir à la retraite. Ici, je suis bien, et puis il y en a qui vont peut être rester jusqu'à 60-65 ans, tant qu'ils voudront travailler. Le comportement de ces gens-là, comme ils ont ce savoir, et ils sont bien souvent contents de le transmettre. Donc, beaucoup plus longtemps ils le transmettront, mieux ils seront dans leur peau. C'est ce que je ressens, mais on n'a pas vraiment de gens prêts à partir à la retraite. » [I037]

Ces deux types d'appréciation expliquent qu'en général les dirigeants reconnaissent aux seniors une place centrale dans l'entreprise. Ils sont valorisés et n'ont pas envie de partir, parce qu'ils sont contents de transmettre. La même appréciation, poussée à l'extrême, fait d'eux, moins des « producteurs » expérimentés, mais davantage des éducateurs, c'est-à-dire des « transmetteurs » de savoirs :

« De toute façon, ils ont un comportement de formateurs, je veux dire c'est quelqu'un qui essaie de guider les jeunes. Ce sont des bonnes et des mauvaises choses de toute façon. Ce sont des éducateurs, que ce soit au sein de l'entreprise, pour l'entreprise, ou au sein de l'entreprise pour des affaires extérieures. Ils sont toujours là pour conseiller. Ce n'est pas évident, quand on parle à quelqu'un dans un tel contexte s'il veut

travailler : [dans certains cas], il veut partir tout de suite en retraite, en bénéficiaire ; et puis d'autres fois, c'est gênant de partir en retraite. Donc, ça va dépendre du milieu et du contexte dans lequel on travaille. » [I039]

Certains vont jusqu'à reconnaître au senior le statut de « personne ressource de l'entreprise » ; de sa présence va dépendre la plus ou moins bonne transmission des savoirs de l'entreprise :

« C'est peut-être plus par rapport à ce que vous évoquiez tout à l'heure : la transmission. Le senior est ce qu'on pourrait appeler une personne de ressource, quelqu'un qui va transmettre son savoir aux plus jeunes. » [M032]

D'autres qualités sont fréquemment énoncées par les dirigeants : le savoir, la sagesse, ... tous attributs différemment connotés selon les interlocuteurs :

« Question piège... Je dirais : savoir..., sagesse. Ils ne vont pas se jeter dans tous les sens quand on leur donne un travail, ils vont bien classer les étapes... et le troisième [terme]... sortie. Il y a une sortie qui se prépare. Je pense qu'on a besoin à un certain âge de sortir un peu d'un milieu, de manière valorisante... Sortir avec un grand « S ». On n'est pas jeté, on sort. On laisse la place, mais on a marqué son passage. Psychologiquement, c'est très important, il me semble. Surtout après aussi longtemps. » [M035]

Mentionnons aussi que, souvent, les appréciations portées sur la présence des seniors dans les PME se trouvent fortement influencées par l'âge du dirigeant qui les profère. Lorsque le dirigeant est lui-même un senior, on est en droit de se demander s'il ne se valorise pas en valorisant les seniors : dans le cas cité ici, il insiste au contraire sur la dualité de rôle du senior, d'où découle une complémentarité souhaitable des âges ; on voit aussi que l'âge et l'expérience ne sont pas seulement les qualités du métier : les jeunes font tout autant « bouger » que les plus âgés.

« Si je prends l'exemple de notre entreprise ici, puisque nous avons deux personnes plus âgées et deux d'une trentaine d'années... on voit les jeunes, pousser et les vieux, freiner – enfin les vieux, les plus anciens – (rires). J'en fais partie. Enfin, je ne suis pas du genre à freiner, mais plutôt à pousser, mais ça c'est une question de caractère. Mais, je sens bien chez les deux plus âgés, le besoin que les choses se fassent plus calmement... avec réflexion... alors que, derrière, on a les jeunes qui semblent avoir acquis tout ce que les anciens leur ont transmis et qui maintenant, avec leur vitalité de 30-35 ans, voudraient passer à la vitesse supérieure. Donc, il y a quand même des petits frottements de temps en temps entre les deux types d'expérience. Je pense que les plus jeunes ont encore à apprendre des plus anciens, mais il y a un âge, notamment vers 30-35 ans, où on pense qu'on a tout et qu'on devrait déjà pouvoir se débrouiller. Je pense qu'ils ont à peu près tout aussi, mais il y a des moments où savoir passer un peu plus de temps sur quelque chose n'est pas négligeable. D'un autre côté, savoir passer moins de temps sur la même chose, c'est aussi intéressant financièrement pour l'entreprise. » [M035]

Plusieurs dirigeants vont jusqu'à reconnaître que les seniors sont responsables d'un état d'esprit et d'une « ambiance » particulière dans le travail :

« Ils amènent une ambiance de travail... Le dernier jeune que j'ai embauché a été très étonné par l'ambiance qu'il y avait dans l'entreprise... par rapport à son boulot précédent... où ils étaient un peu pris pour des moins que rien... C'était le patron d'un côté, les ouvriers de l'autre. Tandis qu'ici, on se tutoie tous... c'est une ambiance conviviale... familiale... Et ce sont les seniors qui apportent cette ambiance... Bon, il y a des bons moments et des mauvais moments... On sait très bien que ce sont des caractériels... surtout mon père... Mais, il amène l'ambiance... et le savoir-faire aussi... et le respect. » [M0311]

Outre l'ambiance, le senior est responsable d'un certain état d'esprit, que chacun va caractériser à sa façon : pour certains, ce sera l'attitude au travail – l'ambiance, le calme et le détachement, l'envie de travailler – ; pour d'autres, les valeurs attachées au travail – l'attachement au travail, la valorisation du travail, la réussite professionnelle –, l'esprit d'entreprise, la culture de l'entreprise.

« Aujourd'hui un senior, c'est quelqu'un qui a pensé toute sa vie que le travail était nécessaire, que ça faisait partie intégrante de son propre environnement. Je ne suis pas sûr que ce soit ce que pense quelqu'un qui a 20 ans aujourd'hui. Oui, un état d'esprit. Une certaine valeur des choses qui est en train d'être complètement à vau-l'eau par ce qu'on pourrait appeler le progrès... je dirais par la pensée unique. Le fait de dire qu'on peut vivre sans le travail ou que le travail n'est pas fondamental... » [I439]

« Cela dépend des connaissances, on se sert plus des seniors pour maintenir la culture de l'entreprise, à maintenir l'esprit de l'entreprise... En ce qui concerne la formation, non, dès l'instant où quelqu'un a de bonnes connaissances et qu'il peut les transmettre, on ne va pas forcément toujours faire appel aux personnes les plus anciennes. » [O57]

« ... un senior, c'est une personne donc qui a de réelles compétences, techniques,... qui a acquis ses compétences au sein de l'entreprise. Donc, je reprends la notion d'esprit d'entreprise qui me paraît important pour qu'une entreprise soit stable... C'est important qu'une entreprise ait de la stabilité, au niveau de l'encadrement. C'est vrai que moi, en temps que responsable, la notion de senior, je l'assimile beaucoup plus facilement à de l'encadrement, et plus des gens de chantiers. Donc ça c'est vrai que c'est une déformation du poste que j'occupe... Par contre, les deux points c'est de la compétence, un relationnel développé, donc, on va dire, la facilité de communiquer avec les plus jeunes, qui, à mon avis, est importante aussi. Et puis, la notion d'entreprise développée. » [I6315]

« Ils connaissent bien l'entreprise, ce sont les premiers à défendre l'entreprise. » [I155]

D'autres soulignent qu'un senior ne peut pas être simplement remplacé par un jeune :

« À 60 ans, on a encore en principe de bonnes conditions. Le « senior » est donc encore à l'heure actuelle quelqu'un de performant. On a une vie trépidante bien sûr, mais on s'entretient. Dans le bâtiment, un « senior » a encore de bonnes conditions physiques, du savoir-faire, et une sécurité d'installation évidente. Je préfère avoir dix « seniors » dans mon entreprise que dix très jeunes... » [M038]

« Par rapport à l'entreprise, le souci serait déjà de remplacer la personne, et... de trouver une personne équivalente. Enfin ça, on ne peut pas, car pour remplacer un ouvrier de 60 ans, avec tant d'années d'expérience et d'habitude, il faudrait quatre jeunes. » [M0311]

Les seniors apportent leur stabilité et leur niveau intellectuel (leur somme de connaissances) ; leur départ, de ce point de vue, a un rôle déstabilisant pour les jeunes :

« Globalement, les salariés manquent de capacités intellectuelles et culturelles, dans le bâtiment en tout cas. On assiste à un nivellement par le bas lié à un manque d'ambition à part quelques-uns parmi lesquels les anciens... Dans les entreprises où il y a des seniors, leur départ a tendance à déstabiliser les jeunes. Ils ont un rôle de référence et assurent une stabilité grâce à leur expérience et à leur maturité. Quand ils s'en vont, les jeunes se retrouvent seuls et perdent du coup leurs références, ce qui pose souvent des problèmes, vu leur manque d'ambition et de capacités intellectuelles. » [M036]

Les seniors ne sont pas seulement indispensables à l'entreprise : ils le sont aussi pour les jeunes. Pour cet artisan ferronnier, l'ancien n'a pas de prix, il est la mémoire de l'entreprise et son « référent » :

« C'est la mémoire de l'entreprise. Comme on dit chez les Touaregs que je connais bien : "un vieux qui meurt, c'est un livre qui brûle". Et c'est un peu ça. Si eux, s'en vont avant le terme normal de la retraite, c'est la mémoire de l'entreprise qui s'en va. Et ça, c'est grave. Tout le problème de ce qu'on appelle ces « travailleurs vieillissants », dont je fais partie, c'est d'arriver à faire cohabiter les générations. Il faut savoir accepter qu'un jeune soit un peu plus pétulant, qu'il veuille avancer vite, qu'il ait l'impression de tout savoir, qu'il soit plein d'idées... C'est quand même enrichissant, ça. Et pour les jeunes, c'est accepter que ce sont ces anciens-là qui ont fabriqué l'entreprise, que ce sont eux qui détiennent ce savoir-faire et qu'ils doivent eux, absolument aller chercher toutes ces informations avant qu'ils ne s'en aillent. Et inversement, que les anciens donnent ces informations. C'est aussi une forme de pouvoir que de garder pour soi, des petits gestes... des choses comme ça... de manière à ce que on se sente toujours utile. Et je pense que c'est bien, mais, il faut tendre à lutter contre. Il y a aussi une autre image, encore Touareg : "un enfant assis par terre voit beaucoup moins loin que s'il est sur les épaules de son père". Quand il est sur les épaules de son père, il dépasse son père. Donc, c'est accepter qu'un jeune, un jour, dépasse son maître, et ce maître c'est l'ancien, celui qui lui a appris, ou son patron, s'il travaille seul avec son patron. C'est un travail à faire sur soi, il faut y réfléchir. Ça nécessite le temps de le faire, avec des gens qui sont capables de le faire. C'est un peu compliqué. » [M035]

Aux jeunes qui apportent la fougue, ce dirigeant compte sur le calme et l'expérience des anciens :

« Les jeunes auraient tendance à brûler les étapes, nous on est là pour les maîtriser, leur dire d'y aller mollo, parce que c'est un métier de longue haleine, et un apprentissage de longue haleine, donc faut pas

court-circuiter les choses. Un travailleur âgé a forcément plus d'expérience, donc plus de sagesse, et il sait qu'il faut qu'il transmette, tandis qu'un jeune, il peut y avoir de l'impatience... il peut transmettre, mais il le fera moins bien qu'un plus âgé... On le voit souvent ça, il y a de l'impatience... il te faut faire ci, ça..., tandis que moi, ou mon associé, il va prendre le temps et expliquer posément... Un jeune, on passe d'une chose à une autre, vite fait, et on développe pas assez. » [O14]

Le senior, c'est aussi une image de marque, et derrière l'image, c'est la relation avec la clientèle, la notoriété :

« Au départ, [le senior] c'est une image de marque, donc on donne ce qu'on peut donner. Mais à 55 ans, on n'est pas encore vieillot... Quand on a réalisé un bon travail... que le client vous complimente sur la qualité de travail de votre ouvrier... on ne s'occupe plus de l'âge. Si, en plus, cet ouvrier est avec un jeune et que le client vous fait par la même occasion remarquer que ce jeune semble en vouloir... Dans ces cas-là, ça me motive et ça motive tout le monde. Et les vieux, ils se sentent rajeunir à ce moment-là. Je ne pense pas qu'une entreprise est vieille par rapport à l'âge des personnes qu'elle envoie. » [M038]

« C'est la notoriété. Ce sont des gens qui connaissent la clientèle, qui sont connus et reconnus. » [I154]

Pour d'autres dirigeants, l'âge n'est pas un critère pertinent : voici quelqu'un qui se refuse à opposer âge et efficacité :

« Chez nous, ce n'est pas un problème. Les gens sont bons, même à 47 ans. Et puis, à 47 ans, on n'est pas vieux, quand même. Ce sont des gens qui sont encore dynamiques, qui en veulent et qui sont motivés. On ne peut pas les opposer à des... Les seniors ne sont pas des gens que je remplacerais par des jeunes, ça c'est clair. En plus, ce sont des gens qui ont quand même une trentaine d'années de métier, ils sont hyper compétents, hyper qualifiés. Ce sont justement des gens qui sont appelés à former nos jeunes, donc c'est clair que... Et puis, je vous dis, au niveau du travail accompli, il n'y a pas de problème. » [M032]

Certains affirment que, outre leur travail de qualité, les seniors sont « rapides » :

« C'est la compétence..., un travail de qualité et la rapidité. » [I6318]

Le caractère routinier, maniéré, des anciens apparaît comme une qualité pour certains dirigeants :

« Il a ses petites manières, ce que je trouve très bien. Il veut toujours le même camion qu'il entretient très bien. Il fait partie de la boutique. Les clients le connaissent bien et il peut faire le preneur d'ordre, c'est-à-dire il peut demander la commande et le règlement de la facture d'avance. » [O50]

Un industriel en viandes assimile les seniors aux « cadres », indépendamment de toute notion d'encadrement :

« ...c'est des gens qui ont beaucoup d'expérience. Ce sont presque des cadres, même s'ils ne sont pas [en position de] cadres dans la hiérarchie. » [M634]

La qualité du travail réalisé, la minutie ou le « fini du travail » sont mentionnés comme des vertus compensatrices ou équilibrantes, qui tendent, pour certains, à justifier une préférence marquée en faveur des seniors dans les recrutements.

En revanche, nous avons rencontré beaucoup de contre-exemples qui minimisent ce que d'autres imputent au ralentissement du rythme de travail des plus âgés (cf. § suivant).

Quant le senior part, il faut savoir le remplacer « quantitativement » :

« Il y en a eu et cela pose parfois de très grosses difficultés quand il s'agit de les remplacer. Nous avons eu le cas d'une personne qui est partie à la retraite et qui nous a vraiment fait défaut. C'est un peu dur, mais on est obligé de faire avec. Mais, tout le monde a tiré dans le bon sens, tout le monde a fait ce qu'il fallait. Le problème n'était pas de le remplacer techniquement, sur le savoir-faire, puisque les autres avaient des savoir-faire équivalents. Le problème était de le remplacer quantitativement. On n'a pas été pénalisé techniquement par son départ, on a été pénalisé quantitativement. On le savait, mais ça veut dire que les autres ont dû travailler beaucoup pour le remplacer physiquement. » [M033]

2.1.2. Second cas : les seniors présentent quelques aspects négatifs, qui sont largement compensés par leurs autres qualités

La lenteur ou les limites physiques peuvent parfois ralentir le rythme de travail des seniors, mais leur précision et leur plus grande attention compensent largement cette perte de rapidité. Un dirigeant va même jusqu'à préciser qu'il vaut mieux un travailleur vieillissant qui sera plus lent en production par rapport aux jeunes, mais qui s'exécutera sans jamais s'y reprendre à deux ou trois fois, comme le font souvent les salariés plus jeunes.

« Du sérieux... pas de rentabilité... de rapidité de production, c'est sûr que quelqu'un qui a un certain âge, il fera un petit peu moins vite qu'un jeune, mais il fera certainement mieux qu'un jeune qui ira top vite... » [M631]

En fait, pour beaucoup de dirigeants, les seniors et les jeunes forment un équilibre : « le sage » et la fougue...

« L'ancienneté, la jugeote et l'expérience compensent la fougue et la rapidité de la jeunesse. » [O60]

« C'est notre vieux « sage des montagnes ». On l'appelle quand on a un doute, ou il nous freine lorsque l'on veut aller trop loin ou trop vite. On n'a pas la même vision quand on a 30 ans que lorsqu'on en a 60. Il nous freine, car on a envie de tout dépenser. » [O61]

La difficulté à s'adapter aux évolutions de l'entreprise est une limite qui est fréquemment évoquée pour qualifier la population des salariés seniors. Cependant, dans un grand nombre de cas, les seniors ont réussi cette adaptation lorsqu'on leur a donné les dispositions et le temps nécessaires pour cela :

« C'est vrai qu'ils ont parfois plus de difficultés à s'adapter aux méthodes modernes parce que, aujourd'hui, la distribution de XAXOX n'a pas changé, mais c'est la méthode de distribution qui a changé. Nous avons des XAXOX avec des compteurs électroniques, de l'informatique embarquée. Donc, c'est vrai qu'une personne qui n'a jamais trop pianoté en informatique a un peu plus de difficultés. Mais on a pallié ça en leur adaptant des portables. Ça les oblige à gamberger un peu. Donc, petit à petit, ils s'adaptent, et finalement ils s'adaptent très bien. » [I151, le dirigeant d'une entreprise de distribution qui a procédé à des aménagements de postes pour faciliter l'adaptation de ses seniors au manie-ment de « l'informatique embarquée ».]

« Notamment, dans certains domaines, je pense à l'outil informatique, ce sont des personnes qui sont adaptées, tant bien que mal dans certains cas. Elles ne sont pas toujours au fait de ce que l'on peut faire avec. Bien souvent, les jeunes forment les anciens ou, en tout cas, appuient leur discours. » [O57]

Dans d'autres cas, ce manque de capacité à évoluer est compensé par la qualité du travail :

« Les seniors... je n'ai pas de problèmes. Disons que [silence] un peu compliqué de caractère, [silence] c'est... plus difficile pour évoluer, plus compliqué, [ils ne sont] pas prêts de changer. Ils aiment bien rester où ils sont, mais, enfin, là où ils sont, ils font bien leur travail. Peut-être pour les changer de poste, ça serait peut-être plus compliqué. » [O31]

La mémoire et toutes les autres qualités attachées sont affectées par la difficulté à faire évoluer les seniors : mais il faut aussi savoir s'en occuper !

« Il n'a pas de diplôme, mais il a 40 ans d'expérience, c'est un métier aussi ! C'est la mémoire de l'entreprise, c'est aussi les gens les plus difficiles à faire changer dans les habitudes, je ne sais pas si on peut appeler ça des têtus. ...la personne qui fait les moules, c'est un pilier. C'est vrai qu'on les ménage un peu plus les anciens, on les prend avec des pincettes, on sait comment il faut les prendre. » [O86]

Les aspects négatifs du changement peuvent aussi faire l'objet d'une pédagogie douce, c'est affaire de dirigeant :

« Oui, c'est clair qu'ils ont plus de difficultés à faire face aux évolutions. Je suis quelqu'un qui aime bien l'évolution, mais ça c'est dans ma nature... Mais pour eux ? Est-ce que c'est le statut de salarié qui apporte probablement moins de liberté dans l'organisation de son travail ?... Je pense que c'est aussi une question de personne. Il y a des gens qui ont besoin de choses plus figées... d'habitudes... Alors que

j'aurais plutôt tendance à dire... il faut qu'on réorganise un secteur de fabrication, on va faire un gabarit spécial qui servira à... Pour ce genre de chose, je me heurte avec un de mes anciens qui va me dire : "mais non, ça va très bien comme ça, pourquoi changer ?" Après, c'est du travail de longue haleine. Il faut revenir à la charge à petits coups. Ça ne sert à rien de braquer quelqu'un. Ce que j'essaie plutôt de faire, c'est de semer un peu l'idée et de faire en sorte que l'idée me revienne par le salarié lui-même. Ce n'est pas histoire d'arriver à mes fins, mais, si je suis persuadé de pouvoir gagner du temps et de la pénibilité dans un travail, pourquoi ne pas essayer de le simplifier. »

Voici un artisan qui donne une définition très équilibrée où la régularité de leur travail et la connaissance de l'entreprise équilibrent le poids des habitudes :

« Les anciens sont capables d'un travail très régulier et c'est énorme. Ils savent ce que le patron veut... selon les jours de vente... Ils savent tout de l'entreprise, et c'est l'avantage. Par contre, ils font un peu moins preuve de créativité. On vit un peu sur la lancée. On se repose sur ce qui existe déjà, on se repose sur moi, sur ce qui a été fait auparavant. Ils savent que, si c'est pas fait le samedi, le patron le lundi, le fera. » [M0311]

L'âge est une notion relative ; il ne saurait être source de handicap, l'expérience du métier compensant largement la lenteur possible qui peut se manifester :

« Tout est relatif. Les gens qui sont rentrés chez nous sont arrivés relativement jeunes. Soit ils entraient en période d'apprentissage, soit ils venaient d'autres entreprises. En général, on a recruté des gens de qualité qui se sont adaptés à la qualité de notre travail. On a des techniques. On continue à couder le cuivre au sable, on ne travaille pas avec du préfabriqué, on va, semble-t-il, assez vite et on reste très concurrentiel. Les gens, même un peu plus âgés, se sont vraiment adaptés aux méthodes de travail et aux techniques de l'entreprise. Toutes générations confondues, les anciens ont pris sous leurs ailes les jeunes... On a eu le cas d'une personne qui est partie à la retraite maintenant, un bon père de famille, qui nous a formé des gens de qualité... Les gens ici gagnent correctement leur vie (par rapport au marché, peut-être même un peu au-dessus)... On a eu aussi quelques « brebis galeuses », mais peu, et globalement c'est plutôt positif. On n'a pas de conflits de génération, pas de conflits de productivité. Ce n'est pas parce qu'on a plus de 50 ans qu'on n'est plus productif. On est peut-être un peu plus lent, mais comme on a plus de métier, on sait compenser. » [M033]

2.1.3. Troisième cas : les seniors sont perçus comme un handicap par les dirigeants, en dépit des qualités qu'ils leur reconnaissent

Dans ce cas de figure, le ou les seniors sont supposés moins capables d'évoluer, ou se refusent à évoluer parce qu'ils ne veulent rien changer, ou bien parce qu'ils se sentent dépassés par le progrès technique : le handicap des travailleurs âgés confrontés à l'informatique est toujours cité comme un frein à leur adaptation.

« C'est une personne qui est bien installée dans l'entreprise, quelqu'un qui a ses repères et que l'on ne peut plus tellement bouger. Non [il ne peut pas s'adapter aux évolutions]. Je pense que la personne qui a fait toute une carrière dans un certain cadre ne peut pas tellement en sortir. » [M637]

« Il faut dire que le gars qui a pas mal travaillé toute sa vie déjà, il s'est, à mon avis, pas mal adapté. Mais là, ça fait une barrière quand même l'informatique, un logiciel de programmation pour une personne qui a toujours travaillé sur des machines traditionnelles, c'est très difficile. C'est comme moi, si on me demandait d'apprendre le chinois. C'est une grosse barrière. » [O94]

L'automatisation complique la capacité à évoluer du senior :

« Il s'est passé en 1980 la mise en œuvre de normes qualité, ISO, qui nous a obligés à décrire les consignes de travail. L'automatisation de certaines activités a fait que nous avons perdu le savoir-faire artisanal. »

« Ce n'est pas du tout péjoratif, mais les anciens nous gênent actuellement dans l'entreprise. Ils n'ont qu'une envie, c'est de partir. Ils n'évoluent pas si le métier évolue et deviennent improductifs. » [O34]

Une entreprise explique que si le senior a connu plusieurs entreprises, il est capable de bouger et d'évoluer, sinon il ne sera pas poussé à le faire et toute évolution est forcément contraignante ou mal vécue si elle n'est pas bien justifiée ou accompagnée de mesures spécifiques en leur faveur :

« Expérience, refus d'évolution, manque de souplesse, c'est-à-dire qu'ils avaient une impression de tout savoir et ce n'était pas du tout ça et c'est vrai qu'on a vu qu'il y avait des changements au niveau des ouvriers. Ils avaient l'impression de tout savoir et savaient pas grand-chose. C'est le fait qu'avant quand vous rentriez dans une entreprise, vous y faisiez carrière. Vous y rentriez à 14-15 ans, et vous y restiez jusqu'à la retraite et vous aviez appris comme ça et il fallait faire comme ça, surtout pas changer. C'est vrai qu'avec les seniors, on a eu ce problème-là. Ils n'arrivaient pas à analyser les problèmes, mais il y a le niveau aussi de ne pas savoir, et pour les faire changer, non ! Maintenant, ce sont des jeunes qui les ont remplacés ; mais les jeunes qui ont appris avec ces seniors, ont appris comme ça et c'est très difficile de les faire évoluer. Une anecdote, il faut trois jours pour faire des fondants et il avait l'habitude de le faire le mercredi, jeudi, vendredi et on avait dit : "le lundi" et il nous dit : "non, c'est pas possible. Pourquoi, car c'est le mercredi". Ils ont des habitudes. Mais avec des jeunes, on arrive à les changer. Enfin, certains jeunes. S'il ne veut pas évoluer, s'il dit : "j'ai appris comme ça et je pense qu'il y a que ça comme solution", et il s'avère que non. Les jeunes, il y a plus d'ouverture, ne serait-ce que par les études et puis c'est différent, ils sont plus ouverts. Tandis qu'un senior, ça dépend s'il a fait plusieurs entreprises ou pas, mais s'il n'a fait aucune autre entreprise et qu'il a appris comme ça, c'est comme ça. Il a l'impression de connaître tout et c'est difficile. » [I032]

Certaines entreprises surmontent une telle insuffisance, mais d'autres n'y arrivent pas. C'est le cas, par exemple, d'une entreprise qui connaît un fort déséquilibre de sa pyramide des âges en faveur des seniors et qui ne voit pas que leur comportement de refus de l'évolution est lié à un comportement de « mouton de panurge ». Dans ce cas précis, la présence de jeunes pourrait insuffler une nouvelle dynamique aux seniors, et donc profiter à l'activité de l'entreprise : voir l'exemple détaillé dans la monographie [I43BI], qui figure à la fin de cette partie du chapitre 2.

Pour certains dirigeants, la présence de seniors réduit la rentabilité de l'entreprise, car elle ralentit sa productivité :

« Je vais pas me séparer de quelqu'un dès lors qu'il a plus de 55 ans par exemple, sous prétexte qu'il a 55 ans. Après, c'est le problème que beaucoup d'entreprises rencontrent, c'est un problème de rentabilité. C'est clair ça, que une personne de 55 ans a un niveau de rémunération élevé, et sera moins productive qu'un jeune, et le jeune, même s'il a un petit peu moins de compétence, déjà, il sera moins payé, c'est clair, [et il] a une marge de progression plus élevée et je pense que c'est un des points clés, quand on rencontre les vagues de licenciements ou de préretraite. (...) Donc, une entreprise, malgré tout ce qu'on a dit tout à l'heure, c'est-à-dire l'expérience, l'esprit d'entreprise, le but du jeu dans une entreprise c'est quand même de vendre et de faire du résultat, et malheureusement, c'est pas en gardant des gens qui peuvent être relativement chers, en termes de salaire, qu'on peut passer au niveau financier, et je pense que c'est essentiellement là le frein (...). » [I6315]

Les seniors manquent d'efficacité en raison du manque de polyvalence de cette génération d'individus au cours de leur carrière :

« J'ai embauché un « dépouilleur » qui avait travaillé chez C... et qui avait une bonne connaissance du métier et de la manipulation du couteau. Il n'avait fait que ça toute sa vie, mais il ne sait faire que ça. Quand on demande à une personne d'un certain âge de faire autre chose que ce qu'il a fait jusqu'à présent, cela devient plus difficile, avec un jeune, on obtient plus de polyvalence. Même s'il accepte, il manque d'efficacité. » [O46]

2.1.4. Quatrième cas : les seniors ne sont pas différents des autres salariés ; seules l'expérience et l'ancienneté dans le métier sont en cause

Pour cette dernière catégorie d'entreprises, qui est de loin la moins nombreuse, la question serait mal posée : ce ne sont pas les gens âgés qui doivent être ciblés, mais ceux qui détiennent le savoir et qui ne sont pas forcément les gens de plus de 50 ans. Leur réaction s'analyse soit comme un refus de l'âge comme critère de gestion des ressources humaines : ils valorisent la compétence ou le sa-

voir indépendamment de l'âge, soit comme le signe d'une gestion totalement externe de la main-d'œuvre : on recrute sur le marché externe les compétences recherchées et on ne cherche pas à développer les compétences internes, ni à attacher les travailleurs à l'entreprise dans l'objectif de maintenir les qualifications au sein de l'entreprise. Dans ce type d'entreprise, on s'attache à gérer les gens en fonction du métier : les seniors ne sont donc ni une cible, ni une catégorie de gestion valable.

Nous avons reproduit ci-dessous, la réponse de l'un d'eux, qui nous accuse, avec humour, de vouloir propager « le nouveau syndrome de l'ère des seniors », alors que, selon lui, il est absurde de caractériser la population des travailleurs âgés par le terme de « senior », l'expérience ne sachant attendre l'épreuve des ans :

Une contre-définition du senior : « Libérons les vieux ! »

« - Est-ce que vous accordez d'abord une place à l'âge ? Vous préférez des travailleurs jeunes à des travailleurs anciens, ou le contraire, ou c'est sans importance ?

- **Ce n'est pas un critère essentiel.** Écoutez, il n'y a pas de cas de figure. Si on cherche un monteur, par exemple, pour aller faire des montages sur un chantier, c'est un travail qui est relativement physique. Le fait que ce soit un travail physique va faire qu'on n'emploiera pas de femme pour le faire, pour des questions facilement compréhensibles. On va aussi ne pas envoyer quelqu'un de 60 ans pour aller faire des travaux physiques. Ce n'est pas possible, donc on sera bien obligé de choisir de gens jeunes. Si on cherche quelqu'un pour faire une étude très pointue sur un point technique, ou sur un procès, ce ne sera pas un gamin. **Il n'y a pas de cas, de figure standard. Il n'y a que des cas particuliers.**

- Dans votre entreprise, y a-t-il des seniors qui ont des difficultés à s'adapter aux évolutions ?

- Je refuse cette question. Je ne comprends pas, parce qu'elle soutient une certaine philosophie qui est relative à l'âge et qui, pour moi, n'a pas de sens. **La question relative à l'âge n'a pas de sens. Il y a une question qui est relative à des capacités, il y a une question qui est relative à des compétences. Certaines compétences ne peuvent s'acquérir qu'avec l'âge. Certaines capacités peuvent se perdre avec l'âge. L'âge n'est pas un critère.** Qu'est-ce que cette histoire ?

- Est-ce qu'il vous arrive de mobiliser des seniors pour former le reste du personnel ?

- Même motif, même punition. Les gens qui savent, ils apprennent à ceux qui ne savent pas. Si les gens qui savent, ils ont 25 ans, ils peuvent apprendre à des gens qui ont 60 ans. Si les gens qui savent ont 60 ans, ils peuvent apprendre à des jeunes de 25 ans... Il y a eu dans les années soixante « la libération de la femme », il va falloir qu'on fasse dans les années zéro « la libération des vieux » ? Qu'est-ce que c'est que ce travail ? Ce n'est pas après vous que j'en ai ! » [I6310 ; mis en exergue par nous].

La confrontation avec l'exemple suivant illustre bien l'opposition en termes de métier : chez le précédent, le critère mis en avant est la capacité d'apprendre, alors que, dans le cas suivant, le savoir-faire implique « un plus » qu'une pratique poussée permet d'acquérir.

« L'ancien, c'est la personne qui a le plus de pratique. On va l'utiliser pour former les plus jeunes. Et puis, je pense qu'il y a certains postes clefs où on a besoin de la rigueur, de quelqu'un qui a de la pratique. C'est vrai que le savoir-faire : le petit coup de patte, le petit coup d'œil, comme on dit chez nous, c'est « vachement » important que... Tout à l'heure, on parlait du petit jeune qui est à la qualité, il voit pas tous les défauts, parce qu'un défaut sur un flacon, le commun des mortels verra rien, il faut vraiment avoir une pratique. Donc, la personne qui a cette pratique, donc l'ancien, chez nous, sera en effet utilisé pour dire : « attention, fais gaffe ». Je me souviens qu'à une époque, avec ce client, on avait eu tel ou tel problème et c'est comme ça que ça passe. » [I037]

2.1.5. Un bilan largement positif

Dans l'ensemble, les dirigeants de notre échantillon de TPE-PME ont une représentation très positive qui valorise la population des seniors : l'expérience du métier, le savoir, la maîtrise des savoirs de l'entreprise, la mémoire de l'entreprise, l'apport en termes de transmission des savoirs auprès des plus jeunes, la fidélisation de la relation avec les clients, sont les réponses les plus souvent citées aux questions directes portant sur la définition et l'apport des seniors dans ce chapitre de l'enquête par interviews.

La diversité des aspects négatifs retenus masque en fait une double signification. Soit ils renvoient à une insatisfaction par rapport à des attentes de qualités chez les seniors qui se sont émoussées, et qui, de ce fait, ne sont plus compatibles avec les exigences économiques d'une bonne gestion des hommes (« ils ne sont plus aussi bons (i.e. performants) qu'avant »). Soit ils attestent un décalage avec une gestion des ressources humaines (GRH) qui implique un rajeunissement des hommes plus conforme à de nouvelles exigences techniques et organisationnelles (« les seniors seraient dépassés »).

Mais dans leur majorité, les aspects négatifs sont compensés par les qualités que les dirigeants disent attendre de leurs seniors : la mémoire de l'entreprise et leur rôle dans la transmission des savoirs. Cela tient très certainement à la composition de l'échantillon qui majore l'importance des petites et toutes petites unités.

Enfin et surtout, très rares sont, dans l'ensemble, les entreprises qui disent vouloir se séparer de leurs travailleurs âgés, ce serait même l'inverse qui l'emporte. Par exemple, nous avons été surpris par les propos de nombreux dirigeants du BTP qui disent aménager les postes qu'occupent les travailleurs âgés, pour prendre en compte leurs difficultés physiques à tenir certains postes trop exposés et les ménager avant leur départ à la retraite. Plusieurs dirigeants ont dit éviter de les faire travailler à l'extérieur en cas de santé précaire ou d'ennuis de santé (BTP, charpente, gros œuvre), et même dans certains cas, leur aménager des postes en atelier (menuiserie).

Il est symptomatique que les dirigeants des PE et PME d'Auvergne confirment dans leur ensemble vouloir maintenir les seniors dans leurs emplois.

Ayant observé que de nombreux dirigeants ne parlaient jamais des seniors sans référence aux jeunes, opposant souvent le recrutement de jeunes ou des gens plus qualifiés (en termes de diplômes), nous avons voulu savoir ce que cachait l'appréhension de la notion de « senior » dans la perspective d'une « bonne gestion des âges ».

2.2. La gestion des âges comme moyen de valoriser les compétences des seniors

2.2.1. Les principes

En fait, de très nombreuses entreprises, quelle que soit leur taille, adoptent une politique de gestion des âges, sans en avoir parfois une conscience explicite : il s'agit d'une règle largement intériorisée, qui s'explique souvent par la tradition de légitimer l'ancienneté.

Mais la gestion des âges des salariés peut avoir d'autres motifs. Elle peut, par exemple, faire appel à l'expérience du dirigeant, qui a, par le passé, tenté différentes formules et s'en tient à une préférence pour la gestion équilibrée des carrières. En effet, l'équilibre de sa pyramide des âges doit souvent être maintenu pour préserver le dynamisme et l'évolution de l'entreprise : une bonne gestion de la pyramide des âges assure une meilleure transmission des connaissances entre les différentes générations présentes dans l'entreprise. Par ailleurs, la présence d'un effectif jeune plus important pour renforcer le socle de la pyramide des âges est justifiée par l'érosion naturelle des jeunes qui vont quitter l'entreprise et « aller voir ailleurs » après un certain temps, histoire de, pensent-ils, valoriser leur expérience.

Toutes les formules de gestion des âges se retrouvent dans les entretiens. On a distingué trois cas types en énumérant les exemples les plus significatifs, ou ceux qui sont le mieux argumentés, mais les enquêtes nous livrent une mine de réponses, toutes plus intéressantes les unes que les autres.

- **Les cas de *management* de la pyramide des âges** se vérifient avec le **souci affiché d'un équilibre entre générations** pour assurer la complémentarité entre elles : les seniors transmettent leurs savoir-faire et les jeunes pallient les défaillances des seniors. Dans ce cas de figure, les seniors se sentent, pour la plupart, valorisés car maintenus au fait des évolutions de l'entreprise : ils restent motivés et impliqués jusqu'au bout.

- D'autres disent **privilégier le cloisonnement des générations** : les seniors sont maintenus dans leurs activités traditionnelles, et les jeunes sont employés dans le cadre de nouvelles activités qui exigent des savoirs plus pointus ou plus actualisés ; la confrontation des générations conduit souvent à une dévalorisation des seniors ; les impératifs de modernisation de l'entreprise après le départ des anciens dispensent de transferts de savoirs. Toutefois, des dirigeants conscients de ce partage des rôles entendent préserver la place des seniors, s'ils estiment leur présence largement positive par ailleurs. Ce type de gestion illustre une segmentation des marchés internes volontariste et entraîne notamment deux conséquences : un conflit entre les générations et un comportement de refus d'évolution des seniors qui se complaisent à l'intérieur de leurs habitudes.

- Enfin, certains dirigeants n'ont **aucune gestion des âges** : ils ne font aucune distinction entre les salariés ; un salarié qui part est automatiquement remplacé par un salarié entrant ; il s'agit d'entreprises qui n'ont pas de problèmes de recrutement, le marché de l'emploi est ouvert et les compétences requises sont limitées. Il peut s'agir également de dirigeants qui gèrent leur entreprise « au jour le jour », sans anticiper les départs en retraite et les éventuels problèmes de perte de compétences à venir. Il existe, enfin, des cas où une gestion équilibrée de la pyramide des âges est impossible en raison des difficultés de recrutement, ce qui s'avère très fréquent pour un très grand nombre de TPE et PME d'Auvergne. Très souvent cette absence de gestion des âges crée chez les seniors le sentiment d'un manque de considération, qui, après de si nombreuses années de labeur, les incite à quitter leur entreprise sans bruit.

2.2.2. Les exemples les plus significatifs

- Les exemples qui illustrent le premier type de gestion évoqué : *management* de la pyramide des âges dans un souci d'équilibre et de complémentarité entre les salariés.

La valorisation des seniors présents dans l'entreprise participe d'un bon *management* de la pyramide des âges : les seniors occupent naturellement leur place en haut de la pyramide, mais sont également valorisés par leur participation active à la formation de tous les nouveaux entrants :

« - Alors, on évolue pas forcément dans le métier : un tuyauteur peut être tuyauteur plus, parce que c'est la spécificité de la compétence, c'est le métier. Un plombier peut être plombier toute sa vie, y va pas devenir boulanger. Par contre, il y a une évolution au niveau des responsabilités qui doit suivre justement la progression personnelle de la personne. Donc, ça chez nous... on suit la convention collective du bâtiment, ça se traduit par des niveaux de qualification. Donc, un jeune peut démarrer ouvrier d'exécution et, dans le cadre de son évolution... aller dans le niveau compagnon professionnel, puis maître ouvrier, sachant que c'est une reconnaissance, une validation de compétences en encadrement, en formation des jeunes et en autonomie dans le travail. C'est-à-dire un maître ouvrier aujourd'hui c'est un chef d'équipe, c'est quelqu'un qui a un vrai rôle d'encadrement intermédiaire. Donc, en plus de son métier de soudeur ou de tuyauteur... il évolue vers une fonction d'encadrement.

- *Mais je suppose que, sur quarante personnes, vous n'allez pas avoir trente maîtres ouvriers ?*

- Non ! Mais ça, justement, c'est l'évolution des gens... c'est le jeu des entrées et des départs aussi. Et ce qui compte pour l'entreprise, c'est qu'il y ait toujours un équilibre. » [I6311]

Cette autre entreprise a le souci d'embaucher des jeunes pour rééquilibrer sa pyramide des âges, mais elle a déjà embauché des seniors et souligne sa satisfaction devant leur grande motivation :

« Regardez, on a même pris des gens à contre-courant de ce qui se faisait ailleurs, c'est-à-dire qu'on a embauché des gens qui avaient plus de 50 ans. Les gens ont, après, une certaine reconnaissance par rapport au traitement qui... leur est fait et... compensent par leur motivation les handicaps qu'ils peuvent avoir. C'est vrai que, de toute façon, il est beaucoup plus difficile de former quelqu'un qui a plus de 50 ans... Par contre, les gens ont d'autres qualités. On n'a pas le choix. Il faut absolument qu'on rajeunisse un petit peu notre équipe, et... c'est vrai qu'au niveau de la formation ils sont quand même beaucoup plus faciles à [former]. Quelqu'un qui a 50 ans et qui n'a jamais fait ce métier, n'a pas du tout les mêmes facultés à s'adapter à tout ça. » [I6312]

Une entreprise en grande difficulté économique (elle a connu des plans sociaux successifs) qui reconnaît l'importance de conserver des seniors parmi ses salariés, mais qui, à cause de la forme de sa pyramide des âges « en champignon », se doit d'embaucher uniquement des jeunes. Seule, la contrainte d'une bonne gestion de la pyramide des âges prime ici. D'autres exigences, comme le redressement économique, imposent de devoir se séparer des seniors étant donné leur coût, malgré leur souhait de rester le plus longtemps possible :

« C'est... peut-être une contrainte. Dès l'instant où on a quasiment une pyramide en champignon... je n'irais pas jusqu'à dire que c'est un frein mais... compte tenu de la pyramide des âges... il faut absolument redresser cette pyramide et il faudrait y mettre un coup un peu plus fort. Donc, c'est clair que les recrutements s'effectueraient parmi une population beaucoup plus jeune. Les critères de licenciement sont d'une part... des critères fixés par la loi... Parce qu'il s'agit aussi de faire évoluer l'entreprise, qu'elle soit viable. Donc, il faut quand même garder des connaissances parce que sinon... [Le dirigeant préférerait que les seniors prennent leur retraite, parce que l'entreprise éprouve des difficultés, mais les salariés s'y opposent]. On a pas de difficultés à les garder, puisque l'histoire de l'entreprise et ce qui était aussi à l'origine de ses difficultés c'est qu'elle a été quand même assez généreuse sur... le plan social. Donc, on est quand même dans le secteur d'activité une entreprise qui se situe un petit peu au *top* des rémunérations, des avantages sociaux, et des primes, comparé à la concurrence. Donc, on n'a aucune difficulté de ce côté-là à les garder. Malheureusement, parce que tout ça aussi ça a un poids. On ne peut pas faire plus non plus. » [I633]

Enfin, une entreprise où la population est jeune, anticipe les départs à la retraite dans deux postes clés, avec le souci de recruter des individus ayant déjà une expérience professionnelle :

« Pour l'instant, on est une entreprise qui est assez jeune. La moyenne doit être à peu près de 35 ans. Mais là, par contre, c'est vrai que... on a deux personnes qui sont quand même assez 'clés'... une qui va partir en 2003 et une en 2004, un poseur et un commercial, avec chacun, une expérience de trente ans dans la maison, et c'est vrai que ça va être difficile de les remplacer. Alors on est en train déjà de voir, de commencer [à chercher], parce que pour former, comme je vous ai dit, il faut un an. Donc, on a un poseur qui va rentrer, là début avril, pour pouvoir remplacer une personne. Puis, le commercial, on va commencer à chercher... Ils avaient pas d'expérience dans la cheminée, c'est des gens... la plupart qui avaient déjà une expérience professionnelle dans le commerce, ou... l'informatique, la comptabilité... » [I636]

● Un exemple qui illustre le second type de gestion des âges : le cloisonnement entre les générations

L'entreprise enferme les générations dans des tâches qui leur sont spécifiques : elle gère le manque d'adaptation des seniors aux évolutions de son activité en les maintenant dans leurs tâches traditionnelles et elle forme les jeunes à plus de polyvalence. Elle opère par ailleurs une gestion de la pyramide des âges, puisqu'elle a le souci de l'équilibrer en embauchant systématiquement des jeunes, suite aux départs en retraite. La combinaison de ces deux moyens de gestion peut isoler les seniors du reste des salariés et leur donner le sentiment d'être exclus de la participation à l'évolution de l'entreprise :

« On a travaillé la polyvalence depuis un certain temps. Et notamment justement au niveau des... recrues et... des jeunes, on tache de les faire passer à tous les postes pendant quelques temps, au moins quelques années, de façon à ce qu'au moins ils puissent travailler sur toutes les machines. [Les seniors] on les a laissés sur leurs tâches parce que leurs tâches existaient encore. Dernièrement, là on a mis un ancien sur une nouvelle machine. Au départ, il a été réticent parce que... il n'a pas trop voulu, et maintenant il s'est très bien adapté aussi, sans trop de difficultés. Mais, au départ, c'est humain... : "Bon j'ai toujours fait

comme ça, vous n'allez pas m'emmerder... à mon âge !". Mais ça se fait quand même. Depuis quelques années, on a des gens qui partent à la retraite assez régulièrement et on cherche systématiquement à les remplacer par des jeunes. » [I6312]

- Un exemple qui illustre le troisième type de gestion des âges : aucune gestion de la pyramide des âges

Voici un cas parfait d'absence de gestion des âges, d'autant plus surprenant que l'entreprise est importante (elle a des marchés et des clients importants) : elle ne réalise aucune anticipation des départs en retraite ; il en résulte que comme personne ne vient les remplacer, les seniors ont le sentiment de n'avoir aucune utilité :

« En réalité, il est très rare qu'il y ait passation de savoir-faire, car les personnes qui partent à la retraite partent avant 60 ans et elles n'ont jamais eu l'occasion de transmettre leur savoir, car il n'y avait pas de personne embauchée avant la reprise de ce poste. » [I03M3]

Le dirigeant suivant soulève le problème de l'absence d'anticipation de nombreuses entreprises face aux préretraites, ce qui les empêche de prendre le temps d'organiser la transmission des savoirs des seniors qui s'en vont :

« Il y a beaucoup d'entreprises qui souffrent du fait que les seniors partent et que la transmission n'est pas faite. » [I03M1]⁴¹

Un dernier cas de gestion impossible de la pyramide des âges, en raison de difficultés de recrutement. Un industriel analyse que la profession des bouchers-charcutiers va se trouver confrontée à de graves difficultés de gestion, face à la pénurie des jeunes formés au métier : il prévoit un sérieux problème pour la profession dans les dix années à venir :

« Mais, à l'avenir, il y a effectivement une préoccupation par rapport à ce profil de boucher, parce que, il en sort peu : le CAP de boucher de Moulins avait six élèves, il y en a deux qui l'ont eu et c'est même pas sûr qu'ils restent dans la région. On est confronté à un problème assez grave au niveau de la profession, on trouve des gens qui sont capables de s'intégrer sur des lignes d'abattage notamment là où on peut les former, ce sont surtout des gens qui sont désireux de travailler, mais le vrai boucher, le piéceur, le pareur, le désosseur, c'est plus compliqué. Après, au niveau de l'âge, on a une pyramide des âges qui est assez favorable pour les personnes avec de l'ancienneté, puisque, par rapport à l'historique que j'ai dit, la première vague d'embauche s'est faite dans les années 74. Donc, les gens les plus anciens sont de cette époque. On a donc peu de départs à la retraite depuis cinq, six ans, et peu dans les années à venir, et on a peu de personnes au dessus de 50 ans. Par contre, on aura une vague importante [dans douze ans], car beaucoup de gens ont 48 ans, donc on sait qu'on aura un grand départ à ce moment-là, et qu'il faudra les remplacer. » [I03M8]

- Le cas exemplaire de deux entreprises

Deux entreprises présentent un grand intérêt étant donné leur souci manifeste d'avoir une bonne gestion de leur pyramide des âges. Elles en tirent une série de conséquences sur l'organisation du travail, qui vont bien au-delà de la seule gestion des âges. Pour cette raison, nous analyserons leur pratique de la gestion des âges à l'aide d'une restitution monographique.

- Une entreprise sous-traitante issue de la mécanique, devenue *leader* mondial sur son marché [monographie I432]

Il s'agit d'une entreprise ancienne (47 ans). Elle était initialement spécialisée dans le fraisage tournage et travaille aujourd'hui en sous-traitance. Elle a pris une orientation nouvelle il y a trente ans, à la suite de l'arrivée à la direction de deux membres de la nouvelle génération, plus spécialisés dans les engrenages. Elle est devenue *leader* sur son marché et est confrontée à une évolution technologique énorme. Son effectif a doublé en treize ans, la totalité du personnel est formé en interne, avec des spécialistes « tail-

⁴¹ Toutefois, le même interlocuteur se contredit plus loin en citant le cas d'un départ en retraite qui prouve l'inverse de ce qu'il affirme précédemment ! : « J'ai connu un départ à la retraite, cela n'a pas eu d'impact particulier, (...) le jeune a même amené quelque chose de plus... il était un peu plus électro mécanique et lui un peu plus mécanique. »

leurs », mais aussi dans tous les autres métiers de la mécanique qui sont étroitement complémentaires. Les rémunérations sont élevées, car la main-d'œuvre est très spécialisée.

Le récit que fait le dirigeant de son propre parcours est instructif à un double égard : il a dû se former lui-même tout seul, pour acquérir les bases du métier, quoique issu d'une autre branche de la mécanique ; il a lui-même une double spécialisation en termes de métier. Le dirigeant est conscient que l'entreprise présente une pyramide qui accuse un grave déséquilibre vers le haut ; il le détaille avec une précision surprenante et analyse l'impact négatif que cela génère sur les salariés : l'organisation a dû être adaptée à cette présence massive des anciens en les laissant sur les machines anciennes, et en mettant les jeunes sur les nouvelles. Les extraits suivants illustrent la partie de l'analyse de la gestion des seniors, à la lumière des traits que nous venons de souligner.

« - *Et sinon, est-ce que votre secteur a connu des évolutions technologiques importantes ?*

- Oui, il est en train d'en connaître énormément.

- *Vous avez investi dans le matériel plutôt que dans les hommes? Vous n'avez pas besoin d'ouvriers maintenant ?*

- Alors, on a investi dans les hommes : quand on est arrivé, il y a treize ans dans le site de Pont Salomon, nous venions de Firminy, nous étions quarante-huit personnes. Aujourd'hui, on est passé, intérimaires compris, aux alentours de quatre-vingt-cinq. C'est une évolution continue. On a encore embauché cette année trois personnes.

- *Et quelles étaient vos expériences avant de prendre la direction ?*

- Alors, j'ai travaillé à l'extérieur de l'entreprise. J'ai travaillé sur Lyon, dans le domaine de la machine à outil dans une entreprise qui a fait faillite, qui s'appelait B. J'ai travaillé dans la réparation de machine et puis en 82, je suis rentré dans l'entreprise, puisque l'on avait besoin d'étoffer le secteur de la maintenance. Malheureusement, j'ai perdu mon frère aîné qui s'occupait du département de taillage. Donc, mon père et mon frère, qui était dans l'entreprise, m'ont demandé d'essayer de pallier son départ. Alors, j'ai plongé dans les livres pour essayer de comprendre comment ça fonctionnait, parce que, l'engrenage, je ne connaissais pas. Puis, j'ai repris le secteur d'activité tout en continuant à garder le service de maintenance pendant à peu près dix ans. Au bout de dix ans, j'ai été obligé d'embaucher quelqu'un pour me remplacer au secteur maintenance, parce que je n'y arrivais plus. Puis, je suis devenu responsable qualité de l'entreprise à la suite de ça. Je suis resté responsable qualité un bon paquet d'années tout en m'occupant des calculs d'engrenage que j'avais appris à faire. À la suite de ça, mon frère aîné nous a laissé sa place et je suis devenu directeur d'entreprise tout en gardant mes autres activités.

- *Et sinon, quels sont vos critères de recrutement ?*

- Déjà, des gens qui ont envie de travailler, c'est le premier critère, c'est le plus dur à trouver celui-ci, car les gens sont très démotivés. Ensuite, un bagage intellectuel suffisant. Je ne dirais pas technique parce que techniquement, vu ce qu'ils font à l'école, on est complètement à côté de la plaque. Techniquement, ils n'ont rien. Il faut tout réapprendre de A jusqu'à Z. Je me demande d'ailleurs à quoi ça sert de pousser les gens aussi loin, si ils oublient les bases qui devraient avoir acquises. Le savoir actuel est très superficiel, malheureusement, et il faut toujours reprendre à zéro.

- *Et sinon, est-ce qu'il y a dans votre entreprise des postes qui ne peuvent être occupés par des personnes de plus de 50 ans ?*

- On a énormément de gens de plus de 50 ans chez nous. Chez nous, comme dans beaucoup d'entreprises familiales dans ce pays, il faudrait que les gens se réveillent puis se rendent compte que la majorité de ces entreprises gardent très longtemps leur personnel. L'entreprise a plus de cinquante ans, et on a énormément de gens qui ont 40 ans. Les deux personnes qui sont parties en retraite cette année, elles avaient quarante ans de boîte, elles travaillaient ici et elles n'avaient jamais travaillé ailleurs. Actuellement, je peux vous donner la pyramide des âges. J'en ai deux qui ont 58, un qui a 57, un qui a 56, trois qui ont 55, cinq qui ont 54, deux qui ont 53, un qui a 52, cinq qui ont 55. Donc, vous voyez un peu. On a à peu près un tiers de l'entreprise qui a plus de 50 ans. Mais ce sont des gens qui ont à peu près trente ans de boîte.

- *Sinon, est-ce qu'il y a des postes que vous ne confiez pas aux jeunes ?*

- Des postes que je ne confierais pas aux jeunes ? Non.

- *Ceux que vous prenez, ils doivent avoir quelle formation ?*

- On essaye d'avoir des gens qui ont un niveau Bac ou BTS, mais ce n'est pas toujours le cas. J'ai un jeune qui est en CDD, il n'a pas le Bac, il l'a loupé mais avoir le Bac n'est pas le seul critère d'embauche : est-ce qu'il est capable, est-ce que ça l'intéresse ? C'est ça qui va faire qu'on l'embauche. Mais, attention dans l'entreprise, ici, il y a huit secteurs d'activité différents : une personne qui est dans un secteur ne peut pas aller dans un autre, vous n'avez pas le bon métier. On vous dit 'on peut essayer de le recaser' ! Bien sûr, vous pensez.

- *Donc, chacun reste dans son métier chez vous ?*

- On essaye justement de les former à d'autres métiers. Mais ici, ce n'est pas une école... On est là pour produire, on n'est pas là pour former, donc c'est vrai quand ça peut se faire, on essaye de le faire, on n'est pas chez Renault. Le gros problème, c'est que l'on mélange les grosses entreprises et les petites, les structures ne sont pas du tout les mêmes. Ici, pour diriger l'entreprise on est trois.

- *Et si vous aviez à définir les seniors, comment vous les définiriez ?*
- Seniors, ce sont des gens qui, après 50 ans, pensent plus à la retraite qu'au travail. Ces gens-là sont négatifs. Vous ne pouvez pas vous projeter dans le futur en pensant à votre mort prochaine, c'est impossible. Quand vous vous projetez dans le futur, c'est pour des choses qui vont vous arriver au niveau prospérité, développement, vous allez faire des choses beaucoup mieux. La retraite finalement, c'est l'arrêt de beaucoup de choses. Je ne trouve pas que ce soit très positif, faut pas rêver. Il faut se dire que quand ça arrivera, si on n'y arrive et bien tant mieux, mais il faut essayer de le vivre le mieux possible. Mais de dire que c'est souhaitable de rêver de ça à 50 ans... Le problème, c'est qu'à partir de 55 dès qu'ils ont un petit mal, ils vous disent : "de toute façon c'est fini" ou "de toute façon, je ne tiendrais pas jusqu'à 60". C'est quoi, ces discours ? C'est dingue parce que vous avez des gens qui à 55 ans, ne pensent plus qu'à une chose : s'arrêter !
- *Vous en avez dans votre entreprise ?*
- Oui, bien sûr. ... Ce sont des gens qui sont décalés.
- *Mais est-ce qu'ils ont du mal à s'adapter aux évolutions ?*
- Énormément, ils ne veulent pas. Vous leur dites : "il y a une autre machine", ils répondent : "je suis trop vieux, laisse ça aux jeunes".
- *Et est-ce qu'ils forment les jeunes ?*
- Oui ça, c'est la moindre chose.
- *Vous les mettez avec les anciens pour qu'ils les forment ?*
- Voilà le problème. C'est que les anciennes machines sont gérées par les anciens et les nouvelles sont gérées par les jeunes. Mais le problème, c'est que les nouvelles machines, du fait de leur modernité, elles occultent certaines parties, certaines connaissances acquises par les anciens sur les vieilles machines, parce que vous n'en avez pas directement l'utilité. Mais le problème, c'est que le jour où vous vous trouvez dans un cas particulier, cette connaissance-là, elle va vous servir. Et ça, ils l'ont pas. Donc, ils ont des trous dans la connaissance. Si vous voulez, je crois que la connaissance s'acquiert sur des bases solides et puis petit à petit, on apprend à enrichir. Disons que, ils ont sauté des étapes pour moi, il y a des trous, des lacunes. Le problème, c'est qu'ils vont très loin, mais toujours avec ces trous. Il faut absolument les combler, sinon c'est bâtir une maison sur un tas de sable.
- *Sinon la présence des anciens dans votre entreprise ne constitue pas un frein en fait dans l'entreprise ?*
- Disons qu'il faut les bouger plus que les jeunes. C'est différent. Les anciens, vous en avez ici qui travaillent comme si ils avaient 20 ans, vous avez des jeunes de 20 ans qui travaillent comme des vieux de 60 ans. Non, on ne peut pas faire un amalgame, c'est difficile, il y a tous les corps. Mais il faut reconnaître que quand même les anciens sont plus durs à bouger. Quand on veut leur amener une nouvelle machine ou une nouvelle technique, il faut leur expliquer. Encore quand on peut leur expliquer, c'est bien. Le problème c'est quand ces gens-là vous disent : "c'est pas pour moi, je veux pas que tu m'expliques, c'est trop compliqué, c'est pas de mon âge". Je trouve ça malheureux. C'est ce qui s'est passé lorsque les ordinateurs sont entrés dans les entreprises. J'avais une secrétaire, à l'époque qui avait 48-50 ans et qui m'a dit : "vous expliquerez ça à la personne qui me succèdera". Je lui ai dit : "vous avez encore dix ans à faire" ! Mais c'est trop compliqué. Là, c'est très difficile de développer ça. C'est plus psychologique qu'autre chose d'ailleurs.
- *Et sinon, ils y arrivent quand vous les formez ?*
- Comme les autres, parfaitement. »

Commentaire : il semblerait que la présence importante de seniors (le tiers des effectifs) se trouve directement corrélée aux métiers dont la spécialisation est « maison ». L'entreprise a donc recours au « marché interne » pour résoudre la contrainte liée à la haute spécialisation de sa main-d'œuvre.

On peut se demander si le discours hyper négatif sur les seniors : « l'âge est un handicap au même titre que la santé », « ils ne veulent plus du tout s'investir ! », « ils se sentent totalement dépassés », n'est pas lié au comportement qu'éprouvent la plupart des seniors en se sentant exclus de toute participation à l'évolution de l'entreprise. Ils se complaisent mutuellement dans ce refus de changement car ils ne bénéficient pas non plus du dynamisme que pourraient leur insuffler les plus jeunes. Difficile dans ces conditions de former les anciens et de les adapter au changement, mais certains d'entre eux y sont quand même parvenus.

- Une entreprise centenaire [monographie I635]

Il s'agit d'une imprimerie très ancienne (cent ans d'existence) qui a connu, comme l'ensemble de la profession, des modifications technologiques importantes depuis vingt ans, et de façon plus forte depuis cinq ans. Les métiers ont donc subi une évolution énorme, de nouveaux procédés se sont substitués aux anciens et l'informatique est omniprésente. Il en résulte une série de mutations, notamment en ce qui concerne l'accélération du rythme de travail.

« - Est-ce que [les départs à la retraite] ont eu un impact sur l'entreprise ? »

- Dans quel sens, un impact ? Pour être plus clair, les personnes qui sont parties sont des personnes qui avaient une qualification d'autrefois et qui n'avaient pas de raisons pour ce qui les concernait de modifier leurs acquis. Donc, celle-là sont parties, et, sur les autres personnes derrière, ça a plutôt eu un effet plutôt bénéfique, étant donné que les autres [les anciens] étaient, en ce qui concerne ces métiers d'autrefois, peut-être plutôt un frein pour... l'acquis des nouvelles technologies.
- *Est-ce que l'âge peut entrer en compte dans un critère de recrutement ?*
- Pour l'adaptabilité, sûrement. Une personne jeune s'adaptera forcément mieux. Ce n'est pas toujours évident ce que je dis, mais *a priori* oui.
- *Est-ce que vous avez des difficultés de recrutement à l'heure actuelle ?*
- Difficulté de recrutement... certainement, oui, pour trouver des qualifications d'aujourd'hui. Par exemple, le type de l'impression *offset* qui a aussi pas mal bougé, c'est très difficile d'avoir des bons conducteurs. Ça c'est sûr. Et deuxième chose, en informatique, comme le 'pré-presse' est devenu un métier informatique, là aussi, c'est difficile d'avoir une compétence adéquate, je dirais. On a la chance quand même ici d'avoir des gens qui ont pris le train en marche et qui essaient de s'y mettre. Plutôt des jeunes, ça va vous intéresser pour votre dossier à vous.
- *Et est-ce que ces personnes-là ont suivi des formations ?...*
- Certaines, oui.
- *Donc, essentiellement des jeunes ?*
- Oui.
- *Les personnes au-delà de 50 ans n'ont pas souhaité...*
- Non, non, non.
- [question sur la polyvalence...]
- ...on le demande et on l'exige, je dirais. On exige la mobilité interne, c'est-à-dire qu'il y a une polyvalence. Ça c'est demandé, à l'entrée quand ils arrivent on leur dit : 'vous avez un poste, mais vous devez être polyvalent pour d'autres postes'. Par exemple, en amont et en aval de leur travail. En ce qui concerne l'impression, il faut par exemple choisir le papier, il y a quelqu'un qui normalement le fait. Quand le magasinier n'est pas là, c'est à eux d'aller chercher le papier, donc ils jouent le rôle un peu du magasinier, ils remontent un petit peu au 'pré-presse' quand c'est nécessaire. Par exemple, pour l'imposition des films sur les plaques quand on en faisait. Et puis en aval par exemple pour la coupe du papier, ils le font eux-mêmes quand...
- *Est-ce que vous pratiquez une gestion particulière des anciens, dans le sens où...vous formez sur des machines plutôt des jeunes... ?*
- Non, c'est simplement ceux qui avaient une bonne connaissance du métier et qui s'intéressaient à l'entreprise, on s'intéressait à les faire grimper dans la hiérarchie pour leur donner plus de responsabilités. Donc comme ils avaient une connaissance par exemple sur une machine importante, on les a fait passer agent de maîtrise d'un autre atelier, pour qu'ils voient ce qui se passe en amont et en aval. Ça par contre, c'est très apprécié je crois. Mais il y a des gens qui ne sont pas toujours d'accord, qui se disent 'est-ce que je serais capable de le faire encore maintenant'. D'autres me disent 'j'ai accepté ça, mais vous savez, avec mon âge, je ne suis pas sûr de pouvoir y arriver'. Donc, il y a une certaine réticence.
- *Est-ce que vous mobilisez des seniors pour former soit des apprentis, soit... ?*
- Oui, mais là il y a un petit peu une bagarre des jeunes générations.
- *C'est-à-dire ?*
- C'est-à-dire que le jeune qui a été plus formé peut-être sur une machine à l'école actuellement, qui a acquis des technologies nouvelles, il s'aperçoit que l'ancien ne les connaît pas avec les mêmes termes. En tout cas, il y a un petit peu une certaine opposition. Ce n'est pas très évident, ça. C'est pour ça que je vous ai reçu, si vous voulez, en vous disant : 'Mais qu'est-ce que vous allez me demander ?' Mais c'est pas toujours à mon avis facile de transmettre le savoir d'une... parce qu'il a trop évolué le savoir. Donc, les anciens, comme ils n'ont pas peut-être pu suivre aussi facilement que les jeunes, on est obligé, nous, d'apporter un peu de sang neuf dans l'entreprise, c'est une obligation. Sans ça, on ne bougera pas.
- *Donc, à la limite, il faudrait une formation entre génération... ?*
- Il faut toujours des formations, des formations à l'extérieur..., mais il faut que les gens..., je leur dis ça tout le temps, je le leur ai encore dit hier, il faut que les gens se forment [et forment] une équipe solidaire entre les nouvelles technologies et les anciennes, et surtout entre le savoir-faire qui ne s'apprend pas en un an... des anciens par rapport aux jeunes.
- *Vous pensez quand même que les anciens sont indispensables dans l'entreprise ?*
- Complètement. Pour stabiliser l'entreprise, oui.
- *Quels sont les apports principaux, je ne sais pas, par exemple un état d'esprit ou une... ?*
- Oh, l'état d'esprit, à mon avis, c'est surtout l'attachement à l'entreprise, c'est surtout l'attachement. Les anciens c'est forcément l'ancienneté. C'est l'ancienneté qui est en premier, et si il y a de l'ancienneté, c'est parce que les gens s'y sentent bien, et les jeunes n'ont pas forcément cette réaction. Mais c'est à eux, aux anciens de montrer que ça marche correctement si on s'en donne la peine, et qu'on veut bien rester, s'attacher à l'entreprise. On le ressent quand même ici.
- *Est-ce qu'il y a des tâches que vous ne confieriez pas à des anciens ?*
- Non, pas du tout.

- Et donc, vous m'avez dit que, selon vous, les aspirations des anciens c'est de pouvoir partir à la retraite...
- À mon avis, oui, je le sens comme ça, mais ils sont capables de le dire eux-mêmes.
- Et la pyramide des âges ?
- ...compte tenu de ces départs de préretraite, la pyramide est en moyenne... pas loin de 40 ans, ce qui est d'ailleurs un souci pour nous, 40-45 ans. Nous avons, par exemple, des demandes de gens qui veulent faire des stages de mécanique chez nous, je leur dis que ça ne sert à rien de faire des stages de mécanique, c'est tellement spécifique. Par contre, pour des jeunes, aller se former aux technologies informatiques de l'art graphique, ça oui. C'est les constructeurs qui nous proposent ça. On a une machine qui arrive, très sophistiquée... Et très honnêtement, sur les métiers de l'informatique, c'est toujours les jeunes qui y vont. Par contre, sur une nouvelle machine qu'on installe en bas, il y a une formation qui se fait bien sûr qui déborde un petit peu l'utilisation de la machine et là on le fait aussi bien, forcément, avec les anciens que les jeunes. Les anciens qui sont intéressés, mais ils sont forcément moins réceptifs, parce que le niveau de connaissance intellectuelle n'est pas très élevé dans l'atelier. Donc, la formation dans ces métiers-là, elle a du mal à rentrer.
- Vous savez, au-delà d'un certain âge quand on n'est pas habitué à ça... Voilà, donc c'est ça qui est un petit peu pénalisant dans nos métiers. La profession s'en est beaucoup soucieuse... Si vous avez des contacts avec nos syndicats professionnels, ils vous diront très certainement que ce souci a été pris en compte depuis pas mal de temps : ils ont essayé de faire des formations spécifiques dans nos métiers, parce qu'on ne peut pas aller ailleurs, en marge des formations des jeunes dans les lycées professionnels. Donc là on peut trouver effectivement des stages. Il faut veiller à ce que les gens veuillent les faire en fonction des disponibilités ... ce qui n'est pas toujours facile. »

Commentaire : l'imprimerie traditionnelle est maintenue au niveau du travail de « *pré-press* » et ce sont exclusivement les seniors qui sont en charge de cette activité : ayant du mal à s'adapter à l'évolution technologique, contrairement à certains jeunes, ils sont considérés comme un frein pour l'acquis des nouvelles technologies. Leur départ n'est donc pas redouté, mais plutôt attendu. Toutefois, l'accent est très nettement mis sur la complémentarité nécessaire entre les seniors et les jeunes, tant en termes de formation que d'expérience, et en fin de compte le discrédit ne rejaillit pas tant sur les vieux, à condition qu'ils soient dans une dynamique de changement et que cela passe par les jeunes. Il apparaît que chaque classe d'âge apporte ses avantages et ses inconvénients à l'entreprise et que le souci du dirigeant semble être de maintenir l'équilibre de sa pyramide des âges, tout en évitant les conflits de générations. Ces conflits sont liés aux évolutions technologiques et au maintien naturel des anciens sur les vieilles machines et à leurs connaissances plus limitées des nouvelles technologies par rapport aux jeunes qu'ils sont censés former. Dans ce contexte, la polyvalence de l'ensemble de la main-d'œuvre paraît difficile à obtenir. Cet exemple nous permet de constater que la gestion des âges est conditionnée par des éléments extérieurs (ici, l'évolution technique) et ne dépend pas uniquement de la stratégie du dirigeant.

2.3. Les facteurs explicatifs des qualités et défauts des seniors

Deux raisons permettent de comprendre pourquoi, dans de nombreux cas de figure, les seniors ne sont ni reconnus ni appréciés comme n'importe quel salarié, mais facilement identifiables par tous :

- La première raison correspond à l'itinéraire qui leur a permis de capitaliser toute une série d'événements liés à l'histoire de l'entreprise. On se représente alors les seniors comme ceux qui sont plus particulièrement dépositaires de certaines caractéristiques liées à la vie de l'entreprise : ils sont les éléments stables, moteurs, peu ou prou assimilés aux ressources de l'entreprise, ce qui leur confère une place à part dans l'organisation de l'entreprise. On retrouve ici l'hypothèse des seniors comme main-d'œuvre constitutive du marché interne.

On constate, à l'inverse, avec l'exemple suivant, que parfois l'histoire de l'entreprise peut amener à une vision négative des seniors. Ici, l'histoire de l'évolution des avantages sociaux accordés aux salariés anciens fait peser un poids supplémentaire sur l'entreprise :

« [...] l'histoire de l'entreprise et ce qui était aussi à l'origine de ses difficultés, c'est qu'elle a été quand même assez généreuse sur... le plan social. Donc, on est quand même dans le secteur d'activité une entreprise que se situe un petit peu au *top* des rémunérations, des avantages sociaux, et des primes, comparé à la concurrence. Donc, on a aucune difficulté de ce côté-là à garder [les seniors] [...], malheureusement, parce que tout ça aussi ça a un poids. » [I633]

- La deuxième raison est qu'ils ont acquis au terme de leur longue pratique professionnelle des compétences tout à fait spécifiques et originales qu'ils sont les seuls à maîtriser totalement : plusieurs chefs d'entreprise vont même jusqu'à déclarer que si ces travailleurs quittent l'entreprise, ils seront contraints de « mettre la clé sous la porte ».

En dehors de ces deux facteurs qui permettent de comprendre de façon simple pourquoi les seniors sont considérés comme des salariés à part dans la plupart des entreprises, il faudrait un véritable programme de recherche avec des moyens importants pour approfondir les différents cas de figure que nous nous sommes bornés d'illustrer. Il faudrait confronter les caractéristiques des entreprises à celles de leurs salariés, seniors et non seniors, et surtout, pour appréhender les caractéristiques des entreprises qui les emploient, il serait nécessaire de dépasser le stade descriptif du constat dans lequel nous nous sommes cantonnés ici et mettre en œuvre toute une batterie d'hypothèses relatives aux raisons des dirigeants face à leurs pratiques de gestion des seniors, pratiques cohérentes ou dictées par leurs stratégies⁴².

On se contentera de souligner ici les occurrences les plus nombreuses que nous avons rencontrées. Quatre facteurs explicatifs principaux influencent le jugement sur les seniors : l'entreprise, l'emploi, la GRH et les caractéristiques du dirigeant. Tous les exemples précédents illustrent la diversité des contextes possibles, la situation concurrentielle de l'entreprise, l'appartenance à des activités en expansion, en stagnation, en déclin ou en voie d'extinction, le type d'emploi occupé par le senior, caractérisé à la fois par le mode d'accès à l'emploi, par la GRH et la capacité à évoluer du salarié (en partie fonction de l'adaptation ou l'inadaptation de leur formation à l'évolution de l'activité).

L'ancienneté du dirigeant joue aussi un rôle important : elle affecte les liens qui attachent le dirigeant et les salariés à leur entreprise. Les salariés ont été souvent embauchés au moment de la création de l'entreprise et ont connu toutes les étapes de son développement. On retrouve fréquemment pour cette raison un déséquilibre total de la pyramide des âges dans de nombreuses micro-entreprises et TPE artisanales de l'industrie et du commerce, parce que la majorité des salariés, embauchés au moment de la création de l'entreprise, ont vieilli avec l'entreprise.

Le sentiment d'appartenance, qui lie le dirigeant à ses salariés, affecte donc la connotation de son jugement sur les seniors. Mais ce facteur peut se cumuler avec d'autres facteurs et il sera par exemple d'autant plus prégnant que, d'une part, la taille de l'entreprise est petite et que, d'autre part, l'âge du dirigeant et son propre parcours le mettent en situation d'égalité avec ses propres salariés : il n'est pas rare alors que les dirigeants s'identifient à leurs salariés (il en résulte une faible distance sociale et une pratique du métier qui équivaut à un diplôme).

On constate qu'en dehors de la taille de l'entreprise, les perspectives économiques et le secteur d'activité agissent également sur l'image qu'endossent les seniors. Voici, par exemple, le cas d'une entreprise qui est en concurrence avec des grandes surfaces et qui, de ce fait, subit une exigence accrue de la part de ses clients. On constate que l'assurance-qualité des seniors en fait des ressources indispensables à sa survie :

« Mais c'est vrai que, sur les chantiers, on transmet de moins en moins ce savoir-faire, parce qu'on est pris par la clientèle, la vitesse d'exécution [...]. Les « seniors » ont donc un rôle primordial de formateurs [...]. Si on n'a plus de « seniors », comment on va faire un travail soigné ? Il faut éviter que nous, artisans, soyons absorbés par les grandes surfaces [...]. On va perdre notre métier, on va perdre notre savoir-faire et on va perdre l'artisanat... [...] Il faut en profiter d'ailleurs [des seniors], car dans quinze ans il n'y en aura peut-être plus. Il faut donc en profiter maintenant pour former des jeunes avec des anciens [...]»
[M0317]

Un autre facteur mérite d'être souligné : l'occurrence avec l'âge du dirigeant. La population de dirigeants est majoritairement une population âgée. Il en découle une vision et une reconnaissance du dirigeant vis-à-vis des seniors trop aut centrée et dépendante du fait qu'il se sent encore acteur du

⁴² Malheureusement le temps très réduit imparti pour ce travail de synthèse nous l'interdit !

développement de son entreprise ; cette vision peut s'avérer dépassée, lorsque les seniors sont devenus, par suite de leur trop longue ancienneté dans le métier, prisonniers des carcans de la tradition propre au métier.

De même, l'ancienneté du dirigeant dans l'entreprise peut également permettre de comprendre sa vision sur les seniors. Voici un exemple où le dirigeant est particulièrement reconnaissant à l'égard des seniors, car ils ont facilité son intégration et la transmission de l'entreprise :

« Grâce à eux, il m'a fallu moins de temps. Ils m'ont permis de commettre un peu moins d'erreurs. [...] Ce serait une catastrophe pour moi et pour la structure, car elle est là depuis vingt-cinq ans. C'est la mémoire de l'entreprise, absolument. [...] Dans une entreprise, ce que j'attends d'une personne âgée c'est d'apprendre auprès de cette personne. » [O10]

On constate que lorsque le savoir des seniors est peu ou mal reconnu, différentes raisons sont en cause, mais elles reviennent en fait peu ou prou à l'absence d'une vraie gestion des qualifications par l'entreprise : l'absence de politique de gestion des ressources humaines (GRH) nuit à la valorisation des qualités des seniors. On retrouvera nombre d'aspects liés à ce facteur dans le chapitre 4, consacré à la formation et aux transferts de savoirs référés aux seniors (le senior formateur et transmetteur de savoirs, de valeurs, de l'expérience propre de l'entreprise).

3. SOUS L'ANGLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, LE SENIOR EST CONNOTÉ COMME UN ATTRIBUT DU MARCHÉ INTERNE

La valorisation des seniors appelle différentes explications : elle résulte le plus souvent d'une gestion des ressources humaines (GRH) qui privilégie la gestion interne des hommes et des savoirs. On part du principe que l'entreprise forme selon ses propres critères pour répondre à ses besoins spécifiques. Elle se tourne vers le marché externe lorsqu'elle a besoin d'embaucher des jeunes satisfaisant à des critères de formation précis.

Mais on sait aussi que d'autres contraintes interfèrent, qui compliquent la marge de liberté des entreprises : l'état du marché du travail local, la situation concurrentielle de l'entreprise, son avance technologique, ses propres contraintes en termes de gestion.

Ces motifs se retrouvent souvent mis en avant par les entreprises qui disent privilégier le recours à une main-d'œuvre âgée, mais, comme l'exprime si justement le dirigeant dans l'extrait ci-dessous [il vient juste de prendre la succession du père qui avait fondé l'entreprise il y a quarante ans], ce choix n'est nullement exclusif (l'entreprise en l'occurrence entend jouer sur les deux tableaux) :

« - ...c'est aussi le jeu des entrées et des départs qui ne sont pas forcément des départs en retraite. Si on regarde sur les cinq dernières années bien évidemment qu'on a perdu : on a eu des gens qui sont partis ailleurs, des bons tuyauteurs, des bons soudeurs. Ce qui compte pour l'entreprise c'est qu'il y ait une classe montante qui permette de les "remplacer" au fur et à mesure qu'ils s'en vont. Si vous voulez, on peut faire une logique de calcul comme ça, mais c'est la réalité. Y'a quand même un certain *turn-over* ; y'a quand même un certain flux du personnel et je pense que la santé économique de l'entreprise aussi repose là-dessus. C'est-à-dire y faut que ça bouge quand même.

- *Vous pensez que c'est important qu'il y ait ce turn-over à l'intérieur de l'entreprise ?*

- Je pense, oui. D'abord je suis persuadé, qu'à terme c'est l'évolution aussi des personnes : [il réside] dans l'entreprise et dans une autre entreprise. Et en plus je pense qu'il faut qu'il y ait suffisamment de mouvement. Parce qu'imaginons que ce ne soit pas le cas. Nous, on existe depuis quarante ans, ça voudrait dire que nos équipes ouvrières seraient composées de seniors qui auraient trente ans de boîte, qui seraient tous maîtres ouvriers-chefs d'équipe, on aurait l'air fin. Puis, on serait après déséquilibré. Surtout on serait obligé de confier par exemple à un maître ouvrier-chef d'équipe un boulot beaucoup plus basique, alors ce n'est même pas valorisant pour la personne. Y faut vraiment que l'encadrement intermédiaire soit dans sa position vis-à-vis des personnes qu'il a à encadrer. »

« Les seniors, pour nous, c'est des experts et des puits de science dans l'historique de l'entreprise, des experts et des éléments fidèles du noyau dur de l'entreprise. C'est-à-dire, y'a un aspect stabilité. Si vous voulez, ça recoupe un peu ce que je vous disais par rapport à un plus jeune qui, lui, à terme pour nous, est destiné à évoluer... mais cette fiabilité de noyau dur, stable pour l'entreprise n'est pas forcément acquis... Voilà, en trois mots, un senior c'est l'expertise, la connaissance historique et la stabilité. » [I6311]

On vérifie ici que la définition du senior donnée par l'entreprise est extrêmement riche et pleine de sens. Dans une majorité d'entreprises, le senior apparaît occuper une position centrale, mais cela demanderait à être étayé par des investigations complémentaires. À l'opposé, on comprend bien également les raisons qui font que d'autres entreprises les rejettent ou les traitent comme des travailleurs parmi d'autres.

D'où finalement, le rôle double qu'on peut attribuer au senior :

Le senior apparaît soit comme un condensé – ou une cristallisation – de la vie de l'entreprise, soit au contraire comme un salarié interchangeable parmi d'autres.

La première formulation reflète le jeu de quatre facteurs : l'histoire, la mémoire, les savoirs et l'accumulation d'expériences, tous attributs qui sont indissociables de l'évolution de l'entreprise. La seconde formulation repose sur deux caractéristiques seulement : l'âge, sans le vécu ni l'expérience accumulée dans l'entreprise, et une dissociation de la trajectoire du salarié et de celle de l'entreprise, deux facteurs qui rendent les salariés interchangeables.

Le tableau suivant illustre cette proposition :

Le senior attaché à l'entreprise	/	Le senior sans attache
L'histoire	/	l'âge sans l'expérience ni le vécu
La mémoire		
Les savoirs	/	sa trajectoire diffère de celle de l'entreprise
Une accumulation d'expériences		

Dans le cas de figure du senior attaché à l'entreprise, on retrouve tous les éléments qui font comprendre pourquoi et comment le senior n'est pas dissociable de l'évolution des salariés dans l'entreprise : l'attachement du senior à l'entreprise conjugue sa trajectoire et celle de l'entreprise.

Dans le second cas de figure du senior sans lien avec l'entreprise, chacun est étranger à l'autre : le senior n'apporte que sa propre contribution au travail parmi celles des autres... À la différence du cas précédent, l'entreprise ne cherche pas à « valoriser » sa contribution : le senior ne se sent en aucun cas influencé, ni façonné par l'entreprise. On peut dire qu'il est davantage le « produit » du marché extérieur à l'entreprise, alors que, par opposition, le premier peut légitimement se dire « être le produit typique de la gestion propre à l'entreprise », i.e. le marché interne.

Dans le premier cas, les dirigeants privilégient la stabilité de leur main-d'œuvre et ils ont le souci manifeste de valoriser les compétences qu'ils reconnaissent aux hommes qu'ils emploient, alors que le second cas illustre davantage les situations où la GRH se soucie plus d'efficacité et de rendement que de savoirs, d'ancienneté, de cohésion et d'esprit d'entreprise.

La suite de l'analyse va nous permettre de voir pourquoi les seniors sont ainsi valorisés, leur métier étant la principale cause de l'attachement des entreprises (chapitre 3), mais aussi leur rôle de formateur et de transmetteur des savoirs de l'entreprise (chapitre 4), et enfin comment, à partir d'une série d'exemples, les entreprises où les dirigeants ont su utiliser et valoriser au mieux les qualités des

seniors pour renforcer leur dynamique de développement, ou au contraire remédier à leurs limites et insuffisances pour ne pas contrecarrer la vie de leur entreprise (chapitre 5).

Chapitre 3

L'EMPLOI DES SENIORS : LES MÉTIERS, LES RÉPRESENTATIONS ET LES PROJETS DES SENIORS

La question des métiers occupés par les seniors est centrale à l'analyse que nous avons mise en œuvre pour les motifs suivants : les seniors occupent une position généralement qualifiée de « travailleurs expérimentés et compétents ». De leurs savoirs et compétences dépend la capacité des entreprises à adopter une stratégie leur permettant d'adopter une spécialisation marquée et une capacité concurrentielle renforcée.

Cette position est le résultat d'un double processus de détermination sociale : le produit des acquis de leur longue carrière, et le fruit de la bonne gestion de leur carrière par les entreprises qui ont privilégié la valorisation de ces acquis.

Le postulat qui sous-tend cette vision implique que les seniors soient devenus les hommes ressources, disposant des compétences accumulées au terme d'une longue pratique professionnelle, parce que les entreprises qui les emploient avaient un besoin quasi vital (stratégique) de ces compétences. Cela est particulièrement vrai dans une série de métiers artisanaux où la pratique professionnelle se décline comme un savoir spécifique lié à une activité particulière. Cela l'est aussi dans certains domaines de l'industrie, mais c'est alors pondéré par les pratiques de gestion, plus ou moins managériale, que l'entreprise mettra ou ne mettra pas en œuvre. L'hypothèse de l'internalisation des seniors n'est plus aussi générale ni déterminante que les premiers exemples tendaient à l'accréditer.

L'analyse de ce chapitre entend fonder et asseoir le postulat relatif à la place occupée par les seniors dans l'emploi des TPE et PME d'Auvergne : cette place, que les entreprises accordent aux métiers, n'est pas dissociable de la façon dont elles construisent les qualifications de leurs salariés, avec tous les moyens de la gestion (les séquences de formation internes et externes, les mobilités entre plusieurs familles de métiers le cas échéant, l'appel aux formations externes...). Ces métiers réfèrent directement aux activités des entreprises, et, de ce point de vue, nous devons souligner la richesse fabuleuse des matériaux accumulés au cours de cette enquête, richesse dont la présente exploitation, forcément lapidaire, ne pourra rendre justice⁴³.

On verra dans les deux chapitres suivants que le référent que constitue le métier fait l'objet de formations explicites, et surtout qu'il conditionne de possibles transferts dans lesquels les seniors jouent un rôle prépondérant (chapitre 4). On verra aussi que la dynamique de développement de certaines entreprises tient précisément à un mode de valorisation très poussé des métiers de l'entreprise, donc repose en partie sur la position des seniors qui maîtrisent ces pratiques professionnelles (chapitre 5).

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons mis en exergue les résultats de l'étude quantitative relative aux pratiques professionnelles des salariés de l'enquête. Nous les avons enrichis en intercalant de nombreux extraits d'entretiens issus des résultats des enquêtes qualitatives : il faut souligner ici que cette confrontation ne doit pas abuser, car l'enquête quantitative prend en compte le point de vue des salariés de l'échantillon, alors que les entretiens émanent des dirigeants ; elle a le mérite d'éclairer les politiques de gestion des ressources humaines (GRH) que les entreprises appliquent aux différentes catégories de salariés, et présentement aux seniors.

Il est un domaine aussi où ces entretiens enrichissent la vision des métiers, c'est lorsque les dirigeants racontent leurs propres parcours professionnels, ou les cursus professionnels de certains de

⁴³ Il serait souhaitable que ce travail soit repris et exploité ultérieurement, mais nous y reviendrons dans le cadre du chapitre 5.

leurs salariés, ce qui a souvent été le cas dans les enquêtes réalisées auprès des toutes petites entreprises.

Mais voyons préalablement la façon dont les intéressés eux-mêmes définissent leurs métiers, sans quoi les facteurs de changement qui infléchissent leurs pratiques ne peuvent être totalement bien appréciés. La définition des métiers combine toute une série de facteurs : nous en avons retenu quatre en première approximation : la formation, l'expérience, la complémentarité hommes/machines et quelque chose d'irréductible au « savoir de l'artisan ».

La diversité des métiers d'une même profession est étonnante ; nous avons retenu le cas de la serrurerie, mais de très nombreuses autres professions pourraient souffrir la comparaison :

« Dans la serrurerie, ça comprend beaucoup de choses. Par exemple, vous faites des portails en fer forgé. Et bien ça n'a rien à voir avec une charpente (il peut y avoir des grosses charpentes, mais des petites charpentes). Disons que les petites charpentes, nous aussi on les fait, quand c'est les beaux jours ; ça nous amuse. Mais on ne va pas se battre sur les grosses charpentes.

Il faudrait que les gens qui prennent des entreprises soient bons. En ce moment, il y a beaucoup de gens qui prennent des entreprises et qui ne sont pas très bons. Et on le voit sur les chantiers. Ça pinaille, ça rabote..., enfin, ils n'ont pas le doigté, ou ils ont mal calculé leur truc. Beaucoup de choses ne vont pas. Par contre, quand ils sont sur les chantiers, ça dure une éternité déjà. » [M633]

Le rôle de l'expérience dans l'approche du métier est général :

« Les postes, que je vous ai cités, ne se remplacent pas du jour au lendemain. Les formations se font sur le tas et on monte les échelons les uns après les autres. Il n'y a pas de diplôme. » [O11]

« Tout le monde est à la même enseigne, c'est-à-dire en dépannage. Je dirai encore une autre fois en dépannage, c'est l'habitude... c'est l'expérience qui fait un bon dépanneur ; plus le technicien est vieux dans l'entreprise, plus il voit de cas différents de pannes, et plus il apprend. C'est comme ça, c'est la vie... C'est propre à toute expérience qu'on dépanne une chaudière ou qu'on découpe une pièce de bœuf, c'est la même chose. Donc, c'est l'expérience, et, dans l'entreprise, c'est mon associé... qui a lui à son actif pratiquement bientôt trente ans de métier, ...c'est le formateur, c'est lui qui a les antécédents, qui a les anecdotes... qui connaît les coups fourrés, des trucs qu'on apprend jamais à l'école et qu'on n'apprend que sur le terrain. Mais notre métier est fait d'apprentissage et d'erreurs, et d'observation... et de mémoire. Il faut se rappeler que, ce qu'on avait vu telle ou telle fois, qui se reproduit... C'est pas très prévisible et c'est un métier très particulier... » [O14]

Dans certains cas, la formation initiale est irremplaçable :

« Il y a eu des évolutions dans l'embauche que ce soit commercial ou vendeur. Avant quelqu'un, qui voulait travailler, pouvait le faire chez nous. Maintenant, cela ne suffit plus, on leur demande d'avoir certains diplômes. On prend des apprentis, car on s'est aperçu qu'en leur donnant une formation pendant deux ans, on pouvait les conduire à apprendre ce métier. » [O17]

Le métier associe les hommes et les machines et requiert pour chaque cas des spécifications largement uniques. Le cas d'une entreprise d'emballages illustre la grande diversité des métiers à l'intérieur d'une activité en apparence unique, l'emballage. On y vérifie que le métier ne peut pas s'automatiser et qu'il n'apparaît jamais mieux que face à la petite série :

« Ce sont des emballages en bois ou mixtes bois carton, bois plastic, bois métal. Mais enfin le point essentiel, c'est le bois... Il varie de quelques centimètres au carré, cinquante au carré mettons, jusqu'à des caisses plus importantes de deux à trois mètres de large, jusqu'à quatorze, quinze mètres de long ; il s'adapte à toute la variété des produits.

- *D'ou la difficulté à automatiser !*

- Voilà, c'est ce que je disais tout à l'heure, il est très difficile d'avoir des outils automatiques pour construire des emballages qui varient à l'unité, parce que les temps de réglage machine sont quasiment aussi longs que de le faire manuellement.

- *Au niveau des métiers qui composent votre entreprise, quels sont-ils ?*

- [...] alors, nos métiers, ce sont les métiers essentiellement emballage... On a en gros une décomposition en trois types de métier dans la maison : on a des métiers très simples d'agents spécialisés de montage répétitif. Donc, c'est un métier qui consiste à répéter la réalisation d'emballages, avec des plans simples qui ne demandent pas de technicité. Il y a un métier au dessus, le montage d'emballages un petit peu plus compliqués qui exige quand même une interprétation de plans : [il faut] savoir lire un plan, [c'est] un peu complexe. Et puis au-dessus encore, on a un troisième niveau de compétence qui est le niveau CAP. Donc là, il faut quasiment réaliser un emballage *a priori* sans plan : un emballage sans plan, c'est être capable de réaliser soi-même le plan, ou d'utiliser des machines outils, des vineuses, des raboteuses, des toupilles, des scies... » [I633]

Il existe aussi des métiers qui requièrent une toute autre approche. Voici la définition du meuble que nous livre un artisan ébéniste, en lien étroit avec sa définition du métier : « le métier c'est le savoir de l'artisan » (un ébéniste d'art), mais, du coup, le vrai métier apparaît comme largement « intransmissible » !

« Je ne vis pas dans l'esprit concurrence, donc je ne peux pas vous répondre en disant : concurrence... J'estime que, je vais peut-être un peu plus en profondeur, mais j'estime qu'un artisan, c'est quelqu'un qui doit être digne de son métier, et pour être digne de son métier, il faut avoir des connaissances, il faut avoir un bagage avant de s'établir. Alors après, si on s'établit avec un manque de quelque chose, les voies ne sont pas les mêmes. En étant chez moi, on a une excellente clientèle, qui nous fait faire un excellent travail, ou un très beau travail. Mais tout ça, c'est tout l'enchevêtrement des choses qui a fait que... on a été poussé pendant des années sur du beau travail. Et l'artisanat, l'artisan, il est là pour faire ce travail, on n'est pas là pour imiter ou essayer de faire ce que le voisin fait ou même ce que vend le marchand de meubles... On est là pour transmettre son savoir au futur client, ou au client...

Alors, les gens me disent, au sujet de l'armoire : « j'aimerais bien une armoire Louis XV ou Louis-Philippe ou Louis XVI » ou peu importe. De toute façon, même s'il n'y a pas de Louis, même s'il n'y a pas d'appellation de style, mais on peut partir aussi... c'est très riche ! Le meuble, c'est une noblesse indéfinie. C'est riche, c'est noble, c'est tout ce que l'on voudra... On a un métier d'une valeur du patrimoine inespérée... Quand on veut se donner sur ce métier et faire passer des messages de qualité, de tenue, de savoir-faire surtout, par rapport au public, je vous jure que c'est formidable. Souvent à partir d'un croquis... si on faisait quelque chose pour donner un petit peu de caractère, non pas que le meuble va nous parler, mais j'ai toujours l'impression que le meuble nous parle au travers des formes que l'on donne... » [M6311]

I. PERCEPTION ET ÉVOLUTION DES MÉTIERS : LES FACTEURS EXTERNES AUX SALARIÉS (RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE)

L'analyse quantitative des questionnaires permet de mettre en évidence des représentations précises des salariés seniors vis-à-vis de leur métier et de comparer ces représentations avec celle des salariés les plus jeunes. L'analyse qualitative mettra en regard un exemple de métier dont l'évolution répond aux différents facteurs abordés tour à tour.

1.1. L'évolution des métiers répond à de nombreux facteurs : la technologie, l'économie (le marché et l'organisation), les changements de contexte social...

1.1.1. Les innovations technologiques du métier

Les salariés estiment, dans une très grande majorité, que leur métier a bénéficié d'innovations technologiques, mais cette déclaration est plus systématique chez les seniors (83 %, contre 76 % pour les plus jeunes)⁴⁴.

Ce constat concerne 88 % des salariés dans le secteur de l'industrie des biens de consommation, qui semble être le secteur qui a le plus permis à la main-d'œuvre de bénéficier de telles innovations. À

⁴⁴ Tableaux 20A et 20B.

l'inverse, le secteur du commerce de gros semble avoir été le moins bénéfique dans ce sens, puisque seulement 70 % des salariés adhèrent à cette idée⁴⁵.

Les entretiens avec les dirigeants ont abondamment souligné l'influence des changements techniques en général sur l'évolution des métiers ; les extraits que nous avons retenus sont très sélectifs et rendent mal compte de la richesse des propos de nos interlocuteurs.

Les métiers dans leur quasi totalité font une place plus grande à l'évolution technologique, mais la spécialisation des entreprises doit beaucoup aux métiers traditionnels qui leur sont propres, ici la menuiserie, et on vérifie là aussi que le « vrai » métier s'oppose à la technologie :

« ... il y a l'entrée du numérique sur les machines, à l'atelier. Je dirais que, dans nos métiers, on ne fait pas de la grande série, ni de la série moyenne, on fait souvent de la pièce à l'unité... Il y a peu d'intérêt à s'équiper en numérique, si on veut être flexible. Il vaut mieux rester conventionnel et traditionnel. » [M638]

Les changements techniques vont parfois de pair avec l'amélioration des conditions de travail, dans un secteur très ancien comme la tannerie :

« Il y en a eu quelques... Nous, on a beaucoup amélioré les conditions de travail, parce que le travail est relativement pénible, surtout en début de cycle et on a donc relativement bien amélioré tous les travaux qui étaient pénibles, c'est-à-dire qui se faisaient à la main, de remplissage, de mettre les peaux dans les bassins, de les sortir. Maintenant, ça se fait dans des demi-tonneaux avec du matériel, des grandes caisses et des chariots. Donc, il y a eu une suppression d'opérations manuelles pénibles. C'est une évolution, je dirais plus des conditions de travail que du procès. Il y a eu aussi dans le matériel des progrès qui ont fait que les machines aujourd'hui sont plus à commandes numériques que la mécanique simple de l'époque. Encore que, pour certaines machines, c'est les mêmes machines qu'il y a vingt ans. » [I439]

1.1.2. L'évolution du métier doit composer avec l'évolution de la demande

« S'il y a de la demande, on est obligé de faire. Donc, en fait, je pense que la partie administrative, elle est en perpétuelle évolution, parce qu'en fait, en amont, les clients, ils nous demandent un certain nombre de choses, parce que eux-mêmes, aussi... dans leur structure d'approvisionnement, on est obligé de s'adapter... C'est pas problématique. » [O1]

Dans le service après-vente, le renouvellement permanent des produits oblige le personnel à suivre des formations permanentes, mais le service sera de moins en moins technique :

« L'apprentissage permanent avec mise à jour des connaissances pas comme d'autres métiers. C'est un métier en essor, mais la technologie est plus compliquée, si cela continue, les premières interventions seront assurées et après envoi des appareils dans des stations techniques plus équipées avec des techniciens spécialisés. » [M1513]

1.1.3. Les mutations et les transformations profondes du métier

Une fois encore, les seniors sont plus nombreux que les jeunes à éprouver le sentiment que leur métier s'est profondément transformé (65 %, contre 52 % pour les jeunes). C'est un constat qui semble normal au vu de l'étendue de la vie professionnelle des seniors⁴⁶.

Une analyse des réponses par secteur permet de voir que l'industrie des biens d'équipement se démarque, puisque 79 % des salariés de ce secteur affirment que leur métier a connu de profondes mutations, dépassant ainsi largement la moyenne des salariés sur l'ensemble des secteurs⁴⁷.

Dans de très nombreux cas, l'exemple des transformations du métier induites par l'informatique est mis en avant :

⁴⁵ Tableaux 21 et 22.

⁴⁶ Tableaux 23A et 23B.

⁴⁷ Tableaux 24.

« Il y a eu une évolution dans les fonctions "clé" de l'entreprise, les responsables informatiques sont devenus des pivots d'entreprise, car ils sont au carrefour de tous nos métiers au niveau de la réalisation. On est bien sûr porté par la technologie et notre métier en dix ans a complètement changé. On est obligé d'être en veille technologique et à nous mettre au courant de toutes nouvelles évolutions et de maintenir un niveau assez élevé. On a une équipe jeune qui est très sensible aux nouvelles technologies. En contre partie, ils sont peu expérimentés, ce qui pose des problèmes. » [O22]

1.2. La dynamique des métiers

1.2.1. Un métier attractif pour les jeunes

Il existe une grande différence de point de vue sur l'attractivité du métier entre les seniors et les jeunes, puisque les premiers estiment à 51 % que leur métier n'attire pas les jeunes, contre 38 % des salariés les plus jeunes⁴⁸. Si l'on estime que les jeunes ont une représentation de la question proche de la réalité, on constate que la représentation des seniors est pessimiste. On peut se demander si cette perception négative de l'attractivité de leur métier ne reflète pas leur propre perte d'intérêt pour leur métier. Il est également possible que le vieillissement de la main-d'œuvre les ait conduits logiquement à la conclusion d'une perte d'attractivité des jeunes pour leur métier, alors qu'il ne s'agit en fait que d'un effet démographique.

Une analyse par secteur permet de constater un écart important entre, d'une part, les secteurs du bâtiment et de l'industrie des biens d'équipement, où les salariés estiment respectivement à 64 % et 57 % que leur métier n'attire pas les jeunes (ces chiffres dépassent largement la moyenne sur l'ensemble des secteurs) et, d'autre part, les secteurs des services et commerce, où seulement 30 % et 41 % des salariés reprennent cette affirmation⁴⁹.

Le métier doit composer avec des conditions de travail parfois très dures, qui sont de moins en moins bien acceptées socialement :

« ... c'est toujours pareil, on a un métier qui n'est pas facile ; il faut travailler le samedi et le dimanche ; on travaille la nuit ; et puis, l'évolution depuis quelques années... tout le monde se dirige plus vers un petit peu de travail, beaucoup de loisirs, un petit peu de sous à la fin du mois pour dire qu'on puisse assurer tout ça... les gens, à l'heure actuelle, sont plus axés sur le loisir... ça fait plus plaisir d'aller bosser 10 heures par jour en boulangerie, de commencer à 2H du matin pour aller faire boulangier. Alors, on en trouve encore, mais ça devient de plus en plus difficile, dû aux horaires de travail et puis à l'esprit qui règne... Il y aussi le fait de se dire : "Attends, je vais au boulot tous les matins ; j'ai mon voisin qui va au chômage tous les matins et puis qu'il gagne pratiquement autant que moi" ». [M631]

Un autre métier est cité comme non attractif pour les jeunes, sans qu'on puisse bien faire la part des choses entre l'évolution du métier *stricto sensu* et le contexte social qui fait qu'il n'est plus autant pratiqué par les jeunes :

« J'en parle quelquefois avec des architectes, il faut bien dix ans pour que quelqu'un ait le ressenti. Il faut maîtriser la technique manuellement et théoriquement. Il y aura le savoir-faire qui fera un plus... Je pense que le métier de zingueur pourrait disparaître. Dans toutes les constructions récentes, tout est simplifié, donc on fait moins appel au zinc. Aujourd'hui, lorsque l'on a des petits problèmes de zinguerie, on trouve de moins en moins de personnes capables de la traiter correctement. J'ai peur de ne plus trouver des gens qui détiennent une certaine technicité, car, à l'heure actuelle, tout est simplifié... Certains métiers seraient amenés à disparaître pour deux motifs. Le premier, car les marchés sont de plus bas prix avec des matériaux en PVC. Le deuxième, car les jeunes n'aiment pas trop ce métier. » [O23]

⁴⁸ Tableaux 25A et 25B.

⁴⁹ Tableaux 26 à 29.

1.2.2. Le métier ne peut être exercé que par des jeunes

Les seniors sont deux fois moins nombreux que les jeunes à estimer que leur métier ne peut être exercé que par des jeunes (6 % contre 11 %)⁵⁰. Cette réponse renvoie à la capacité physique des seniors qui ne semble pas constituer un obstacle à l'exercice de leur métier.

Il faut remarquer qu'un secteur se démarque des autres sur ce point, puisque 27 % des salariés de l'industrie agro-alimentaire considèrent que leur métier ne peut être exercé que par des jeunes. Cette proportion supérieure à la proportion moyenne sur l'ensemble des secteurs renvoie à la difficulté physique du travail dans ce secteur.

1.2.3. La pratique du métier est en baisse

Les seniors estiment, dans une proportion légèrement plus forte que les jeunes, que leur métier est pratiqué et sera pratiqué par de moins en moins de personnes (60 % des seniors, contre 56 % des jeunes)⁵¹. Ce sentiment est plus affirmé chez les salariés du bâtiment (74 %), industrie de biens d'équipement (69 %), commerce de gros (67 %) et industrie de transformation (63 %).

À noter que seuls les salariés du secteur du commerce de détail sont majoritairement d'accord pour dire que leur métier connaît une expansion⁵².

Un même métier ne donnera pas lieu à la même approche selon celui qui l'exerce. Voici le cas d'un menuisier qui apprécie l'évolution de son métier d'une façon que contredit largement l'appréciation portée par cinq autres artisans que nous avons rencontrés dans cette même profession :

« ... menuisier-bois... Je pense, puisque qu'on va de plus en plus vers le PVC et l'alu... Après, il faudra se recentrer sur de la menuiserie d'art ou sur de l'ébénisterie, mais [le métier de base] de menuisier-bois, ne disparaîtra sans doute pas, mais en tout cas, [il y en aura] de moins en moins. » [O5]

1.2.4. Le métier n'est pas en déclin

Curieusement, les salariés interrogés estiment, dans une très large majorité, que leur métier n'est pas en déclin, avec un accent de pessimisme un peu plus marqué pour les seniors (82 % de seniors contre 89 % de jeunes)⁵³. Ce résultat nous renvoie au point précédent sur l'évolution de la pratique du métier et porte à comprendre qu'une baisse de la pratique du métier n'est pas perçue comme un déclin du métier par les salariés.

Un découpage par secteur nous montre que le déclin du métier se fait d'avantage ressentir dans les secteurs de l'industrie de biens de consommation (23 %), du commerce de détail (20 %) et du bâtiment (19 %). À l'inverse, 96 % des salariés des services ne considèrent pas leur métier en déclin.

Le métier est de plus en plus difficile à exercer : l'exemple du métier de prothésiste :

« La réalisation de plâtre, la sculpture de dents, la métallurgie, la céramique. C'est un métier qui ne va pas se perdre, car on a toujours besoin de prothèses. Mais, c'est un métier de plus en plus minutieux et le personnel a des difficultés à s'adapter. » [M156]

La pénibilité du métier de boulanger a considérablement diminué grâce à des nouveaux équipements qui facilitent le travail et évitent des rythmes totalement nocturnes. Mais, dans le même temps, la pratique artisanale du métier oblige à un repositionnement face à la concurrence des grandes surfaces et des chaînes :

⁵⁰ Tableaux 30.

⁵¹ Tableaux 31A et 31B.

⁵² Tableaux 32 à 36.

⁵³ Tableaux 37A et 37B.

« ...si on prend trente ans en arrière, c'est vrai que les machines ont évolué, ça s'est mécanisé... Le matériel a évolué, oui. On a évolué au niveau de la possibilité de travailler maintenant en chambres de fermentation, axées sur le froid, qui permettent justement de diminuer le travail de nuit pour travailler davantage de jour. Maintenant on arrive travailler avec des machines un peu plus rapides, genre façonneuses qui vous allongent les pâtes, diviseuses, l'évolution du matériel, mais on n'est quand même pas... Enfin, moi personnellement, je suis resté un petit peu, je dirais... artisan, et on travaille encore beaucoup avec nos mains, et on n'est pas encore tombés dans le système du "tout à la machine". Mais ça existe. »

« ... si on n'est pas mangé par tout ce qui va être grande surface, on a un petit créneau en restant artisan. Rester artisan, ça veut dire, pour concurrencer les grandes surfaces. Il faut se diversifier, ça veut dire bien connaître son métier. Et puis, c'est faire des choses que les grandes surfaces ne pourront peut-être pas faire... Ici, j'achète pas de produits tout faits, on fabrique tout chez nous, j'ai de l'eau, de la farine, du sel, de la levure. Je fais mon pain avec ça, j'ai pas de pains précuits ou tout prêts à cuire. En pâtisserie aussi, on n'achète pas de produits précuits ou qui sont prédisposés à être travaillés. On fabrique tout de A jusqu'à Z. On fait ça. Donc, on apporte notre petite touche personnelle, notre goût personnel, notre savoir-faire, je dirais. » [M631]

Ce dernier cas illustre que le maintien du métier s'analyse comme une résistance à la machine (au sens de mécanisation).

1.3. Les aptitudes requises à l'exercice du métier

1.3.1. Une grande expérience professionnelle nécessaire à l'exercice du métier

Cette proposition est plus fortement soutenue par les seniors (79 %, contre 65 % pour les jeunes)⁵⁴. La grande expérience professionnelle est une caractéristique du senior qui les différencie et les valorise par rapport aux plus jeunes. Cet écart peut donc s'interpréter de deux manières :

- soit les salariés sont automatiquement dirigés en fin de carrière vers des métiers qui nécessitent une grande expérience ;
- soit les seniors ont acquis et utilisent cette expérience ; elle leur semble donc partie intégrante à l'exercice normal de leur métier, alors que ce n'est pas forcément le cas.

Une grande expérience semble nécessaire à 84 % des salariés du secteur du bâtiment À l'inverse, seuls 64 % des salariés en commerce de gros évoquent cette nécessité.

Les entretiens soulignent le rôle croissant que jouent les normes et la certification qui sont censées « codifier » le rôle de l'expérience : les normes sont de plus en plus présentes dans la définition des métiers :

« L'électricité, c'est un métier qui a des spécificités. Les certifications sont nécessaires car les normes sont importantes. La maîtrise du métier nécessite cinq à six années d'expérience après un CAP-BEP. » [M155]

L'évolution technologique est générale et touche tous les métiers ; mais le rôle de l'expérience demeure toujours essentiel :

« L'informatique remplit son rôle pleinement. Ils n'ont plus besoin d'aller chercher sur une feuille de papier, ils n'ont qu'à rentrer dans une base de données... Nos vendeurs trouvent ça trop compliqué. Ils préfèrent prendre leurs tarifs sur papier. Il est vrai que l'ordinateur met longtemps à nous donner une information qui est, de toute façon, bien meilleure. C'est plus détaillé, vous avez les produits annexes que l'on peut vendre avec... Ce n'est pas si simple que ça. Les automobiles changent en permanence, il faut la carte grise pour avoir le mois et l'année et, dans les pièces, vous avez un tas de déclinaisons. L'informatique est plus adaptée... Il faut deux ans pour qu'ils aient une bonne notion des produits. Ils ont les réflexes pour savoir ce que le client a ou n'a pas. Ils peuvent lui proposer des promotions. Pour les vendeurs comptoirs, c'est plus rapide mais les produits évoluent tout le temps, donc il faut avoir une bonne mémoire. » [O17]

⁵⁴ Tableaux 38A et 38B.

1.3.2. Le métier requiert des aptitudes physiques importantes

Il n'y a pas de différence entre les générations de salariés. Ils estiment à 57 % que leur métier ne requiert pas d'aptitudes physiques importantes⁵⁵. On constate donc que la différence sur l'impression d'exercer un métier physiquement difficile n'est pas liée à l'âge du salarié ; les seniors n'ont pas une sensation plus marquée de la difficulté physique de leur métier.

Par contre, si l'on analyse les réponses par secteur d'activité, on constate que deux groupes de secteurs se dessinent. D'une part, ceux pour lesquels la forte capacité physique n'est pas perçue par la majorité des salariés comme une nécessité à l'exercice du métier. En effet, seuls 21 % des salariés de l'industrie de biens d'équipement évoquent cette nécessité physique, 26 % des salariés des services, 29 % des salariés du commerce de détail, 37 % des salariés de l'industrie des biens de consommation et du commerce de gros et 48 % des salariés de l'industrie de transformation. D'autre part, les secteurs de l'industrie agro-alimentaire et du bâtiment, où il semble que la majorité des salariés considèrent les aptitudes fortes physiques comme indispensables (50 % et 66 %).

Soulignons ici que de nombreuses entreprises du bâtiment estiment que leurs salariés ont déjà tous « beaucoup donné » : elles n'hésitent pas à procéder à des aménagements de leurs postes au-delà d'un certain âge :

« On va aussi ne pas envoyer quelqu'un de 60 ans pour aller faire des travaux physiques. C'est pas possible, donc on sera bien obligé de choisir des gens jeunes. Si on cherche quelqu'un pour faire une étude très pointue sur un procès, ce ne sera pas un gamin ». [I63D]

1.4. Perception du vécu dans le métier

1.4.1. Le métier a permis l'épanouissement professionnel des salariés

86 % des plus jeunes et 82 % des seniors estiment que leur métier leur a procuré un épanouissement professionnel⁵⁶. Cet écart entre les générations n'est pas véritablement significatif et ces chiffres restent les mêmes quel que soit le secteur.

1.4.2. L'évolution de la pénibilité du travail

Le travail des salariés a évolué de telle sorte que la pénibilité psychologique qu'il engendre est perçue par 52 % d'entre eux comme plus grande et ceci, d'une manière très légèrement supérieure pour les seniors (54 %)⁵⁷.

En revanche, les seniors sont significativement plus nombreux que les jeunes à avoir ressenti l'évolution vers une plus grande pénibilité physique de leur travail (24 % des seniors, contre 9 % des jeunes)⁵⁸.

Un secteur se démarque par rapport à l'appréciation des salariés sur l'évolution de la pénibilité psychologique et de la pénibilité physique du travail. En effet, 75 % des salariés du commerce de gros considèrent que la pénibilité psychologique a augmenté et, à l'inverse, seuls 5 % d'entre eux estiment que la pénibilité physique est plus importante⁵⁹.

Le regard du boulanger sur trente années de pratique de son métier :

⁵⁵ Tableaux 39A et 39B.

⁵⁶ Tableaux 40A et 40B.

⁵⁷ Tableaux 41A 41B et 42A 42B.

⁵⁸ Tableaux 41A 41B et 42A 42B.

⁵⁹ Tableaux 43A et 43B.

« ...c'est vrai que le métier de boulanger, pendant longtemps, ça a été des grands, forts et bêtes... » [M631]

1.4.3. Les causes de l'évolution de la pénibilité du travail

Cette rubrique semble avoir soulevé des difficultés d'appréciation. Les personnes interrogées ont jugé les deux formes de pénibilité comme ayant été augmentées ou diminuées pour les mêmes raisons. Cela s'est vérifié lors de la saisie des réponses qui témoignent d'une très nette ambivalence...

Lorsque la pénibilité est appréciée (moins importante ou en décroissance), les exigences du client sont citées comme cause première de la plus grande pénibilité (66 %), très loin devant les autres motifs, mais elle est moins citée par les seniors (53 %) que par les jeunes (74 %).

Pour les seniors, la seconde cause est l'ambiance de travail (35 %), alors que, pour les jeunes, ce sont les équipements jugés plus performants (39 %, contre 27 % pour les seniors)⁶⁰. Il semblerait que la performance de l'équipement soit citée la plupart du temps comme cause d'une moindre pénibilité. Dans ce cas, l'écart d'appréciation entre les seniors et les plus jeunes, sur le rôle de l'équipement dans l'évolution de la pénibilité, peut signifier que la difficulté d'adaptation des seniors aux nouveaux équipements éclipsent son apport en termes de réduction de pénibilité.

Les seniors évoquent ensuite des causes qui leur sont spécifiques : les problèmes de santé et la non prise en compte de l'âge par l'entreprise.

2. L'IMPORTANCE DES FORMATIONS DANS L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL : LE POINT DE VUE DES SALARIÉS

L'analyse quantitative des questionnaires permet de faire une comparaison des appréciations des travailleurs âgés et des travailleurs plus jeunes vis-à-vis de l'évolution du travail et de leurs compétences, suite aux formations continues et aux formations sur le tas qu'ils ont suivies⁶¹.

Il faut tout d'abord noter que 77 % des salariés (quel que soit leur âge) admettent que les formations augmentent l'intérêt au travail.

Si 47 % des seniors estiment que les formations qu'ils ont pu suivre ont abouti à une augmentation de leur charge de travail, 57 % des plus jeunes adhèrent à cette proposition. Cette différence est-elle due à la volonté délibérée du dirigeant de former les plus jeunes aux tâches plus pénibles, afin de préserver les seniors, ou résulte-t-elle d'une simple différence de perception entre les deux générations, la pénibilité n'étant pas appréciée de façon identique ?

Dans leur très large majorité, les salariés ne ressentent pas une plus grande pénibilité de leur travail à la suite des formations suivies. Toutefois, il faut remarquer que les seniors sont beaucoup plus nombreux que les jeunes à la ressentir (21 % des seniors, contre 5 % des plus jeunes).

Les salariés sont quasi unanimes pour dire que les formations accroissent leur polyvalence. Cependant, les jeunes sont plus nombreux à imputer cette faculté à la formation (92 %, contre 83 % des seniors). Cette différence tient peut-être à ce que les seniors sont, de par leur ancienneté dans l'activité, plus polyvalents que les jeunes.

De même, si une très large majorité des salariés s'accordent à dire que les formations renforcent leur autonomie, les 20-40 ans sont plus nombreux que les seniors à reconnaître ce bénéfice (90 % contre 83 %). Là encore, l'écart peut s'expliquer par la plus grande ancienneté des seniors qui les rend automatiquement plus autonomes.

⁶⁰ Tableaux 44 et 45.

⁶¹ Tableaux 46 à 53.

Les seniors sont également moins nombreux que les jeunes à estimer que les formations leur ont donné accès à plus de responsabilités (67 % des seniors, contre 76 % pour les 20-40 ans) : la formation n'est peut-être pas un élément indispensable à cette évolution, l'expérience leur suffit pour accéder à plus de responsabilités.

Enfin, 51 % des salariés de 20 à 40 ans estiment que les formations améliorent la cohésion entre les collègues, contre 42 % pour les seniors. S'agissant de la cohésion entre les générations, 35 % des plus jeunes constatent une amélioration grâce aux formations, contre 27 % des seniors. Les seniors semblent donc plus sceptiques que les jeunes pour reconnaître aux formations la faculté d'améliorer les relations entre collègues.

On constate donc que les seniors, comme les autres salariés, reconnaissent en grande majorité l'effet positif des formations sur leurs compétences, mais d'une façon légèrement moins enthousiaste que les plus jeunes. Cette différence peut s'expliquer par le fait que le rang des diplômes des seniors est inférieur à celui des plus jeunes salariés, les seniors donnent donc, de par leur parcours scolaire, moins d'importance à la formation formelle.

La seule différence nette entre les générations de salariés, en ce qui concerne leur perception de l'évolution du travail suite aux formations, apparaît, d'une part, au niveau de la plus grande pénibilité du travail qui est évoquée plus souvent chez les seniors, d'autre part, au niveau de l'évolution des relations entre collègues et entre générations, puisque les jeunes semblent davantage accorder aux formations un effet fédérateur.

3. L'IMPORTANCE DE L'EXPÉRIENCE DANS L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES

3.1. Modes d'acquisition des compétences

L'étude quantitative des questionnaires permet de connaître l'appréciation des salariés interrogés sur les modes d'acquisition de leurs compétences. Le tableau ci-après présente le pourcentage de salariés ayant classé les *items* proposés au premier rang du mode d'acquisition de leurs compétences. On constate des différences importantes entre les réponses données par la classe des seniors et celles données par les salariés les plus jeunes.

	Déclaré au premier rang de l'acquisition des compétences par les seniors	Déclaré au premier rang de l'acquisition des compétences par les 20-40 ans
Formation initiale	30 %	22 %
Expérience professionnelle acquise dans l'entreprise	30 %	37 %
Expérience professionnelle acquise au cours de la carrière	22 %	14 %
Formations sur le tas	28 %	31 %
Formations continues	8 %	0 %
Expériences extra professionnelles	0 %	3 %

Les seniors accordent une importance supérieure au rôle de l'expérience cumulée (entreprises actuelle et antérieures) dans l'explication de leurs compétences actuelles, puisque c'est la proposition

la plus citée en tant que premier mode d'acquisition des compétences. Les jeunes citent également l'expérience cumulée, en attachant plus de poids à leur expérience actuelle. Par ailleurs, pour l'ensemble des salariés, la formation initiale et les formations sur le tas tiennent une place significative dans l'acquisition des compétences, mais ce sont des vecteurs moins valorisés par les jeunes et davantage par les seniors (formation initiale), ou l'inverse (formation sur le tas).

On peut enfin noter que la formation continue n'a jamais été citée par les jeunes comme premier mode d'acquisition des compétences, alors que les seniors ont été 8 % à la citer comme telle. Les seniors valorisent donc plus le rôle des formations continues.

Enfin, si 3 % des jeunes estiment que leurs expériences extra professionnelles ont joué le rôle principal dans l'acquisition de leurs compétences, aucun des seniors n'adhère à cette idée. On peut interpréter cette différence par la traduction de l'évolution des mentalités chez les jeunes qui accordent une place de plus en plus importante à leur vie extra professionnelle. Cet aspect tient sans doute à l'allongement de l'âge d'accès à l'emploi, qui va de pair avec une plus grande socialisation des jeunes due à des études plus longues.

De nombreux exemples soulignent le rôle de la formation initiale ou de la formation sur le tas dans l'apprentissage des métiers. Le premier exemple concerne le cas des métiers d'un garage concessionnaire, le second les métiers du dépannage et le troisième un autre garage :

« L'atelier, le magasin et le commerce. Je ne dis pas qu'il ne faut pas gérer la comptabilité, mais on peut toujours se dépanner avec un expert-comptable. Les postes, que je vous ai cités, ne se remplacent pas du jour au lendemain. Les formations se font sur le tas et on monte les échelons les uns après les autres. Il n'y a pas de diplôme. Il faut des années. On a un magasinier à qui on a proposé d'être vendeur itinérant, il serait payé au chiffre d'affaires et il a refusé. Il faut avoir l'envie, les capacités. Il faut avoir des notions de gestion. Ils n'ont qu'un CAP ou BEP. Il faut accepter d'aller en stage. Il faut avoir de la mémoire pour les références, car le listing ne sort pas le nom de la pièce mais sa référence... Vous ne pouvez pas passer les cinquante pages de références à l'ordinateur, c'est impensable. » [O11]

« En dépannage, c'est l'expérience qui fait un bon dépanneur ; plus le technicien est vieux dans l'entreprise, plus il voit de cas différents de pannes, et plus il apprend... Donc, c'est l'expérience... notre métier est fait d'apprentissage et d'erreurs, et d'observation... et de mémoire. Il faut se rappeler de ce qu'on avait vu telle ou telle fois, qui se reproduit... C'est pas très prévisible et c'est un métier très particulier. Il faut être bon, et intuitif, avoir de la mémoire, savoir aussi être psychologue avec les gens, savoir les faire parler... pour qu'ils parlent de leur chaudière et découvrir dans ce qu'ils vont dire qu'est-ce que peut avoir la chaudière parce que les gens mélangent beaucoup de choses. Il faut décoder, on est tout le temps en train de décoder. Donc, un bon technicien est déjà un bon décodeur... C'est pour ça que très souvent, je fais parler les gens de manière à savoir exactement qu'est ce qui s'est passé... Je commence à dégrossir et, après, je fais le rapport au gars qui s'en va, en lui disant : "voilà on a vu ça, y'a ça ; j'ai pas pu dépanner, parce qu'il faut intervenir là". Ça nous permet de situer au plus près, d'approcher à peu près la panne et de prévoir les pièces à prendre avec soi. Parce que c'est pas le moment de dire : "j'aurai dû prendre une pompe ou un circuit imprimé, quand on est à soixante-dix ou quatre-vingts km de notre base"... » [O14]

« Il y a eu des évolutions dans l'embauche que ce soit commercial ou vendeur. Avant quelqu'un qui voulait travailler, pouvait le faire chez nous. Maintenant, cela ne suffit plus. On leur demande d'avoir certains diplômes. On prend des apprentis, car on s'est aperçu qu'en leur donnant une formation pendant deux ans, on pouvait les conduire à apprendre ce métier. La plupart ont été gardés. Tous les bons apprentis ont été conservés. Les automobiles changent en permanence, il faut la carte grise pour avoir le mois et l'année et dans les pièces, vous avez un tas de déclinaisons... Il faut approvisionner la marchandise, la proposer aux clients et la vendre. Il faut deux ans pour qu'ils aient une bonne notion des produits. Ils ont les réflexes pour savoir ce que le client a ou n'a pas. Ils peuvent lui proposer des promotions. Pour les vendeurs comptoirs, c'est plus rapide, mais les produits évoluent tout le temps, donc il faut avoir une bonne mémoire. » [O17]

3.2. Temps d'acquisition d'une maîtrise complète du métier

Selon les résultats de l'étude quantitative, il existe de petites différences entre les seniors et les salariés les plus jeunes en ce qui concerne le temps estimé pour acquérir la maîtrise complète de leur

métier. La première différence marquante porte sur la proportion de ceux estimant que ce temps d'acquisition a été inférieur à deux ans : 45 % des seniors, contre seulement 35 % des salariés les plus jeunes. La seconde différence porte sur la proportion des salariés estimant que l'acquisition de leurs compétences requiert cinq à dix ans : 10 % des seniors, contre 17 % des jeunes⁶².

Peut-on en déduire que les seniors sont des gens qui disent passer moins de temps dans l'acquisition des compétences ? Nous penchons plutôt pour une différence d'appréciation entre les deux classes d'âge.

Il existe des différences relativement à l'estimation du temps d'acquisition de la maîtrise du métier en fonction des secteurs où les salariés travaillent⁶³. Le secteur du bâtiment détonne, puisque seulement 9 % des salariés estiment qu'il faut moins de deux ans pour acquérir une maîtrise complète du métier. De même, dans les industries des biens d'équipement où, outre le fait que seuls 19 % des salariés estiment ce temps d'acquisition inférieur à deux ans, 44 % d'entre eux disent que le temps nécessaire s'étend sur toute la vie. À l'inverse, s'agissant des secteurs des services et de l'industrie agro-alimentaire, plus de 60 % des salariés considèrent qu'il faut moins de deux ans pour atteindre une maîtrise complète du métier.

Il existe par ailleurs une relation entre le temps d'acquisition de la maîtrise complète du métier et la taille de l'entreprise où travaille le salarié. En effet, plus l'entreprise est grande, plus la proportion de salariés qui considèrent qu'il faut moins de deux ans pour atteindre une maîtrise complète est élevée (61 % dans les entreprises de plus de cinquante salariés, 49 % dans les PE, 34 % dans les TPE et 23 % dans les micro-entreprises).

Rappelons que l'expérience dans l'acquisition d'un métier est indispensable même si la formation est au *top* niveau : cf. l'exemple de l'industriel qui explique que, pour un métier très particulier, il embauche des ingénieurs des grands écoles et qu'il leur faut huit ans pour apprendre le métier spécifique de l'entreprise. Toutes les réponses à la question sur « la longueur des temps d'apprentissage » dans les enquêtes donnent invariablement des réponses tranchées entre les métiers qui requièrent des temps plus courts (de deux à trois ans) et ceux qui requièrent des temps longs (sept à huit ans). Cela explique que certains métiers sont mieux adaptés aux petites structures : celles-ci sont sans doute plus propices aux échanges qui favorisent les apprentissages requérant des temps longs. On peut en conclure que les petites structures valorisent plus le métier et l'expérience que les grandes, ce qui est un résultat déjà connu.

Les synthèses des « Corpus Métiers », préparées par nos partenaires, témoignent d'une très grande richesse qui éclaire l'ensemble des dimensions de l'expérience comme mode d'acquisition des compétences. Les dirigeants répondent à la question sur les temps d'acquisition des compétences à partir de leur propre expérience, et un certain nombre de dirigeants artisans répondent également en donnant des exemples puisés auprès de leurs salariés les plus proches et dont ils connaissent bien les cursus...

Les réponses à la question sur les temps d'acquisition des compétences lors des entretiens avec les dirigeants diffèrent largement de celles portant sur les temps de formation (voir le chapitre 4). Elles suivent aussi trois modalités, comme les réponses apportées aux temps de formation, mais ces trois modalités sont nettement plus tranchées, l'opinion prévalant selon laquelle le temps d'acquisition d'un métier est long, et dans certains cas, ne connaît pas de limite. Un à deux ans est la réponse normale pour les métiers ne nécessitant pas de compétences particulières, seulement un apprentissage sur le poste (les temps de formation eux sont nettement plus réduits). Six à sept ans pour les métiers qui exigent un apprentissage long, comme la plupart des métiers de type artisanal. Un temps encore plus long, et le plus souvent infini, pour une dernière catégorie de salariés, les dirigeants.

L'exemple suivant illustre très bien ce dernier cas :

⁶² Tableaux 54A et 54B.

⁶³ Tableaux 55A à 55D.

« - Concernant le travail que tu fais, d'après toi, au niveau manuel, sur les chantiers, au niveau de chef d'entreprise, il faut combien de temps pour en arriver là où tu es toi, cadre, jeune dirigeant ?

- Pour prendre un peu de responsabilités ?

- Oui, pour commander, il faut connaître le boulot...

- Forcément. On n'a pas le droit, puisque là, de toute façon, si on avait des chefs de chantier à la rigueur, un gars qui sait bien mener quelque chose, il y a pas de raison que ça aille pas. Mais là, comme nous on n'a pas de chef de chantier, on est obligé de le faire, de faire le décorateur, de faire le devis, de tout faire, de A à Z. Donc, je pense qu'il faut bien passer les douze/treize ans.

- Donc, ça veut dire qu'actuellement tu es au top !

- Il devrait m'en manquer encore, mais ça viendra. Ça vient après... Chaque chantier est différent, chaque client est différent, c'est comme tout. » [M4319]

4. LES ATTENTES ET LES PROJETS DES SENIORS

Les résultats de l'étude quantitative permettent de mettre en évidence un certain nombre de points en ce qui concerne les représentations que les seniors ont de leur avenir.

4.1. Les projets des seniors dans les cinq ans⁶⁴

Les questionnaires montrent que les seniors évoquent le plus souvent le projet d'occuper le même poste et d'être dans la même entreprise dans les cinq ans à venir. On constate donc qu'avant tout les seniors n'aiment pas le changement d'entreprise. Ils citent ensuite le projet de former un jeune à leur métier, puis, en troisième lieu, le projet d'être le plus tôt possible à la retraite.

On constate donc que les seniors ne sont pas focalisés sur leur retraite, mais qu'ils ont encore des projets professionnels et notamment celui de former des jeunes. Ce résultat est renforcé par le fait que très peu d'entre eux se sont renseignés sur les mesures d'âge (seulement 16 % d'entre eux)⁶⁵.

Le projet de travailler à temps partiel est le dernier projet évoqué par les seniors avec celui d'accéder à plus de responsabilités. Le travail à temps partiel ne les attire donc pas particulièrement ; ils n'ont pas spécialement envie de se décharger d'une part de leur activité professionnelle au profit d'activités extra professionnelles.

Si l'on compare l'opinion des salariés sur les aménagements d'horaires, on constate que 51 % des seniors seraient prêts à accepter un temps partiel après 55 ans, alors que 76 % des jeunes sont intéressés par cette même proposition⁶⁶. Ces résultats permettent encore une fois de constater l'évolution des mentalités dans le sens d'une valorisation de la vie extra professionnelle par les jeunes. Il est possible également que ces derniers sous-estiment leurs capacités physiques ou leurs motivations après 55 ans.

4.2. Les souhaits en ce qui concerne les départs à la retraite (sans considération des obligations financières ni juridiques)⁶⁷

Les salariés les plus jeunes sont 48 % à souhaiter être à la retraite avant 55 ans, alors que les seniors ne sont que 15 %. La tendance s'inverse ensuite, puisque 37 % des seniors désirent être à la retraite

⁶⁴ Tableaux 56A et 56B.

⁶⁵ Tableaux 58A et 58B.

⁶⁶ Tableaux 59A et 59B.

⁶⁷ Tableaux 57A et 57B.

entre 55 et 59 ans, contre 19 % pour les plus jeunes. 8 % des seniors souhaitent travailler au-delà de 60 ans, contre 3 % pour les jeunes.

On peut se demander si ces différences reflètent une évolution des mentalités des salariés dans le sens d'une importance plus grande accordée par les jeunes à la vie extra professionnelle, ou si elles traduisent une évolution des désirs avec l'âge des individus.

4.3. Les départs à la retraite liés aux capacités physiques et mentales des salariés⁶⁸

Les jeunes semblent sous-estimer leurs capacités à travailler au-delà de 50 ans, puisque 36 % d'entre eux pensent qu'ils devront s'arrêter avant 55 ans en raison de leur incapacité physique ou mentale, contre 8 % des seniors. Or, les seniors semblent mieux à même de donner une estimation proche de la réalité sur cette question. La tendance s'inverse ensuite, car 25 % des seniors estiment qu'ils devraient s'arrêter avant 59 ans, contre 13 % de jeunes.

On constate par ailleurs que 18 % des seniors sentent que leurs capacités leur permettraient de travailler au-delà de 60 ans (contre 9 % des jeunes).

Il est difficile de savoir si ces réponses sont objectives ou si elles sont influencées par la volonté des salariés de ne pas évoquer leur faculté à travailler plus longtemps, afin de justifier leur droit à la retraite à 60 ans. Il ne faut pas oublier en effet que cette enquête s'est déroulée dans le contexte des premiers débats sur la réforme des retraites ; la réponse des salariés a donc pu être influencée par leur peur de voir leurs acquis sociaux disparaître.

Rappelons que les entreprises du BTP gardent leurs salariés âgés et prennent des dispositions pour qu'ils puissent poursuivre leur activité, même s'ils n'ont plus les moyens physiques de garder le rythme de travail :

« - Et tu penses que tes salariés, ils ont la capacité de travailler jusqu'à quel âge ?

- Jusqu'à 55 ans, dans le bâtiment. Il est rentable jusqu'à 50 ans, c'est un gars qui est bien rentable en général, et après 50 ans, il commence à baisser. Et à 55 ans, c'est un gars, s'il est en bonne santé, on lui fait faire des travaux spéciaux, des finitions, les « merdes » qu'il faut avoir un peu de savoir-faire, débrouillardise. Mais on demande pas le rendement, moins fatigant... Dans le bâtiment, un gars à 55 ans, il n'est plus rentable : s'il est dans l'entreprise en bonne santé et s'il fait son boulot, il est de bon conseil. On peut le mettre sur certains chantiers pour des travaux tranquilles...

- Toi, jusqu'à maintenant tu as toujours eu la possibilité de caser ces gens-là ?

- Oui, c'est [du] souci. J'en ai eu un autre avant, c'était le même cas. Il a été obligé d'arrêter pour des raisons de santé, licenciement pour inaptitude au travail, mais c'est un gars comme ça. » [M4319]

4.4. L'âge réel du départ à la retraite⁶⁹

D'après les renseignements donnés par les seniors au cours des enquêtes, 22 % d'entre eux partiront entre 50 et 59 ans, 64 % à 60 ans, 7 % entre 61 et 64 ans et 6 % à 65 ans ou plus. On mesure le chemin qu'il faudra parcourir pour que les perspectives de devoir travailler jusqu'à 65 ans s'inscrivent dans les mentalités.

⁶⁸ Tableaux 57A et 57B.

⁶⁹ Tableaux 57A et 57B.

4.5. Les raisons des départs à la retraite au-delà de 60 ans⁷⁰

La première raison évoquée par les seniors est la raison financière, suivie d'assez près par l'envie de travailler et la peur de l'inactivité. Les jeunes évoquent plus fréquemment que les seniors le sentiment d'être utiles à leur entreprise. On peut se demander si cette différence n'est pas révélatrice d'un désintérêt du senior vis-à-vis de son entreprise, à moins qu'elle ne reflète l'inverse : le peu d'attention de l'entreprise à l'égard du senior.

On peut noter également que les seniors qui ne désirent pas spécialement travailler après 60 ans estiment qu'une gratification financière et/ou des aménagements d'horaires pourraient les pousser à rester au-delà de 60 ans.

5. LES SENIORS VALORISENT LE PROJET PROFESSIONNEL ; LES PLUS JEUNES N'ONT PAS LES MÊMES MOTIVATIONS

Les attitudes face au projet professionnel témoignent d'une opposition flagrante. Les attitudes des seniors sont opposées à celles des « jeunes » : les premiers valorisent le projet professionnel, alors que les seconds semblent plus attachés au rôle de la formation. On est en droit de se demander si cette différence n'est pas liée à la formation initiale plus poussée des jeunes et à leur expérience professionnelle moins longue qui les inciteraient à moins valoriser leur projet professionnel : accédant plus âgés à l'emploi, ils auraient mieux ciblé leur choix.

Par ailleurs, ce résultat peut, à terme, faire sourdre des oppositions dans les entreprises, d'autant que les pratiques des métiers nécessitent une projection dans un avenir long (sept à huit ans) et que les jeunes ne semblent pas motivés pour s'investir autant que leurs aînés dans la vie professionnelle et préfèrent le repli sur leur vie personnelle et familiale. On peut émettre l'hypothèse selon laquelle l'environnement scolaire développe un esprit où le travail est perçu d'une façon plus individualiste et autonome par rapport à la « hiérarchie » : une expérience plus longue dans cet environnement rend plus difficile l'adaptation au monde du travail.

Or, ceci est confirmé par l'analyse que font de nombreux dirigeants qui ont dit être frappés par les comportements de la nouvelle génération qui ne s'investit plus dans le travail et refuse des projets professionnels à long terme. On peut là aussi émettre l'hypothèse que ce comportement des jeunes est spécifique aux TPE-PME, qui constituent pour eux davantage un tremplin avant d'intégrer une structure plus grande, les incitations financières et les perspectives d'évolution de carrière étant supérieures dans les grandes entreprises.

Deux autres enseignements à caractère plus général émergent, qui ont valeur de conclusions pour l'étude :

- Les seniors ne veulent pas rester au-delà de l'âge auquel ils peuvent prétendre à la retraite, mais la moitié d'entre eux ne souhaiterait pas partir avant 60 ans.
- Les seniors ne font pas – ou exceptionnellement – l'objet de mesures d'âge, contrairement à ceux des grandes entreprises ; ils ne manifestent aucun intérêt pour ces mesures (absence de résultats à la question : « Vous êtes-vous informé sur les mesures d'âge, ou comptez-vous le faire ? »⁷¹)

Les seniors restent attachés à leurs entreprises, ce qui a un lien avec une pratique du métier qui est nettement plus valorisante qu'un emploi peu ou moyennement qualifié. Cette conclusion ne vaut pas pour les métiers du bâtiment où la totalité des dirigeants rencontrés disent qu'il faudrait que les

⁷⁰ Tableaux 60A et 60B.

⁷¹ Rappelons que les enquêtes administrées par CAP Auvergne pour le compte de l'Opcareg ont omis de poser cette question.

salariés de ce secteur puissent arrêter à 55 ans, car les conditions d'exercice de leur métier sont physiquement très dures. Beaucoup de dirigeants disent aménager les postes de travail pour les ouvriers seniors plus âgés pour leur éviter une trop grande pénibilité et leur permettre d'aller jusqu'à l'âge légal de mise à la retraite. Comme les mesures actuelles prennent le sens opposé aux pratiques en cours, on se demande comment réagiront les patrons dans dix ou vingt ans quand leurs salariés devront rester jusqu'à... 65 ans, sans oublier le fait que les jeunes depuis dix à quinze ans rentrent sur le marché du travail beaucoup plus tard que leurs aînés !

Il existe très peu de cas de retraite volontaire ou de demandes anticipées de retraite pour convenance personnelle : les mesures d'âge sont à peu près ignorées des salariés. Quelques dirigeants ont déclaré se renseigner pour répondre aux demandes de salariés désireux d'arrêter avant l'âge légal (mais il s'agit toujours de cas de personnes diminuées physiquement, à la suite de maladies ou d'accidents).

On constate donc que le recours à ce type de mesures en cas de difficultés économiques est une procédure de gestion spécifique aux grandes entreprises. Est-ce en raison de la plus grande valeur que les petites entreprises accordent aux seniors, ou en raison des difficultés de recrutement des jeunes qu'éprouvent majoritairement les petites structures face aux grandes ? À moins que cela ne soit la contrepartie d'une sorte de contrat tacite qui lie les salariés à leurs entreprises, les patrons reconnaissant l'attachement manifesté par les salariés qui se sont investis dans ces petites entreprises. Cette hypothèse aurait notre préférence, mais exigerait des investigations complémentaires sur le thème de la confiance mutuelle qui fonde le lien salarial dans ces toutes petites entreprises.

En écho à ce commentaire, le propos d'un dirigeant, qui a pour nous valeur d'exemple significatif, même s'il est isolé :

« - ...est-ce que vous voyez des choses à rajouter sur cette gestion des anciens ?

- Non. J'ai rien de particulier. Je vous dis que j'ai pas d'*a priori* là-dessus. Ce que je peux dire d'une manière générale c'est que ... ça me fait rire... ce que vous faites tout de suite. Mais quelque part je crois qu'on est en train de se rendre compte, au niveau de la société, que les gens qu'on a voulu mettre à la "poubelle" il y a quelques années, on en avait besoin et qu'on est allé un petit peu vite en besogne.

- Pour toute la classe senior ou pré senior ?

- Oui, passé un temps, quand on avait pris des gars de plus de 50 ans. Je me souviens, on nous avait dit : "vous êtes fou, ça se fait pas". Alors qu'honnêtement on a été très content de ces gens... Mais, à 50 ans, on n'est pas pourri, qui décide ça ? Ça me rend malade. Alors est-ce que c'est uniquement un problème financier. C'est-à-dire, on sait que les gens qui ont plus de 50 ans dans les entreprises coûtent plus cher que les autres, parce que, avec leur expérience, leur ancienneté, etc. Y faut détruire les gens qui ont cet état d'esprit. Parce que... on met pas les gens à la poubelle. Vous vous rendez compte, les gens qui ont 52/53 ans se sentent inutiles dans la société. C'est quelque chose de terrible, ça. Question « humain », il faut aussi respecter un peu les gens. Malheureusement... quand on voit ce qui se passe avec les licenciements en général... »
[I6312]

6. LES MÉTIERS DEVIENNENT L'ÉLÉMENT DE RÉFÉRENCE FACE À LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

La confrontation de deux entreprises qui exercent la même activité (la peinture), mais qui gèrent leurs compétences de façon quasi antagoniste, illustre l'importance que revêt la gestion des compétences dans la définition et le choix de la stratégie des entreprises. Nous vérifions avec ce double exemple, à quel point les métiers constituent une dimension centrale ou essentielle de la stratégie. On rejoint ici la thématique des « métiers » propres à chaque entreprise, que confirme tout le discours actuel des *managers* modernes qui disent tous vouloir se recentrer sur leur « métier d'origine », les remettre à l'honneur, ou s'en distancier, comme si on touchait là au fondement même du métier comme *cœur de cible de la stratégie*...

La première entreprise a institué une pratique selon laquelle chaque salarié s'identifie à un compagnon maître et développe ses compétences au maximum de ce qu'il peut apprendre des salariés les plus performants, les plus experts dans l'art de son métier. Comme ces salariés compagnons ont été formés à l'origine par le dirigeant, ce dernier estime que tous sont au *top* de leurs possibilités lorsqu'ils ont bénéficié d'un temps d'apprentissage aussi long que celui qu'il a lui-même passé à se former. Aussi, tous les salariés sont au maximum de leurs compétences, à l'égal du patron, maître-artisan-compagnon. Tous sont en mesure de servir de maître d'apprentissage à tout jeune ou à tout nouveau salarié qui se présente dans l'entreprise.

À l'inverse, la seconde entreprise ne pratique pas du tout la même politique de formation de ses salariés, le travail n'étant aucunement aussi qualifié que dans la première. De plus, elle n'impose rien à ses salariés et se laisse guider par leur désir de ne pas s'encombrer de jeunes : l'entreprise en vient, sans en être consciente d'ailleurs, à isoler ses anciens au point de les enfermer dans des tâches qui ne nécessitent la présence d'aucun autre salarié. Elle dit ne pas privilégier la contribution des anciens, mais elle est en réalité victime de sa propre politique de spécialisation des tâches.

Dans la première entreprise, chaque salarié est en fait son propre patron et décide de tout ; l'entreprise pousse ses salariés à intervenir sur des chantiers de rénovation des Monuments historiques, où tout doit être scrupuleusement travaillé dans le respect des pratiques les plus anciennes (choix et préparation des couleurs, des enduits et des vernis). Dans la seconde, le salarié, tout en exerçant son métier de façon autonome, n'est qu'un exécutant qui se borne à des tâches répétitives de réfection de travaux qui ne présentent aucune singularité.

Les deux entreprises, qui sont confrontées au même moment à des questions de transmission, ne voient pas leur avenir de la même façon. La première devra choisir un successeur parmi les compagnons présents, alors que la seconde devra aller chercher à l'extérieur un conducteur de travaux ou un « directeur (de chantier) » qui aura des tâches de coordinateur de chantier sans forcément des compétences spécifiques, ni un intérêt particulier pour le métier lui-même. On vérifie ainsi que la façon dont chaque entreprise valorise ou non les compétences liées à ses métiers aboutit à ce qu'elles ne connaîtront pas les mêmes opportunités de développement. Or, ces différences résident au départ dans la façon dont les deux entreprises construisent et gèrent leurs compétences comme autant de ressources singulières et spécifiques, mais en accord profond avec leur propre développement.

La seconde entreprise a du mal à expliquer pour quelles raisons et par suite de quels *modus vivendi* les seniors ne se trouvent pas occuper une position centrale, s'agissant des compétences techniques, et sont en quelque sorte relégués dans des « tâches tranquilles ».

Dans la première entreprise, au contraire, les seniors sont au cœur de l'activité de l'entreprise, et le dirigeant leur laisse une autonomie totale, et il faudra attendre la suite de l'entretien pour comprendre la vraie raison de cette organisation : le dirigeant a érigé la culture du « compagnon artisan » en modèle de gestion des qualifications et tout en découle : qualifications, compétences, qualité, transmission des savoirs, apprentissage et esprit d'entreprise. Ce modèle paraît aux antipodes de celui appliqué par la seconde entreprise, où les salariés sont cantonnés dans des tâches ne nécessitant qu'une faible autonomie, donc ne requérant qu'une qualification plus réduite (en peinture, car l'entreprise a deux activités, mais on en sait moins sur l'autre activité) :

La seconde entreprise :

« - Dans les équipes que tu as, dans l'activité de l'entreprise, est-ce que tu peux vraiment te reposer sur certains d'entre eux ?

- Très difficile. C'est-à-dire : 'voilà le boulot qu'il y a, tu en as pour une semaine, je reviens dans quatre jours'. Il y en a quelques-uns, si, je peux dire : 'là je l'ai prévu sur trois jours, ça demande deux jours et demi...'

- Ce sont des jeunes ?

- Pas tout à fait, il y en a un, si, qui va avoir entre 25 et 28 ans, à mon avis...

- *Est-ce qu'il y a des anciens en peintres ? Le plus ancien a quel âge ?*
- 52, 53 ans.
- *Oui, qu'est-ce que t'en penses ?*
- Un petit peu père tranquille.
- *Fait bien son boulot ?*
- Mais on a des endroits un petit peu spécifiques, on sait où les caser, en fait. On est obligé de voir un petit peu par rapport à ça.
- *Est-ce que lui avec son âge, il a acquis plus d'expérience qui peut aider ?*
- Non, je ne pense pas. C'est pas pour me vanter, mais disons que j'ai pris vraiment tout à cœur. Je connais vraiment tout pile-poil. Je suis obligé, puisque, j'ai pas le droit aux erreurs. Donc, c'est même moi qui leur apprends, en fait. Et, ils se reposent en fait sur un chef de chantier. Avant c'était sur mon père, là maintenant c'est sur moi. Chaque fois qu'il y a un petit problème, qu'il y a un petit truc...
- *Malgré son âge, il prend pas d'initiatives ?*
- Non. Dès qu'il y a un problème... Maintenant, les portables, c'est très bien...
- *D'accord, tu peux pas le laisser seul sur un chantier, j'allais dire, malgré son âge. Il faut que tu le suives comme les autres ?*
- De A à Z. Non, c'est impossible.
- *Est-ce que cette personne est apte à former des jeunes ? Est-ce que tu peux lui confier un apprenti ?*
- ...pour la base, ça irait, mais après, pour des finitions, non, je ne pense pas, pour certaines finitions...
- *Dans les équipes que tu as en peinture, est-ce que les gens les plus compétents ne sont donc pas forcément les plus vieux ?*
- Oui.
- *Mais ils ont quel âge les plus compétents, ceux sur qui tu peux compter ?*
- Une quarantaine d'années, là.
- *Combien d'années dans l'entreprise ?*
- Le plus ancien, ça doit être D. Il est rentré comme apprenti, il s'est formé, il est resté. En 76, ça fait vingt-huit... une trentaine d'années !
- *Qu'est-ce que tu en penses des anciens salariés par rapport aux gars plus jeunes ?*
- C'est des gars qu'on a formés. Ils ont évolué un peu avec nous, on les connaît mieux, eux c'est des gars qui sont assez travailleurs...
- *Tu leur confies un chantier, des jeunes ?*
- Oui, des anciens comme ça ils sont responsables...
- *Pas en peinture ?*
- En peinture, ils on toujours travaillé différemment, parce qu'ils ont toujours fait des petits travaux, mais bien souvent, ils faisaient tout seuls sur un petit chantier. Ce qui fait que ces gars-là, ils préfèrent rester tout seuls. Mais on a des anciens qui sont de très bons peintres, bien qualifiés et tout, mais ils préfèrent faire leur petit boulot tout seuls, ils n'aiment pas qu'on leur mette quelqu'un avec eux ; ça les embête. Nous, c'est difficile de travailler tout seul, de faire du 'placo', il faut toujours qu'il y ait quelqu'un. Je fais des équipes de deux, trois. C'est des anciens, ceux qui ont l'habitude, qui ont la qualification, qui mènent le chantier
- *En qui tu peux avoir confiance, si il y a quelque chose qui va pas ?*
- ...à 75 % des cas, ils règlent le problème, je vais même pas aux réunions de chantier si ils y sont. D'abord les architectes les connaissent ; ils ont l'habitude, si il y a un problème qui rentre dans le cadre de la trésorerie de chantier. Sinon, si c'est une histoire de mise en œuvre... » [M4319]

La première entreprise :

« - Je n'ai jamais voulu monter au dessus de dix salariés de toute façon. J'ai une entreprise où je me permets de travailler sans courir après le travail, c'est-à-dire je travaille à un mois, beaucoup pour de la clientèle de particulier ou d'administration.

- *Tu es connu ?*

- Oui et c'est presque moi qui refuse le travail. Je fais très peu d'appels d'offre, et si je les fais, c'est pour de la clientèle habituelle, que je connais très qui veut faire quelque chose à part. Là, en général, je ne suis pas le moins disant et je suis toujours pris : la qualification, c'est la qualité du travail. Les gens n'ont pas à se plaindre ; le travail est bien fait ; le travail est garanti...

- *Une petite parenthèse : la qualification [i.e. qualité] et le travail bien fait, ça vient pas que du chef d'entreprise ?*

- Oui, le personnel a travaillé avec le chef d'entreprise au départ – et c'est au chef d'entreprise de créer sa propre qualification au personnel, les inciter à avoir leur qualification d'abord, et à travailler proprement et à travailler [comme ils ont appris]...

- *Ça veut dire quoi ça ? Tu as des salariés qui ...*

- J'ai des salariés qui sont rentrés jeunes chez moi. Il y en a un qui a 47 ans, il y en a deux autres qui ont 40 ans, un autre 38 ans...

- *Donc, tu leur confies des chantiers ?*

- Oui, je délègue des chantiers, c'est-à-dire que je vais leur expliquer ce qu'il y a à faire, mais je n'ai pas à les surveiller au jour le jour. J'y vais régulièrement parce qu'il faut y passer, mais je ne surveille pas au jour le jour. Si je m'absente pendant une semaine, je viendrai voir le chantier à la fin et je ne serai pas déçu, puisqu'ils auront toujours travaillé dans les normes où ils auront travaillé habituellement. Ils ont quand même leur esprit d'initiative. Ils savent ce qu'il faut faire. Quand il faut des choses particulières, et quand je suis là c'est vrai qu'ils demandent au patron. L'approvisionnement, c'est moi qui le fais en général. Je les fais approvisionner par camion-grue pour éviter la fatigue du personnel... Je travaille beaucoup en restauration et en entretien. Je ne fais pas de neuf. Donc, je ferais beaucoup plus de plafond si je faisais du neuf. La restauration, c'est des personnes qui aiment... C'est d'abord de l'entretien d'immeuble, tel que le tribunal, la préfecture, des choses comme cela, où il y a des travaux un peu particuliers : restauration d'immeubles anciens. Cela veut dire aussi la création d'appartements rénovés ou réhabilités, dans des immeubles anciens. Cela s'appelle réhabilitation restauration d'ancien. Restauration, cela veut dire aussi faire des façades en ville, des décors... Oui, je touche à tout !

- *Tu travailles bien avec les ADF [Architectes de France] ?*

- Oui, je travaille bien avec eux, parce que je suis pas sans me dire que mon groupe de peintre, c'est un groupe de compagnons. On fait quelques chantiers que nous ne pourrions pas avoir sur Le Puy : entre autres, la préfecture de Saint-Étienne, on a refait toutes les cages d'escalier d'honneur, ... des décors, des badigeons à la chaux ; et on a fait dernièrement la salle des fêtes, une petite salle de quatre mètres de hauteur avec les décors, bleu lapis-lazuli, décors en feuille d'or, et ainsi de suite...

- *Tes salariés anciens dans la maison, est-ce qu'ils ont en charge un apprenti ?*

- **Toujours, c'est le troisième homme**, des équipes de deux, et lui c'est le troisième homme : c'est-à-dire que l'apprenti va pas systématiquement balayer le chantier, il va apprendre systématiquement apprendre à toucher à tout. Et l'apprenti, il changera d'équipe ; il roule.

- *Tes salariés ont-ils suivi des formations ?*

- Non, ils sont formés au départ. Ils connaissent leur métier ; ils n'ont pas besoin d'y revenir.

- *Et la restauration ?*

- Ça, c'est quelque chose qu'on a appris en le faisant, au fur et à mesure. Les jeunes vont suivre des formations. » [M4322]

On ne saurait mieux confronter deux cas que tout oppose. Ils illustrent de façon très explicite et multiple l'hypothèse qui se trouve au centre de notre programme de recherche sur les TPE-PME (Trouvé, 1999, 2001, 2002 ; Courault, Trouvé, 2000), selon laquelle **la stratégie des PME se trouve dans le prolongement ou dans la logique des parcours, itinéraires et cursus profession-**

nels de leurs dirigeants. Ici, cela se reflète dans **les options en matière de choix du successeur** : le dirigeant de la seconde entreprise se voit mal pouvoir choisir un successeur parmi ses salariés (qui de toute façon n'auraient pas les compétences requises). Il envisage même de faire appel à un « directeur » qui aurait le profil d'un « conducteur de travaux », et qui serait de toute façon extérieur à l'entreprise ; mais il ne montre aucune précipitation pour s'en occuper maintenant et ne s'y résoudra que lorsqu'il le faudra (« rien ne presse ») (l'enquêteur a dû s'y reprendre à trois fois pour obtenir les bonnes réponses). Le premier, à l'inverse, a formé son fils, par ailleurs passionné par tout ce qui touche à la décoration, qui, en ce moment, élargit son expérience en travaillant dans des entreprises qui ont une autre spécialité, pour apprendre d'autres aspects du métier... Son histoire est à l'image de son parcours de dirigeant qui a su faire évoluer en permanence les activités de son entreprise (dimension que pour des raisons de place, nous n'avons pas reproduite dans le choix des extraits qui sont repris ici).

Les propos du dirigeant de la seconde entreprise :

« - *Est-ce que tu penses partir à 60 ans ?*

- Ah oui, j'espère bien... C'est vrai qu'il me reste quatre ans encore à faire. Donc, en quatre ans, on peut voir comment ça va évoluer dans l'entreprise... Comme le collègue [il s'agit de son associé], il ne sera pas bien loin, pour conseiller son fils [il avoue 56 ans]

- *La preuve, c'est bien là ton problème, toi, parce que t'as personne !*

- Oui, ben oui !

- *Et dans tes salariés, il n'y a personne qui pourrait [reprendre] ?*

- Mes salariés, en général, je peux faire des petites équipes. Ils peuvent être autonomes et en responsabilité, mais me remplacer directement, non. D'ailleurs, je pense que ça ne serait pas bon.

- *Il te faut un ETAM ?*

- Oui, je pense que pour me remplacer vraiment... il faut un bon conducteur de travaux, il faut un gars qui ait de l'expérience, qui ait du répondant (administratif). Il y a beaucoup de rapports qu'il faut avoir pour l'ensemble de l'entreprise, un conducteur de travaux, presque un directeur [...] qui prenne bien des initiatives sur l'ensemble, enfin ça encore, tant qu'on est encore là il y a certaines décisions...

- *Ce que je disais, tu y penses, le temps presse pas parce que tu n'as pas encore 60 ans, loin de là, mais ça se prépare à l'avance quand même !*

- Non, mais j'y pense bien. Je veux pas quand même courir pour essayer de trouver quelqu'un. Je pense qu'en deux ans, deux ans avant, on pourra mettre ça d'aplomb à ce moment-là. » [M4319]

Les propos du dirigeant de la première entreprise :

« - J'ai monté mon entreprise artisanale en 1969, après mon apprentissage chez mon frère (trois ans). J'ai voulu un peu voler de mes propres ailes. C'était très facile à l'époque, je pense, et puis donc j'étais jeune j'étais mordant (je le suis toujours). Par contre, quand je l'ai créée tout était beaucoup plus simple (comptabilité, régime du forfait). Depuis 1969, j'ai fait mes premiers chantiers un peu importants en 1972. J'ai commencé à avoir mes premiers employés tout de suite, des apprentis la première année en 1969. J'ai eu du personnel qualifié en tant qu'employé à partir de 70-72, on était quatre ou cinq et je travaillais sur des chantiers... Dans les années 75-80, on était un peu plus nombreux ; on était une dizaine (je ne m'inclus pas parce que j'étais en nom propre). Il fallait que je m'occupe un peu de la comptabilité, j'avais un métreur, j'avais aussi un comptable, mais je faisais ma propre comptabilité moi-même pendant une quinzaine d'années. Après, tout a changé je suis passé à la comptabilité réelle. Donc, il a fallu que je change tout, d'abord compta simplifiée, puis réelle. J'avais pris une secrétaire, ma femme étant décédée, elle s'est formée. Finalement, on a annulé le comptable et on a gardé l'expert-comptable. Elle est devenue très performante. Je suis resté en marge [de tout ça], et je me suis occupé de tout ce qui était métré, devis, facturation...

- *...le vrai boulot du chef d'entreprise...*

- ... mais ça ne m'empêchait pas de travailler sur le chantier pour les coups de bourre, les congés du personnel (en roulement)... Les dernières années, malheureusement, j'ai un peu plus [délégué ?]... J'ai un fils, c'est

la décoration à 100 %. Pour le moment, il est pas dans l'entreprise, parce qu'il essaye un peu partout. Il a fait quand même son BP dans l'entreprise, son CAP/BEP à l'école. Mais il est prêt.

- *Tu as dit un petit peu ce que tu faisais dans l'entreprise : tu es le chef d'entreprise. Ça veut dire que tu passes beaucoup de temps à la clientèle, à l'administration, et tu surveilles quand même tes chantiers ?*

- Je regarde pas [mon temps], c'est-à-dire si il y a des métrés le samedi, le dimanche matin, j'y vais. C'est vrai que j'essaie de me cantonner quand même dans les horaires du travail.

- *Alors, petite question embarrassante. Pour en être là où tu en es, c'est-à-dire avoir la qualification, la jugeote, faire le boulot, commander, il faut combien de temps ? Le métier de chef d'entreprise, tu estimes que tu l'as appris au bout de combien de temps ?*

- Je pense qu'il y a des personnes qui sont nées pour faire ça et d'autres qui ne le sont pas. Donc, je me suis recyclé tout au long de ma vie, ne serait-ce pour la compta, pour le reste, pour les métrés, pour les chantiers, le travail qui se fait, les choses modernes, le décor, il faut être à la pointe... Il faut se former, on ne peut pas dire tant de temps, j'étais au jour en 70, j'étais à jour en 80, j'étais à jour maintenant. C'est une formation permanente.

- *Ton métier, à toi, personnel, de chef d'entreprise, tu vas le faire évoluer, il évolue avec le temps ?*

« Le métier de chef d'entreprise a changé beaucoup, beaucoup plus que ce qu'il était. Je vais prendre un exemple... »

- *Attends, je vais t'interrompre. Pour moi, tu n'es pas un artisan, ne le prends pas mal, tu es le vrai chef d'entreprise !*

- Je me considère comme un artisan... Pour bien diriger les autres, il faut connaître parfaitement le métier, prouver qu'on est aussi compétent que les gens qu'on emploie. C'est pour ça que dans le mot *artisan*, il y a le mot *artiste*. Je l'interprète comme ça : je me sens plus artisan que chef d'entreprise, et si je suis chef d'entreprise, c'est parce que j'étais artisan.

- *Comment vois-tu l'avenir de ton entreprise ?*

- Je vois l'entreprise, qui gardera toujours la même clientèle, du moment qu'elle garde le même personnel. Et si c'est d'autre part le personnel qui prend, ou mon fils, la suite, j'ai jamais eu de problèmes de chantier. Peut-être une seule fois de mon existence, ça m'est arrivé [... » [M4322]

7. LES MÉTIERS SPÉCIFIQUES À L'ENTREPRISE SONT UNE DIMENSION CENTRALE DE LA STRATÉGIE

Il importe de bien répertorier les propos des dirigeants qui caractérisent les métiers propres à l'entreprise et de cerner en quoi les pratiques professionnelles sont distinctes de celles des concurrents ou des collègues. Quelquefois, cela n'a pas grand rapport avec le métier mais caractérise davantage l'activité même de l'entreprise. Dans d'autres cas, la spécialisation est le fruit de métiers additionnels ou complémentaires au métier de base.

Prenons l'exemple du métier de menuisier, qui se retrouve dans trois enquêtes réalisées dans le champ d'un même organisme (il s'agit de la Chambre des métiers du Puy-de-Dôme) :

- Dans le premier cas, le menuisier a développé une activité complémentaire de couverture zinguerie, à partir du jour où son frère, qui possédait ce savoir-faire, est venu travailler avec lui en tant que salarié. Ce menuisier, qui fait par ailleurs de l'ancien ou de la restauration, n'a pas du tout la même activité que son confrère (cf. cas suivant) qui se contente d'installer du neuf prêt-à-poser (NB : pour le marché de la restauration et de l'ancien, la fabrication est partie intégrante du métier et précède la pose). Enfin, dernière spécification, la femme du patron ne s'est pas contentée de s'occuper de la gestion de l'entreprise, comme c'est souvent le cas : elle a suivi par ailleurs des formations poussées et est aujourd'hui capable de diriger une équipe de pose en toiture zinguerie. Ce n'est sûrement pas un hasard si elle-même s'investit énormément dans la formation des jeunes et se révèle intransigeante en matière d'apprentissage.

- Le second cas est celui du menuisier qui développe une activité complémentaire de travail du bois par le biais d'un parc de machines à commandes numériques (fabrication de panneaux découpés), qui représente aujourd'hui plus des deux tiers de l'activité totale de l'entreprise. Sa seconde activité s'apparente à celle du mécanicien sous-traitant qui façonne des pièces à la demande du client et qui impose la gestion d'un personnel qui n'a pas les mêmes compétences que celles du menuisier. La femme du menuisier s'est très tôt spécialisée dans cette seconde activité et gère les employé(e)s intérimaires (des femmes en très grande majorité, choix qu'elle justifie en leur disant d'emblée ne pouvoir leur assurer un revenu régulier), qui assurent l'essentiel de l'emploi dans cette activité.

- Le troisième, tout en se situant dans la même activité, illustre un cas original de création d'une TPE familiale répondant à la volonté d'employer tous les membres de la même famille, le père, la mère et les deux fils. Il s'agit là d'un cas tout à fait original de phalanstère familial, créé par le père, retraité de l'armée, pour employer son fils (à l'époque, apprenti dans une affaire qui allait fermer). Depuis la création réalisée il y a cinq ans, le second fils a rejoint l'entreprise, avec un métier complémentaire à celui de son frère (il s'est révélé un excellent professionnel de la pose). Les deux autres salariés étant partis en retraite dès le début, la mère, qui avait un métier à l'extérieur, a rejoint dernièrement l'entreprise dans le cadre d'un mi-temps. Seule l'arrivée inopinée de nouvelles venues (par exemple, les conjointes des fils), en provenance d'un milieu extérieur à la cellule d'origine, pourrait modifier cette configuration..., solution pas si originale qu'on pourrait le penser, car nous l'avons rencontrée dans deux autres métiers.

Dans les trois cas cités, la façon dont le métier est évoqué par les dirigeants n'a pas du tout la même signification, alors qu'il s'agit de la même pratique à l'origine. Chacun a su faire évoluer son métier d'origine, de façon à le doter d'une forte spécialisation, ce qui s'apparente à une stratégie de niche. Seule une analyse minutieuse permet de comprendre la nature des liens qui font dépendre l'activité de l'entreprise (principale ou secondaire) du métier exercé par les hommes et les femmes qui y travaillent. Il est tout à fait intéressant de souligner que, dans deux des trois entreprises citées, les femmes jouent un rôle prééminent, en ce sens, qu'au lieu d'épauler leurs maris (cas classique), elles se sont personnellement investies dans les nouveaux métiers que ces deux petites structures ont su imaginer et seul leur engagement à elles assure leur mise en œuvre.

Cet exemple démontre trois choses :

- l'entreprise sait faire évoluer ses métiers en embauchant des gens ayant une compétence distincte de celle de son métier d'origine ; en l'occurrence, les femmes des dirigeants sont capables de s'investir dans des métiers réputés, à tort, masculins ;
- elle se spécialise d'autant plus qu'elle sait gérer et valoriser son portefeuille de savoirs et de compétences ;
- sa stratégie est donc en partie inséparable de la préservation des métiers sur lesquels elle a assis son savoir-faire et fondé sa réputation.

On ne saurait mieux illustrer la force du lien entre le métier et la stratégie.

Chapitre 4

LES SENIORS ET LA FORMATION : LE TRANSFERT DES SAVOIRS, CONDITION DE LA DYNAMIQUE DES PME

Nous avons vu que les seniors étaient souvent définis ou identifiés à leur rôle de formateurs, entendu au sens de transmetteurs de savoirs et d'expériences dans le métier (chapitre 2). Leur capacité à transmettre est par ailleurs largement fonction de leur maîtrise du métier qu'ils ont exercé des années durant (chapitre 3). Il nous faut maintenant examiner les conditions qui rendent ce transfert de savoirs possible, avant de s'interroger (chapitre 5) sur les implications de cette forme si particulière de mobilisation des compétences dans le double mouvement de la dynamique de l'entreprise et des parcours de leurs dirigeants : que doivent-ils à une telle accumulation des savoirs et des compétences que l'entreprise mobilise pour maintenir et préserver sa dynamique propre ?

Le transfert de savoirs implique une double démarche : tout d'abord, il s'exerce le plus souvent de façon informelle et quotidienne dans l'atelier, les plus doués (experts, professionnellement parlant) faisant profiter les autres de leur expérience au sens le plus commun et le plus large possible. Il s'agit de transmettre des tours de main et des astuces qui rendent la réalisation de la tâche plus sûre, plus rapide, plus économe en gestes, en coups d'œil et dans le bon usage des matériaux. Bref, tout ce qui participe d'une connaissance du métier la plus large et la plus complète possible ; tout ce qui s'analyse comme la qualification même de l'ouvrier professionnel, ou du compagnon maître artisan. S'agissant de ces « transferts de savoirs » qui ne disent pas leur nom et qui s'apparentent à une transmission informelle, on parlera dans le travail manuel ouvrier de « formation sur le tas », par opposition à la formation reconnue, dispensée de façon formelle (comme un cours, dans une salle, avec un moniteur) et rémunérée et qui nécessite des aptitudes pédagogiques et un bagage technique de la part du formateur.

À côté de ces formes de transmission, les entreprises confient souvent aux ouvriers les plus qualifiés le soin de former des apprentis et des jeunes en stages de formation qualifiante, (bac pro et autres) : il s'agit d'une toute autre forme de transmission, qui s'apparente, elle, à une formation de maître à apprenti. Ces formations sont réalisées le plus souvent à la demande des enseignants des filières professionnelles qui ont de plus en plus besoin des entreprises pour compléter et accompagner leur démarche qualifiante : il s'agit de métiers pour lesquels la formation dans les classes d'apprentissage est indissociable des temps et séquences de travail à l'usine ou à l'atelier, « sous la coupe ou l'œil du maître ».

Les résultats de nos enquêtes confirment que les seniors participent aux deux séquences : ils en sont les rouages essentiels, mais non exclusifs. Nous examinerons tour à tour les résultats de l'enquête par questionnaire auprès des salariés où les seniors reconnaissent leur participation active dans les transferts de connaissances, mais ils ne semblent pas s'imputer un rôle déterminant ni essentiel comparé aux autres salariés. Nous passerons ensuite en revue les enseignements que nous livrent les entretiens avec les dirigeants sur le rôle spécifique que les seniors jouent selon eux dans ces transferts de savoirs.

Disons d'emblée que les modes de valorisation des seniors dans ces transferts reproduisent à quelques nuances près les modes de qualification que les dirigeants professent à propos des mêmes seniors. Toutefois, comme il s'agit d'une qualité des seniors jugée essentielle et prioritaire, il est pertinent de les confronter, comme nous l'avons fait lors de l'examen de leurs qualités et limites au cours du chapitre 2. Nous verrons qu'elles sont étroitement connotées aux jugements sur la formation professionnelle, ce qui après tout est logique : la transmission des métiers dans toute une série d'activités procède d'une logique de découplage « savoirs-applications », qui justifie que les ensei-

gnants en confient la supervision aux professionnels qui les maîtrisent quotidiennement et les font évoluer.

I. LES RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES AUPRÈS DES SALARIÉS : LE RÔLE DES SENIORS DANS LES TRANSFERTS DE SAVOIRS

1.1. La transmission des savoirs et les raisons de la non transmission

D'après les résultats issus de l'analyse quantitative, les seniors n'ont pas eu plus l'occasion que les autres salariés de transmettre leurs compétences au cours de leur carrière. D'une façon générale, 78 % des salariés ont eu cette opportunité⁷².

Si l'on retient le critère de la taille de l'entreprise, on constate qu'il existe de grandes différences en termes d'opportunité de transmission des compétences : 78 % des salariés travaillant dans les micro-entreprises ont eu cette opportunité, 84 % des salariés des petites entreprises également. La différence se fait ressentir au niveau des TPE, puisque seuls 67% des salariés ont eu l'occasion de transmettre leurs compétences. Ce chiffre apparaît faible, si on le compare aux 94 % des salariés des entreprises de taille moyenne qui ont pu transmettre leurs savoirs au cours de leur carrière⁷³.

En ce qui concerne les raisons évoquées par les salariés pour expliquer l'absence de transmission de leurs compétences, il existe un consensus, puisque la raison la plus souvent citée par les salariés est le manque d'occasions et ceci quel que soit l'âge des salariés⁷⁴.

Les autres explications données sont très différentes en fonction de l'âge des salariés. En effet, si 22 % des seniors estiment que cette absence de participation à la transmission des savoirs est liée au fait que ce n'est pas dans l'habitude de l'entreprise, ou que l'employeur ne le souhaite pas, seuls 5 % des plus jeunes évoquent cette raison. Cette différence peut être liée au fait que les seniors sont mieux informés des pratiques de leurs employeurs – ou sont plus réservés vis-à-vis de ces pratiques.

Par ailleurs, 9 % des seniors disent ne pas souhaiter être formateurs, alors qu'aucun jeune n'évoque cette explication. Peut-on interpréter cette différence comme une perte d'intérêt des seniors pour leur travail ou encore comme la peur d'être confrontés à une nouvelle activité qui consisterait à former les autres ?

Enfin, si 15 % des jeunes ont manqué de disponibilité pour former leurs collègues, seuls 5 % des seniors sont dans ce cas⁷⁵.

Les seniors semblent donc avoir plus de disponibilité que les jeunes pour transmettre leurs compétences, mais ils semblent plus réticents que les jeunes pour jouer un rôle actif dans ces transferts.

1.2. Modalités des transferts et rôle des seniors

L'analyse quantitative des questionnaires nous permet d'étudier un certain nombre de points concernant les modalités des transferts.

⁷² Tableaux 61A et 61B.

⁷³ Tableaux 62A à 62D.

⁷⁴ Tableaux 63A et 63B.

⁷⁵ Tableaux 63A et 63B.

1.2.1. À qui les compétences sont-elles transmises ?

Les premiers bénéficiaires des transferts des compétences sont les collègues de travail, puis les jeunes en formation dans l'entreprise⁷⁶. Les salariés citent plus rarement les collègues de la profession et les jeunes en centres de formation. Ils citent, par ailleurs, exceptionnellement les adultes en formation continue dans les centres de formation et les intérimaires. Si l'on compare les bénéficiaires des transferts en fonction des secteurs d'activité, les résultats varient peu⁷⁷. On peut simplement remarquer que, dans le bâtiment et le commerce de gros, la formation des jeunes en apprentissage dans l'entreprise est plus fréquente que celle destinée aux collègues de travail.

1.2.2. Rôle des salariés dans la transmission de leurs compétences

Les salariés transmettent la plupart du temps leurs compétences en tant que formateurs occasionnels⁷⁸. 22 % d'entre eux ont également été tuteurs et ceci sans distinction d'âge. Il faut remarquer que 23 % des seniors ont transmis leurs compétences en tant que maîtres d'apprentissage, contre seulement 13 % des jeunes. On constate donc que les entreprises utilisent le potentiel formateur des seniors plus spécifiquement pour former leurs apprentis.

Si l'on analyse par secteur d'activité⁷⁹, deux secteurs font preuve d'une spécificité en matière de transferts. Dans le commerce de détail, 39 % des salariés interrogés ont eu l'opportunité d'être maîtres d'apprentissage, et 27 % des salariés du bâtiment. Dans ces deux secteurs, la proportion de salariés ayant transmis leurs connaissances en tant que tuteurs est également élevée, puisqu'elle concerne 27 % d'entre eux.

À l'inverse, dans le secteur de l'industrie de transformation, des services et de l'industrie des biens d'équipement, le pourcentage de salariés ayant été maîtres d'apprentissage est relativement faible (respectivement 12 %, 5 % et 0 %). Dans ces trois secteurs, le pourcentage de salariés tuteurs est également légèrement en dessous de la moyenne.

On constate donc que la formation des apprentis reste l'apanage de quelques secteurs qui, de par la spécificité de leurs métiers, requièrent une formation professionnelle pratique plus poussée.

1.2.3. Domaine de transmission des compétences⁸⁰

La transmission se fait avant tout sur des techniques professionnelles. L'information sur l'organisation du poste est citée comme second domaine de transmission, mais dans une moindre mesure. Les salariés citent ensuite l'information sur l'entreprise, puis les connaissances générales.

1.2.4. But de la transmission des compétences⁸¹

Les salariés estiment, dans la majorité des cas, qu'ils ont transmis leurs compétences pour aider un autre salarié à acquérir une qualification reconnue par l'entreprise. Les seniors citent plus souvent cet objectif que les jeunes (59 % des seniors, contre 38 % des jeunes). C'est ensuite pour perfectionner un salarié sur un poste différent du leur, mais également pour former une personne appelée à les remplacer (cette dernière raison n'est pas plus évoquée par les seniors, on peut donc en déduire que la perspective de la retraite ne pousse pas les entreprises à développer la formation par les se-

⁷⁶ Tableaux 64A et 64B.

⁷⁷ Tableaux 65A et 65B.

⁷⁸ Tableaux 66A et 66B.

⁷⁹ Tableaux 67A à 67E.

⁸⁰ Tableaux 68A et 68B.

⁸¹ Tableaux 69A et 69B.

niers dans le but de les remplacer⁸²). On constate enfin que les jeunes évoquent plus fréquemment que les seniors l'objectif de formation des jeunes et des stagiaires.

1.2.5. Prise d'initiative pour les transferts

Les salariés ont, en majorité, la possibilité de prendre des initiatives pour former certains collègues (54 %)⁸³ et, à ce niveau, il n'y a pas de différence entre les seniors et les autres. On peut noter par ailleurs que, selon 76 % des salariés interrogés, leur rôle dans la transmission des connaissances n'est pas reconnu par l'entreprise⁸⁴.

1.3. Valorisation des transferts par l'entreprise

1.3.1. Connaissance et utilisation des compétences des salariés

En général, les compétences des seniors sont un peu mieux connues par l'entreprise que les compétences des jeunes (75 % des seniors estiment que leurs compétences sont totalement connues, contre 70 % des jeunes) et beaucoup mieux utilisées (75 % des seniors affirment qu'elles sont totalement utilisées, contre 61 % des jeunes)⁸⁵.

Une comparaison par taille des entreprises démontre que plus elles sont petites, plus les compétences des salariés sont entièrement utilisées⁸⁶. Cette relation négative entre l'utilisation totale des compétences et la taille de l'entreprise est strictement vérifiée statistiquement. On constate également que, dans les micro-entreprises, 81 % des salariés estiment que leurs compétences sont totalement connues, contre 60 % dans les entreprises de plus de cinquante salariés, mais on ne peut pas généraliser la relation entre la taille des entreprises et la connaissance des compétences des salariés, puisque ces compétences semblent moins connues dans les TPE que dans le PE (70 % des salariés des TPE affirment que leurs compétences sont totalement connues, contre 75 % dans les PE)⁸⁷.

1.3.2. Quels types de compétence les salariés offrent-ils ?⁸⁸

Ce sont leurs compétences techniques que les seniors évoquent le plus souvent, puis leur capacité de formation, alors que les jeunes évoquent d'abord leur capacité à former d'autres personnes, suivie de très près par leurs compétences techniques.

Les salariés citent ensuite unanimement leur maîtrise de la culture de l'entreprise, puis leur connaissance du marché de l'entreprise.

Les seniors se démarquent encore par le fait qu'ils citent ensuite leur « savoir-faire rare dans la profession », alors que les plus jeunes citent leur « savoir-faire unique dans l'entreprise ». C'est d'ailleurs la seule proposition que les seniors citent dans une proportion plus forte que les jeunes. En effet, pour cette question à choix multiple, les seniors ne cochent en général qu'une seule ou très peu de réponses, ce qui implique que les pourcentages obtenus sont plus élevés pour toutes les réponses des autres classes d'âge. Si l'on estime que ce constat est la preuve que les seniors ne cochent une réponse que quand ils sont absolument d'accord avec sa proposition, cela signifie que,

⁸² Mais il faudrait pouvoir différencier les entreprises sur ce point.

⁸³ Tableaux 70A et 70B.

⁸⁴ Tableaux 71A et 71B.

⁸⁵ Tableaux 72A, 72B, 73A et 73B.

⁸⁶ Tableaux 75A et 75B.

⁸⁷ Tableaux 74A et 74B.

⁸⁸ Tableaux 76A et 76B.

dans l'entreprise, ce sont eux qui détiennent la plupart du temps un savoir-faire rare dans la profession.

Nous nous sommes demandé pourquoi les seniors se reconnaissent un rôle apparemment mineur ou faible dans les transferts de savoirs, sans avoir le moyen d'apporter des réponses ou des éclairages pertinents.

2. LES PRÉALABLES À LA MOBILISATION DES SENIORS DANS LE DISPOSITIF DE FORMATION

Voyons maintenant les réponses des dirigeants et la façon dont ils mobilisent leurs salariés âgés et expérimentés pour mener à bien l'ensemble des formations qui ont lieu au sein de l'entreprise, car cette dernière apparaît bien sous cet angle, comme une véritable institution dédiée à la formation, tous types confondus.

La formation remplit trois buts distincts : (1) compléter la formation initiale que les individus ont reçue avant d'entrer dans la vie active. Pour certains, cette séquence a lieu uniquement, ou très majoritairement, dans l'entreprise ; pour d'autres, de façon complémentaire. (2) Donner des compléments de formation technique indispensables pour s'adapter à l'évolution de l'environnement technique au travail ; ces formations sont elles-mêmes de deux types, selon qu'il s'agit de formations longues ou courtes, prodiguées en dispositif externe et délivrées par des professionnels, ou en usine et faites par des collègues, par l'encadrement, ou par des « formateurs maison ». (3) Dispenser de véritables cursus de formation, et cette partie s'apparente à la formation continue longue. Les dosages entre les trois modalités sont fonction des exigences de l'entreprise, de son degré de technicité, et de la qualité du personnel qu'elle recrute habituellement, mais nous verrons au chapitre 5 qu'elles peuvent être surdéterminées par des considérations stratégiques.

La formation assure le plus souvent l'adaptation des qualifications du personnel aux exigences techniques organisationnelles et fonctionnelles de l'entreprise. Elle compense les niveaux de formation du personnel au moment de son embauche et lui permet d'évoluer en fonction des besoins et des contraintes de l'entreprise. Souvent, les entreprises forment leur personnel à de nouveaux besoins et compétences techniques parce qu'elles ne trouvent pas sur le marché les qualifications requises. Elles se plaignent aussi des formations dispensées par les différents acteurs de l'Éducation nationale. La formation satisfait enfin des exigences particulières propres à l'entreprise, qui souhaite élargir son panel de compétences dans un domaine déterminé, ou l'associer à d'autres domaines ou champs.

Les réponses des dirigeants nous permettent de broser un tableau assez complet de leurs attentes et de leur insatisfaction en ce domaine.

2.1. Quelles compétences les entreprises attendent-elles des salariés ?

C'est au moment des recrutements que les entreprises affichent les préférences en matière d'embauche de nouveaux salariés. Soit elles privilégient la continuité et énoncent des exigences de formations et d'expériences liées à des métiers existants au sein de l'entreprise, soit elles se tournent vers le marché du travail pour chercher de nouveaux profils, et faire évoluer leur programme de formation. C'est toujours en lien avec la question de la formation que ces besoins et ces exigences sont exprimés.

2.1.1. Un programme de formation

Cette première entreprise brosse la carte de tous les métiers qu'elle mobilise pour énoncer ce que sera son programme de formation :

« L'évolution des métiers en eux-mêmes... On restera toujours, nous, basés dans le dessin, la conception à la base de chaudronnerie, de charpentes métalliques, de châssis, de profilés métalliques, de choses comme ça. Il y aurait une petite partie mécanique, une petite partie hydraulique, tuyauterie, calcul des vitesses dans les tuyauteries, des trucs comme ça. Mais c'est relativement simple. Par contre, on essaie un petit peu de se diversifier et puis d'appliquer ce qu'on sait faire dans des domaines voisins proches, ou éventuellement différents mais qui font appel à des techniques ou à des matériels qui ressemblent à ce qu'on fait. On a un petit peu touché le domaine des boues de curage d'égouts... Parce que nous, on est plutôt dans le minéral, là on est limite minéral et organique. Et puis, on essaie de toucher certaines choses... Y a donc toute la partie traitement des boues, alors des boues batonitiques, boues de forage... et qui débouche vers les travaux souterrains... les fondations spéciales... » [I6317]

Une autre énonce le programme de formation qu'elle applique à ses ouvrières de la confection, secteur dans lequel les exigences du marché imposent une réactivité très grande ; la formation devra prendre en compte les besoins nouveaux, comme la polyvalence et la réactivité :

« On investit toujours dans les hommes. Et généralement dans les femmes, puisqu'on est dans une industrie avec une main-d'œuvre essentiellement féminine. Mais c'est peut-être pas de la formation comme on l'entend, mais on adapte nos gens à des séries beaucoup plus courtes, à des polyvalences beaucoup plus importantes. On essaie de rendre nos gens un peu plus autonomes. Parce que les séries qui restent actuellement en France sont de plus en plus courtes et évidemment ça impose que les gens soient beaucoup plus indépendants. On passe d'une situation industrielle, si vous voulez, à une situation qui va vers l'artisanal où les gens sont beaucoup plus indépendants. » [I152]

L'industriel boucher juge les candidats au métier qu'il doit former en fonction de critères d'intégration à une équipe ; le programme de formation s'applique aux candidats extérieurs à la profession :

« Lorsqu'il s'agit de la ligne d'abattage, on est prêt à recruter des gens qui ne sont pas bouchers de métier et on les forme. Donc là, le jugement, c'est la capacité à s'intégrer dans une équipe et puis appliquer la formation qu'on leur donne, savoir s'ils sont capables de faire ou pas, et puis, s'ils ont les capacités à tenir une cadence et des situations de travail qui ne sont pas faciles. Quand il s'agit de métiers plus techniques comme le secrétariat, là c'est véritablement l'aspect professionnel qui mise entre les deux. » [I03M8]

Le programme de formation dépend de l'histoire de l'entreprise, des savoirs qu'elle a accumulés, de l'approche du monde du travail et du marché. On ne saurait mieux plagier un interlocuteur (dont on dévoilera par la suite combien il est orfèvre en la matière) :

« On est une entreprise. On a un historique de quarante ans d'existence et on a un gros besoin de modernisation. Donc, je recherche plutôt de gens qui feraient par exemple de l'informatique, des gens qui ont une approche actuelle du monde du travail et du marché. Y'a pas un critère vraiment de sélection, mais c'est important que la personne soit vraiment dans cette logique-là. Un potentiel d'adaptation et de faire évoluer les choses à l'intérieur de l'entreprise... » [I6311]

L'entreprise doit accompagner et mieux valoriser l'évolution des carrières de ceux qui coopèrent à ces formations transferts : le transfert n'en sera que plus réussi s'il est valorisé et s'il s'accompagne d'une évolution des carrières qui le légitime :

« C'est-à-dire que j'ai eu des personnes qui ont évolué. J'ai un ouvrier de fabrication, qui, maintenant, est passé contremaître à l'intérieur. Donc, y'a quand même une certaine évolution de carrière, parce que justement ils arrivent à faire passer leur savoir-faire. Et cette personne est assez jeune : elle a 30 ans. En huit ans, il a réussi à... pouvoir évoluer au sein de l'entreprise. » [I636]

2.1.2. Embaucher des jeunes pour les « former au moule de l'entreprise »

De très nombreuses entreprises disent vouloir recruter une main-d'œuvre pour la former aux besoins de l'entreprise. Or, cela n'est pas forcément cohérent avec leur propre programme (elles en ont rarement un) et semble davantage justifié par leur volonté de préserver l'esprit maison. On voit alors fleurir des expressions en guise de programme comme « former au moule de l'entreprise », avec une infinité de variantes.

2.1.3. Recherche d'un certain nombre de qualités présentes chez les seniors

Plusieurs entreprises énoncent un programme de formation en référence aux qualités qui sont unanimement reconnues aux seniors qui servent alors de double référence : ces derniers constituent un objectif, en termes de programme de formation, pour les métiers de l'entreprise, et, en même temps, ils apparaissent comme les garants des valeurs de l'entreprise.

Cette entreprise cherche à recruter des gens stables. Ici, la priorité est donnée à un jeune marié. À la question des critères de recrutement, il répond :

« L'âge... je préfère un âge assis, c'est-à-dire d'une trentaine d'années, que la personne soit mariée, ce qui l'empêche éventuellement de naviguer à droite à gauche et de quitter son emploi après sa formation. Ce qui arrive souvent. [I039]

Une autre répond qu'elle privilégie des gens capables de se plier à l'esprit d'équipe, ce qui est une façon de mettre en avant des exigences, qui lui sont propres, en matière de formation interne. Le motif mis en avant, ici l'esprit d'entreprise, n'a pas d'autre signification, car il est impossible de connaître si une nouvelle recrue pourra satisfaire aux valeurs que l'entreprise entend promouvoir, avant de l'avoir testée en la confrontant au collectif de travail. L'entreprise procède en douceur lorsqu'il s'agit d'opérer un transfert de personnes pour, précisément, maintenir l'esprit de l'entreprise :

« J'en ai deux autres, par contre, qui sont tout à fait en poste, et leurs attentes, c'est de continuer quand même. Je crois pas qu'ils se sentent maintenant en attente de la retraite. Vous voyez, c'est pas du tout ce genre de gens. Je pense qu'ils sont actifs... y sont toujours dans leurs fonctions, dans leur boulot. Évidemment, ils y pensent...

Je pense, quand on arrive à un certain âge et qu'on est dans une fonction quand même responsable dans l'entreprise, on a un certain souci, justement ça fait partie des soucis professionnels. À un moment, on se dit : "maintenant, y serait peut-être temps que le patron prenne conscience que j'arrive un peu à la fin. J'ai bien fait mon boulot. Donc, je vais aller lui en parler. Y faut qu'il trouve quelqu'un". Ça a été fait depuis plusieurs années pour un de nos cadres. Ça fait quatre ans qu'il a pu travailler avec un jeune et qu'il a fait un maximum de choses. Et puis, l'autre qui est clairement en attente puisqu'il n'en a pas. Donc, je pense effectivement qu'ils en ont conscience et qu'ils le souhaitent.

Je crois que c'est une éthique d'entreprise, c'est une mentalité, ça fait partie de nos valeurs. Et puis également une éthique vis-à-vis de nos clients, parce que la fidélité de nos clients repose également sur notre propre fidélité. C'est-à-dire qu'à un moment donné un client qui a l'habitude de travailler avec un conducteur de travaux ou un chef d'équipe, y crée des liens, des liens de confiance, techniques, opérationnels, même des fois des liens amicaux et c'est important pour nous d'amener en douceur un changement. Et non seulement en douceur mais aussi en gardant la confiance. C'est-à-dire, on peut pas catapulter... Voyez, par exemple, j'ai le cas pour un conducteur de travaux, c'est quand même quelqu'un d'important... il est en rapport avec certains clients qui le connaissent depuis de nombreuses années. Je peux pas catapulter de jour au lendemain un nouveau conducteur de travaux que je vais embaucher et puis présenter à mes clients en disant : "voilà un nouveau conducteur de travaux, dans trois mois il remplace un tel". Je pense que ça serait très délicat et ça serait même prendre un gros risque vis-à-vis de marchés clients qu'on a. [I6311]

2.2. Insatisfaction des entreprises face au marché de la formation

La partie de nos entretiens relative aux besoins en termes de formation a reçu un accueil unanime, car elle est liée à l'insatisfaction face aux programmes de formation de l'Éducation nationale, tous secteurs confondus. Rien d'étonnant ni de très nouveau, s'agissant d'acteurs qui se sentent dépassés par un système de formation qu'ils jugent en pleine dérive. Nous avons repris certains de leurs propos quand ils nous paraissaient fondés et accompagnés de propositions. C'est une des pistes qu'il

faudra le plus creuser pour la suite du programme *Equal*⁸⁹. Il est certain que le point de vue des dirigeants des toutes petites structures ne reflète qu'imparfaitement ceux des plus grandes qui n'éprouvent pas les mêmes difficultés et ont appris depuis plus longtemps à compenser ou corriger cet état des choses. Les travaux de notre collègue Myriam Campinos, chercheuse au GIP-MI, mériteraient d'être repris à la lumière de ce constat, pour mieux aider les industriels à comprendre que leurs attentes sont parfaitement légitimes, mais que « réformer le système » sera une œuvre de très longue haleine⁹⁰. La régionalisation des formations courtes que la région Auvergne escompte unifier exigera d'être évaluée à l'aune de ces critiques.

2.2.1. Satisfaction à l'égard des formations dispensées par l'Éducation nationale

Face aux abandons et fermetures de sections de formation professionnelle par l'Éducation nationale, les industriels doivent suppléer la formation publique et former soit en interne, soit en interprofession :

« Il y a deux sortes de métier : il y a l'électrique-électronique qui est une composante de nos produits, et, la partie charnue, je dirais une partie noble : la mécanique, c'est l'ensemble support de ces produits qui est tributaire de gens de façon où on demande une dextérité manuelle importante qu'on ne trouve plus et qu'on ne trouve plus dans l'Éducation nationale. Il n'y a plus aucune filière... Difficultés pour recruter du personnel, oui, surtout des techniciens, mécaniciens. Il n'y a plus de filiales comme je viens de dire dans l'éducation... Très difficile à trouver... Donc, ce sont des gens à former directement au sein de l'entreprise. » [I03M9]

Un pâtissier :

« Le problème n'est pas tellement que les travailleurs français partent de plus en plus tôt à la retraite. Le problème, c'est que les jeunes travaillent de plus en plus tard. C'est vrai qu'ils ont une formation initiale plus pointue qu'à notre époque, mais finalement à la sortie, est-ce que ça leur apporte vraiment quelque chose ? En tout cas, dans des métiers comme les nôtres. » [M0322]

Un fabricant d'abat-jour :

« De préférence, avec le CAP de couture ou avec une expérience dans le textile. Et c'est vrai que toutes les filles qui sont venues d'une formation couture, elles ont une capacité d'adaptation extraordinaire, ça n'a rien à voir. Le problème, c'est d'en trouver aujourd'hui. On nous dit qu'on va arrêter ce CAP, car il n'y a pas de débouchés. Pour faire retoucheuse, OK, mais, dans une usine textile, on en a besoin. » [M0323]

Un industriel s'insurge contre l'école qui ne sait plus former et s'élève contre le fait de pousser les gens aussi loin. Les critères de recrutement ne prennent plus du tout en compte les formations suivies. Mais former en interne n'est pas évident non plus pour les petites structures :

« Déjà, des gens qui ont envie de travailler. C'est le premier critère, c'est le plus dur à trouver celui-ci, car les gens sont très démotivés. Ensuite, un bagage intellectuel suffisant. Je dirais, pas technique, parce que techniquement, vu ce qu'ils font à l'école, on est complètement à côté de la plaque. Techniquement, ils n'ont rien. Il faut tout réapprendre de A jusqu'à Z. Je me demande d'ailleurs à quoi ça sert de pousser les gens aussi loin, s'ils oublient les bases qu'ils devraient avoir acquises. Le savoir actuel est très superficiel, malheureusement, et il faut toujours reprendre à zéro.

On essaye justement de les former à d'autres métiers. Mais ici, ce n'est pas une école... On est là pour produire, on n'est pas là pour former. Donc, c'est vrai quand ça peut se faire, on essaye de le faire, on n'est pas chez Renault. Le gros problème, c'est que l'on mélange les grosses entreprises et les petites, les structures ne sont pas du tout les mêmes. Ici, pour diriger l'entreprise, on est trois. » [I432]

Il existe aussi plusieurs contre-exemples qui valorisent l'apport d'un bon apprentissage :

⁸⁹ Notre travail n'ayant pu être exhaustif, nous ne saurions trop conseiller à chaque partenaire d'examiner plus en détail les matériaux de l'enquête pour une lecture plus approfondie sur ce chapitre.

⁹⁰ Voir sa contribution dans l'ouvrage sur *Les dynamiques de PME*, Courault et Trouvé (eds.), PUF, 2000.

« Celui que j'ai recruté récemment, c'est un jeune... donc, je me contredis, mais comme c'est un jeune qui veut travailler, qui sort d'une école d'apprentissage, d'un apprentissage en alternance, il a quelques notions de mécanique et donc c'est une bonne chose. » [I03M9]

« ... OFY a des difficultés de prendre en charge à 100 % une nouvelle personne avec un poste clef. Parce que je parle de poste clef... Je ne parle pas des postes des opérateurs parce qu'on les forme assez rapidement. Non, mais un poste clef, un poste de responsable, on n'a pas le temps de former et puis, il faut que la personne soit relativement opérationnelle, donc un jeune sur un poste clef, c'est pas envisageable pour nous, on n'a pas une structure qui nous permet de passer du temps, de le former comme on le souhaiterait. Je suis pourtant assez bon, je prends au niveau des opérateurs, des jeunes qui sont du lycée Albert Lord à Cusset. Ils sont en train de créer dans ce lycée-là, des CAP de régleurs en machines semi-automatisées, donc sur n'importe quel produit, et c'est intéressant parce que, comme je vous disais tout à l'heure, les gens, ils sont formés sur le tas. Donc, ce qui est intéressant, c'est de prendre ce jeune mais à part le temps qu'on va passer à lui apprendre, ça coûte presque rien, on n'a pas un salaire à lui virer. Donc, ça coûte presque rien... Si c'est un poste clef, c'est difficile uniquement pour une question de temps, parce qu'on est une petite structure. Parce que je répète, dès qu'il manque une personne chez nous qui a un poste clef, on est mal. » [I03M7]

Notre interlocutrice, épouse de menuisier, s'est elle-même formée aux métiers de la couverture, en parallèle avec son premier métier de comptable et de secrétaire de l'entreprise⁹¹. Elle tient des propos « d'or » sur l'apprentissage. Dans un premier temps, elle précise les formules et les types d'apprentissage qui sont les plus intéressants pour eux, et explique qu'une formation de type compagnonnage n'est pas le but recherché. Dans un second temps, elle s'exprime longuement sur la question de l'apprentissage et des conditions qu'il suppose pour réussir⁹² :

« C'est vrai, le compagnonnage, je trouve que c'est bien. Mais, dans un sens, je me dis que ça dépend de ce que l'on veut faire. Compagnonnage, ça veut dire apprendre toutes les techniques de toutes les régions de France. Mais quand on est en Auvergne, la technique qui se fait en Alsace, vous n'en voulez pas ! Il faudrait mieux être plus sur la technique de la région mais sur plusieurs corps de métiers pour qu'on puisse travailler sans abîmer ce que fait un autre corps de métier. Pour celui qui veut être salarié, et qui se dit : "aujourd'hui, je suis là, demain je serai là-bas". Mais pour celui qui veut s'installer et créer sa boîte, il faudrait privilégier l'apprentissage et la connaissance générale des techniques et de la culture générale de la région, l'architecture, de tout ce qui se fait dans la région. Maintenant, c'est bien aussi de se dire qu'on est charpentier et qu'il faut connaître toutes les techniques, mais est-ce qu'on va les utiliser ? » [M6308]

[À la fin de l'entretien, Madame R... est revenue sur l'importance de l'apprentissage, redisant combien elle insistait dans son entreprise pour qu'on traite correctement les jeunes et qu'on leur apprenne les choses à leur rythme : « les jeunes, on les trouve toujours trop lents, il faut se souvenir qu'on a été jeune et qu'on a appris dans le temps de façon plus lente en faisant et refaisant ». Elle dit avoir été scandalisée par la façon dont elle a vu un collègue de son mari traiter son apprenti, à le dégoûter à tout jamais de rester et d'apprendre le métier. Elle est également revenue très longuement sur toute une série de questions liées à l'attitude des patrons et des salariés des entreprises vis-à-vis des jeunes, pour leur apprendre correctement le métier, les intéresser, savoir les passionner, arriver à leur faire dépasser leurs limites (le rôle du temps). Les très jeunes et les apprentis sont considérés systématiquement comme trop lents, gauches... et son discours consistait à insister sur la pédagogie la plus juste des aînés vis-à-vis des plus jeunes, pour les aider à vraiment progresser dans la maîtrise de leur travail. Par exemple, elle demande à un salarié plus âgé qui suit le jeune de toujours le faire progresser, de l'intéresser à des choses nouvelles... en sachant s'adapter à lui et faire preuve de patience. Pour elle, les plus âgés n'ont plus la patience des jeunes.]

On rencontre le problème du comportement des apprentis et de la démotivation des maîtres d'apprentissage : face au comportement des jeunes, certains maîtres ne savent plus comment s'y prendre :

⁹¹ Son premier métier lui a permis de poursuivre ses autres formations, son troisième métier consistant à suivre la question de la formation à l'échelle de sa profession.

⁹² Les propos ont été retranscrits de mémoire, l'interlocutrice s'étant exprimée « off » en accompagnant l'enquêteur.

« Le contrat d'apprentissage... on a eu quelques problèmes avec deux apprentis, enfin surtout avec un apprenti, l'année dernière... Il a fini au mois de septembre-là. C'est vrai qu'on était tombé sur un jeune qui avait surtout envie de s'amuser, qui n'avait pas bien envie d'apprendre le métier, qui était là pour passer le temps. On a souffert avec lui. Un contrat d'apprentissage en plus sur deux ans, c'est lourd ça. C'est vrai que nous, il nous tardait qu'il ait fini et puis qu'il s'en aille. C'est la première fois que ça nous arrive, parce qu'on a toujours formé des apprentis depuis 53. J'ai dit : "on prend un moment de répit, parce qu'il faut qu'on récupère". Il nous a épuisés, même les gens à l'atelier, il épuisait tout le monde. Quand les gens tournaient le dos, il lançait des bouts de bois... c'était épouvantable. Alors cet apprenti-là nous a, pour l'instant, vaccinés de l'apprentissage. » [I151]

Une entreprise de services se plaint du comportement des jeunes et fait par la suite des propositions pour remédier aux *diktats* dont elle se dit victime (cf. *infra*) :

« Alors, les jeunes, ils ont l'habitude de tout avoir. Ils sont dans une société de consommation à outrance. Ils essaient de rester chez leurs parents le maximum de temps en étant salariés pour que leur salaire soit de l'argent de poche : c'est pas comme cela qu'on forme des hommes, J'en reçois qui ont enlevé le *piercing* avant de rentrer ! On s'arrache les cheveux en ce moment. Y'en a des jeunes qui sont bien... » [M6310]

Certains mettent ces difficultés sur le compte du manque d'attractivité des métiers :

« - *D'accord. Et au niveau de l'évolution des métiers de production ? Vous pensez qu'il va y avoir une évolution ou les compétences sont amenées à rester les mêmes ? Comment vous voyez l'avenir ?*

- Pour l'instant, on n'a pas vraiment de solutions. C'est nous qui devons faire notre propre formation... Et c'est très difficile, parce que c'est vrai que c'est pas un métier... malheureusement... plaisant. Parce que, à la pierre... tu es dans l'eau. La pierre, c'est froid... C'est lourd, c'est très lourd. Y a beaucoup de risques par exemple pour le dos, etc. les allergies ou quelque chose. Donc, les jeunes sont pas vraiment attirés par un métier comme ça. » [I636]

D'autres analysent leurs besoins face aux déséquilibres futurs qu'ils anticipent dans la pyramide des âges : la formation doit permettre de prévoir l'avenir au niveau de la profession.

« Alors, premièrement, on a des difficultés de recrutement. Ça dépend des saisons et ça dépend du métier que l'on réclame. C'est vrai que, dans le métier de boucher, on a plutôt à gérer une pénurie qu'un surplus de travailleurs. Donc, on a des époques très tendues, notamment à partir du printemps jusqu'à l'automne où il y a beaucoup d'activités, ou des gens en vacances. Donc, il faut beaucoup de bouchers pour les remplacements et c'est très compliqué de trouver des gens, voire impossible. Par contre, à partir de l'automne, où l'activité est moins forte, on a un peu plus de candidats qui se présentent, mais il n'y en a pas beaucoup et ils n'ont pas toujours une très bonne technicité. Donc à nous de faire des essais, de voir si les gens peuvent s'adapter ou pas et si on peut les former. Mais, à l'avenir, il y a effectivement préoccupation par rapport à ce profil de boucher, parce que, il en sort peu, et le CAP de boucher de Moulins, il y avait six élèves, il y en a deux qui l'ont eu et c'est même pas sûr qu'ils restent dans la région. On est sur un problème assez grave au niveau de la profession, on trouve des gens qui sont capables de s'intégrer sur des lignes d'abattage notamment où on peut les former, ce sont surtout des gens qui sont désireux de travailler. Mais, le vrai boucher, le piéceur, le pareur, le désosseur, c'est plus compliqué. Après, au niveau de l'âge, on a une pyramide des âges qui est assez favorable quant aux personnes ayant de l'ancienneté, puisque par rapport à l'historique que j'ai dit, il y a eu, à mon avis, dans les années 74, un grand plomb dans le rouge et je dirais que la première vague d'embauche, elle est à cette époque-là et donc les gens les plus anciens sont de cette époque. Donc, on a peu de départs à la retraite depuis cinq, six ans, on en a peu dans les années qui viennent et on a peu de personnes au-dessus de cinquante ans. Par contre, on aura une vague importante, car beaucoup de gens ont 48 ans, donc on sait que l'on a un grand départ à ce moment-là, et il faudra les remplacer. » [I03M8]

Beaucoup se plaignent de la fermeture de sections de formation qui existaient autrefois et garantissaient un vivier favorable à l'apprentissage de jeunes.

« Ensuite, il y a les menuisiers... les monteurs de foyers, les soudeurs, les poseurs de cheminées, qui sont des métiers où on ne trouve pas de formation, et il n'y a pas de filière qui permet de former les gens dans tous nos métiers. » [I636]

Les anciens n'ont pas besoin d'apprendre ; ils pourraient donner des leçons aux formateurs :

« Les anciens, ils ont besoin, d'aucune [formation]. Au contraire, c'est eux qui pourraient donner des leçons... même peut-être aux formateurs » [O7]

2.2.2. Les suggestions des chefs d'entreprise

Une entreprise de service fait une analyse critique des décalages entre les comportements des jeunes et les besoins des entreprises, avant de livrer une série de propositions pour réformer les offres de formation :

« - Je pense qu'on a des difficultés à recruter parce qu'on n'a pas formé les gens comme il le fallait, parce qu'on a négligé un certain amour du travail et parce qu'il y a un trop d'assistantat... Après, le recrutement, je crois que c'est un problème pour tout le monde... parce qu'on a dévalorisé nos métiers, on a formé trop d'administratifs, et puis faire marche arrière, c'est un peu difficile, ou faudrait vraiment le faire intelligemment et revoir tout le système de formation et travailler plus en partenariat avec des entreprises plutôt que de pousser des élèves à faire des stages dans des très grosses unités, comme on le fait actuellement. Je pense que l'avenir de l'emploi passe par les PME. Après, on rentre dans le problème des 35 heures et des charges sociales... Parce que il n'y a pas ce partenariat avec les entreprises qu'il devrait y avoir.

- *Et comment le recréer ? Ccar j'imagine que, en lycée pro, c'est plus facile que...*

- C'est plus facile en lycée pro, mais j'ai un exemple très concret. J'avais trouvé un jeune qu'on a suivi depuis son bac pro. Après son bac pro, il a voulu faire un BTS. Je lui ai dit : "d'accord, mais pas n'importe quel BTS, un BTS d'action commerciale. Je lui ai dit : "ça mène à rien, ça sert à rien si ce n'est à te caser deux ans de plus". Il existe à Vichy le centre des métiers du bâtiment, le CMBA et je les ai appelés en leur disant : "voilà, le BTS de ce jeune, au lieu de deux ans, on peut le faire en trois ans, quinze jours en entreprise, quinze jours en formation", et on m'a répondu : "Monsieur, c'est une très bonne idée, ça se fait, mais il faudrait créer une section et on le fera pas". Voilà le problème, voilà résumé en une phrase. Alors, il faut savoir si on veut se donner les moyens de modifier ça, ou vous aurez bonne presse encore longtemps, parce que c'est dommage. Donc, ce jeune, il a fait son BTS de technico commercial et il travaille chez nous comme dépanneur de chaudière...

- *Vous pensez qu'il évoluera ensuite ?*

- Oui, il évoluera...

- *Mais pas avec la bonne formation de base ?*

- Ce qui est dommage, c'est de continuer à remplir des sections. J'ai vu le contenu des programmes, j'ai pas trouvé ça extraordinaire. Après, on forme des gens qui sont bons sur le papier mais qui ont du mal après à se plier à une discipline d'entreprise, parce que c'est *cool* quand même la formation, alors que quinze jours d'entreprise, quinze jours d'école... Mais c'est dommage, parce que ça partait d'un bon principe. J'ai des collègues de Lyon qui ont pris le problème dans le bon sens... Ils sont tous regroupés, les collègues du syndicat, et eux, ils ont un partenariat avec un lycée de Lyon. Ils ont créé une section et il est sorti vingt-cinq jeunes l'an dernier et ils vont en sortir cinquante cette année, parce qu'ils ont doublé, et là, le problème qu'ils avaient pour trouver des techniciens, il est résolu et ils les prennent en stage. Ils s'engagent à faire des stages ; ils se les partagent...

- *Et ça, c'est pas concevable à votre niveau plus modeste ?*

- C'est pas concevable à Clermont-Ferrand, c'est concevable dans les grandes agglomérations, c'est des jeunes qui passent de l'école au monde du travail sans passer par la case chômage ! C'est un énorme privilège. Après, on parlait des anciens. Il faut utiliser les anciens pour former les jeunes. Et qu'on forme pas des gens qu'avec des livres ! Les anciens, il faut qu'il y ait cette transmission, c'est ce qu'on s'efforce de faire ici. La transmission, c'est la clé du problème. C'est pour ça qu'ici j'ai dit aux gars : "on échange l'information. On transmet le savoir. On écoute". Il y a même des jeunes qui font la pige aux anciens des fois...

- *Et cette idée d'une formation qui ne peut pas se réaliser à Clermont-Ferrand..., si vous essayez de la reprendre sur une base élargie, tous les métiers du second œuvre, cela ne serait pas jouable ?*

- Non, parce que si vous voulez, on a un métier qui est très particulier c'est du service après-vente de chaudières. Quelqu'un qui fait du SAV d'électroménager, il peut faire du SAV d'aspirateurs, de frigidaires. Finalement, c'est basique, ça dévalorise pas leur métier. Mais nous, on a un métier qui est en pleine évolution : il

y a des normes, on est responsable du cantorgage [?] jusqu'au faitage du toit, y compris les normes gaz, y compris les données du constructeur de l'appareil, les réglages en fonction de l'installation, la cheminée qui est un élément important, qui est régie par un DTU, le B 84, qui est extrêmement contraignant. Il faut prendre des mesures, il faut savoir tout ça et c'est pourquoi je dis qu'il faut cinq ans pour former un dépanneur. » [M6310]

Une suggestion, fort éloignée de la critique de l'Éducation nationale, les rejoint, puisqu'elle part du constat que les métiers qui recrutent sont ceux que personne ne veut faire :

« S'il n'y a pas des mesures qui sont prises pour redonner de la qualité au travail, et bien pour les métiers... D'ailleurs, aujourd'hui, quels ont les métiers qui recrutent ? C'est les métiers que personne ne veut faire. À savoir dans la restauration, les choses comme ça, c'est-à-dire des métiers où les gens sont obligés de travailler pendant que les autres se reposent. Servir dans un restaurant, c'est pas marrant, parce que vous travaillez pendant que les autres se reposent. » [I439]

2.3. Les entreprises s'adaptent et assurent elles-mêmes la formation de leurs salariés

Les extraits reproduits ci-dessous font clairement comprendre la nécessité qu'éprouvent une majorité d'entreprises de former en interne leurs salariés, tous niveaux de compétences et de responsabilités confondus. Ces formations exigent un suivi et un accompagnement très important (par exemple, pour suivre l'évolution des normes, les exigences de contrôle de qualité...). Cela explique que nombre de formations sont aussi assurées à l'extérieur, le plus souvent au niveau des professions ou par les fournisseurs de matériels.

2.3.1. Les formations en interne et sur le tas

Les entreprises doivent avoir une vision à long terme de la formation :

« ... on recrute des jeunes, pour amener du sang neuf. On doit passer par une étape d'adaptation... des contrats de qualification, également, avec une formation, un encadrement particulier sur une période. On reconnaît que la personne doit pouvoir s'adapter et apprendre un certain nombre de choses. Mais on a une vision à long terme par rapport à la personne. » [I6311]

Les métiers, quel que soit le niveau de formation initiale, s'apprennent tous en interne :

« - D'accord. Ça veut dire que vous formez en interne vos personnes... ?

- On est obligé. On a quand même un budget relativement important sur quinze mois de l'ordre de 1 800 000 F. Ça doit faire 280 000 €.

- D'accord. Au niveau des métiers qui constituent votre entreprise, est-ce que vous pourriez me les énumérer, me les décrire un petit peu au niveau des compétences ?...

- Les métiers. Si vous voulez, y'a pas d'école ou de formations spécifiques pour faire ce qu'on fait, puisque c'est un petit peu nous qui avons développé et inventé, si on peut dire, notre métier. Donc, les gens se forment sur le tas ici dans le cadre de l'entreprise. Mais, à la base, y'a des ingénieurs un petit peu de différentes origines... On a un ingénieur qui est spécialisé dans les études de charpentes... On a des ingénieurs arts et métiers, et puis, après, on a des projeteurs, dessinateurs qui ont fait un peu de mécanique, un peu de chaudronnerie et puis, ils se forment sur le tas. » [I6317]

Les métiers reflètent l'expérience accumulée pendant toute la vie de l'entreprise. C'est pour cette raison que la formation sur le tas ou en interne s'impose comme seul mode d'accès au métier de l'entreprise :

« Dans notre entreprise à partir du moment où il n'y a pas d'école, à partir du moment où c'est une activité qui a été quand même un peu créée par les fondateurs, automatiquement l'expérience, là encore, a de l'importance. Parce que y'a des choses qu'on peut pas régler... C'est pas en équation avec notre métier. Y'a beaucoup de choses qui se font par l'habitude, par l'expérience. Aller mettre X installations en service vous permet de dire après : "pour faire ça, je mettrai plutôt ça que ça". Y'a pas de lois physiques qui nous permettent de dire... C'est surtout l'expérience. » [I6317]

« C'est une formation essentiellement de terrain... machine-poste. » [I633]

« Je dirais qu'on n'a pas vraiment des métiers... C'est la connaissance du bâtiment... un peu les techniciens du bâtiment pour la partie préparation et encadrement. Autrement, toutes les personnes qu'on prend, nous on les forme sur place... On ne trouve pas de gens qui sont, qui sont déjà formés sur le marché du travail. Donc, on prend des gens et on les forme. Y'a pas de métiers particuliers. » [I6312]

« - Soudeur, c'est déjà un petit peu plus facile, mais c'est vrai que c'est un métier qui est pas... Y'a pas beaucoup sur le marché, pas beaucoup d'offres sur le marché, mais sinon en monteur... enfin, poseur de cheminées, y'a pas du tout de filières. On passe par des plâtriers, et puis on les forme au métier, parce qu'il y a des règles à respecter, des DTU qui sont spécifiques à la cheminée...

- Vous m'avez dit DTU ?

- DTU, oui, parce que c'est vrai que c'est un métier assez dangereux, y'a beaucoup de risques... Par rapport... aux installations, c'est-à-dire mettre le feu à une maison... Y faut les former là-dessus. » [I636U]

2.3.2. Formation interne en réponse à l'absence de formation externe

« Lorsqu'il s'agit de la ligne d'abattage, on est prêt à recruter des gens qui ne sont pas bouchers de métier et on les forme. Donc, là le jugement, c'est la capacité à s'intégrer dans une équipe et puis appliquer la formation qu'on leur donne, savoir s'ils sont capables de faire ou pas et puis si ils ont les capacités à tenir une cadence et des situations de travail qui ne sont pas faciles. Quand il s'agit de métiers plus techniques, comme le secrétariat, là, c'est véritablement l'aspect professionnel qui prime entre les deux. » [I03M8]

2.3.3. Formations externes pour suivre l'évolution des métiers

Cette entreprise nous montre que, pour suivre l'évolution du métier, il est nécessaire de développer la formation professionnelle de chacun de ses ouvriers spécialisés :

«- Mais alors, par rapport à cette évolution, par rapport à la tuyauterie alimentaire, ça se passe comment ? Vous avez besoin d'investir au niveau du matériel ? Ou c'est simplement des techniques qui changent, ou c'est de la formation sur les individus ? Concrètement, ça se passe comment ?

- En fait, concrètement, c'est les trois. C'est-à-dire de la formation... Si on prend l'exemple de la tuyauterie, ça veut dire qu'y faut tenir à jour le niveau de compétence et tenir à jour les certificats des soudeurs en cours de validité, sur des procédés de soudages particuliers. *Idem* pour le gaz, le gaz industriel, où il est essentiel d'avoir des soudeurs qui ont les compétences validées par des certificats à jour sur tel ou tel procédé de soudage. Donc, ça appartient à de la formation, des formations qu'on mène chaque année. Au niveau de l'évolution également, une évolution énorme au niveau des règles et des réglementations en termes d'hygiène et de sécurité où là, notre effort principal, c'est de tenir à jour les compétences, les formations de nos opérateurs, par exemple, sur la prévention des risques chimiques, prévention des risques électriques... Il y a deux ou trois ans, la formation qui nous était systématiquement demandée à ce niveau-là, pour nos clients industriels de la chimie... de la pétrochimie, c'était une formation qui s'appelle de « niveau 1 ». Depuis un an, depuis deux ans même, on nous demande une formation qui s'appelle de « niveau 2 ». Donc, là, pareil, il faut envoyer les gens en formation, une formation renforcée et toujours que ce soit rajeuni. C'est chaque année. » [I6311]

La formation sera le plus souvent dispensée par le constructeur de machine :

« -Voilà, c'est en forme de tutorat. Et sur une machine un peu spécifique. Je crois qui y'a eu un stage four-nisseur, stage constructeur. »

- D'accord. Et là, au niveau de ces formations-là, c'est régulier... ?

- Non, c'est pas régulier. On n'est pas structuré en plan de formation comme une boîte de...

- Une boîte de sept cents personnes ?

- De sept cents personnes, ou plus technique. » [I633]

3. LES SENIORS DANS LES TRANSFERTS DE SAVOIRS

Les seniors sont un mode de passage obligé des transferts de savoirs ; il paraît impossible de les en dissocier totalement. Mais les entreprises sont en position inégale face à cette question, qui revêt une importance stratégique pour certaines, secondaire ou inexistante pour d'autres. La particularité de notre terrain d'investigation fait précisément ressortir l'importance des transferts dans tous les métiers artisanaux qui constituent un des enjeux de l'étude.

En lien avec ce constat, et s'agissant de ces seules entreprises artisanales, l'étude confirme l'importance des personnes qui jouent le rôle de « dépositaires des savoirs de l'entreprise ». Il faut dissocier deux situations :

- (1) Lorsqu'il s'agit de savoirs patrimoniaux ou de savoirs détenus par le chef d'entreprise-artisan, il faut se demander si ce dernier a formé ses salariés et s'il s'est lui-même impliqué pour mettre en œuvre un transfert de savoirs à leur profit. Certains l'ont fait ; d'autres s'y sont efforcés, mais n'y sont parvenus, tous leurs apprentis formés étant partis ; d'autres, enfin, ne l'ont pas fait, car leur entreprise emploie des salariés eux-mêmes titulaires de ces savoirs et les enseignent aux autres : on se trouve alors dans une logique de transmission du métier proche de la formule du compagnonnage.

- (2) Lorsqu'il s'agit de savoirs industriels, plus communs ou connus, parce que généralisés à toutes les entreprises d'une même activité professionnelle, l'enquête nous apprend que la transmission de savoirs considérés comme spécifiques à la dynamique de développement de l'entreprise est tout aussi essentielle à sa survie et à son essor. On se retrouve alors dans le cas de figure précédent.

Le chapitre suivant reviendra explicitement sur cette dimension des transferts en lien avec la dynamique de l'entreprise, quelles que soient la nature et la structure de l'entreprise, car elle nécessite l'analyse des métiers dits « stratégiques », *i.e.* liés au « cœur » de l'activité de l'entreprise.

Dans ce chapitre, on examinera la façon dont les entreprises confient ou ne confient pas expressément aux seniors la mission de transmettre les savoirs de l'entreprise, sans se soucier trop de la dynamique et du rôle de ces savoirs. On se limitera ici à la question : comment assurer et opérer au mieux le transfert de savoirs ?

Tous les salariés, fussent-ils compagnons ou très qualifiés, ne sont pas eux-mêmes forcément de bons formateurs : seule une minorité de salariés est en position de pouvoir contribuer à la diffusion et aux transferts des savoirs de l'entreprise. En général, les entreprises et leurs dirigeants savent très bien quelles sont les personnes le mieux à même de réussir la formation interne des jeunes recrues. Le transfert de savoirs s'analyse alors comme une formation interne sur le tas, générale (généralisable), de nature longue et assortie d'une reconnaissance par l'entreprise.

On rendra compte ici de la façon dont les seniors sont davantage acteurs et moteurs que d'autres dans les transferts de savoirs à travers les deux facettes suivantes : les seniors formateurs parmi d'autres, et les seniors acteurs clés des modes de transmission des savoirs.

Il est également une dimension spécifique du transfert des savoirs, de laquelle dépend la survie de l'entreprise elle-même : c'est la transmission de l'entreprise proprement dite. Dans le cas de nombreuses entreprises artisanales, le transfert des savoirs est un préalable à la transmission de l'entreprise elle-même. Cela confère un rôle véritablement stratégique à cette opération. Dans la mesure où les deux dimensions sont en interaction étroite, nous reviendrons sur ce point dans le chapitre suivant, car il illustre un cas particulier où le métier et l'activité sont étroitement liés à la transmission des savoirs.

3.1. Les seniors et la formation sur le tas

Les seniors sont les premiers à mettre en œuvre la formation sur le tas, sans que cela soit nécessairement demandé par le dirigeant. Pour une grande majorité d'entreprises, il ne fait aucun doute que les seniors sont des formateurs par excellence et les transmetteurs des savoirs de l'entreprise : tous le disent avec des formulations ou des expressions voisines. Mais ils ne distinguent pas forcément entre les formations sur le tas et les autres types de formation. Les seniors sont naturellement les opérateurs des deux formules sans qu'aucune ne soit exclusive. Leur rôle de dispensateurs de formation est un rôle qui va de soi.

Les seniors sont les référents naturels de la transmission des savoirs : on trouve ici mentionnée souvent le rôle de la formation par l'exemple, que privilégient davantage les entreprises traditionnelles.

« - *Vous arrive-t-il de mobiliser des seniors pour former le reste du personnel ?*

- Oui, c'est à peu près ce que je viens de dire. On s'en sert éventuellement de tuteurs, on s'en sert de formateurs, d'exemples, de bons exemples. Ils servent d'exemples, puis de surveillance, d'encadrement, c'est-à-dire que, s'il y a des conseils à prodiguer, on va trouver ces personnes. » [I03SO]

Les seniors sont des formateurs « par vocation » :

« - *Quels sont les comportements, les attentes, les aspirations des « anciens », selon vous ?*

- ...ils ont un comportement de formateurs. [Un ancien] c'est quelqu'un qui essaie de guider les jeunes, ce sont des bonnes et des mauvaises choses de toute façon. Ce sont des éducateurs, que ce soit au sein de l'entreprise pour l'entreprise ou au sein de l'entreprise pour des affaires extérieures. Ils sont toujours là pour conseiller. » [I03M9]

Attention, avec les nouvelles donnes de la concurrence..., les seniors n'ont plus le temps de former les jeunes !

« Je préfère avoir dix « seniors » dans mon entreprise que dix très jeunes... Mais il faut aussi les faire travailler et leur apprendre le métier. C'est plus difficile. Les « seniors », on leur donne beaucoup à faire avec le moins de temps possible – ce sont les contraintes – et donc ils ont de moins en moins tendance à diffuser leur savoir-faire. Le jeune est souvent voué à lui-même. Alors que je me souviens quand j'étais apprenti – et je l'ai été pendant trois ans -, on me faisait faire du travail manuel qui n'avait rien à voir avec le chantier... il fallait réaliser des pièces... parce que le patron voulait voir ces pièces... Et maintenant on n'a plus les moyens, parce qu'il faut tout, tout de suite. Et le client ne tolérerait pas qu'il y ait deux ouvriers chez lui, dont un qui ne travaille pas pour lui. C'est très délicat. » [M038]

Le recours aux contrats d'adaptation, associé au financement partiellement externe des formations, permet de compenser en partie le coût lié au temps passé par les seniors pour former les jeunes :

« - *...aussi du fait que certains anciens formaient les jeunes ?*

- Tout à fait.

- *Ils étaient en apprentissage ou... ?*

- Non, on a beaucoup embauché ces jeunes avec les contrats d'adaptation. Avec des heures de formation internes financées par l'OIA.... C'était et c'est toujours notre organisme de formation. Je trouve le système bien. Un contrat adaptation sur une année avec des heures de formation, c'est bien Ça permet d'abord une aide au niveau de l'entreprise, car c'est quand même du temps perdu à la fois de la part des tuteurs qui sont quand même des personnes âgées, puisqu'on leur demande vingt ou vingt-cinq ans de boîte, d'ancienneté dans le métier. Ce tuteur perd du temps. Donc, c'est bien ce principe du contrat d'adaptation d'avoir quelques heures de financées. »

Cet interlocuteur estime que les seniors ne doivent pas être cantonnés à la fonction de formateurs. Il précise qu'il y a des formations qui exigent un complément de formation théorique : l'entreprise doit aussi se soucier de former ses propres formateurs. Voici le cas d'une entreprise qui a formé quelqu'un doué pour la formation et qui a acquis le sens de l'animation :

« Nos travailleurs sont pratiquement tous à la production et forment les plus jeunes. La formation se fait par l'encadrement. Ils sont capables de faire une formation technique mais pas théorique. C'est des gens confirmés et là, je n'interviens pas, ce n'est pas parce que l'on est senior qu'on est cantonné à la formation. Par contre, si on est expérimenté. On est amené à faire de la formation aux plus jeunes. On avait un électricien, qui avait des talents de formateur, on lui a fait passer une formation d'animateur pour qu'il soit cantonné à la formation théorique et pratique. Il était entraîneur de football et il avait l'habitude d'encadrer des jeunes. Il était capable de tenir un discours. » [O41]

3.2. Formation implicite qui ne dit pas son nom

La formation s'apparente à un transfert de connaissances qui ne dit pas son nom. Celui-ci doit s'opérer dans les deux sens et s'inscrire dans une perspective à long terme ; il doit être équilibré et participe d'une bonne ambiance de travail :

« ...il faut utiliser les anciens pour former les jeunes. On ne forme pas des gens qu'avec des livres ! Les anciens, il faut qu'il y ait cette transmission. C'est ce qu'on s'efforce de faire ici. La transmission, c'est la clé du problème. C'est pour ça qu'ici j'ai dit aux gars : "on échange l'information. On transmet le savoir. On écoute". Il y a même des jeunes qui font la pige aux anciens des fois. C'est que je vois bien, sur certains modèles qui sortent, les plus anciens sont un peu largués, mais largués par rapport à tout ce qui est électronique, auto diagnostic de pannes et puis des fois, nouvelles normes, ils en ont tellement dans la tête. Mais, par contre, comme il y a encore des anciens appareils où des fois il y a des pannes qui sont dues à des problèmes d'installation qui génèrent des problèmes techniques, au lieu de chercher midi à 14 heures, ils y arrivent ! Donc, finalement une complémentarité. » [M6310]

« La transmission du savoir-faire se fait par les collègues qui sont avec la personne. Il faut qu'il y ait une bonne ambiance. Il faut que la personne soit contente et qu'elle ne vienne pas contrainte et forcée. En retour, il faut qu'elle donne autant que les autres. C'est cet équilibre qu'il faut chercher constamment. Si on trouve cet équilibre, la transmission du savoir-faire se fait sans aucun problème. » [O40]

« En extrusion soufflage, malheureusement, il n'y a pas d'école, c'est-à-dire que les gens qui règlent ces machines-là, sont des gens qui ont été formés sur le tas. Ça va faire quinze ans que je suis à YLO, j'ai appris le métier, formé par des anciens. Et quand on veut trouver des techniciens, des régulateurs d'extrusion soufflage, ça n'existe pas, ça ne se trouve pas. Donc, on cherche des gens qui ont plutôt des bases mécaniques, ou électriques, et puis derrière, on leur apprend à régler, à fabriquer un flacon. » [I03M7]

« Pour le chef d'atelier, cela fait partie de ses prérogatives de former les gens et de vérifier qu'ils travaillent bien. Il doit avoir à l'esprit une attention particulière sur la mission de chacun de ses hommes et de leurs capacités à évoluer, et au travers de l'information qu'il veut leur donner. Donc là, il est mis à contribution, mais il n'y passe pas 100 % de son temps car il n'aurait pas le temps. L'autre personne forme le personnel, quand on a des jeunes qui sont là en remplacement, mais c'est moins vrai, c'est une question d'état d'esprit. » [I03M8]

3.3. Les formations en « doublon »

Les situations dites de « mise en doublon » consistent à mettre un jeune près d'un ancien pour qu'il apprenne tout du métier au contact de l'ancien qui se mue en compagnon maître à son égard⁹³.

Cette transmission est très souvent faite par le patron lui-même dans les toutes petites structures. Il y a plusieurs raisons à cela : la survivance des pratiques de métier et de compagnon dans l'artisanat, encore vivaces aujourd'hui ; la nécessité de combler les manques des formations que le système n'assure plus ; le désir de transmettre les savoirs propres à l'entreprise.

Le cas d'un artisan qui s'érige en maître compagnon :

⁹³ L'expression est communément employée par de nombreux interlocuteurs.

« En fait, je suis le plus âgé, donc je leur transmets mon savoir-faire. Je souhaite pouvoir m'alléger de tout ce qui est travail dans l'entreprise. Je possède trop de casquettes. Quand je pars faire des mises au point chez le client, j'emmène toujours un salarié pour qu'il puisse bénéficier de cette expérience. La transmission du savoir-faire se fait naturellement. On a un métier où l'on apprend tous les jours. Le travail n'est jamais le même. On doit s'adapter au matériel que l'on a. À l'école, on n'incite pas les jeunes à prendre des initiatives. Quand ils arrivent dans le monde du travail, ils ne proposent pas de solution. Je parle pour une petite entreprise. » [O52]

La formule de l'apprentissage en doublon ne se retrouve pas seulement dans l'artisanat ou l'industrie. Ici, elle est employée dans un cabinet juridique à la formation des avocats. L'organisation de l'entreprise repose sur ce principe : il en a toujours été ainsi, même si aujourd'hui ce système est relayé par des formations complémentaires externes :

« Le passage du relais a duré deux ans... à double commande en fait entre le senior et le junior pour la connaissance des clients... deux ans de collaboration étroite entre celui qui partait à la retraite et son remplaçant. Puisque toute l'expérience et le fonctionnement du cabinet reposent sur le fait que des seniors forment des juniors, travaillent en équipe avec eux, leur transmettent leur expérience. Donc, un cabinet qui serait composé que de juniors ou de seniors... aurait sans doute des problèmes importants d'organisation à terme. Pour la formation des juniors, je vois mal comment on le ferait. C'est essentiellement de la formation interne, formation de spécialité. Je vois mal, s'il y avait que des juniors, comment ils pourraient s'auto-former. Le cabinet a depuis quatre-vingts ans effectivement une politique de formation importante, puisque les juniors qui intègrent reçoivent une formation initiale obligatoire, et ensuite tous les gens qui sortent de cette formation initiale ont au moins une fois par an une formation au national qui leur est destinée. Plus une fois par trimestre, une formation régionale. » [O68]

Tous les métiers revendiquent ce type de transfert et le mettent en œuvre. Ici, le commerce :

« C'est une formation de tous les jours, une formation sur le tas. Je pense que c'est quelqu'un qui tout doucement se prépare bien dans le temps. Il faudra encore des années pour connaître les rouages du commerce, mais qui se prépare bien à ce genre de chose, qui est capable en plus intellectuellement de faire ce genre de chose. Cela se fait naturellement sur le tas, c'est vrai que c'est des choses qui se font régulièrement. Les gens qui ont de l'expérience forment naturellement les jeunes qui arrivent chez nous. On a eu une nouvelle apprentie, ç'était le cas, et puis maintenant on a des employés qui ont le sens des codes, ils ont été formés sur le tas par les gens qui avaient de l'expérience dans le magasin. Cela se fait naturellement dans la continuité. C'est une aide *via* les plus jeunes et directement nous, la direction pour la mise en place et l'organisation globale du magasin, la répartition des tâches et tout cela. Chacun des seniors encadre les jeunes en sortant des écoles. » [O77]

La formule est également mise en œuvre pour la formation de dirigeants, comme l'expose la monographie qui sera présentée dans le chapitre 5. Nous en avons reproduit ici deux courts extraits :

« - *C'est ce que j'allais vous demander, comment ça se passe ? Vous faites rentrer quelqu'un, "un jeune" ? Y'a toujours quelqu'un qui va le coacher, le former... ?*

- On n'a pas de méthode, de méthodologie vraiment définie, c'est les plus anciens qui s'occupent des plus jeunes et puis... le plus difficile actuellement, c'est de trouver des jeunes qui posent des questions, parce que très souvent ils posent pas de questions. Donc, ils font les choses un petit peu comme ils croient que c'est bien et puis ils retombent dans les erreurs que nous, on a fait avant eux. Mais il n'y a pas une formation, c'est le contact journalier. Le bureau d'études... au départ, c'était tout ouvert et puis petit à petit pour X raisons, surtout quand on a mis la DAO en place, pour des histoires de lumière, d'être tranquille, on a un petit peu fermé, cloisonné. Et puis là, actuellement, avec la DAO, enfin la CAO 3D, on veut remettre les gens en communication. Donc, on a redémonté toutes les cloisons et on est en train de refaire des bureaux très ouverts pour que les gens communiquent mieux, discutent, se posent des questions entre eux, et essaient... d'améliorer un peu leur façon de travailler.

- Tout ce qui est recherche et développement, on associe à un ancien qui a l'expérience un éventuel nouveau qui peut apporter des idées, de façon à éviter les erreurs qu'on a commis quand on était plus jeune ou on fait certaines choses qui théoriquement paraissent bonnes et qui pratiquement se révèlent mauvaises. Donc, c'est surtout dans le technique. Si vous voulez, ça me paraît dans le cadre de l'entreprise telle qu'elle est structurée et organisée, c'est un peu logique que les gens au fur et à mesure qu'ils prennent de la bouteille sont plus efficaces de par leur expérience pour occuper des postes à responsabilité. C'est rela-

tivement admis par les plus jeunes dans l'entreprise. Ils se rendent compte, après quelques années qu'ils sont là, que tout au début, quand on arrive ça paraît relativement simple ce qu'on fait, on a l'impression que le vieux qui dit : "attention, il faut pas faire ça comme ça"... Et puis, au bout d'un certain temps, ils se rendent compte qu'il avait raison, parce qu'il avait pratiqué à son époque. Parce que notre métier est un métier qui, sur le fond, n'a pas énormément évolué. Si, il est vrai que maintenant les installations sont gérées par des automates programmables. » [I6317]

« C'est les plus anciens qui vont former les plus jeunes et les plus récents dans la société. Ça marche comme ça chez nous. Actuellement, on est en train de former des régleurs, on va procéder de la manière suivante, on cherche des régleurs, on demande auprès des agences d'intérim : "est-ce que vous avez quelqu'un qui... ?" Alors, on demande la base en mécanique, électrique, et puis on trouve quelqu'un, et puis, on lui parle : "voilà ce qui va se passer, voilà ce que tu vas faire comme travail. T'es toujours intéressé ?". On lui dit qu'au bout, il y aura un métier, qu'il va apprendre un métier. Ça : fabriquer un flacon, c'est un métier. Donc, bien souvent le gars, il est partant. Et là, j'ai un petit jeune qui a une base électrique, qui va, j'espère, devenir un bon régleur, parce qu'il en veut, mais c'est tout récent. Et pour devenir un bon régleur chez nous, il faut deux-trois ans, c'est assez long. » [I03M7]

Le transfert intervient aussi souvent lorsque les dirigeants anticipent le départ en retraite de leurs salariés. Le cas est assez général pour être souligné, confirmant que les TPE ont appris, elles aussi, à gérer leur main-d'œuvre comme une ressource rare, qu'il faut « valoriser » avant qu'elle ne s'éloigne. La mise en « doublon » d'un jeune avec un ancien, qui va partir, reflète souvent cette préoccupation chez nos interlocuteurs. Le programme consiste souvent à ne partir qu'après avoir assuré la formation le plus complètement possible.

« - Pour l'instant, on est une entreprise qui est assez jeune. La moyenne doit être à peu près de 35 ans. Ici, on a deux personnes qui sont quand même assez "clés"... Une qui va partir en 2003 et une en 2004. C'est un poseur et un commercial, et donc chacun a une expérience de trente ans dans la maison et c'est vrai que c'est difficile, on pense que ça va être difficile de les remplacer. Alors on est en train déjà de voir, parce que pour former, il fallait un an. Donc, on a un poseur qui va rentrer là début avril pour pouvoir remplacer une personne. Puis, le commercial, on va commencer à chercher pour pouvoir [faire pareil]... »

- *Et au niveau des personnes recrutées, vous avez recruté plutôt des gens d'expérience, quels étaient les critères de recrutement ?*

- Ils avaient pas d'expérience dans la cheminée, c'est des gens, la plupart, qui avaient déjà une expérience professionnelle... dans le commerce, ou dans l'informatique, la comptabilité... » [I636]

« C'est pas la personne qui est partie qui va passer son savoir au jeune. On inclut une personne six à huit mois avant le départ, de façon à prendre le temps quand même de le former, etc., et de façon à ce que, quand la personne part, il soit à peu près adapté au poste. [I6312]

De nombreux interlocuteurs récusent l'idée que le transfert de connaissances serait l'apanage des seniors, mais des salariés les plus compétents. Le premier cas appartient au secteur de la vente où la formation n'est pas très poussée. Seule, la gérante doit prévoir son départ à l'avance pour former sa remplaçante ; le doublon est ici réduit à sa plus simple expression :

« Ce qu'elle sait, elle l'a appris sur le tas avec ses collègues plus compétentes. On a une personne en vue qui a fait des stages en entreprise... Mon départ poserait des problèmes. On embaucherait une personne trois mois à l'avance pour avoir le temps de la former. Le savoir-faire ne nous est d'aucune utilité, car les produits changent tout le temps et on a surtout besoin de personnes qui apprennent vite. Chacun essaie de transmettre son savoir à l'autre. » [O79]

Ce commerçant spécialisé récusé, quant à lui, la notion de « senior formateur » :

« Aucune définition, car, pour moi, ce n'est pas un problème d'âge mais plutôt de connaissances, de compétences et de passion. La passion peut aussi bien habiter un jeune qu'un senior. C'est un partage de connaissances. » [O80]

L'interlocuteur connaît les pratiques de formation des voisins suisses et allemands et s'en inspire. La formation s'opère dans les deux sens :

« Le savoir-faire, il faut toujours le garder dans l'entreprise. Je travaille avec des confrères suisses et allemands. Surtout les Suisses, que je connais bien, ont une formation interne très présente, dispensée par les anciens. Tout le monde est polyvalent avec des zones, à l'intérieur, elles ne sont pas nombreuses sept ou huit... Cela faisait plaisir à l'ancien d'être tuteur, c'était valorisant. Il n'y a pas de règle, quelquefois, c'est les jeunes qui forment les anciens. Le plus jeune qui connaît toutes les machines à commandes numériques forme les anciens. C'est une question de compétences. On va recevoir une nouvelle machine, il va partir en stage et ensuite, il formera les autres dessus. Par contre, quand le jeune va dire : "j'ai un défaut de lame", c'est un ancien qui viendra. » [O82]

Les plus jeunes sont également mobilisés dans la mise en œuvre de formations internes sur le tas, à côté des seniors qui seraient dépassés à cause des caractéristiques de la main-d'œuvre à former (jeunes et étrangers) :

« ... C'est plus une population médiane, genre... chefs d'équipes, qui auront évolué un petit peu dans le métier qui vont le faire. Mais là, c'est pareil... c'est une question d'état d'esprit et un petit peu culturelle... On a beaucoup de travailleurs étrangers. Donc, ils ont appris sur le tas... ils sont pas forcément capables... d'inculquer... le procédé "pédagogique". Alors qu'il y a des gens maintenant qui ont quinze ou vingt ans de boîte ici qui ont que 40 ans, ça passe mieux avec les jeunes et ils ont aussi l'expérience. Donc, c'est plus à ce niveau-là qu'on forme. [I6312]

Attention : il y a urgence à ce que les seniors transmettent aujourd'hui leurs savoirs pour que le métier se perpétue, face à la concurrence des grandes surfaces qui risquent de tuer de nombreux métiers de service (ici, un installateur dépanneur de télécommunications) :

« C'est vrai que souvent les jeunes "sortent du manuel" et que le savoir-faire des "seniors" leur est très important. À l'école, ils apprennent les techniques... ils apprennent à faire des plans... le fonctionnement... Mais rien ne vaut le terrain. Le terrain, c'est le senior, c'est l'ouvrier qualifié, voire hautement qualifié, et au départ il leur donne son savoir-faire. Mais c'est vrai que, sur les chantiers, on transmet de moins en moins ce savoir-faire, parce qu'on est pris par la clientèle, la vitesse d'exécution... Mais il faut savoir qu'un apprenti a son chef et que ce chef lui fait faire une maquette à l'atelier où il peut venir autant qu'il veut, une heure le soir, ou le samedi matin... En fin d'année, il présente son travail et nous, on le commente... sans le sanctionner, bien sûr. On lui fait remarquer ce qui ne va pas et il modifie de lui-même. C'est pareil, l'année suivante. Le chef d'équipe, lui, est là pour lui apprendre à travailler et la vitesse d'exécution. Mais il ne peut pas apprendre les deux choses en même temps. Alors, chaque chose en son temps... il faut déjà apprendre à travailler pour apprendre la vitesse. Les seniors ont donc un rôle primordial de formateurs. À l'heure actuelle, un apprenti sans chef d'équipe, sans un ouvrier qualifié, ne peut pas acquérir un véritable savoir-faire. Le jour où l'apprentissage se fera autrement que par l'entreprise, il faudra bien plus de cinq ans pour faire un professionnel. L'école, c'est bien, mais il ne faut pas oublier le chef d'équipe... Mais si on a plus de seniors, comment on va faire un travail soigné?... Il faut éviter que, nous artisans, soyons absorbés par les grandes surfaces, qui vont vendre des produits et qui vont faire installer par un prestataire de service quelconque... qui va travailler pour eux pendant deux ou trois ans et qui après va s'en aller... On va perdre notre métier, on va perdre notre savoir-faire et on va perdre l'artisanat... Et pour ne pas perdre ça, il ne faut pas perdre celui qui a les compétences actuelles... Il faut en profiter d'ailleurs, car, dans quinze ans, il n'y en aura peut-être plus. Il faut donc en profiter maintenant pour former des jeunes avec des anciens pour que notre métier puisse se perpétuer... et bien se perpétuer. Les clients aujourd'hui achètent en grande surface... c'est peut-être le prix... je ne sais pas. Mais quand on veut quelque chose de bien, ça passe forcément par un professionnel. Et des professionnels, il faut qu'il y en ait encore. C'est notre avenir et c'est l'avenir des jeunes. » [M0317]

4. LES CAS DE TRANSFERT DES SAVOIRS DU DIRIGEANT

Lorsque le savoir s'identifie avec le métier et que le métier s'identifie avec l'activité de l'entreprise, la transmission présente une dimension supplémentaire : elle conditionne l'avenir même de l'entreprise, avec tout ce que cette expression peut avoir à la fois de prescrit et de conditionnel.

4.1. Cas de transferts impossibles quand le savoir-faire est unique (artistique)

Il est des cas où la transmission ne peut s'effectuer, faute d'un transfert de savoirs réalisé à temps, lorsqu'il demande du temps, ou nécessite un investissement que la personne nouvellement formée n'est plus désireuse de poursuivre. De très nombreux artisans artistes nous ont fait part de l'impossibilité face à laquelle ils sont confrontés pour former des repreneurs.

Il arrive que l'ouvrier professionnel soit dans le même cas et ne puisse pas opérer un transfert de la totalité de son savoir, parce que ce dernier requiert du temps, ou des talents que tout postulant n'a peut-être pas :

« ... quand il arrive sur un chantier, il sait exactement ce qu'il faut faire et on lui donne les chantiers les plus compliqués. Donc... parce que les cheminées, elles sont toutes différentes les unes des autres, mais y'a des personnes qui pourront jamais monter des cheminées comme la personne qui le fait actuellement. Et puis il fait des choses qui sont un petit peu artistiques... par exemple, monter une cheminée dans un château, ça demande plus d'expérience que de monter dans un petit pavillon. Vous avez des niches et des choses à faire sur les surfaces, etc. qu'il réalise lui-même. » [I636]

4.2. Impossibilité de transfert dans certains cas

L'évolution du marché – ici la concurrence des grandes surfaces – fait courir un risque certain de fermeture faute de repreneur. Mais cet installateur dépanneur de télécommunications veut bien patienter et surseoir, si quelqu'un se présente :

« Aujourd'hui, je me rends compte que c'est peut-être une erreur... Ma société sera difficile à vendre, j'aurais beaucoup de problèmes à m'en débarrasser, pourquoi ? C'est qu'ici on fait de la vente, du dépannage et de l'installation d'antennes collectives, disons à haut niveau, on fait du portier audio vidéo à haut niveau, du contrôle d'accès à haut niveau. Effectivement pour reprendre une boîte comme ça, la faire tourner, garder le chiffre qu'elle a... à qui je la vends ? Il y a des gens qui veulent continuer après 65 ans. Je leur dit : "vous pouvez", ce n'est pas un problème. Mais moi, ça sera 60 ans, même s'il faut fermer, je fermerai... S'il n'y a pas de retransmission et bien tant pis. Je ferais du rabe que si j'ai la possibilité de transmettre. Je veux bien lui apporter ce que je peux lui apporter. J'ai sûrement plus de connaissances que lui sur mon affaire... pour trouver du boulot... pour faire certaines choses... pour toutes les installations qu'on a faites... je dois à être à 6 000 prises de télévision sur Vichy... Donc, il y a de l'entretien à faire derrière et il faut qu'il y arrive. » [M0317]

Le départ d'un dirigeant senior est un risque face auquel cet interlocuteur est clairvoyant :

« Je n'en vois pas, sinon la fermeture de l'entreprise. Rachat ? Est-ce que cela a de la valeur ? Oui, je pense quand même : de par les moyens et de par un fichier clients qui n'est tout de même pas négligeable. Il y a aussi le réseau et les collègues... Mais je pense tout de même que le problème de pérennité des entreprises, petites ou moyennes se pose. Ce n'est pas évident que culturellement on ait cultivé les gens à accepter les contraintes du chef d'entreprise et qu'en fait, même des salariés qui pourraient avoir des compétences n'ont pas forcément envie de le faire. Il est entendu que c'est peut-être moins facile à faire aujourd'hui qu'il y a trente ou quarante ans. Au-delà de l'aspect financier, il y a sans doute des compétences qu'on n'acquiert pas uniquement en tant que salarié. » [M033]

4.3. Les cas où les transferts de savoirs commandent la transmission des entreprises

Hier, les artisans, compagnons ou salariés, s'installaient à l'issue de leur temps de formation. Ce temps était relativement court, car l'apprentissage commençait plus tôt, comme nous l'ont rappelé nombre d'interlocuteurs :

« On se mettait naturellement à son compte quand on avait suivi la formation dans le métier et qu'on l'avait pratiqué un temps auprès d'un ancien. » [M4322]

Mais aujourd'hui, pas un jeune n'est prêt à faire les sacrifices nécessaires à la reprise et au maintien de l'activité.

Comme l'explique de façon très convaincante un fabricant de tuiles à l'ancienne, il s'en est fallu de peu pour qu'il fasse le bon choix ! Tous ceux qui en avaient les moyens ont modernisé leur entreprise pour produire conformément aux canons de l'époque ; ils ont tous disparu, alors que lui a survécu, parce qu'il ne lui a pas été possible de se moderniser ! Aujourd'hui, il met tout en œuvre pour préserver sa technique de fabrication à l'ancienne, seule condition de sa survie économique, mais la venue ou la présence d'un repreneur n'est pas pour autant certaine ni assurée. L'entretien mérite d'être retranscrit largement, tant il est exemplaire et présente un cas type, que nous avons rencontré de nombreuses fois, sous différentes variantes :

« L'entreprise a été créée par mon grand-père. Mon père a pris la suite et après mes études, ayant baigné dans la tuile et la brique depuis ma plus tendre enfance, j'ai moi-même repris l'entreprise en 1964. Et depuis bientôt quarante ans, je ne le regrette pas. J'ai pu améliorer les bâtiments, le système de cuisson et le transport en interne des produits à cuire ou cuits. Depuis la reprise de l'entreprise familiale, et cela jusqu'il y a trois ans, les activités n'avaient pas changé. La reprise s'est faite sur ce qui se faisait du temps du père : à savoir fabrication en terre cuite de : tuiles plates et surtout romaines ; briques (plusieurs dimensions) ; carreaux pour sol intérieur avec navettes et plinthes ; dessus de cheminées extérieures ; bouts de toit. Jusqu'à environ une vingtaine d'années, le marché était porteur, ce qui a permis à l'entreprise de changer le four. L'entreprise a pu bénéficier d'aides car, lors de la prise de décision de ce renouvellement de matériel, l'entreprise a subi les inondations de la Loire. L'avantage de cette petite unité de fabrication (300 m³ d'argile travaillés à l'année), c'est qu'elle peut réaliser de petites séries sur demande tant pour les particuliers que dans le cadre de la restauration du patrimoine classé ou listé (marché surveillé et en pleine expansion).

La fabrication de ces produits est maintenant "dans les mains" de grosses unités informatisées. Cette fabrication est donc standard et garantie pour vingt ou trente ans, ce que je ne peux faire dans la mesure où je ne possède pas de laboratoire ni d'ingénieur. Par contre, ma garantie est de dix ans. J'assume même si mon produit n'en est pas la cause, c'est le risque du métier et c'est un peu pour cela qu'il se perd.

Si j'avais suivi, actuellement, l'entreprise n'existerait plus, car il n'y a pas que les problèmes de matières premières au niveau local, mais il y a aussi l'immobilier, le lieu d'implantation (nouvelles nuisances), la main-d'œuvre et puis mon âge et la non perspective de reprise ou de succession. ... d'avoir quand même élargi la gamme de mes produits a eu pour effet que je suis toujours là, que j'en vis ainsi que mes deux salariés et que je réponds à une part de marché. Quoiqu'il en soit, même s'il y avait le double de demandes, je ne pourrais pas y répondre physiquement, techniquement et j'aurais de gros problèmes d'approvisionnement en matière première.

... j'ai un de mes salariés, qui, après quinze ans de maison, connaît une partie du métier que je lui ai transmis. Mais je dois être présent avec mon épouse, tant pour la réception des clients, les planifications, la fabrication et pendant toutes les cuissons (seize heures de présence au four non-stop). À notre échelle, il n'y a pas de formation, elle se fait sur le tas. Ce qui compte dans cette activité, à mon niveau, c'est le temps. Je ne peux pas demander à mes salariés de travailler plus de trente-cinq heures ou d'être au four pendant seize heures en continu.

Je fais tout, je suis indispensable. Je sens les choses. Je sais si c'est bon ou pas. J'ai de l'intuition. Je suis né dedans. Ce métier est tellement particulier tant vis-à-vis de la matière première qui n'a pas toujours la même qualité, que des différentes techniques et savoir-faire que mes salariés ne pourraient pas me remplacer totalement. Ma fabrication est de très bonne qualité, faite à l'ancienne, ce qui me permet de garder une certaine clientèle. À mon avis, il y a peu de chances que mon activité soit reprise. Heureusement que j'ai mon épouse qui me complète en s'occupant de la clientèle quand je suis pris, qui s'occupe de la facturation, de la comptabilité et des différentes déclarations fiscales et sociales.

J'ai actuellement deux préoccupations principales. La première, c'est de trouver quelqu'un pour prendre ma suite. Deux solutions vagues pour l'instant : ma fille qui, à temps perdu, fait de la décoration sur des carreaux, des vases et sur d'autres articles. Mon neveu, étudiant actuellement, vient travailler dans l'entreprise pendant toutes ses vacances. De plus, le travail l'intéresse et il comprend vite. Mais, pour l'instant, on ne peut rien envisager. Ma deuxième préoccupation est les futurs problèmes liés aux normes

européennes. Si elles nous sont applicables, notre métier artisanal est terminé. Les investissements seraient trop importants. Ça serait dommage, parce qu'il y a et il y aura encore une certaine clientèle.

Mon épouse travaille dans l'entreprise, mais n'est pas salariée. C'est le même cas pour ma fille qui vient pour sa passion, la décoration. Si je n'avais pas ma femme, j'aurais déjà arrêté. On ne peut pas, dans notre activité, être au four et au moulin. Elle est avec moi depuis le début. ... je devrais être à la retraite depuis déjà quelques années, mais j'ai un métier qui me plaît. De plus, il faut bien que j'attende jusqu'au moment où ma fille, ou mon neveu, voudra prendre ma suite. D'autant plus que j'ai renouvelé l'exploitation de la carrière pour trois ans⁹⁴. » [M439]

4.4. Anticipations du senior dirigeant et transferts

En guise de conclusion, il est une dimension des transferts sur laquelle nous voudrions insister : la capacité du dirigeant à anticiper. Cette qualité n'apparaît jamais comme telle dans les propos de nos interlocuteurs. Mais elle est sous-jacente à leurs analyses, car elle conditionne la prise en compte de toutes les dimensions de la GRH que n'importe quel dirigeant doit garder à l'esprit.

Deux cas l'illustrent on ne peut mieux et plutôt que de gloser à perte de vue, on se contentera de les mettre en perspective pour esquisser un petit *vade-mecum* du transfert réussi !

4.4.1. Le cas particulier d'une entreprise de pointe

«- ... il est vrai que maintenant les installations sont gérées par des automates programmables. Donc, ça c'est un petit peu une difficulté qu'on rencontre, où des jeunes qui sont en partie automaticiens passent peut-être trop de temps à gérer l'installation sur le PC, ou sur la console de programmation et ils ne vont pas suffisamment voir sur place ce qui se passe...

- *D'accord. À l'heure actuelle vous seriez prêt à embaucher des seniors dans votre entreprise ?*

- Pas des seniors. Si c'est des gens de la cinquantaine, oui. Je pense que c'est peut-être une idée qu'il faudra qu'on utilise du reste, parce qu'on se rend compte qu'on a embauché à une époque des jeunes qui sont compétents dans leur secteur d'activité, mais qui, en fin de carrière, ne pourront pas occuper des postes de dirigeants, comme ça s'est fait dans l'évolution de l'entreprise il y a quelques années. Parce qu'ils sont compétents, ils seront des dessinateurs peut-être, mais ils ne pourront pas être dirigeants de l'entreprise, parce qu'ils n'auront pas les compétences suffisantes... suffisamment élargies, si vous voulez. Moi personnellement, j'ai fait intervenir des gens du conseil, parce que je me retrouve à gérer une entreprise qui nous ramène maintenant des millions € de chiffre et on s'improvise pas du jour au lendemain. Si j'ai des compétences dans le domaine technique, j'ai fait un diplôme universitaire de gestion des entreprises, donc ça me donne une certaine ouverture d'esprit, mais ça donne pas forcément toutes les compétences et ayant une formation quand même de base qui est élargie plus une aide que j'ai du conseil, on arrive à s'en sortir. Il est certain que le jeune qui, au départ une formation de dessinateur Afpa par exemple, il pourra pas arriver à gérer l'entreprise dans dix ou vingt ans.

- *Donc, le fait de faire entrer des seniors, ça vous apportera quoi ?*

- Je pense que ça pourra nous apporter des gens qui seront susceptibles de prendre la succession, parce que je vais avoir 60 ans cette année, je vais pas prendre ma retraite à 60 ans, mais dans quatre/cinq ans je vais partir. Ma relève, je pense, sera assurée, parce que y a des gens dans l'entreprise que je vois bien prendre ma succession. Par contre, dans dix ans il est pas évident qu'on aura les gens compétents. Ils feront peut-être surface d'ici là mais si... On embauche des gens de la cinquantaine, d'ici cinq ans ils seront sûrement utiles à l'entreprise, au niveau si ce n'est de la direction tout au moins en encadrement. Je pense que quand on a embauché à une époque... on a embauché avec une idée qu'on avait de notre époque. Disons, un gars, il arrivera, si il veut s'impliquer, à progresser dans l'entreprise mais ça c'est de moins en moins vrai depuis l'évolution de la société et ce que ça implique comme connaissances. Je pense que les gens qu'on a embauchés à un certain niveau, il y a quelques années, ne pourront pas atteindre les niveaux de direction ou de l'encadrement d'un certain niveau.

⁹⁴ Coût de l'investissement : 100 000 F ; ce qui témoigne qu'un espoir de reprise subsiste !

- *D'accord. Ceci est dû à l'évolution de l'entreprise elle-même ?*

- Elle-même. C'était envisageable quand y avait dix personnes, les gens communiquaient entre eux, ils étaient au courant de tout ce qui se passait, maintenant c'est plus possible. Donc, y faut créer une ligne hiérarchique avec des responsables... c'est incontournable.

- *Est-ce que vous pensez que les seniors peuvent constituer un frein au développement de votre entreprise ?*

-... Non, je pense pas. Disons qu'ils constituent un frein mais de façon indirecte à une époque peut-être, parce qu'ils ne prenaient pas en compte l'évolution de la société. Donc, ils avaient une vision peut-être un petit peu trop dans la continuité de ce qu'ils avaient créé au départ. Ils pouvaient être à ce moment-là un frein parce qu'ils perturbaient un petit peu l'organisation de par leur intuition, leur exubérance. Dans le cadre actuel, je pense pas que les seniors qui sont dans l'entreprise soient un frein. Je pense qu'ils sont peut-être un élément modérateur mais aussi qui permet d'envisager une continuité et une croissance bien calculée.

- *D'accord. Et au niveau des aspirations, des attentes de vos seniors, est-ce qu'on peut dire aujourd'hui que vos seniors attendent de partir à la retraite ou ils repoussent de plus en plus ?*

- Moi, je peux pas partir à la retraite, mais je serais prêt à partir si j'avais les gens et le temps nécessaire pour les placer en position de me succéder. Il y a une autre personne qui lui pourra partir peut-être même avant 60 ans, qui est peut-être un petit peu plus impatient que moi de partir à la retraite. Il est vrai que l'on souffre un petit peu, notre génération et la génération avec qui on a travaillé, on souffre un petit peu de l'évolution des choses qui ne va pas toujours dans le sens où on aimerait. Non, je ne pense pas que, dans les années à venir, les seniors regretteront de partir à la retraite ; ils seront impatients de partir.

- *Dans votre entreprise, il n'y a pas de ARPE, de PRPE... ?*

- Non, c'est difficile dans notre métier. Les seniors, ce sont des gens qui se sont impliqués, des gens de mon âge, ou qui ont cinq à dix ans de moins. La réussite professionnelle était le but de la vie. Donc, ils sont impliqués dans OER avec des niveaux de responsabilité plus ou moins important... » [I6317]

4.4.2. Le cas d'une entreprise ayant fait l'objet d'un plan de redressement

Le second cas est exposé dans sa totalité dans le chapitre 5. On soulignera ici que la question des transferts des savoirs est particulièrement critique s'agissant des dirigeants. À cela plusieurs raisons, qui conjuguent leurs effets : l'entreprise est le produit d'un ensemble de facteurs qui expliquent et sa stratégie inséparable de ses métiers, et sa dynamique que ne semble pas entraver l'existence d'un plan de redressement. La réflexion du dirigeant actuel témoigne de l'exigence d'anticipation en matière de gestion des âges, inséparable de la gestion des métiers et du renouvellement des générations qui constituera le vivier dans lequel son successeur sera en mesure de choisir son propre successeur – à échéance de dix ans ! Une telle réflexion est exceptionnelle dans le monde des PME-TPE [I6311].

5. UNE TYPOLOGIE QUI LIE LES SENIORS À LA FORMATION ET AUX TRANSFERTS DE SAVOIRS

En conclusion, trois modalités synthétisent les rapports entre la question de la mobilisation des savoirs attachés aux seniors et la dynamique propre de l'entreprise, en adoptant une gradation dans les interactions entre la présence de seniors et leur plus ou moins grande mobilisation dans le processus de transfert de savoirs.

1) L'entreprise ne se soucie ni de la question des seniors, ni de celle du transfert des savoirs, parce que ces thèmes sont trop éloignés de ses préoccupations... Elle fait appel prioritairement à des jeunes et mobilise les savoirs et les compétences de la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail : chaque fois qu'elle éprouve le besoin de recruter quelqu'un ayant un savoir ou un niveau de connaissances précis, elle le fait par appel au marché du travail (marché externe).

→ Cela peut survenir parce que l'entreprise est trop jeune (elle embauche des jeunes qui ont le profil technique en lien avec ses équipements ou son organisation, cas majoritaire des entreprises industrielles jeunes qui ont moins de vingt ans). Ou parce que l'entreprise ne cherche pas à stabiliser sa main-d'œuvre (GRH de type externe).

2) L'entreprise développe une gestion des hommes en interne, mais n'éprouve pas le besoin de faire appel aux savoirs et compétences des seniors, parce que ceux-ci sont en rupture par rapport à ses besoins actuels. L'entreprise est confrontée à la co-existence de différentes générations, chaque génération est liée à un moment de la vie de l'entreprise : l'exemple cité plus haut l'illustre à merveille : « les vieux avec les vieilles machines, les jeunes avec les nouvelles » !

→ Ce cas se trouve dans les entreprises qui embauchent et gèrent des qualifications et des savoirs standards, disponibles sur le marché du travail : elles développent une GRH de type marché externe et privilégient par exemple le recours à l'embauche et à la promotion des jeunes (avec le risque et les difficultés inhérentes à la formation en interne...) : c'est parfaitement cohérent avec le refus de considérer la question de la transmission des savoirs comme une question importante et essentielle !

3) Le troisième cas de figure, antagoniste du précédent, est celui où l'entreprise fait appel à toutes sortes de pratiques de GRH de type marché interne, tant en ce qui concerne les recrutements que la formation ; cela recoupe forcément une gestion qui mobilise les seniors et développe des formations internes. Les transferts de savoirs ne sont pas loin...

→ Dès que l'entreprise répond qu'elle embauche quiconque se présente (un jeune, une femme, un senior, quelqu'un qui a de l'expérience...), cela traduit son intérêt pour la question de la gestion des âges – corrélative de celle des savoirs ! Cela a presque toujours un lien direct avec la question des formations internes et sous-tend aussi des pratiques de transferts de savoirs impliquant des seniors.

Chapitre 5

LES SENIORS, UN ATOUT DE LA DYNAMIQUE DES TPE ET PME D'AUVERGNE

Dans ce chapitre, nous allons rapporter la matière concrète des entretiens illustrant les cas les plus exemplaires où les dirigeants rattachent étroitement les savoirs détenus par les seniors à la stratégie de développement de leurs entreprises. Selon qu'il s'agit de PME de l'industrie ou de toutes petites entreprises artisanales ou de commerces et services, le lien entre les transferts et les seniors ne se matérialise pas du tout de la même façon. Or, indépendamment de la taille des entreprises, ce qui distingue et unifie les cas-types retenus pour l'exposé, ce sont autant les profils des dirigeants que les caractéristiques économiques et techniques de leurs entreprises. Liés aux profils, on rattachera les cursus de ces hommes, où se mêlent indistinctement leurs expériences et leurs motivations profondes, qui se retrouvent, quoiqu'on en dise, dans leurs modèles de gestion des ressources humaines. C'est là que se vérifie la façon dont ils délèguent, font confiance en sachant motiver leurs salariés ou, au contraire, se contentent d'encaisser les dividendes d'un choix de gestion purement bureaucratique, où les salariés sont de simples matricules chargés d'exécuter des consignes sans s'investir autrement dans leur travail.

On distinguera néanmoins le cas des PME de l'industrie, avec l'exposé de deux monographies qui présentent une vertu exemplaire de cas de transferts de savoirs par les seniors (section 2), du cas de TPE de l'artisanat, toutes activités confondues, où les transferts de savoirs sont le plus souvent liés directement avec la question de la transmission de l'entreprise, lorsque le dirigeant est âgé (section 3). Mais auparavant (section 1), on exposera une typologie qui résume l'ensemble des attitudes possibles des PME face à la question des transferts de savoirs, typologie qui a le mérite de synthétiser nombre des enseignements disséminés dans les chapitres précédents. Derrière l'analyse de la question des seniors et des transferts de savoirs, c'est moins la question d'une catégorie de main-d'œuvre qui est posée, comme dans toute étude du marché du travail, que celle de l'adéquation d'une composante de la main-d'œuvre à la dynamique de l'entreprise. Selon que cette adéquation est pensée ou réfléchiée comme une nécessité ontologique, ou niée et rejetée comme illégitime, en découlent des modèles de gestion d'entreprise aux antipodes, et il est évident que la question des seniors aura des incidences tout à fait opposées, car elle est, on l'aura compris au terme de cette démonstration, une variable clé de la gestion des ressources humaines.

I. LES SENIORS DANS LA DYNAMIQUE DES TPE-PME : TROIS STRATÉGIES TYPES

Les nombreux cas livrés par nos enquêtes soulignent que les seniors ne jouent pas du tout le même rôle dans la dynamique d'évolution des PE et PME d'Auvergne. On peut distinguer trois rôles qui correspondent à trois séries d'interactions entre la position du (ou des) senior(s) dans l'emploi et la dynamique de croissance de l'entreprise à laquelle il se trouve associé, et constitue de ce fait une ressource stratégique.

On verra alors comment caractériser et analyser les interactions « senior-entreprise » du point de vue de l'emploi, du point de vue de la dynamique de l'entreprise et du point de vue de la position que joue le cas échéant le salarié dans la trajectoire de l'entreprise. Cette grille de lecture nous servira d'introduction à la présentation des configurations que nous avons pu identifier dans les nombreux récits ou histoires recueillis.

Voyons d'abord comment il est possible de présenter trois situations types qui illustrent la place différente allouée aux seniors dans les trajectoires ou les dynamiques des entreprises qui les emploient.

1.1. Les seniors ne jouent aucun rôle

Dans un premier cas de figure, les seniors n'occupent aucun rôle particulier et leur situation dans l'emploi n'obéit pas à une fonction spécifique. Quels que soient leur qualification, leurs compétences ou leurs savoirs, leur rôle dans l'emploi n'est ni plus essentiel ni plus important que celui de n'importe quel autre salarié ; leur départ ne saurait priver l'entreprise de ressources spécifiques et les employeurs n'éprouvent aucune difficulté à les remplacer par appel au marché interne ou au marché externe.

Le senior n'est pas une ressource spécifique et l'entreprise n'entend ni lui attribuer une position particulière, ni un rôle ou une position clé dans la valorisation de ses actifs, ni, comme des ressources potentielles, de savoirs et de compétences.

Deux hypothèses peuvent rendre compte de ce type de situation : les compétences du senior n'ont rien de spécifique et il est parfaitement substituable à n'importe quel autre travailleur disponible sur le marché interne ou externe à l'entreprise. Lorsqu'il occupe une position stratégique dans l'emploi, l'entreprise s'est assurée que d'autres travailleurs présentent des niveaux de compétences équivalents : elle gère son portefeuille de compétences en *manager* avisé pour ne jamais se trouver démunie en cas de départ inopiné ou de changement d'affectation du ou des seniors.

Il s'agira le plus souvent d'entreprises de taille moyenne, dans lesquelles il est très rare de voir des travailleurs occuper une position dans l'emploi jugée « stratégique », car de telles situations, lorsqu'elles existent, mobilisent non pas un travailleur, mais un collectif où chaque spécialiste occupe une position complémentaire de celle de ses partenaires. Le seul rôle du senior est d'assurer, le cas échéant, la formation des jeunes, comme dans n'importe quelle entreprise qui souhaite préserver ses acquis en termes de savoirs et de métiers.

Cette fonction des seniors dans la dynamique de développement des entreprises n'appelle aucune attention particulière. Nous la mentionnons sans nous attarder, car elle ne présente rien d'essentiel pour notre propos. Il n'en va pas de même des deux autres.

1.2. Les seniors sont un des moteurs de la dynamique des TPE-PME

Dans un second cas de figure, le senior joue au contraire un rôle tout à fait particulier et antagoniste du précédent. Il capitalise des savoirs qui confèrent à l'entreprise une position particulière sur le marché des produits ; il est la manifestation de ce savoir-faire sans lequel l'entreprise ne pourrait se maintenir ni se développer. Le dirigeant n'aura de cesse de faire en sorte que le senior puisse transmettre son ou ses savoir-faire à d'autres salariés, plus ou moins jeunes qu'il lui demandera de former de façon prioritaire, et on verra que ces formations sont longues, qu'elles nécessitent des apprentissages nombreux et souvent multiples, alliant des savoirs complexes. Cette situation connaît dans la réalité des configurations variables, que les exemples que nous présenterons ensuite illustreront mieux que toutes les explications théoriques.

Ce cas est très bien illustré par l'entreprise [I6311] dont nous avons déjà évoqué à plusieurs reprises le sens du *management* en faveur de ses seniors. Nous l'exposons ci-après, précédé et suivi de notes et de commentaires, pour son illustration exemplaire de valorisation des seniors, qui s'inscrit dans la perspective d'un rajeunissement des salariés et d'un renforcement des savoirs spécifiques de l'entreprise, stratégie dans laquelle les seniors occupent la position centrale.

L'autre cas qui s'impose ici est celui de l'entreprise [I6317], déjà mentionnée abondamment dans le chapitre précédent. Il offre une illustration particulièrement intéressante de gestion des seniors, car leurs métiers sont au cœur du métier de l'entreprise ; il présente, en outre, le point de vue d'un dirigeant particulièrement perspicace qui, en grand adepte de la gestion des âges, est déjà en mesure de prévoir le déficit de potentiel de dirigeant à terme... dans dix ans !

1.3. Les seniors sont au cœur du processus de transmission des TPE artisanales

Le troisième cas de figure constitue une situation extrême par rapport au précédent : cette fois, le senior n'est autre que le dirigeant et, en conséquence, la survie de son entreprise dépendra de sa capacité à prévoir et organiser la transmission de l'activité elle-même. Les trois figures : (1) transferts des savoirs, (2) transmission de l'activité et (3) dirigeant-senior, se trouvent conjuguées dans une seule et même personne ou, à la limite, sont circonscrites aux deux ou trois salariés qui partagent avec le dirigeant les savoirs spécifiques à la survie du métier, confondu avec l'activité de l'entreprise. De très nombreuses micro-entreprises (moins de neuf salariés) et de TPE artisanales (entre dix et vingt) se trouvent dans cette situation. Parce que leur survie semble risquée et leur transmission aléatoire, cela exige que nous analysions tout spécialement la situation des seniors et des dirigeants âgés à partir des nombreux exemples puisés dans nos enquêtes.

Ce point sera abordé dans la section 3. Nous l'avons intitulée « Les artisans entrepreneurs individuels » pour mieux souligner que les dirigeants de TPE artisans constituent des figures à part des autres dirigeants d'entreprise, dans la mesure où leur activité se confond avec la pratique de leur métier, qui lui-même s'inscrit dans une autre logique, celle du travail artisanal, monde où le producteur est le créateur des biens qu'il propose ensuite à la vente. Nous l'avons étayée de plusieurs études de cas, profitant de la richesse fabuleuse des matériaux accumulés. Cet effort se justifie, étant donné la situation de non transmission à laquelle sont confrontés une très grande majorité de ces petits producteurs artisans.

1.4. Le senior occupe dans les deux derniers cas une position centrale

Les trois types d'interaction qui se retrouvent au cœur de cette présentation confèrent au senior un rôle central que nous n'aurions jamais imaginé au tout début de ce travail : on peut les caractériser par les traits suivants :

- Le senior occupe une position centrale ou, au contraire, marginale, en tant que salarié associé au « cœur » de l'entreprise, *i.e.* son métier stratégique.
- Les entreprises sont sur des trajectoires de développement, directement imputables ou non à la présence de ces seniors, pour la grande majorité d'entre elles, qui les maintiennent *in situ*.
- Les entreprises savent ou ne savent pas valoriser les savoirs détenus par ces seniors, en favorisant les transmissions nécessaires à leur perpétuation.

1.5. Une analyse synthétique : les seniors remplissent une triple fonction

Trois situations types sont susceptibles de résumer le rôle et la place des seniors concomitants (1) dans l'emploi, (2) dans le métier, (3) et dans la dynamique de l'entreprise. Ces trois situations recoupent les trois rôles impartis aux seniors dans les trois chapitres que nous avons passés en revue : les qualités reconnues aux seniors ; leur rôle dans la préservation des métiers clés de l'entreprise ; leur rôle central ou périphérique dans les formations des autres salariés lors des transferts de savoirs.

→ Les seniors sont des ressources spécifiques pour les entreprises qui s'attachent à valoriser leur rôle dans le maintien de leur potentiel productif : telle est bien la qualification qui résume la place des seniors dans les entreprises du champ de l'enquête au chapitre 2, à travers l'examen de leurs qualités et défauts.

→ La place et le rôle des seniors dans les métiers peuvent pareillement se résumer à l'alternative suivante : les seniors sont les « moteurs » (au sens de « réacteurs ») de la dynamique des métiers de l'entreprise ; dans le cas contraire, ils s'apparentent à des « gisements inertes de savoirs ». Les seniors jouent ainsi à ce titre les « passeurs » ou les « transmetteurs » de ces savoirs, comme nous l'avons vu par la suite : telle est la leçon qui ressort des chapitres 3 et 4, la contribution à la dynamique du métier étant indissociable de la transmission des savoirs.

→ En rapportant ces schémas aux modes de développement des entreprises, qui implique la prise en compte de leur dynamique et de leur stratégie, il apparaît que les seniors capitalisent un ensemble de fonctions qui en font les piliers, ou mieux, les « vecteurs » de la dynamique des entreprises qui savent valoriser leur potentiel. Ce rôle est particulièrement net en ce qui concerne le cas des TPE artisanales où la personne de l'artisan s'identifie à l'activité et à l'entreprise.

2. DEUX MONOGRAPHIES OÙ LES SAVOIRS DES SENIORS SONT AU CŒUR DE LA STRATEGIE DES PME

Les exemples qui vont être présentés dans cette partie illustrent toutes les situations que nous venons d'esquisser. Nous avons choisi de les laisser figurer avec le maximum de détails, chaque information étant nécessaire pour reconstituer la façon dont les seniors ont acquis un rôle particulier dans la dynamique de développement des entreprises, qui ont délibérément, ou non, choisi de valoriser leur contribution.

Cela tient à ce que l'analyse des éléments qui fondent la stratégie d'une entreprise combine de façon disparate, et à chaque fois, originale, des variables qui, prises isolément, ne peuvent pas être considérées comme jouant un rôle « stratégique ». De même, la contribution des seniors ne peut être dissociée de la GRH dont elle constitue un volet indissociable des autres volets de la gestion et du *management* de l'entreprise.

Le côté minutieux des exposés qui suivent est nécessaire à la bonne compréhension de ces questions comme indispensable à la restitution de leur infinie complexité.

Voici, en premier lieu, le cas d'une entreprise qui a construit son savoir sur des « qualifications maison », qu'elle valorise en pratiquant systématiquement des transferts massifs de savoirs au profit des nombreux jeunes qu'elle embauche. Cet exemple illustre un cas unique où les réflexions du dirigeant nous apprennent comment et selon quels procédés cette construction s'est opérée par le passé, et quelle évolution il souhaite mettre en œuvre pour la préserver dans le futur. Il est très rare pour un chercheur d'accéder à une telle richesse de propos⁹⁵.

2.1. Un cas exemplaire où la dynamique de l'entreprise dépend étroitement et des savoirs des anciens salariés qui ont construit les métiers de l'entreprise et des transferts de savoirs au profit des jeunes que l'entreprise s'efforce d'embaucher en un flux régulier [monographie I6311] :

Il s'agit d'une entreprise industrielle spécialisée dans la tuyauterie industrielle, installateur et fabricant (chauffage, ventilation, climatisation, isolation, plomberie sanitaire et plomberie chaudronnerie). Fondée en 1971, cette entreprise comptait 250 salariés à la fin des années soixante-dix, mais

⁹⁵ Rendons ici un juste hommage aux vertus de *coaching* du questionnaire.

face à des difficultés graves dans les années 90-93, elle a connu une restructuration, puis un redressement judiciaire en 1999. Son activité actuelle fait l'objet d'un plan de redressement prévu pour une période de dix ans.

Orientée à l'origine vers l'industrie, elle a dû depuis une dizaine d'années redéployer son activité et se repositionner sur le marché de la construction privative. Elle effectue également actuellement un gros travail de repositionnement commercial. Sa technologie est soumise aux normes et réglementation de l'environnement. Elle doit donc régulièrement investir en matériel et en hommes, afin de satisfaire à ces contraintes.

La formation représente pour cette dernière raison une activité cruciale, comme l'explique le dirigeant :

« La formation... si on prend l'exemple de la tuyauterie, ça veut dire qu'y faut tenir à jour le niveau de compétence et tenir à jour les certificats des soudeurs en cours de validité, sur des procédés de soudages particuliers. *Idem* pour le gaz, le gaz industriel, où il est essentiel d'avoir des soudeurs qui ont les compétences validées par des certificats à jour sur tel ou tel procédé de soudage. Donc ça... appartient à de la formation, des formations qu'on mène chaque année... Une évolution énorme au niveau des règles et des réglementations en termes d'hygiène et de sécurité où, là, notre effort principal c'est de tenir à jour les compétences, les formations de nos opérateurs, par exemple sur la prévention des risques chimiques, prévention des risques électriques... Un exemple : y a deux/trois ans, la formation qui nous était systématiquement demandée à ce niveau-là, pour nos clients industriels de la chimie, de la pétrochimie, c'était une formation de « niveau 1 ». Depuis un an, deux ans même, on nous demande une formation de « niveau 2 ». Donc, là pareil, il faut envoyer les gens en formation, une formation renforcée et toujours que ce soit « rajeuni ». Donc ça, c'est chaque année. Pour les tuyauteurs, c'est beaucoup plus d'expérience. Un tuyauteur à la base, c'est un bon plombier... après, au niveau d'installations de chauffage, chauffagiste, là y'a des formations initiales qui sont reconnues. Pour ma part, je crois beaucoup à l'apprentissage. »

Les métiers requièrent donc un apprentissage incessant et une poly-activité. Les formations initiales sont reconnues comme nécessaires, mais l'essentiel s'acquiert par l'apprentissage, ce qui demande du temps : « sept ans » revient comme un *leitmotiv* chez notre interlocuteur, ce qui est un temps de formation au métier très long.

« Traditionnellement, on dit, il faut sept ans... On dit tout le temps pour devenir un bon professionnel dans nos métiers, il faut sept ans... Et là, on a l'exemple... d'une personne qui, aujourd'hui, est un bon tuyauteur, qui au départ était plombier, puis ça fait déjà trois ans, il est en équipe avec son conducteur de travaux, spécialement sur les marchés de tuyauterie. »

Un salarié est considéré comme formé lorsqu'il a acquis une autonomie totale, ce qui signifie que, d'une part, le dirigeant ne passe plus derrière lui pour l'encadrer, mais surtout, d'autre part, qu'il puisse à son tour encadrer d'autres salariés, et, à terme, devenir ouvrier maître capable de diriger une équipe :

« - Disons, au bout de sept ans, ça sera un bon.

- *Vous ne passez pas derrière !*

- Oui, voilà. Et puis surtout il pourra encadrer des collègues, il sera à un niveau de compagnon professionnel, et puis un peu plus tard, maître ouvrier, capable vraiment d'encadrer une équipe.

- *Je pense que les gens, quand ils s'en vont, vous devez l'avoir particulièrement mauvaise, au niveau de l'investissement humain...*

- Bien sûr... et puis de toute façon, le métier de tuyauteur [n'offre] pas beaucoup de possibilités... enfin... ça se trouve pas facilement. »

L'itinéraire du dirigeant actuel témoigne d'un vrai parcours qui a suivi et respecté, à son niveau, les mêmes exigences de maîtrise de la multiplicité des tâches techniques et de *management*. Il a même suivi l'ancien dirigeant comme « apprenti », selon la technique du « doublon » :

« ... je suis passé par... toutes les étapes, sauf le chantier, parce que je n'avais pas la capacité. Au tout début, c'était de l'assistance générale, et là je sortais d'un cursus ingénieur industriel qui n'avait pas

grand chose à voir avec les métiers de l'entreprise. Puis... secrétariat technique, puis... secrétariat de direction, puis... chargé d'affaire, c'est-à-dire là, c'est carrément sur des dossiers techniques que j'ai appris à mener et à évoluer. Ensuite, attaché de direction, c'est-à-dire que je travaillais vraiment en doublon avec Monsieur A... et je faisais, en coulisse, tout ce qu'il faisait. Donc ça, pendant deux ans et puis... [notre interlocuteur a succédé au dirigeant il y a tout juste huit mois]. »

Vient ensuite un passage, long et très argumenté, où le dirigeant nous détaille les exigences d'un véritable programme de *management* des ressources humaines (GRH) : le recrutement externe et interne, la nécessité de préserver l'équilibre des âges, d'introduire du sang neuf, c'est-à-dire des éléments capables d'évoluer, mais aussi de toujours préserver la situation et la qualité des ouvriers compagnons. Il est également attaché à la nécessité de faire se rencontrer les âges afin de dynamiser les équipes [les propos rapportés n'auraient jamais eu un tel impact, si l'étudiant questionneur ne l'avait relancé avec autant d'à-propos]. Le recrutement externe privilégie tour à tour les jeunes... :

« On recrute de jeunes, pour amener du sang neuf. Donc là, on doit passer par une étape d'adaptation, des contrats de qualification également, avec une formation, un encadrement particulier sur une période. Donc là, on reconnaît que la personne doit pouvoir s'adapter et apprendre un certain nombre de choses. Mais on a une vision à long terme par rapport à la personne. »

... Et les gens de métier :

« Enfin, quand on recrute dans le [métier]... pour renforcer l'effectif. Justement, on cherche des gens qui ont du métier. Donc... on n'a pas de critère particulier sur l'âge. Au contraire, si on trouve quelqu'un qui a une solide expérience, trois ans, on va effectivement l'étudier, parce que on aura déjà une certaine confiance, parce que on se dira : "tiens, lui c'est un professionnel du métier qui a déjà une bonne expérience". »

Il recherche « un potentiel d'adaptation » qui pourra faire « évoluer les choses en interne ensuite » ; le programme de formation est nettement tracé :

« On est une entreprise, on a donc un historique de quarante ans d'existence et on a un gros besoin de modernisation. Donc, je recherche plutôt des gens qui feraient par exemple de l'informatique, des gens qui ont une approche actuelle du monde du travail et du marché. Donc, si vous voulez, il n'y a pas vraiment un critère de sélection [unique], mais c'est important que la personne soit vraiment dans cette logique-là. Un potentiel d'adaptation, d'évolution, et... de faire évoluer les choses à l'intérieur de l'entreprise, c'est ça je crois. »

Il exige que la personne recrutée, opérateur ou autre, ait une connaissance du métier. Pour ses besoins, il ne recrute pas en fonction de l'âge ; l'âge n'est pas un bon critère. C'est avant tout affaire de compétences :

« L'âge n'intervient pas comme ça. C'est-à-dire ce qui compte, c'est la connaissance, la compétence, voilà. Par exemple, en atelier, on a des machines, on a une presse, une scieuse, une cisaille guillotine ; ce sont des monstres, qui peuvent travailler des taules jusqu'à huit millimètres d'épaisseur. Vous imaginez que l'opérateur qui se servirait de ces machines soit quelqu'un de complètement débutant qui n'aurait aucune connaissance de ces machines-là ! C'est évident que je ne peux pas la laisser faire, parce que si elle y laisse la main... Donc, forcément, l'enjeu c'est que la personne connaisse, c'est qu'elle ait une certaine maîtrise et ça après, c'est pas fonction de son âge. Imaginez un jeune qui aurait acquis une formation initiale sur les machines, qui aurait presque une première expérience sur ce type de machine, j'aurai la même confiance [en lui] que de la confier à quelqu'un qui aurait 40 ans ou 50 ans, enfin... pourvu qu'il connaisse. Et vice versa, imaginez une personne qui aurait 40 ans et qui n'y connaîtrait rien sur la machine, c'est pareil. »

L'enquêteur lui demande si, en raison des investissements consentis dans le temps d'acquisition des compétences de ses salariés, le départ des seniors expérimentés ne risque pas de peser lourdement sur l'entreprise. Nullement, lui rétorque le dirigeant, grâce à sa prévision des départs par un système de « doublon » entre les seniors et les plus jeunes avec leur accord et parfois même, à leur demande. On est donc au cœur de la question du transfert des savoirs entre générations, question qui se prolonge par la capacité de l'entreprise à savoir garder le jeune à la fin de son parcours d'initiation, pour éviter de perdre son investissement en formation :

« Justement, c'est une grosse difficulté pour notre entreprise. Après, je ne sais pas pour les autres. À mon avis, vu les statistiques que je connais sur les entreprises du bâtiment, qui ont été communiquées par la fédération du bâtiment, je pense qu'on n'est pas la seule entreprise dans cette problématique, actuellement. C'est très difficile... et ce qu'on essaie de faire, c'est justement d'amener un peu un jeune ou un plus jeune, à travailler avec le plus ancien bien avant que la question de son départ en retraite se pose. Parce que cette transmission de savoirs et de compétences est longue. Et là, on se heurte à différentes difficultés, car il n'est pas évident d'arriver à stabiliser le jeune ; c'est-à-dire, on peut très bien tomber sur une personne qui va rester là deux ans, et puis au bout de deux ans, elle en sait déjà pas mal et elle se dit qu'elle va mieux évoluer en changeant. Parce que la mentalité a évolué au niveau du travail et, de plus en plus, je le conçois tout à fait, changer d'entreprise représente un bond en avant : salaire, reconnaissance, statut, etc. Donc là, il faut être toujours vigilant parce que, nous, il faut arriver à suivre l'évolution et à toujours satisfaire de façon à ce que [le jeune] se dise que son évolution est suffisamment rapide, qu'il ne ressent pas le besoin d'avoir un bond en avant comme ça en quittant l'entreprise pour aller ailleurs... »

L'enquêteur le relance encore : comment gérer la transversalité des métiers ?

« - Cette évolution du personnel à l'intérieur de l'entreprise, quelqu'un qui va rentrer, je sais pas, à 25 ans ou 20 ans dans votre entreprise comme soudeur, il occupe le même poste de soudeur 20 ou 30 ans après. Vous avez une certaine variété de métiers, mais j'ai l'impression qu'ils sont tellement précis, tellement spécialisés chacun dans leur branche, que j'allais dire, comment on fait pour évoluer de manière transversale dans l'entreprise ?

- Alors, on évolue pas forcément dans le métier : un tuyauteur peut être tuyauteur plus [spécialisé]... parce que ça, c'est la spécificité de la compétence, c'est le métier. Un plombier peut être plombier toute sa vie ; il ne va pas devenir boulanger. Par contre, il y a une évolution au niveau des responsabilités, qui doit suivre justement la progression personnelle de la personne. Chez nous, on suit la convention collective du bâtiment, ça se traduit par des niveaux de qualification. Donc, un jeune peut démarrer ouvrier d'exécution et, dans le cadre de son évolution, ... aller [vers] le niveau compagnon professionnel, puis maître ouvrier, sachant que c'est une reconnaissance, une validation de compétences en encadrement, en formation des jeunes et en autonomie dans le travail. C'est-à-dire un maître ouvrier aujourd'hui, c'est un chef d'équipe, c'est quelqu'un qui a un vrai rôle d'encadrement intermédiaire. Donc, en plus de son métier de soudeur ou de tuyauteur... il évolue vers une fonction d'encadrement. »

- Mais je suppose que, sur quarante personnes, vous n'allez pas avoir trente maîtres ouvriers ?

- Non. Mais ça justement, c'est l'évolution des gens... c'est le jeu des entrées et des départs, aussi. Et ce qui compte pour l'entreprise c'est qu'il y ait toujours un équilibre... Comme je vous dis, c'est aussi le jeu des entrées et des départs qui sont pas forcément des départs en retraite... Si on regarde sur les cinq dernières années, on a eu des gens qui sont partis ailleurs, des bons tuyauteurs, des bons soudeurs... Ce qui compte pour l'entreprise, c'est qu'il y ait une classe montante qui permette de les « remplacer » au fur et à mesure qu'ils s'en vont. Si vous voulez, on peut faire une logique de calcul comme ça, mais c'est la réalité. Y'a quand même un certain *turn-over*, un certain flux du personnel, et je pense que la santé économique de l'entreprise repose aussi là-dessus. C'est-à-dire, il faut que ça bouge quand même. »

Le *turn-over* est une condition de cet équilibre :

« ... d'abord je suis persuadé qu'à terme c'est l'évolution aussi des personnes, peut-être dans l'entreprise ou dans une autre entreprise... Et en plus, je pense qu'il faut qu'il y ait suffisamment de mouvement. Parce qu'imaginons que ce soit pas le cas, nous, on existe depuis quarante ans, ça voudrait dire que nos équipes ouvrières seraient composées de seniors qui auraient trente ans de boîte, qui seraient tous maîtres ouvriers chefs d'équipe, on aurait l'air fin ! Puis on serait, après, déséquilibré. Surtout, on serait obligé de confier par exemple à un maître ouvrier chef d'équipe un boulot beaucoup plus basique. Alors, c'est même pas valorisant pour la personne. Il faut vraiment que l'encadrement intermédiaire soit vraiment dans sa position vis-à-vis des personnes qu'il a à encadrer. »

L'entreprise va avoir prochainement de gros besoins en personnel. Elle les anticipe en partie en organisant le transfert des savoirs entre les travailleurs âgés et les plus jeunes, méthode qui lui permet à la fois de former des jeunes et de pallier les limites des seniors face à certaines tâches dans lesquelles ils sont bloqués : le transfert se fait dans le deux sens. Cela est suffisamment rare pour être souligné ici :

« - Ça se passe que, après, tout dépend aussi de la volonté des gens. C'est-à-dire, quand on dit : "ils ont du mal", il faut voir à quel niveau ça se positionne : est-ce que c'est vraiment un problème de non capacité, ou est-ce que c'est un manque de volonté ? Donc là, j'ai plusieurs cas de figure. Alors... on pallie aussi ce genre de problèmes d'adaptation par le fait que certaines personnes de classe montante sont aptes à le faire. Donc, il y a un effet doublon aussi. Mais on est obligé d'en passer par là, pour ça. »

- *C'est-à-dire qu'il va manquer un pan de compétence dans leur panel de compétences ?*

- Il leur manque un pan de compétence dans leur panel de compétences. Mais c'est pallié dans l'entreprise par le fait que, justement, ils sont en doublon avec les plus jeunes qui, ensuite plus tard, quand eux seront partis, pourront avoir évolué jusqu'à justement les remplacer, et puis eux feront ces choses-là. »

D'où découle cette définition du senior qui mériterait d'être encadrée :

« Les seniors, pour nous, c'est des experts et des puits de science dans l'historique de l'entreprise, des experts... des éléments fidèles du noyau dur de l'entreprise. C'est-à-dire, il y a un aspect stabilité. Si vous voulez, ça recoupe un peu ce que je vous disais par rapport à un plus jeune qui, lui, à terme pour nous, est destiné à évoluer... mais cette fiabilité du noyau dur, stable pour l'entreprise n'est pas forcément acquise. Trois mots pour un senior, c'est l'expertise..., la connaissance historique et la stabilité. »

Si certains seniors âgés sont en arrêt-maladie, il y en a d'autres qui veulent continuer ; il s'en trouve même un qui souhaite organiser la transmission de ses compétences et le dirigeant cherche quelqu'un pour organiser un « doublon » avec lui : les mots qu'utilise le chef d'entreprise pour insister sur l'indispensable transfert des savoirs sont très forts : « c'est une éthique d'entreprise » !

« - Vous pensez qu'à l'heure actuelle, ces seniors-là, c'est quelque chose qu'ils ont intériorisé : "je vais m'en aller, il faudrait que quelqu'un me remplace"...

- Oui, tout à fait. D'ailleurs, j'ai eu des conversations sur le sujet et il y a des choses qui sont en place. J'ai un problème pour un, par contre, pour qui je n'arrive pas actuellement à trouver le doublon. Mais il m'en a parlé, il me le demande. Il est en attente de ça... Quand on arrive à un certain âge et qu'on est dans une fonction, quand même responsable dans l'entreprise, on a un certain souci, justement ça fait partie des soucis professionnels. À un moment, on se dit : "voilà, maintenant y serait peut-être temps que le patron prenne conscience que j'arrive un peu à la fin, j'ai bien fait mon boulot, donc je vais aller lui en parler, il faut qu'il trouve quelqu'un". Ça a été fait depuis plusieurs années pour un de nos cadres, ça fait quatre ans qu'il a pu travailler avec un jeune et qu'il a fait un maximum de choses. Et puis, l'autre qui est clairement en attente puisqu'il n'en a pas. Donc, je pense effectivement qu'ils en ont conscience et qu'ils le souhaitent. Puis aussi, je crois que c'est une éthique d'entreprise, c'est une mentalité, ça fait partie de nos valeurs. Et puis également une éthique vis-à-vis de nos clients, parce que la fidélité de nos clients repose également sur notre propre fidélité. C'est-à-dire, qu'à un moment donné un client qui a l'habitude de travailler avec un conducteur de travaux ou un chef d'équipe, il crée des liens, des liens de confiance, techniques, opérationnels, même des fois des liens amicaux et c'est important pour nous d'amener en douceur un changement. Et non seulement en douceur, mais aussi en gardant la confiance... Voyez, par exemple, j'ai le cas pour un conducteur de travaux, c'est quand même quelqu'un d'important... il est en rapport avec certains clients qui le connaissent depuis de nombreuses années. Je peux pas catapulte du jour au lendemain un nouveau conducteur de travaux que je vais embaucher et puis le présenter à mes clients en disant : "voilà le nouveau conducteur de travaux : dans trois mois, il remplace un tel". Je pense que ça serait très délicat et ça serait même prendre un gros risque vis-à-vis de marchés [et de] clients qu'on a. »

Conclusion et enseignements :

On peut se demander si c'est la remise en question générale de l'activité de l'entreprise suite au redressement judiciaire, et plus particulièrement le plan de redressement, qui est à l'origine de cette réflexion poussée sur l'importance accordée à la gestion des hommes. Il est possible également que la formation atypique de l'actuel dirigeant (sur le tas et qui a été lui-même « en doublon » avec l'ancien dirigeant) l'inspire dans cette réflexion. Quoi qu'il en soit, l'entreprise utilise toutes ses cartes pour « puiser » au maximum parmi les compétences de ses salariés : elle embauche des jeunes ayant une certaine expérience, ou un diplôme adapté à l'apprentissage du métier pour rééquilibrer la pyramide des âges des « piliers ». Une partie de ces embauches ne reste pas longtemps et ne

constitue pas les « piliers » de l'entreprise, mais cela est justifié, car cela fait partie de la mobilité professionnelle naturelle, normale des jeunes.

Ceux qui restent bénéficient d'un investissement en formation, c'est une formation à long terme (sept ans) qui se fait en « doublon » : un senior avec un jeune, mais en changeant souvent les gens. L'entreprise recrute des jeunes ayant la « logique du monde actuel du travail », de façon à évoluer à travers ses salariés. Elle prend par ailleurs les dispositions nécessaires pour stabiliser le maximum de jeunes et rentabiliser ainsi son investissement en formation très coûteux. La formation en « doublon » permet également de pallier certaines défaillances des seniors : le sens du transfert peut être inversé par moment.

L'ensemble de tous ces mouvements (y compris les flux de sortie des salariés qui quittent rapidement l'entreprise) forme un équilibre, car il évite aux travailleurs d'exécuter des tâches inférieures à leurs qualifications ; il favorise donc une meilleure utilisation de la main-d'œuvre. C'est, d'autre part, un système qui valorise les seniors, car ils participent activement au redressement de l'entreprise. Ils veulent « apporter une dernière pierre à l'édifice » et demandent à former avant leur départ à la retraite : ils sont partie prenante de la dynamique future de l'entreprise à travers la formation de ses futures piliers.

2.2. Une petite entreprise, leader mondial sur son marché, qui gère son avance technologique grâce aux transferts de savoirs et qui pratique une gestion des compétences des cadres de façon exemplaire [monographie I6317] :

Cette entreprise de traitement de sable (lavage et essorage) a été créée en 1980. L'évolution des normes environnementales l'ont obligée à traiter l'eau du procès et la boue qui résulte de ce traitement d'eau. Le traitement des eaux est devenue une activité de sous-traitance à part entière de l'entreprise qui connaît une bonne expansion, puisqu'elle employait vingt salariés en 1980 et trente aujourd'hui. Elle prévoit, par ailleurs, une croissance future en raison de contraintes environnementales qui obligent certaines entreprises à recourir au traitement de l'eau mais qui ne sont pas équipées pour cela. Les évolutions technologiques liées aux normes environnementales implique une formation permanente des salariés : 280 000 euros sont investis tous les quinze mois pour la formation, ce qui est une somme considérable pour un effectif de quarante personnes.

« - Au niveau de votre activité à proprement parler, vous avez une activité bien centrée, ou vous avez diversifié, ça se passe comment ?

- À la base c'est le traitement de sable, donc lavage et essorage du sable. Après, ça a évolué vers le traitement d'eau, puisqu'au départ, on prenait l'eau dans la rivière et on la rejetait ; maintenant, bien sûr, c'est interdit. Toutes les eaux de procès doivent être recyclées. Donc, déjà depuis pas mal d'années, on a fait du traitement d'eau, c'est-à-dire on recycle l'eau. On est obligé de la décanter. À partir du moment où on a de l'eau propre et de la boue décantée, enfin de la boue qui vient de la décantation d'eau sale, et bien on a été obligé de traiter cette boue. Ça veut dire, filtre à bandes, filtre presse... et cette activité de boue a généré aussi une activité dans le domaine des boues de forage, puisque c'est pratiquement le même matériel qui est utilisé.

- Mais le traitement de l'eau, c'est parce que vous traitez le sable ?

- Oui. C'est-à-dire, on fait du traitement d'eau dans les installations où il y a déjà du traitement de sable qui a été fait par nous ou par d'autres, mais c'est dans notre domaine d'activité.

- Vous vendez votre service de traitement d'eau à d'autres sociétés ou à...

- Oui.

- Comment ça se passe ? Comment se sont passées, dans votre secteur d'activité, les évolutions technologiques ? [...] Peut-être aussi au niveau des nouvelles normes, ce genre de choses-là ?

- Voilà. On est obligé de se plier à l'actualité.

- *D'accord. Et ce développement, vous le faites en interne ou vous faites appel à des cabinets extérieurs ?*
- En partie en interne, en partie en externe.
- *Ça veut dire que vous formez en interne vos personnes... ?*
- On est obligé, on a quand même un budget relativement important sur quinze mois de l'ordre de 1 800 000 Frs, ça doit faire 280 000 €. »

Il n'existe pas de formation initiale, ni d'école pour les métiers de l'entreprise, car elle a inventé ses propres métiers. La formation sur le tas est donc incontournable : il faut deux à trois ans pour connaître le métier (c'est-à-dire ne plus être suivi), et cinq à dix ans pour être très performant. Les plus anciens forment les plus jeunes. Le plus dur pour le dirigeant, c'est de trouver des jeunes qui auront la même mentalité que les seniors actuels dans quelques années, c'est-à-dire un état d'esprit qui aille de pair avec un objectif de réussite professionnelle, une volonté de s'épanouir par le travail et donc un investissement dans le travail. Selon lui, cette culture de l'entreprise est en train de se perdre (il cite le cas de jeunes incapables de se plier aux contraintes horaires).

« - *Au niveau des métiers qui constituent votre entreprise, est-ce que vous pourriez me les énumérer, me les décrire un petit peu au niveau des compétences... ?*

- Il n'y a pas d'école ou de formations spécifiques pour faire ce qu'on fait, puisque c'est, comme je vous disais, un petit peu nous qui avons développé et inventé, si on peut dire, notre métier. Donc, les gens se forment sur le tas ici dans le cadre de l'entreprise. Mais à la base, il y a des ingénieurs, un petit peu de différentes origines : on a un ingénieur qui est spécialisé dans les études de charpentes ; on a des ingénieurs Arts et Métiers, et puis après, on a des projeteurs dessinateurs qui ont fait un peu de mécanique, un peu de chaudronnerie. Et puis, ils se forment sur le tas.

- *Et j'allais dire, entre le moment où vous faites rentrer une personne dans votre entreprise qui sort d'une formation initiale et le moment où elle est opérationnelle, vous estimez qu'il se passe combien de temps ?*

- Ça dépend de la personne. Et pour être vraiment au top niveau... on y arrive jamais, parce qu'on évolue toujours. Mais disons qu'il faut certainement entre cinq et dix ans pour devenir très performant. Et quelqu'un d'assez débrouillard, on peut dire, en deux à trois ans, il arrive déjà à connaître un petit peu le métier.

- *C'est-à-dire qu'au bout de deux à trois ans, la personne est opérationnelle, elle peut...*

- Oui, y'a des gens qui commencent mais il faut bien compter deux-trois ans pour être dessinateur, qu'il puisse arriver à maîtriser un petit peu, qu'il puisse arriver à faire certaines choses, sans être obligé d'être suivi de près par quelqu'un qui connaît le métier.

- *C'est ce que j'allais vous demander, comment ça se passe ? Vous faites rentrer quelqu'un, « un jeune »,... il y a toujours quelqu'un qui va le coacher, le former...*

- On n'a pas de méthode, de méthodologie vraiment définie. C'est les plus anciens qui s'occupent des plus jeunes... Le plus difficile, actuellement, c'est de trouver des jeunes qui posent des questions, parce que très souvent ils posent pas de questions. Donc, ils font les choses un petit peu comme ils croient que c'est bien, et puis ils retombent dans les erreurs que, nous, on a fait avant eux. Mais il n'y a pas une formation, c'est le contact journalier...

- *D'une manière générale, vous allez essayer de vous orienter vers des nouveaux marchés, des nouvelles choses comme ça, ou... ?*

- Disons que c'est une activité qui est quand même bien spécifique, on est dans un créneau qui est quand même petit... On pourrait presque dire que Clermont-Ferrand est la capitale mondiale du traitement de sable, alors que, quand vous en parlez aux gens de Clermont, ils connaissent Michelin, mais ils connaissent pas machin ni nous, parce que c'est quand même un secteur d'activité qui concerne un nombre relativement réduit d'entreprises et de gens, même si la construction est quand même un domaine important : il y a du sable qui rentre dans toutes les maisons, les ponts, les autoroutes... Donc, on touche à beaucoup de domaines de produits finis... Mais notre activité concerne... des entreprises en nombre réduit en France et dans le monde. Donc [dans] ce créneau, au départ, on était très protégé, très tranquille, parce que il n'y avait personne qui venait marcher sur nos plates-bandes. Mais, petit à petit, les Italiens, les Espagnols essaient de proposer des produits concurrents qui sont plus ou moins copiés sur ce qu'on a fait... Mais il y a encore quelques petites finesses qu'ils n'arrivent pas à avoir et on a encore la chance d'être renommé et connu pour la qualité de ce

qu'on fait. Maintenant il est vrai que dans les années à moyen et à long terme... l'évolution va vers toujours plus de traitement d'eau. Il est vrai que les contraintes environnementales vont nous donner davantage de boulot, parce que les entreprises qui n'étaient pas équipées en traitement d'eau sont obligées de s'équiper : on ne peut plus ouvrir une carrière maintenant, ou une sablière, s'il n'y a pas le recyclage total des eaux de procès. Automatiquement ils sont obligés de faire appel à des gens comme nous. Donc, je pense que notre activité n'est pas en perte de vitesse. »

Les seniors sont devenus des personnes « à responsabilités » dans l'entreprise : ils ne sont plus des hommes de terrain et ils restent quasiment en permanence dans les bureaux. Ils ont eu des difficultés à s'adapter à l'informatique au début, mais ce problème semble quasiment résolu.

« - Concernant le recrutement du personnel, est-ce que vous pensez qu'une entreprise comme la vôtre a besoin de seniors à l'intérieur de ses murs ?

- Sûrement. Le plus difficile, c'est d'arriver à recruter des jeunes qui deviendront des seniors avec un peu la même mentalité que les seniors actuels. Parce que l'entreprise a été créée par des gens qui aimaient leur boulot, ils l'ont créée avec un certain état d'esprit : ils comptaient pas leur temps... ils aimaient ce qu'ils faisaient. Et il est vrai que l'évolution actuelle de la société, enfin la Société de manière générale, pas notre société, ne va pas dans ce sens-là, puisqu'on est plutôt à une époque des loisirs, où les gens viennent travailler, ils font leur boulot, mais ils ne s'épanouissent pas forcément dans leur boulot. Ils s'épanouissent plutôt à l'extérieur du boulot. Alors que les gens qui ont créé l'entreprise, et les seniors, s'épanouissaient et s'épanouissent dans leur boulot. Donc, la suite et la succession seront peut-être difficiles.

- Mais j'allais dire, c'est votre définition des seniors cette notion d'épanouissement à l'intérieur du travail ?

- Ici, je pense que les anciens, les seniors, ce sont des gens qui se sont épanouis. C'est un petit peu les gens de ma génération : on s'épanouissait dans le travail. C'est-à-dire que la réussite professionnelle était le but... c'était ce qu'on recherchait dans la vie en général, s'épanouir dans le travail, avoir une réussite professionnelle. Alors que je pense que c'est plus l'idéal des jeunes actuellement et le fait de vouloir réussir implique automatiquement que les gens travaillent « dur ». Enfin, ils faisaient tout pour réussir et automatiquement ça générait une certaine vision de la société à l'intérieur et à l'extérieur. Et ça, ça va changer.

- Vous avez une culture d'entreprise qui est en train de se perdre, vous pensez ?

- Sans doute, oui. Il y a une forte culture d'entreprise ici qui est reprise en partie par les jeunes, mais d'une façon un peu différente. Parce qu'ils prennent le bon côté, le côté social, où tous les gens sont actionnaires ; ils ont donc un peu le droit à la parole. Mais, par contre, le côté "devoir vis-à-vis de l'entreprise" est un peu laissé de côté, et l'un ne peut pas aller sans l'autre : on ne peut pas avoir le beurre et l'argent du beurre.

- Concernant les recrutements à proprement parler, vous avez été amené à recruter durant les cinq dernières années ?

- Il y a eu des créations de poste et puis il y a eu des renouvellements, parce que, depuis que je suis là, il y a eu quand même... justement les fondateurs qui sont partis.

- Concernant ces créations de poste, quelles sont les compétences, les qualités recherchées quand vous mettez en place vos recrutements ?

-... les qualités, ça dépend du poste, bien entendu. Si c'est au bureau d'étude, et bien on cherche des gens qui sont compétents en dessin, qui sont rapides, qui connaissent les logiciels qu'on utilise, qui ont éventuellement une certaine expérience dans ce domaine-là, ou alors, si on embauche à un niveau très jeune, des gens qui ont la tête bien faite et on leur expliquera comment on doit faire après.

- Justement à ce niveau-là, vous avez une politique particulière, vous essayez de prendre des gens avec expérience ou vous avez l'habitude de prendre des jeunes sortis des bancs de l'école ou de la faculté ?

- Ça dépend des périodes. On a embauché des gens qui avaient de l'expérience, on a embauché aussi des jeunes. Alors, il s'avère qu'on a utilisé assez fréquemment, ailleurs du reste que dans le bureau d'étude, l'intérim ou le stage. C'est-à-dire que, au bureau d'étude, on prend tous les ans un stagiaire de l'Afpa de Beaumont où ils ont un diplôme de bureau d'étude, dessinateur... Je me rappelle plus l'intitulé exact. Lors des stages, on a eu des jeunes [de chez eux] : on a pu les observer et comme l'entreprise se développait, on les a gardés ou on les a embauchés peu de temps après. Sinon, dans les autres domaines, par relations... On a aussi pas mal utilisé l'intérim. C'est-à-dire, on prend quelqu'un parce qu'on en a besoin en intérim, et puis, si il fait l'affaire, on s'entend avec l'entreprise d'intérim et puis on le garde, on l'embauche.

- Et au niveau des moyens de recrutement, vous m'avez parlé de stagiaires, d'intérim. Il y a quoi, sinon, des petites annonces, le bouche-à-oreille... ?

- On a utilisé un cabinet pour embaucher quelqu'un à la direction. On a embauché il y a deux ans un directeur d'exploitation. C'était dans le cadre d'un audit qui avait évolué vers une restructuration de l'entreprise, vu qu'il y avait des fondateurs qui partaient à la retraite, donc il fallait organiser un petit peu toute cette succession et on avait fait un audit, on avait eu des conseils et c'est eux qui ont recruté la personne par le biais d'une annonce Apec.

- Au niveau de la population recrutée, au niveau de la répartition hommes/femmes, ça se passe comment ?

- On a peu [de] femmes. Parce que c'est vrai que c'est un métier d'"hommes" [...] C'est pas vraiment un métier attractif pour une femme. Je ne dis pas que ce n'est pas incompatible, mais... Alors, à partir du moment où tout ce qui est technique, ce sont des hommes, il est vrai qu'il y a peu de femmes, parce que c'est toujours difficile d'avoir une minorité de femmes. On a aussi des femmes, mais dans tout ce qui est technique, vu l'aspect... pas très propre et difficile du métier, c'est plutôt des hommes.

- Et au niveau de la difficulté de ce métier, est-ce que, à l'heure actuelle, il y a certains postes que vous confiez moins facilement à des plus de 50 ans ?

- Si vous voulez, telle que la société est structurée, quand les gens vieillissent, ils ne sortent plus beaucoup. C'est mon cas, quand j'avais 35 ans, je passais en moyenne deux jours sur trois en dehors de chez moi. Maintenant je reste au bureau parce que... c'est ma place. Ça m'arrive de sortir, d'aller voir quand il y a des choses un peu importantes, des responsables d'entreprise, ou quand il y a un problème à régler. En général, c'est quand il y a des soucis. Sinon, je reste là. Donc, les personnes qui ont plus de 50 ans peuvent très bien aller sur les chantiers et faire le boulot qu'il y a à faire. Mais il s'avère qu'ils ont pris des responsabilités dans l'entreprise, et en général ce sont les cadres qui restent là.

- C'est l'évolution de carrière qui veut qu'à partir d'un certain âge, on n'a plus à aller sur le terrain ?

- Voilà, ils sont responsables, ils sont cadres, donc... ils sont la plupart du temps au bureau.

- Inversement, est-ce qu'il y a des postes que vous ne confieriez pas à des jeunes ?

- Je pense que, comme pour tout, il faut une certaine expérience pour assumer certaines fonctions dans l'entreprise. Et cette expérience, quoi qu'on fasse, elle s'obtient avec le temps par définition. Donc, il y a des postes à responsabilités qui reviendront à des gens qui ont un certain âge, et qui peuvent pas être confiés à des très jeunes. On a quelques ingénieurs... on en a un, ingénieur Arts et Métiers qui n'est pas très âgé, il a 35 ou 37 ans, il a des responsabilités relativement importantes dans l'entreprise. Mais il a mis un certain temps à se faire au métier et on peut pas dire qu'il ait encore l'expérience de certaines personnes qui n'ont pas ses diplômes.

- Sur le plan "expérience", à l'intérieur de votre entreprise...

- Dans notre entreprise, à partir du moment où il n'y a pas d'école, où c'est une activité qui a été quand même un peu créée par les fondateurs, automatiquement l'expérience là encore a de l'importance. Parce que il y a des choses qu'on peut pas régler... Ce n'est pas en équation avec notre métier. Il y a beaucoup de choses qui se font par l'habitude, par l'expérience. Aller mettre X installations en service vous permet de dire après : "pour faire ça, je mettrai plutôt ça que ça !". Il n'y a pas de lois physiques qui nous permettent de le dire... c'est surtout l'expérience.

- Durant ces cinq dernières années, est-ce que vous avez été amené à licencier du personnel ou pas ?

- On a licencié récemment un dessinateur, qui par ailleurs était compétent, mais qui n'arrivait pas à se plier à la discipline. Il venait quand il en avait envie, donc, ça créait une perturbation dans l'organisation de l'entreprise et on a été obligé de s'en séparer. On a dû licencier aussi quelqu'un d'autre, mais il y a un peu plus longtemps, qui n'était pas arrivé à s'intégrer. C'est vrai que l'entreprise, de par sa spécificité, hélas, ça n'est pas évident de s'intégrer...

- Qu'est-ce qui caractérise la culture un petit peu particulière de votre entreprise ?

-... l'esprit d'équipe, la culture d'entreprise est d'essayer de s'investir et de... je sais pas comment préciser... c'est-à-dire que les gens font corps avec la société et la société fait corps avec eux. On n'est pas salarié d'une entreprise qui vous paie en fonction du travail qu'on fait, mais on est partie prenante dans la société. Alors, c'est de plus en plus difficile de trouver des gens qui ont cette mentalité, parce que c'est plus tellement

la mentalité à l'heure actuelle. On peut le regretter ou en être satisfait, c'est un état de fait qu'il faut prendre en compte. C'est de plus en plus difficile, mais ça n'empêche que, même si les gens plus jeunes n'ont pas cette identification, il y a quand même dans la société un esprit de corps que les gens arrivent plus ou moins à accepter.

- *Au niveau de l'avenir pour votre entreprise, vous pensez que vous aurez des besoins en personnel d'ici les prochaines années ou pas ?*

- Sûrement. On aimerait bien et c'est ce qu'on a essayé [de faire] depuis quelques années. On a toujours eu la volonté de se dire : "on va rester une entreprise à échelle humaine", surtout avec le structure qu'on a, où tous les gens sont actionnaires. Mais depuis une dizaine d'années, on a presque doublé notre effectif. Mais je ne pense pas qu'on puisse continuer à fonctionner et à être rentable en restant trente-huit. Donc, il faudra tous les ans embaucher une ou deux personnes, c'est-à-dire qu'on est contraint à se développer si on veut pas régresser.

- *Si je vous demandais de me définir les seniors à l'intérieur de votre entreprise, comment les définiriez-vous ?*

- Je les définirais comme des gens qui détiennent l'expérience, le métier, l'historique de notre métier. Parce que c'est vrai, très fréquemment, quand il y a un souci sur une installation... les seniors se rappellent : "il y a eu tel truc qui avait été fait...". Ils détiennent l'histoire et l'expérience du métier.

- *Au niveau d'éventuelles évolutions qui ont pu avoir lieu dans votre entreprise, est-ce que vous avez remarqué que les seniors avaient pu avoir des difficultés à s'adapter particulièrement par rapport à...*

- ... à l'informatique. Ceux qui sont partis avaient des difficultés et ne se sont jamais vraiment adaptés à utiliser des PC. Maintenant ceux qui sont restés ont fait le pas, il n'y a pas de souci, ils s'adaptent assez bien.

- *Quand vous parlez de ceux qui sont partis, vous parlez des dirigeants ?*

- Oui... puisque c'étaient des fondateurs, c'étaient automatiquement des dirigeants.

- *Est-ce que vous pratiquez une gestion particulière pour les anciens ?*

- Non. On essaie de rester une entreprise, pas familiale au sens où c'est des gens de la même famille, mais familiale au sens où on dit qu'on fait partie de la même famille, où il y a des relations [entre les gens]... Il y a le pour et le contre... Si je vous dis ça, vous allez penser qu'on est une famille très unie, mais je crois que, comme dans toutes les familles, il y a aussi des gens qui s'engueulent. On essaie de garder un esprit un peu familial sans sentiments particuliers pour les plus âgés.

- *Au niveau toujours des anciens, on a parlé des tâches que vous confieriez plus facilement à des anciens, pourriez-vous me rappeler en deux mots quelles tâches ?*

- Tout ce qui est recherche et développement : on associe à un ancien qui a l'expérience un éventuel nouveau qui peut apporter des idées, de façon à éviter les erreurs qu'on a commises quand on était plus jeune, ou on fait certaines choses qui, théoriquement, paraissent bonnes et qui, pratiquement, se révèlent mauvaises. Donc, c'est surtout dans le technique. Dans le cadre de l'entreprise telle qu'elle est structurée et organisée, c'est un peu logique que les gens au fur et à mesure qu'ils prennent de la bouteille soient plus efficaces de par leur expérience pour occuper des postes à responsabilité. C'est relativement admis par les plus jeunes dans l'entreprise. Ils se rendent compte, après quelques années qu'ils sont là, que tout au début, quand on arrive, ça paraît relativement simple ce qu'on fait, on a l'impression que le vieux qui dit : "attention, y faut pas faire ça comme ça"... Et puis au bout d'un certain temps, ils se rendent compte qu'il avait raison, parce qu'il avait pratiqué à son époque. Parce que notre métier, sur le fond, n'a pas énormément évolué. Si, il est vrai que maintenant les installations sont gérées par des automates programmables. Donc ça, c'est un petit peu une difficulté qu'on rencontre, où des jeunes qui sont en partie automaticiens passent peut-être trop de temps à gérer l'installation sur le PC, ou sur la console de programmation, et ils ne vont pas suffisamment voir sur place ce qui se passe... c'est un petit peu la difficulté qu'on a actuellement. »

Transmission de l'entreprise : l'entreprise a connu le départ à la retraite de ses fondateurs, c'est-à-dire de ceux qui avaient créé le métier. Cela a été difficile à vivre pour eux, mais, pour la société, cela a été plus facile et l'entreprise continue d'évoluer sans eux. Ce départ avait été préparé, mais assez difficilement en raison de la forte personnalité des seniors concernés, et tous craignaient une perte de compétences, mais cela n'a pas été le cas. Ce départ à la retraite a permis de moderniser et

de réorganiser l'entreprise de manière plus « sérieuse », c'est-à-dire de travailler moins intuitivement. Le dirigeant estime qu'à l'avenir les départs devraient être plus faciles à préparer.

« - Est-ce que vous avez connu, depuis les cinq dernières années, des départs en retraite ou pas ?

- Oui.

- Comment ça c'est passé ?

- Comme les gens qui sont partis à la retraite étaient des fondateurs de l'entreprise, ou des gens qui étaient à l'origine de notre métier dans d'autres sociétés annexes... qui ont initié le métier dans la région, pour eux qui étaient surtout des commerciaux en plus, ça a été relativement dur.

- C'est des gens qui voulaient pas partir en retraite ?

- Ils voulaient bien partir. Mais une fois qu'ils ont été partis... Donc, ça a été dur, pour des gens qui ont vécu pour leur société et qui ne vivaient que comme ça, avec des rencontres en France, dans le monde entier, au téléphone à longueur de journée, se retrouver comme ça, du jour au lendemain, chez eux avec "bobonne". C'était pas évident. Donc, pour eux ça a été dur. Pour la société, on est arrivé à l'assumer de façon relativement facile et beaucoup plus facile qu'on l'a souvent dit : "les cimetières sont remplis de gens indispensables". Donc, ils sont partis et on se rend compte que la société continue et finalement continue à progresser, puisque tous les ans, depuis X années, le chiffre progresse.

- Mais, ces départs, vous les aviez anticipés, je suppose, mais au niveau de la préparation des postes et des compétences pour ceux...

- On avait bien essayé, mais ça sera plus facile, je crois, dans l'avenir et justement les gens qui sont partis étant des fortes personnalités, ça a été difficile à préparer. Mais, on a assuré, on y est arrivé.

- Est-ce que vous estimez que ces gens étant partis, il y a des compétences propres à votre société qui ont disparu... ?

- Un petit peu sans doute, mais dans l'ensemble c'est quand même beaucoup moins critique... ou difficile à remplacer que l'on peut l'imaginer.

- Là, on est vraiment sur les dirigeants.

- Oui... en dehors des dirigeants... on n'a pas de départs en retraite, pour le moment, de gens dans le technique. Mais si vous voulez, les gens qui sont partis, qui étaient donc des dirigeants ou des commerciaux... c'étaient des technico-commerciaux, qui étaient à l'origine de notre métier dans la conception, on pouvait effectivement être inquiet par rapport à la transmission des informations qui aurait été pas forcément bien faite, parce que ils ont pas su partir en préparant leur succession. Donc, finalement les successeurs ont pris la suite et se sont débrouillés, ça c'est pas si mal passé que ça.

- Malgré le fait qu'il n'y a pas eu grand-chose de fait pour préparer cette reprise de flambeau ?

- On avait dit qu'il fallait le préparer, j'avais dit : "attention, il faudrait, pour les technico-commerciaux, aller avec celui qui prendrait la suite voir les clients principaux". Et puis, ils ne l'ont jamais fait. Donc, celui qui les a remplacés, il a dû aller les voir tout seul.

- Et ce départ en retraite des dirigeants, est-ce que c'est pas une partie de la culture d'entreprise qui a disparu avec ces gens-là ?

- Un petit peu, mais disons qu'il y a encore des gens qui restent avec le même esprit et qui peuvent transmettre cet esprit. Et puis, ça aura permis aussi de moderniser certaines façons de travailler qui étaient très liées à ces gens-là, qui étaient des gens très intuitifs, alors qu'on ne peut plus, surtout au niveau du chiffre d'affaires auquel on est arrivé, on ne peut plus travailler à l'intuition, à l'inspiration, à l'humeur du jour. Parce que c'est ça qui était un petit peu la force de l'entreprise quand elle a démarré, c'était des gens qui avaient une idée, un truc, ils développaient ça, ils partaient de tous les côtés, mais finalement ils étaient sur leur terrain en même temps. Donc, ils ressentaient le besoin et l'entreprise s'est développée à partir de gens comme ça. Mais maintenant qu'on a atteint un chiffre de quatorze, presque quinze millions d'euros, on peut plus se permettre de faire ça à l'inspiration. Donc, le fait qu'ils soient partis nous permet de remettre en place certaines choses et de réorganiser de façon un petit peu plus "sérieuse", si on peut dire. »

Anticipation des problèmes de succession de l'entreprise dans dix ans : le dirigeant estime que les jeunes n'ont pas une formation de base suffisamment large et ne sont pas assez polyvalents dans

l'entreprise (en raison de l'expansion et de la spécificité de chacun) pour pouvoir acquérir les compétences nécessaires à la direction de l'entreprise. C'est pourquoi le dirigeant envisage de recruter des anciens pour assurer sa succession.

« - À l'heure actuelle, vous seriez prêt à embaucher des seniors dans votre entreprise ?

- Pas des... seniors. Si c'est des gens de la cinquantaine, oui. Je pense que c'est peut-être une idée qu'il faudra qu'on utilise du reste, parce qu'on se rend compte qu'on a embauché à une époque des jeunes qui sont compétents dans leur secteur d'activité, mais qui, en fin de carrière, ne pourront pas occuper des postes de dirigeant, comme ça s'est fait dans l'évolution de l'entreprise il y a quelques années. Parce qu'ils sont compétents, ils seront des dessinateurs peut-être, mais ils ne pourront pas être dirigeants de l'entreprise, parce qu'ils n'auront pas les compétences suffisantes... suffisamment élargies, si vous voulez. Personnellement, j'ai fait intervenir des gens du conseil, parce que je me retrouve à gérer une entreprise qui nous ramène maintenant des millions d'euros de chiffre et on ne s'improvise pas du jour au lendemain. Si j'ai des compétences dans le domaine technique, j'ai fait un diplôme universitaire de gestion des entreprises, donc ça me donne une certaine ouverture d'esprit, mais ça donne pas forcément toutes les compétences et ayant une formation quand même de base qui est élargie, plus l'aide que je sollicite du conseil, j'arrive à m'en sortir. Il est certain que le jeune qui, au départ, a une formation de dessinateur Afpa par exemple, il ne pourra pas arriver à gérer l'entreprise dans dix ou vingt ans.

- Donc le fait de faire entrer des seniors, ça vous apportera quoi ?

- Je pense que ça pourra nous apporter des gens qui seraient susceptibles de prendre la succession, parce que je vais avoir 60 ans cette année, je vais pas prendre ma retraite à 60 ans mais dans quatre ou cinq ans. Ma relève, je pense sera assurée, parce que il y a des gens dans l'entreprise que je vois bien prendre ma succession. Par contre, dans dix ans, il n'est pas évident qu'on aura les gens compétents. Ils feront peut-être surface d'ici là, mais si... on embauche des gens de la cinquantaine d'ici cinq ans, ils seront sûrement utiles à l'entreprise au niveau, si ce n'est de la direction, tout au moins en encadrement. Je pense que quand on a embauché à une époque... on a embauché avec une idée qu'on avait de notre époque. Disons, un gars arrivera, s'il veut s'impliquer à progresser dans l'entreprise, mais ça c'est de moins en moins vrai [avec] l'évolution de la société et ce que ça implique comme connaissances. Je pense que les gens qu'on a embauchés à un certain niveau, il y a quelques années, ne pourront pas atteindre les niveaux de direction ou de l'encadrement d'un certain niveau.

- Ceci est dû à l'évolution de l'entreprise elle-même ?

«- Elle-même. C'était envisageable quand il y avait dix personnes, les gens communiquaient entre eux, ils étaient au courant de tout ce qui se passait. Maintenant, ce n'est plus possible, donc il faut créer une ligne hiérarchique avec des responsables... c'est incontournable.

- Est-ce que vous pensez que les seniors peuvent constituer un frein au développement de votre entreprise ?

- ... Tout de suite non, je ne pense pas. Disons qu'ils constituent un frein, mais de façon indirecte à une époque peut-être, parce qu'ils ne prenaient pas en compte l'évolution de la société. Donc, ils avaient une vision peut-être un petit peu trop dans la continuité de ce qu'ils avaient créé au départ. Donc, ils pouvaient être à ce moment-là un frein, parce qu'ils perturbaient un petit peu l'organisation de par leur intuition, leur exubérance. Dans le cadre actuel, je ne pense pas que les seniors qui sont dans l'entreprise soient un frein. Je pense qu'ils sont peut-être un élément modérateur, mais aussi qui permet d'envisager une continuité et une croissance bien calculée.

- Et au niveau des aspirations, des attentes de vos seniors, est-ce qu'on peut dire aujourd'hui que vos seniors attendent de partir à la retraite, ou ils repoussent de plus en plus ?

- Moi, je peux pas partir à la retraite, mais je serai prêt à partir si j'avais les gens et le temps nécessaire pour les placer en position de me succéder. Il y a une autre personne qui, lui, pourra partir peut-être même avant 60 ans, qui est peut-être un petit peu plus impatient que moi de partir à la retraite. Il est vrai que notre génération et la génération avec qui on a travaillé, on souffre un petit peu de l'évolution des choses qui ne va pas toujours dans le sens où on aimerait. Non, je ne pense pas que, dans les années à venir, les seniors regretteront de partir à la retraite, ils seront impatients de partir.

Commentaires et enseignements :

On constate que la formation sur le tas est incontournable dans cette entreprise et que cela tient à la spécificité des qualifications que les métiers requièrent, qui sont propres, voire quasi exclusives à l'entreprise : c'est l'entreprise qui a créé ses propres métiers. L'expérience en est donc d'autant plus valorisée, et les seniors, qui voient leur rôle évoluer de pair avec elle, connaissent une évolution de carrière importante (et physiquement confortable), puisque ce ne sont plus des hommes de terrain, mais des cadres. Ils sont, par ailleurs, chargés de l'indispensable transmission des connaissances. Ils font corps avec l'entreprise. Le dirigeant analyse positivement la transmission antérieure de la direction et prévoit une stratégie pour sa transmission future : il estime que les jeunes embauchés ne seront pas à la hauteur d'une telle tâche à cause de leur formation initiale, trop spécialisée, et de leur manque de disponibilité et de hauteur de vues pour appréhender l'ensemble des activités de l'entreprise. Il propose donc d'embaucher des cadres seniors pour remédier à ce problème, qui constitueront le vivier des dirigeants, au sein desquels le chef d'entreprise, qui lui succèdera dans cinq ans, sera lui-même en mesure de se choisir un successeur... d'ici dix ans !

3. LES ARTISANS ENTREPRENEURS INDIVIDUELS : PRÉSENTATION DE CAS SPÉCIFIQUES

À côté des cas précédents, il y a beaucoup de TPE artisanales qui ne peuvent pas se prêter à l'analyse que nous avons esquissée dans la section précédente, parce que la création et la dynamique de leur entreprise s'analysent comme « un tout » solidaire, indissociable du métier et de la pratique qui les fondent. Métier et activité sont pour ces unités inséparables et peuvent s'analyser comme le prolongement et la matérialisation de la très longue formation de l'artisan, sans laquelle l'accès au métier aurait été impossible. Cela va nous obliger à reconsidérer les relations qui mettent en œuvre les trois séquences – formation, métier, dynamique de la création entrepreneuriale – pour tenter de les décrypter de façon autre que nous l'avons fait dans les monographies précédentes.

Pourquoi l'appellation « artisans entrepreneurs individuels » ?

Un mot d'abord sur l'appellation proposée : elle témoigne de la très petite dimension des structures artisanales auxquelles nous avons affaire ici. Les artisans qui se sont installés limitent leur développement économique à une production volontairement réduite : cela tient à ce qu'ils se refusent à employer plus d'un ou de deux compagnons, pour ne pas accroître les risques auxquels ils se savent exposés. Ces risques tiennent à ce que leur place sur le marché présente une plus grande instabilité que celle des autres entrepreneurs, qui ont la capacité d'augmenter leur chiffre à condition d'embaucher une main-d'œuvre supplémentaire. On verra que leur développement est très contraint par la très grande difficulté à recruter une main-d'œuvre capable de les suivre dans leur travail de production : la qualité de la main-d'œuvre diffère, et c'est un autre trait qui va opposer le groupe de ces entreprises artisanales individuelles à celles qui peuvent embaucher plus facilement.

Cette appellation « artisans individuels » est aussi justifiée par le caractère réduit et limité de leur activité économique par rapport aux autres entrepreneurs artisanaux, et ce, pour trois raisons principales. Limitée d'abord, parce que leur très longue séquence de formation réduit leur temps de vie sur le « marché ». Limitée ensuite, parce leur accès au marché est d'essence aléatoire : pour certains, il se produit à 30 ans ; pour d'autres, il survient plu tard, à 40, voire 50 ans. Limitée enfin, parce que leur capacité productive est adaptée, ou normée, à leur capacité productive personnelle. On retrouve ici un lien direct entre la puissance productive individuelle du travailleur et le flux de produits qui peut en résulter : cette activité productive ne saurait se prêter à une quelconque division du travail, sans laquelle toute augmentation de la production individuelle n'est pas concevable. Les cas présentés par la suite illustrent abondamment ce point.

Voyons maintenant les caractéristiques qui expliquent la « confusion » des trois notions clés de « formation », « métier » et « entreprise ». Il s'agit d'expliquer comment et pourquoi le primat du métier commande le reste, tant les traits limités de l'organisation de l'activité – la dimension « entrepreneur individuel » – que la façon dont l'itinéraire de formation obère le type d'entreprise créé que les traits contingents de l'activité mis en œuvre – la dimension artistique – qui est une donnée particulière de l'activité artisanale.

Le métier, prolongement d'une formation professionnelle très longue et très spécialisée

Le métier de ces artisans s'analyse sous un triple éclairage :

- (1) il est le prolongement de leur propre formation – qui n'est pas une simple formation, mais se révèle le résultat protéiforme d'un véritable cursus professionnel, parfois long (cinq à dix ans en moyenne), le plus souvent heurté et multiple ;
- (2) il procède, dans la plupart des cas, d'un véritable transfert de savoirs qui s'est exercé à leur profit – et sans lequel ils n'auraient jamais créé leur entreprise ;
- (3) l'activité artisanale ne peut pas s'analyser comme la manifestation d'une activité entrepreneuriale classique : qu'elle soit simple, ou complexe, elle ne constitue pas en soi un enjeu ; c'est au pire une simple justification d'autonomie, au mieux l'affirmation d'un talent particulier.

Les entreprises que créent ces artisans présentent, à ce titre, une série de traits qui en complexifient l'analyse :

- l'activité et le métier y sont confondus ;
- la formation est la garante de la reproductibilité du savoir et des compétences originales et spécifiques ;
- la pratique et l'expérience sont loin d'en épuiser toutes les spécificités, puisque leurs activités sont par essence uniques et non reproductibles ;
- seul leur art (ou savoir) est le fondement de leurs compétences.

Pour toutes ces raisons, embaucher ou ne pas embaucher n'est pas une règle absolue. Or, il s'avère que toutes ces entreprises sont de fort petite taille. Elles restreignent volontairement leur croissance, pour ne pas se créer plus de difficultés qui les mettraient en situation de péril, alors qu'elle déclarent presque toutes que créer de nouveaux emplois serait possible, mais les forcerait à augmenter leur chiffre d'affaires, ce à quoi elles se refusent.

La formation est un enjeu permanent, là où le métier évolue dans ses aspects techniques. Quant à l'emploi des seniors, il ne présente paradoxalement aucune dimension particulière.

L'analyse de l'activité est délicate, car cette activité est le produit d'une multitude d'interactions difficiles à démêler. On discerne mal la formation et l'itinéraire qui y a conduit ; les modes d'acquisition des compétences sont eux-mêmes confondus avec la pratique du métier et la façon de l'exercer. Le modèle du « compagnonnage » s'impose plus ou moins comme le fondement et la référence ultime, même si peu d'artisans le reconnaissent ; beaucoup continuent d'employer le vocabulaire propre à ces sociétés anciennes, même s'ils n'en ont pas une connaissance éprouvée.

Pour ces multiples raisons, l'activité est le prolongement de la trajectoire personnelle du créateur, un itinéraire qui lui a permis de se trouver, souvent au terme d'un long parcours professionnel, fractionné, très souvent multiple dans ses orientations successives, fait de mouvements d'aller-retour, dans différentes circonstances, mais toutes tendues vers l'objectif ultime : créer son entreprise.

La formation s'analyse d'abord et surtout comme *leur* formation. Elle inclut le transfert de savoirs dont ces artisans ont toujours largement bénéficié de la part d'aînés, maîtres choisis parce que reconnus dans la pratique de leur art. Les compagnons ont même érigé cette pratique en règle : ils vont se former auprès de « maîtres » qui les font profiter de leurs compétences.

Il est extrêmement difficile de formaliser ces cas, sauf à s'atteler à l'analyse minutieuse des parcours. Ces parcours témoignent de l'extrême difficulté à acquérir les compétences multiples qui sont les leurs, connaissances et expertises qui les ont mis en situation, dans le passé, de bénéficier de transferts de savoirs très lourds et dévoreurs de temps – autant de contraintes qui sont de moins en moins admises aujourd'hui !

Réduire l'analyse à de simples propos sur le rôle de la formation – dont l'importance est capitale, au sens de « stratégique » –, ou embrasser l'analyse des activités qui sont au cœur du métier et des pratiques, et qui se révèlent très complexes, complètes et multiples, paraît également hors de propos pour notre objet. Aussi préférons-nous privilégier l'analyse monographique, une fois le cadre analytique présenté.

Il apparaît que, dans la totalité des cas rapportés de notre échantillon, la formation comme les transferts de savoirs dont les artisans ont bénéficié ont été les étapes, ou les moments d'un parcours professionnel qui leur ont permis d'accéder à la maîtrise de leur métier. Rarement, ils avouent s'attacher au rôle des seniors, sauf à les mettre en situation d'opérer le transfert de savoirs dont ils ont eux-mêmes été les bénéficiaires, mais ce transfert de savoirs en général, c'est eux qui s'en chargent maintenant.

La question qui prime est d'abord, et avant tout, celle de la pérennité de l'entreprise, et les seniors n'en sont ni les tenants, ni les aboutissants. Elle les soucie tous d'autant plus que les conditions qui leur avaient permis de s'installer il y a trente ans, se font de plus en plus rares, les jeunes n'acceptant plus, comme par le passé, les dures conditions d'apprentissage qui furent les leurs, – la notion d'« apprentissage » s'entendant, dans leur cas, comme un parcours digne de celui du « *Tour de France* »⁹⁶.

Analyse illustrée et commentée de trois catégories d'artisan entrepreneur individuel

Nous avons isolé six cas qui présentent une grande similitude, que l'on peut regrouper en trois catégories distinctes :

- Les artisans artistes qui travaillent dans le domaine public. Ils constituent une catégorie à part : il s'agit d'artisans travaillant dans le domaine artistique et éprouvant une difficulté manifeste à équilibrer la partie commerciale et la partie technique de leur activité. Celle-ci requiert des contraintes législatives et réglementaires draconiennes, ce qui explique leur situation de plus en plus intenable, donc de plus en plus marginale et le fait qu'ils se sentent dépassés.
- Les artisans créateurs et producteurs. Cette catégorie regroupe des artisans qui sont contraints par une double logique : leur entreprise s'analyse aux confins d'une double activité, une activité de création et une activité de production (parfois prolongée par une activité commerciale). Nous avons retenu deux exemples pour illustrer cette catégorie : un ébéniste et un potier.
- Les « petits artisans traditionnels ». Cette catégorie regroupe ceux que l'on appelle communément les « petits artisans traditionnels », et dont on se demande comment ils font tous pour survivre, tant les conditions économiques et sociales qui justifiaient leur mise à leur compte par le passé sont en train de disparaître, la révolution commerciale déplaçant un peu partout les activités commerciales vers les centres commerciaux où ils trouvent très difficilement la place qui était traditionnellement la leur dans le centre historique des vieilles cités.

Les deux premiers groupes éprouvent des affres face à la pérennité de leur affaire, la troisième a comme seul recours de former les proches (descendants ou salariés) : le transfert de connaissances est permanent, mais ne peut se faire que si la société garantit la pérennité du système – ce qui apparemment n'est plus le cas pour les deux premiers groupes.

⁹⁶ *Le tour de France par deux enfants* de G. Bruno a immortalisé le paysage de l'économie des régions françaises au début du XX^e siècle.

Pour cet ensemble de raisons, il paraît vain et peu justifié de dissocier dans les propos de ces interlocuteurs les différents thèmes que nous avons voulu distinguer dans le cas général. Nous les retranscrivons comme un tout pour mieux rendre compte de l'unicité de leur affaire : ni la variable « senior », ni la variable « transfert de savoirs » ne sont un enjeu particulier pour eux. Leur souci majeur, pour ne pas dire leur obsession, est la pérennité de leur affaire, et pour ce motif, la présence d'enfants ou de salariés repreneurs passe très au dessus de toutes les autres dimensions qui nous intéressent : elles sont secondes, mais étroitement complémentaires de la logique même qui pourra à terme déboucher sur une transmission de l'entreprise.

3.1. Les artisans artistes : une restauratrice de tableaux [M0314]

La restauratrice de tableaux est symptomatique du cas de l'artisan qui se trouve contraint à limiter son activité à cause des charges qui l'écrasent, la plus grosse partie de son activité se déroulant dans un champ d'action sous tutelle étroite des pouvoirs publics qui, en la matière, n'ont aucune considération pour leurs mandataires. Le cas est isolé dans l'échantillon, mais il est tellement bien décrit par l'artisan qu'il acquiert ici valeur générale pour notre analyse.

Les conditions de formation ne sont guère différentes de celles du cas de l'ébéniste [M0319] présenté ci-dessous. On les évoquera rapidement pour insister davantage sur les conditions d'exercice de la profession qui met l'activité en danger de façon plus radicale que dans le cas des autres artisans analysés dans ce chapitre, ou dans les précédents.

Voyons comment l'entreprise a été créée et, sous quels auspices, elle a démarré :

« L'entreprise a été créée en 1988. Mon mari et moi avons suivi différentes formations correspondant au métier. Nous avons travaillé avant et un jour, nous avons décidé de nous mettre à notre compte, puis nous avons choisi la région où on voulait aller... Ensemble ! Parce qu'avant quand on travaillait, nous n'étions pas ensemble. Nous étions chacun dans une entreprise. »

Le choix de la région d'implantation a fait l'objet d'une étude poussée :

« D'abord parce qu'il n'y avait pas de concurrence. Ensuite, parce que nous avons démarché les Drac et nous savions qu'il y avait du travail. C'était une étude de marché. C'est une création et nous sommes dans des locaux qui nous appartiennent. En 1989, on a été agréé par le Drac pour travailler avec les monuments historiques. En 1997, on était [agréé] "organisme de formation"... et j'ai un salarié depuis 2001.

Le chiffre d'affaires ne diminue pas. Au contraire, il aurait plutôt tendance à augmenter un peu. Mais nous ne pouvons pas aller beaucoup plus loin, compte tenu qu'ensuite il faudrait, soit s'agrandir, soit augmenter le personnel. »

Avant de comprendre pourquoi la formation limite le champ des candidats à l'installation, il importe de comprendre les spécificités du métier. Si le métier est unique, le cas présenté est original, car le couple exerce une double activité : une activité de restauration et une activité de formation, cas assez unique en son genre. Cela dit la restauration se décompose en un marché public et un marché de particuliers, lequel est indispensable à l'équilibre financier de l'entreprise. Les marchés publics impliquent des charges et des surcoûts non pris en charge par les pouvoirs publics (déplacements dus à la multiplication des devis, paiement retardés par les exigences d'une budgétisation propre à la comptabilité publique, impacts des variations de taux de TVA à la seule charge des prestataires...), autant de charges qui alourdissent les charges de fonctionnement de l'artisan, et qui compliquent de façon terrible la gestion de la trésorerie de cette TPE⁹⁷.

« Nous faisons 70 % de notre chiffre d'affaires d'atelier de restauration avec l'État et les collectivités par le biais des monuments historiques et 30 % avec les particuliers qui généralement nous sont envoyés par les Drac. Les propriétaires de château ou autres, lorsqu'ils ont des tableaux à restaurer, des sculptures peintes, ou des choses comme ça, passent par la Drac et demandent une liste. La Drac fournit une liste et

⁹⁷ Nous mentionnons cet aspect ici, mais ne l'illustrerons pas par la suite, faute de place.

c'est les particuliers qui choisissent après, tout à fait librement. Et nous avons parallèlement à l'activité de restauration, un centre de formation professionnelle initiale et continue. C'est-à-dire que j'ai des demandes, par exemple du personnel d'un musée contrôlé par l'État qui veut apprendre à gérer ses réserves au titre de la conservation préventive, qui vient faire un stage d'une semaine en conservation préventive à l'atelier. J'ai deux ou trois élèves maximum en formation initiale de quatre ans.

On fait de la restauration sur tous les supports, toutes les époques avec un goût particulier, et un travail particulier – confié par les monuments historiques – beaucoup sur les panneaux du XIV^e, XV^e et XVI^e siècles, parce que ça veut dire qu'on a un atelier pour la menuiserie à côté et une ébénisterie aussi, pour pouvoir travailler le bois.

Et bien entendu aussi – ce qui est tout à fait indispensable maintenant – un local où on peut faire la dorure, la dorure traditionnelle parce que, sur les panneaux du XIV^e, XV^e, XVI^e siècles, vous avez souvent des enluminures en or, et puis vous avez aussi des encadrements à l'or. Alors pour les cadres [et les dorures], nous avons formé une jeune femme qui s'est installée à côté, elle est à 80 kilomètres d'ici. Elle travaille aussi pour les monuments historiques et les grosses pièces au niveau des encadrements, on les lui sous-traite.

Un métier comme celui de la restauration évolue au gré des recherches, et du coup, le matériel évolue, ce qui renchérit considérablement les coûts d'intervention. D'abord, il y a chaque année des recherches. On assiste à différents colloques pour pouvoir faire de la formation continue, on achète des publications et on va fouiller dans les publications parues pour pouvoir se tenir toujours au courant. Et puis, c'est vrai, que dans la restauration, on n'a jamais de cas général, c'est toujours des exceptions.

On fait beaucoup [d'investissements] en matériel, notamment avec l'arrivée des infrarouges, de certains logiciels exprès pour la restauration. Ça coûte horriblement cher, car on est très peu à utiliser ce genre de chose. Ce sont des investissements très lourds. Et puis il y a également, ce qui a été découvert depuis quelques années, c'est les problèmes avec les solvants, que nous utilisons tous. Maintenant, il faudrait... il faut – c'est indispensable –, mais ça coûte aussi très cher, des équipements spéciaux au niveau de la pièce dans laquelle sont appliqués les solvants. Et nous n'avons effectivement aucune bourse ni subvention, parce que nous ne sommes pas des productifs, nous ne sommes que du « service ! » [à l'intersection du service matériel et du service immatériel]. Donc, nous devons toujours investir exclusivement de notre poche. Tout ! »

De ce point de vue, notons ici que le métier expose sérieusement à plusieurs risques, ce qui accroît la dangerosité et exige des précautions supplémentaires pour les femmes.

« Les solvants. Alors là, attention ! Il y a des produits qui sont cancérigènes et qui peuvent jouer sur une grossesse. Donc là, il faut faire très attention. On demande toujours aux jeunes femmes, quand elles sont là en formation, d'être sûres de ne pas avoir une grossesse. Il est quand même question de sécurité. À ce moment-là, il vaut mieux interrompre momentanément. Un problème de peau... un problème neurologique... un problème digestif... liés à l'usage des solvants. Ça commence d'ailleurs à bouger beaucoup au niveau de l'information qui est diffusée, y compris l'information donnée par les Drac et la MST. Le problème commence à être évoqué, parce qu'il y a deux restaurateurs sur trois, de mon âge, qui ont des problèmes de santé... bien que cela ne soit pas reconnu par les Sécurités sociales des artisans, puisque nous ne sommes pas assez nombreux pour que cela soit pris en compte. »

Les temps d'intervention sont très variables, de quelques mois à deux ans, et de ce point de vue, les concurrents qui « bidouillent » les œuvres sont néfastes et perniciox :

« Par exemple, un petit tableau du XVIII^e ou du XIX^e qui est en mauvais état et que nous allons bichonner en terme de métier, c'est-à-dire qu'il n'y pas de grosses interventions au niveau du support, qu'il n'y pas d'intervention fondamentale sur la couche picturale – c'est ce qu'on appelle un bichonnage – c'est à peu près deux mois. Par contre, lorsque vous avez de grosses interventions, au niveau des supports et de grosses lacunes au niveau des couches picturales, ça peut aller de dix-huit à vingt mois de travail.

Donc, ça implique qu'on ait des problèmes de trésorerie, qui sont vitaux, parce qu'au départ on n'a pas le droit aux vacances, ni au *break* tant que le travail n'est pas fini.

Des concurrents, on en a toujours. Il y a une catégorie que je trouve souhaitable et qui ne me gêne pas du tout, ce sont les gens qui, comme nous, ont suivi une formation, qui sont agréés par le ministère de la Culture, que ce soit pour les musées ou pour les monuments historiques, qui rendront une bonne qualité

de travail. C'est vrai que, quand il y a une grande exposition dans un département, on est deux, trois, quatre ateliers à travailler pour cette exposition. C'est tout à fait souhaitable. Et il y a une autre qualité de concurrents, que je n'apprécie pas du tout, qui sont des gens non qualifiés, et généralement de formation courte, qui n'ont eu qu'une simple initiation et qui se mettent à leur compte et qui font ce qu'on appelle du "bidouillage". C'est lamentable. J'ai une cliente qui est sortie de chez "quelqu'un" qui est dans le département, qui n'a jamais osé rentrer chez elle, qui a eu peur de le montrer à son mari et qui me l'a amené immédiatement en me disant : 'il faut tout reprendre'. Et ça, ça nous est arrivé plus d'une fois. Dans le département, il y en a deux ou trois qui sont des bidouilleurs... Par contre, à Clermont, en Haute-Loire, du côté de Limoges, en Saône-et-Loire, etc., nous avons d'excellents concurrents avec lesquels nous travaillons quelquefois en association, et ça se passe très bien. C'est une question de qualité de travail sur laquelle on se base, pour ne pas tromper les gens.

La formation est d'une qualité inégale selon qu'elle est publique ou privée. Actuellement, il y a deux organismes officiels en France. C'est un Mastère de Sciences et Technologie à Paris XIII et un autre à [?]... C'est très bien. C'est très élitiste. Et pour les monuments historiques et pour les travaux dans les petites communes et autres... Souvent ces gens-là vont travailler, soit à l'étranger, soit ils restent sur Paris et c'est très difficile de les faire descendre. Donc, il y a une certaine pénurie en province. En dehors de ces organismes officiels, il n'y en a pas. Tout le reste, ce sont des organismes privés. Et qui dit organisme privé, dit que la qualité de formation n'est pas homogène. C'est un gros problème.

Vous avez des écoles, (il y en a une à [?], une à Paris, et même une en Provence) qui ont comme caractéristique de faire un programme effectivement un petit peu basé sur la pratique... mais il n'y a pas de pratique en atelier, parce que, quand on n'a que trois heures de pratique en atelier par semaine, c'est notoirement insuffisant. Et ensuite, l'apprentissage ne se fait pas sur tous les supports. On ne leur apprendra à travailler que sur des toiles du XIX^e et du XX^e siècle – un peu du XVIII^e siècle, mais par exemple, les autres supports, cuivre, bois, pierre sont totalement laissés de côté. Donc, ça fait des restaurateurs qui ne sont pas performants, qui ne peuvent pas restaurer parce que leur façon de faire ne va pas. »

Et pour finir, la restauratrice porte l'estocade : le problème de la pérennité n'est autre que le problème de la formation !

« - Il faut former les gens sur 4 ans, et parfois même un peu plus. Ensuite, compte tenu des conditions dans lesquelles on doit travailler : les investissements qui sont faits sans subvention, les charges sociales importantes et la TVA à 19,6 %, aussi l'impossibilité d'avoir des acomptes, la mise en concurrence systématique par les monuments historiques, et maintenant les nouvelles législations, les Drac sont obligées de demander trois devis, même pour les travaux en dessous d'un chiffre relativement bas qui est équivalent à 300 000 Frs... Avant il n'y avait pas de mise en concurrence systématique. Donc, cela veut dire que pour se déplacer, on fait 200, 300, 400 kilomètres A/R pour aller faire les devis, et ce sont des frais qui ne vous sont jamais remboursés. Nous avons des frais de fonctionnement qui sont importants au niveau de notre société, et, à partir de ce moment-là, il y a forcément un problème de pérennité, parce qu'on ne peut pas salarier les gens comme il faut. C'est pour ça que les 4/5^e des ateliers de restauration n'ont pas de salariés et que ceux qui sont sur le marché sont obligatoirement obligés de s'installer, en démarrant dans des conditions abominables.

- *Le salarié, que vous avez depuis peu, sera-t-il un jour amené à reprendre votre affaire ?*

« À condition qu'on ait un autre local, qui ne soit pas notre domicile. Et là, le problème est fondamental, parce qu'on a sollicité la communauté de communes pour nous bâtir un bâtiment de 300 m², subventionnable à 80 % mais en domaine culturel. Ce qui nous a été refusé par les services de la préfecture, parce que nous n'étions qu'une entreprise à vocation exclusivement commerciale et qu'ils ne veulent pas voir le côté formation culturelle. Et, à partir de ce moment-là, c'était un loyer beaucoup trop cher, compte tenu que la communauté de communes nous demande de payer un loyer sur les 75% du subventionnable..

- *Donc, votre entreprise risque de disparaître à votre départ en retraite ?*

- Absolument... Et le jeune que nous avons, qui a accepté de travailler avec nous, qui nous a suivi, ne travaille qu'au SMIC, après quatre ans et demi de formation. Et dire qu'il aurait voulu pouvoir s'installer avec nous et participer. Et quand on lui a dit qu'on ne pouvait pas faire un bâtiment, il se contente d'être salarié, faute de mieux. Ce qui ne veut pas dire que, si un jour il a une opportunité, il partira. Il est prêt à partir à l'étranger – il me l'a dit -, parce qu'à l'étranger, on est mieux perçu qu'en France. »

Leur histoire est très originale, car ils ne pensaient pas, comme la majorité des artisans, se lancer sur le plan professionnel, si le mari, salarié d'une entreprise chimique n'avait été mis en reconversion. Mais, en réalité, leur formation antérieure les prédisposait à une telle aventure :

« J'ai une licence de histoire de l'art, mon mari a une maîtrise de chimie, donc nous sommes totalement complémentaires. Mon mari a travaillé dans la chimie et je travaillais à l'Éducation nationale. J'étais enseignante pendant quelques années en tant que maître auxiliaire. J'avais fait le tour de l'auxiliariat... Mon mari était [employé] dans un site de Rhône-Poulenc qui a fermé... donc nous avons fait une reconversion... non sans mal, parce que ce genre de métier ne rentre pas dans les formations prévues qui étaient proposées. Et nous avons investi la totalité de la prime de licenciement de mon mari. On est parti avec zéro centime... et des enfants à charge ! Ce sont nos études qui nous ont permis de faire ça... Quand nous étions à Paris, mon mari avec sa maîtrise de chimie a suivi... l'Académie de la grande chaumière... il a suivi des cours de peinture... Et pendant notre formation, on a travaillé à Paris, chez des décorateurs de l'École italienne que nous avons choisis pour leurs qualités professionnelles. »

Si Monsieur a financé leur installation, par contre Madame n'a pu bénéficier de l'aide aux chômeurs créateurs :

« Lorsque l'entreprise de chimie Rhône-Poulenc a fermé ses portes, il n'était pas considéré comme reclassable, parce qu'il avait 51 ans. C'est pour cela que nous avons investi la totalité de sa prime de licenciement dans notre reconversion, pour pouvoir créer notre propre activité. C'est vrai que ça n'a pas toujours été facile, parce que lui ne bénéficiait de rien.

- Avez-vous bénéficié de l'aide aux chômeurs créateurs ?

- Absolument pas et je vais vous dire pourquoi, parce que ça, c'est l'administration : je travaillais donc à l'Éducation nationale, mais je ne travaillais pas à plein temps... il fallait 507 heures et j'en avais 505. Et pour deux heures manquantes, je n'y ai pas eu droit. »

3.2. Les artisans créateurs producteurs

3.2.1. Un potier [M031]

« - Comment êtes-vous arrivé à la création de l'entreprise ?

- C'est une vieille histoire, qui commence à l'âge de 11 ou 12 ans. J'ai fait de la poterie à l'école, c'est pour ça que ce serait important qu'il y ait des cours de poterie dans les écoles et, ayant fait la poterie à l'école, j'ai décidé à cet âge-là d'en faire mon métier. On peut dire que c'est vraiment une vocation. Ça a fait que je ne me suis pas posé beaucoup de questions, la difficulté à l'époque, ça c'est dans les années soixante, c'était d'avoir une formation, parce que des écoles de poterie, il y avait pas grand-chose. Donc, j'ai eu des cheminements bizarres parce je me suis retrouvé à la DDE... comme dessinateur... et puis parallèlement j'ai monté un atelier. Un atelier en poterie, en fait, c'est très simple : un tour/un four. J'ai fini par avoir un tour, un four et puis j'ai commencé à faire de la poterie. Quand on est jeune, on croit qu'on sait beaucoup de choses, que ça va venir tout seul... au niveau de la fabrication... Les premières désillusions, et puis après un bon ras-le-bol de la DDE, en 72, je me suis installé. Entre temps, j'ai fait des stages chez les potiers à Saint-Amant-Puisé qui était un des derniers pays où il y avait encore à l'époque une trentaine de potiers... J'ai une formation qui est à la fois autodidacte, car j'ai été obligé d'apprendre beaucoup de choses par moi-même, à mes dépens, et puis une formation sur le tas chez l'artisan. À l'époque, il n'y avait vraiment pas le choix parce qu'il n'y avait pas d'école de poterie. Actuellement, il y a le CNIFOP à Saint-Amant-Puisé qui est un centre de formation où on fabrique des tourneurs en peu de temps, car je crois qu'une formation c'est neuf mois et les décorateurs dans le même temps ; c'est pas mal parce que c'est intensif et... ça permet de... « débroussailler » l'approche du métier.

Les plus grosses difficultés... quand on s'installe pour faire face... aux charges... c'est de vendre. La poterie fabriquée, c'est difficile, parce que vous partez vraiment de rien : la terre, c'est une matière... toute simple et puis il faut arriver... à des résultats concrets et que ces résultats concrets plaisent à un public... à l'époque où vous allez les vendre. Donc, il faut être quand même dans la mode... 70, c'était l'époque "retour à la terre", les grès... J'ai eu plusieurs approches... l'entreprise a fonctionné rapidement... parce qu'on a trouvé des marchés qui étaient sur le midi...

- *Ah oui, si loin ?*

- Oui... parce que l'époque, le midi ... j'allais jusqu'à Faïence... j'allais même à Moustier-Sainte-Marie ... où il y avait de la faïence... Je remplissais mon fourgon de poterie, je revenais le fourgon était vide. J'avais fait ma tournée... On vendait à ce moment-là à des boutiques. Il y avait... un petit circuit de boutiques d'artisanat d'art... qui s'était monté. Au bout de dix ans, ces boutiques-là ont fortement boité... Il a fallu... se diriger sur d'autres modes de commerce. On a fait beaucoup d'expos avec des formules « dé-pôt-vente »... Ça se passait plutôt dans le Cantal, Puy-de-Dôme. Là, il fallait avoir une clientèle touristique... Donc, c'étaient des saisons d'été... Dans ces démarches-là, on était appuyé par les chambres de métiers que ce soit la Chambre des métiers de l'Allier, la Chambre des métiers du Cantal, il y a eu la Chambre des métiers de la Haute-Loire, qui, à cette époque-là, aidaient les artisans d'art et on avait un circuit qui a fonctionné pendant quelque temps. Et puis, on a eu une expérience qui a été intéressante et qui a duré un bon moment... C'est une coopérative artisanale qui regroupait les artisans d'art en métiers comme tissage, verrerie, poterie et qui a quand même fonctionné près de vingt ans...

- *Vous la regrettez un peu... ?*

- ... je la regrette beaucoup... parce que... en plus, on avait quand même créer un lieu de vente sur 125 m²...

- *Vous pensez qu'il n'y a plus d'avenir pour ce type de... ?*

- Je pense que l'époque pour les artisans d'art est une époque d'individualisme forcené, et je pense pas que les artisans d'art soient capables de jouer la carte de la coopérative, actuellement ...

- *À ce point-là ?*

- Je pense que c'est un des gros problèmes, des problèmes techniques, pour qu'une coopérative fonctionne bien, il faut qu'elle soit aidée au niveau des locaux... Donc, c'est une collaboration au niveau des municipalités et... ce qu'on nous offre... actuellement est très maigre ou inexistant...

- *J'allais justement vous demander au niveau local si la population locale faisait partie de vos clients ?*

- La population locale, elle fait quand même partie des clients, parce que il y a pas mal de gens qui viennent faire leurs cadeaux ici... parce que... au fil des années, on a quand même acquis une réputation de qualité, puisque... ça fait trente ans qu'on est là. On est quant même connu par quelques expos... On a eu le prix des Métiers d'art... On travaille beaucoup aussi avec les gens qui reviennent en famille au pays, parce que beaucoup de gens de Gannay ou des villages environnants sont devenus Parisiens pour des raisons économiques. Il y a un retour au pays. Il y a aussi les retraités qui viennent s'installer au pays. Alors, les retraités, c'est pas une clientèle extraordinaire, car ils ont tout... Donc, quand ils achètent pour des cadeaux, c'est pas pour eux.

On a développé aussi, c'est le travail de mon épouse, des gîtes ruraux qui fonctionnent en symbiose avec la poterie. En général, les tasses, les assiettes sont de fabrication maison. Les gens qui s'en servent trouvent ça sympa et ils finissent par faire un tour à l'expo. Donc, c'est un cercle qui fonctionne bien.

- *Voilà un concept intéressant... on crée en fait la demande !*

- Parce que l'on a fait des sacrifices financiers en faisant un métier comme ça, mais qui est largement payé par la qualité de vie. Et, aujourd'hui, apparemment, tout a l'air d'aller à peu près, même si ce n'est pas une activité que l'on peut qualifier de « très lucrative » ... C'est un ensemble avec les gîtes...

- *Et comment vous voyez l'avenir ? L'avenir de l'entreprise, mais aussi celle de la profession ? Si on peut parler de « profession » ?*

- Je ne sais pas si on peut vraiment parler de profession, ça doit être cela le problème. Je pense qu'un jeune qui veut faire de la poterie ou de la sculpture, il va en faire, il y arrivera toujours s'il a une grosse volonté et un peu de bon sens, parce qu'au niveau du matériel, c'est très simple : c'est un matériel actuellement peu coûteux, qui est moins coûteux que... Je pense que les jeunes qui auront la volonté, qui auront cela chevillé au corps, ils feront... Je pense qu'il y en aura très peu, parce que actuellement les métiers d'art, chez les jeunes, ne sont pas en pointe. Quand on présente, ça m'est arrivé de présenter le métier dans des écoles, ça n'a pas un enthousiasme fort, surtout quand on leur dit ce que ça peut rapporter...

- *Et justement d'ailleurs, finalement dans votre activité, on va pas parler de métier mais plutôt d'activité, y a-t-il plusieurs métiers qui se chevauchent ?*

- Comme tout artisan, vous devez tout faire... Donc, vous devez faire la gestion, ou un minimum de gestion de votre entreprise ; vous devez faire l'entretien des ateliers. Dans une grande entreprise, on déplace quelqu'un pour réparer un tour... nous, souvent, pour réparer un tour, on doit mettre la main à la pâte... et puis, la partie commerciale... C'est... un boulot de vendeur, y'a des choses à pas dire... c'est une technique malgré tout...

- *C'est tout un art... Finalement, j'ai l'impression qu'il y a peu d'évolutions technologiques ? Depuis par exemple une trentaine d'années que vous êtes installés, on a l'impression, le sentiment qu'il n'y a pas eu beaucoup d'évolution, un tour, un four....*

- Les fours sont un peu plus performants, les fours modernes, mais... ils offrent peu d'intérêt... l'alchimie de l'émail... elle reste ce qu'elle est... Ici, on travaille beaucoup avec des formes, des vieux procédés, ce qui évolue c'est la "créativité", c'est qu'en général le public qui achète du grès n'achète pas de rakou et l'inverse est vrai aussi. Les gens qui achètent des poteries très colorées aiment pas le grès. Comme on a une palette de clients qu'est relativement faible, on est obligé de diversifier pas mal les produits.

- *Si je comprends bien, vous êtes en train de me dire que l'expérience finalement permet d'aller beaucoup plus loin, de faire plus de choses et finalement peut-être est-il important d'avoir et bien cette maturité... de pouvoir se consacrer à la recherche.... ou à la création... ?*

- Oui, il se passe une chose actuellement. Quand je me suis installé, il n'y avait pas beaucoup d'ouvrages sur la poterie. Actuellement, il y a plein d'ouvrages, sur Internet, il y a beaucoup de sites, notamment de sites nord-américains, plein de détails... On a une foule d'informations et finalement l'expérience qu'on a prise en vingt ans, disons que, certainement en dix ans, on doit savoir beaucoup de choses, on doit aller beaucoup plus vite, ça c'est évident. Mais malgré tout, ça ne remplace pas trente ans de poterie, vous savez régler votre four en regardant la flamme, vous savez qu'une terre, elle doit être à telle consistance, c'est un vrai métier, d'expérience, d'analyse de situations et ça, je le vois bien avec "mes jeunes", c'est souvent que j'interviens sur un réglage de four, sur un problème technique, puis il y a quelques personnes qui se sont dit : "il y a un marché, un marché dans le grès brut notamment et il y a plusieurs boîtes qui se sont montées". Il y avait Digan à la Borne à côté de Bourges... C'est des boîtes qui ont tourné avec des effectifs d'au moins vingt personnes. Keralic à Quimper, ils sont montés avec une centaine de personnes. Vous avez les poteries du marais à Paris qui devaient être dans ces eaux-là aussi. Actuellement, ces entreprises-là, il y en n'a pas une qui a tenu le coup. Alors en termes d'emplois, il faudrait peut-être voir une chose, c'est que les potiers pas trop ambitieux, ils vont faire une carrière totale sans grand risque de faillite, parce qu'ils n'ont pas d'emprunts, ils ont peu de matériel et, quand ça va mal au niveau économique, ils attendent que ça aille un peu mieux et puis ça passe ! ... Mais c'est vrai que toutes les entreprises de main-d'œuvre sont extrêmement fragiles. À une époque, on a essayé, j'avais une employée à la production...

- *Une employée... à la production, donc ce n'est donc pas un métier spécifique aux hommes ?*

- C'est souvent [le cas]. Actuellement, il y a des statistiques, il y a des associations de potiers en Rhône-Alpes et je lisais des statistiques qui disaient que le potier... est une potière de 45 ans et son conjoint assure les revenus du ménage... C'est vrai qu'il n'y a pas besoin de facultés physiques extraordinaires... à moins de fabriquer des jarres... Si, il y a les plaques de four qui sont très lourdes, ça fait mal au dos quand on les manie beaucoup.

- *Qu'est-ce qu'il faut justement comme qualités, à votre avis, pour pouvoir réussir au moins, se faire plaisir dans ce métier ?*

- Je crois, qu'il ne faut pas négliger le côté commercial. Et souvent... les potiers rejettent un peu le côté commercial... Comme peut-être beaucoup d'artisans d'ailleurs... Et... c'est souvent là que ça va coïncider... parce que vous pouvez avoir une très bonne production, si vous ne la faites pas connaître, si vous ne la diffusez pas... Ça va pas tenir longtemps, quand les charges arrivent... et qu'il faut payer son gaz et ses caisses-maladie... Y'a pas de miracle... Il faut quand même vendre un minimum pour vivre.

- *D'ailleurs je suis plutôt étonné qu'il n'y ait pas plus de dépôt-vente, des relations avec d'autres commerçants qui sont eux-mêmes installés, et qui pourraient servir en quelque sorte de ... vitrine... ?*

- Le dépôt-vente, c'est pas une très bonne formule, parce que, quand un commerçant ne paie pas sa marchandise, il a tendance à la laisser dans un coin, si c'est pas au fond d'un placard et il ne s'en occupe pas. Et comme il ne s'en occupe pas... c'est un mauvais point de vente.

- Vous avez déjà essayé ?

- J'ai eu quelques dépôts-vente qui fonctionnaient bien malgré tout. Alors ceux-là on essaie de les conserver et puis j'en ai eu beaucoup où on m'a laissé des ardoises.

- On peut donc varier les formes en fait de démarches commerciales... entre les marchés, les foires, les expos... sur place, les magasins, les revendeurs....

- Bien sûr... Mais c'est vrai que souvent, quand on travaille seul, c'est la vente directe. Rien qu'ici, on a beaucoup de gens.... Ils viennent par exemple pour une lampe.... il faut que la couleur aille avec l'ambiance de chez eux... Si c'est une pièce où il faut du bleu, il faudra mettre des bleutés... Donc, ils viennent et ils commandent... Et ça... c'est très difficile par un intermédiaire... parce que... vous allez avoir un commerçant qui va prendre la commande, il ne va pas tout "saisir", donc il y aura trop d'erreurs pour le résultat final.

- Donc, en résumé... il s'agit d'un métier ou plutôt d'une passion...

- Oui, je crois que c'est un métier où on n'a pas le choix. On le fait... parce que l'on veut faire ça et après on se débrouille... pour que ça passe !

- Et donc, seuls les « passionnés » peuvent réussir... dans cette activité... !

- Pas forcément... »

[Intervention de Madame, reprise par le chef d'entreprise] : « Il faut quand même savoir gérer. Les passionnés, il faut des fois qu'ils oublient un peu leur passion, pour ne pas capoter non plus... »]

S'agissant de formation :

« - Au niveau de la formation dans l'entreprise... on n'a pas formé beaucoup de gens, parce que c'est pas facile, parce que les bénéficiaires qui sont retirés de la poterie sont pas énormes et j'ai toujours fait le calcul d'embaucher un apprenti : c'était pas rentable. J'ai formé « mes enfants », parce que mes enfants évitent soigneusement la poterie... Après une ou deux années de fac, ils sont revenus à faire des choses différentes... J'ai fait un peu de formation en école. En ce moment, c'est un peu le "calme plat", parce qu'ils n'ont pas de crédit, il n'y a pas d'argent pour faire venir des entreprises extérieures dans les écoles. J'ai fait un peu de formation avec le Greta où j'intervenais, c'est le mot un peu à la mode, "dans la lutte contre l'illettrisme". Donc, là on faisait faire de la poterie à des gens qui ne pouvaient pas s'exprimer par la lecture...

- Ces expériences de formation ne vous ont pas donné envie de former des jeunes pour "assurer la relève", comme on dit ?

- C'est pas réalisable... pour plusieurs raisons d'ailleurs, car on a du vieux matériel à l'atelier qu'on peut utiliser nous, mais qui n'est plus aux normes. Donc, il ne permet pas légalement de former les apprentis dessus. Alors, remettre le matériel aux normes dans une entreprise où le chef d'entreprise est vieillissant c'est pas... très intéressant...

Transfert l'avenir de l'entreprise compromis ?

« - L'avenir de l'entreprise, je pourrais dire qu'elle n'a pas d'avenir. C'est compliqué, parce que... mes filles qui font le même métier que moi à des variantes près, elles vont continuer dans cette voie-là. Mais est-ce qu'elles reprendront mon entreprise ? C'est pas certain du tout. L'avantage qu'elle a pour elle, c'est qu'elle a un potentiel économique, il y a une clientèle qui est faite et qui revient régulièrement ici. Mais c'est pas du tout dit qu'elles fassent leur vie sur place ou qu'elles aient pas envie de créer elles-mêmes une entreprise totalement indépendante.

- Et vous avez envisagé une transmission ?

« - Je le souhaiterais, parce que je souhaite pas que mon atelier s'arrête. Maintenant, un potier n'étant pas un chef d'entreprise classique, vous avez des vieux potiers jusqu'à 80 ans qui continuent à faire leurs recherches d'email. Je dirais presque que, quand on est dégagé des obligations économiques, on va beaucoup plus être libre dans la recherche. Alors, mon atelier, il y a des chances qu'il fonctionne au ralenti, mais... très longtemps. Et puis, peut-être que la partie commerciale, ce serait bien de la donner à quelqu'un d'autre. Donc, effectivement, les enfants. La valeur commerciale de l'entreprise, ce n'est pas comme une boulangerie.

- Et donc là vous êtes partis pour encore longtemps, si j'ai bien compris... ?

- Au niveau commercial, j'aimerais bien me retirer du circuit... Ce n'est pas la partie la plus intéressante. Au niveau recherche, je pense que je ne m'arrêterai jamais ! Au niveau recherche d'email... ! »

3.2.2. Un ébéniste [M0319]

Comme dans les deux cas précédents, la création est le prolongement d'un itinéraire de formation long et heurté, dans lequel chaque séquence, pourrait-on dire, a rapproché l'impétrant de son but, en lui permettant à la fois de compléter et d'élargir sa palette de connaissances. Le savoir de l'artisan qui se définit comme un maître est sans limite et se valide au terme d'un cursus de plus de dix ans en général.

« J'ai créé moi-même mon entreprise à l'âge de 31 ans. Je n'étais pas de la région... J'étais parti faire un peu mon périple professionnel sur le tour de France, mais pas chez les Compagnons, puisque je l'ai fait en individuel. J'ai fait mon apprentissage au lycée de Presles à Cusset. Je suis sorti avec mon CAP et puis, je suis parti dans les entreprises environnantes, mais je n'y ai pas trouvé le travail d'ébénisterie dont on m'avait parlé ou dont on m'avait fait rêver. Alors, je suis parti dans le Puy-de-Dôme, à Blanzat, où j'ai trouvé mon maître. J'ai appris le métier pendant quatre ans. Mon maître est malheureusement décédé trop tôt pour moi (il avait 70 ans), et j'ai dû repartir ailleurs. Mais là, j'avais déjà accédé à la maîtrise, j'étais chef d'atelier, j'avais 24 ans, et là on ne trouve pas un emploi immédiatement à côté, quand c'est comme ça. Je suis parti (c'était dans mon tempérament) en Saône-et-Loire. Ce n'était pas vraiment un travail d'art et je n'y suis resté qu'un an. Après, je suis reparti dans les Vosges où je suis resté quatre ans. J'ai grandi avec l'entreprise, mais cette petite idée dans la tête que j'avais de m'installer à mon compte, continuait de germer. Alors j'ai continué mon périple et je suis allé en Haute-Garonne. J'ai travaillé dans une entreprise qui avait quelques difficultés et, comme beaucoup, je me suis retrouvé en chômage économique. J'ai donc mis à profit cette période pour réaliser mon projet d'installation et je suis revenu dans la région d'origine...

J'ai démarré dans de bonnes conditions, car travaillant seul, on est vite débordé quand on a un peu de demande... et au bout de six mois d'activité, j'avais un an de délai de commande. Et j'ai fait de la résistance comme ça, pendant six ou sept ans, où je ne voulais plus que travailler seul, parce que j'en avais un peu assez du personnel, etc. Mais je me suis rendu compte assez vite que mon tempérament de chef me manquait et que, seul, on ne pouvait pas faire de gros œuvres, de gros chantiers. On peut faire de la restauration de meubles, mais on ne peut faire par exemple des installations de cuisine, des agencements d'escaliers, etc. Alors, à force d'être sollicité pour former des apprentis, j'ai cédé et j'en ai pris un. Et je me suis rendu compte que finalement ça m'aidait... pour aller chercher des planches, pour charger ou décharger un meuble... ça allait mieux. Et puis, on a continué comme ça pendant quelques années et on a étendu notre clientèle par le système relationnel. Et là, s'est produit un autre événement : c'est que nos deux fils étaient en âge de voler de leurs propres ailes, et mon épouse s'est retrouvée à la maison un peu seule et un peu moins active. Alors on a commencé à réfléchir à différentes possibilités. Elle était secrétaire de métier, mais, après une vingtaine d'années d'inactivité, ce n'était pas facile... Elle avait dans l'idée, le commerce de laine, de bonneterie... C'était pas bien mon avis. Et moi, qui avais aussi ma petite idée, je lui ai plutôt conseillé de s'orienter vers un commerce de meubles qui serait un prolongement de notre activité... Et puis, tout doucement le projet a germé et on a créé notre magasin d'exposition à Gannat.

C'était en 1988, donc dix ans après la création d'entreprise. En vue de cette création, je me suis dit qu'au niveau personnel, ça ne pourrait pas suivre. J'ai donc un peu anticipé en prenant un jeune (Philippe) qui sortait de l'école et qui avait un CAP, un BEP, même... pour qu'il soit opérationnel quand le magasin fonctionnerait. Mais malgré tout, on a été vite débordé par les événements, parce qu'on était bien placé et qu'on a eu beaucoup de demandes. On n'arrivait pas à réduire les délais qui étaient généralement d'un an. J'ai donc repris un autre apprenti que j'ai formé (Thierry) et qui habite le village d'à-côté. Il sortait de 3^e et il a fait une formation de CAP chez nous. C'est un jeune qui avait délibérément choisi de quitter l'école à la fin de la 3^e. Il avait un bon niveau scolaire qui avait même fait dire à ses professeurs que c'était du gâchis de quitter la 3^e avec un niveau comme ça... Ça m'avait un peu hérissé le poil, parce que je trouve ça inadmissible qu'un jeune qui a une vocation... pour une fois qu'il y en a un... ne soit pas encouragé... Comme si aller en apprentissage chez un patron, c'était un peu la poubelle, mais on reviendra là-dessus...

Mais aujourd'hui, il peut quand même leur démontrer que son apprentissage n'a pas été une voie de garage, parce qu'il a conclu sa formation avec un CAP d'ébéniste, un CAP de marqueteur et un Brevet de maîtrise. Il n'a pas à rougir devant un bac pro et j'en suis très fier. »

L'analyse des compétences requises dans le métier est exemplaire :

« Il faut des compétences. Il faut un niveau de culture générale qui soit au moins un bon niveau de 3^e et il faut aussi qu'il soit un peu autodidacte, parce que, comme dans beaucoup d'activités, on est évolutif, mais à condition d'en avoir les capacités. Il faut aussi être un peu ingénieux. Un métier manuel est un métier où l'on doit trouver des solutions : rechercher des montages particuliers... Il n'y a pas des techniques toutes prêtes pour exécuter quelque chose, alors il faut être inventif, imaginatif et créatif. Il faut être adroit et précis dans son geste. Il faut que la main soit vraiment le prolongement du cerveau. À ça s'ajoute une connotation artistique, puisque l'ébénisterie est un métier où il faut avoir du goût. Il faut savoir un peu sculpter, il faut savoir un peu dessiner, il faut avoir un bon coup de crayon. Car quand vous allez chez le client pour lui proposer un agencement ou un meuble, qu'y a-t-il de mieux qu'un long discours, c'est le trait de crayon ! Quand, sous ses yeux, vous lui faites une esquisse du meuble qu'il vous a décrit, vous le séduisez, et puis il va pouvoir travailler avec vous en vous donnant son avis. Moi, la plupart de mes marchés, c'est comme ça que je les traite. Et puis, c'est aussi comme ça que vous établissez la confiance, car le client se dit : "tiens, ce gars-là, il a compris ce que je voulais". Et s'il est capable de le dessiner comme ça, c'est qu'il est capable de le faire. »

Le temps d'acquisition des connaissances est défini comme le temps d'acquisition de l'autonomie, qui permet de se lancer :

« Pour arriver à être autonome dans ce métier, celui qui veut s'installer à son compte, et pouvoir répondre à peu près à toutes les demandes, il faut au moins dix années d'exercice du métier. Mais si possible dans différentes entreprises ou alors dans une entreprise qui a fait un peu de tout. Philippe, qui va avoir dix-sept ans de métier chez nous (on nous demande souvent le mouton à cinq pattes), il lui a fallu plus de dix ans pour être autonome, et encore, il ne l'est pas dans la partie création des projets, parce qu'il n'a pas été soumis à cette demande. Mais, s'il fallait qu'il le fasse, je pense qu'il lui faudrait encore quatre ou cinq ans de pratique pour le faire d'une façon assez sûre. C'est quand même un métier qui est long à apprendre. Et c'est peut-être pour ça que peu de jeunes s'orientent vers ce métier-là.

L'avenir est sombre selon lui, car seule « la passion permet de tenir dans nos métiers » !

« Quant à l'avenir de la profession, je ne suis pas très optimiste. On est maintenant dans la logique des 35 heures et là, ça pose un problème de qualité de vie de l'artisan par rapport aux employés. Je travaille 64 heures par semaine, et dans l'année je m'arrête trois semaines. Je ne dis pas que ça n'irait pas mieux si j'avais pu travailler un peu moins et prendre un peu plus de loisirs avec ma famille... J'aurais sûrement apprécié. Aujourd'hui, les jeunes n'ont pas la même manière de concevoir la vie professionnelle. Ils n'ont peut-être pas tort, enfin, ils ne voudront pas faire 60 ou 64 heures par semaine. Ça veut dire que s'il s'engage dans une installation, en pensant pouvoir se contenter de 35 ou 40 heures... à mon avis, ce ne sera possible qu'à une condition : c'est qu'il ait une épouse qui travaille à l'extérieur et qui ramène un bon salaire. Le salaire de l'artisan fera office de complément, ce qui signifie que les rôles seront inversés.

Donc, si on n'essaye pas d'améliorer la condition de vie de l'artisan, il y en aura de moins en moins. D'ailleurs, on le ressent déjà nettement. Ce qui permet de tenir dans nos métiers, c'est la passion. L'artisan doit pouvoir travailler et vivre de son métier, sans perdre sa vie à la gagner. Aujourd'hui, en faisant 35 heures, un salarié gagne sa vie et vit. Au début, quand je travaillais 51 heures 30, heures légales ! On le voit bien aujourd'hui, les papas, qu'est-ce qu'ils font : ils s'occupent des enfants autant que la maman, ils s'occupent du ménage... Parce que c'est à la mode, parce qu'ils sont moins macho qu'autrefois, mais aussi parce qu'ils ont du temps libre. Autrefois, quand vous aviez fait 60 heures dans votre semaine, le soir quand vous rentriez, vous n'aviez pas envie de vous occuper en plus de vos enfants. Je vois, pour mes fils, c'est un plaisir de s'occuper de leurs enfants. »

Ce n'est qu'une fois le diagnostic porté sur la profession et l'avenir que l'artisan nous éclaire sur les ressorts intimes qui l'ont porté durant tout le temps d'incubation de sa décision :

« J'ai une formation CAP et puis lorsque j'ai travaillé dans cette entreprise de décoration, à Clermont, j'ai eu un patron très intelligent, qui, lui, était un artiste jusqu'au bout des ongles (c'était un sculpteur, un peintre, un décorateur... il avait fait les Beaux-Arts). Il m'avait peut-être un peu pressenti pour essayer de

faire quelque chose avec lui, et un jour il m'a dit : "ce que je voudrais, c'est que vous puissiez compléter votre formation par une formation un peu artistique, parce que je sens que vous savez dessiner... ce que je voudrais, c'est vous inscrire à des cours par correspondance". Tout d'abord, il avait pensé à l'École Boule, mais elle ne dispensait pas de cours par correspondance. Alors il avait carrément demandé, si l'école ne pouvait me prendre en stage de quelques mois... et il était prêt à me payer mon salaire intégralement, comme si j'avais été au travail. C'était quand même assez remarquable. Bien sûr, l'École Boule a répondu que ce n'était pas possible et il m'a donc inscrit aux cours par correspondance de l'Apfia (association pour la formation professionnelle des industriels de l'ameublement) qui formaient à l'époque à un niveau équivalent au Brevet industriel. J'en ai pris pour trois ans. Je travaillais la journée et le soir, je faisais mes devoirs.

C'est là que j'ai commencé à comprendre que je ne pouvais pas rester simple ouvrier à l'établi. Il fallait que j'évolue. J'étais marié (à 18 ans 1/2), j'avais deux enfants, (des jumeaux), je n'avais pas le temps d'avoir des états d'âmes, et mes loisirs c'était d'abord travailler pour assurer l'essentiel. Mais j'avais aussi ce tempérament un peu fonceur, peut-être un peu carriériste. Alors, à un moment donné, je me suis posé la question si je n'allais pas rentrer dans l'enseignement technique. On m'avait dit qu'avec un CAP et cinq ans d'industrie, c'était possible. Donc, en plus de ces cours que je suivais, je suis allé aux cours du soir au lycée, à Clermont. Après le travail, j'avais deux heures, une ou deux fois par semaine pour me préparer. Et puis un jour... alors que je renégociais mon salaire avec mon patron, je lui ai dit : "écoutez, Monsieur, ça ne fait rien, on ne va pas discuter de ça... je vais chercher autre chose... d'abord, je suis des cours et je vais rentrer dans l'enseignement". Il était tout étonné : "mais comment ? Vous ne me l'avez jamais dit... vous vous rendez compte, ça fait plus d'un an que je cherche un chef d'atelier pour remplacer le contre-maître qui est parti"... Et c'est là, qu'il m'a dit : "je vous propose de prendre la place en tant que chef d'atelier". J'étais un peu gêné par rapport aux anciens qui m'avaient appris le métier, mais il m'a expliqué que c'était de bons exécutants, mais qu'il leur fallait quelqu'un qui leur fasse le plan, qui leur commande toutes les fournitures, etc. Et il m'a dit : "on va essayer". Il m'a apporté un projet, c'était une boiserie Louis XVI. Il fallait le préparer, faire les plans... J'ai attaqué mon travail et, tous les matins, il venait jeter un bref coup d'œil à mes tracés. Ensuite, j'ai commencé à préparer mes bouts de bois, à préparer l'usinage, à mettre tout ça sur un chariot et j'ai amené ça près de mon établi pour le montage. Et un matin, il me dit : "c'est pas la peine d'aller plus loin". J'ai compris. Alors je lui ai dit : "tant pis... j'ai fait ce que j'ai pu"... Et il me répond : "mais je m'excuse, ce n'est pas ce que j'ai voulu dire... Ce que je veux vous dire, c'est que ce n'est pas la peine d'aller plus loin, j'ai compris, je vois que ça fait l'affaire". J'ai poussé un grand soupir et j'ai dit : "mais, c'est complètement différent ça !" Et ça a démarré comme ça. »

Mais, aussi indispensable et nécessaire qu'il soit, le transfert de savoirs ne suffit pas. Il faut le parfaire par des formations autres, et diverses, répondant à d'autres exigences que celles de la pratique artistique, à savoir celle de l'exercice du métier dans d'autres configurations, plus industrielles :

« Malheureusement, il est décédé assez rapidement. Au bout d'un an. Après, je suis donc parti à la recherche d'un autre emploi. Et au cours de mes différents emplois, j'ai suivi des stages d'organisation du travail, parce qu'après j'ai plutôt travaillé dans des entreprises qui faisaient de la petite série. Je trouvais ça très intéressant, parce que c'était autre chose et on avait la possibilité d'imaginer l'organisation du travail en série. J'ai donc suivi des stages : d'organisation du travail, de gestion, de beaucoup de choses qui concernent l'industrie. C'est pour ça que je vous disais qu'il fallait être un peu autodidacte dans notre métier, pour assurer toutes les casquettes. Parce qu'une fois qu'on est artisan, il faut faire le commercial, il faut faire le technicien... il faut tout faire. »

Tout est dit sur le rôle déterminant du transfert de savoirs qu'opère le maître vers celui qui vient vers lui. Toutefois, il estime que d'autres qualités sont également indispensables dans l'exercice de son métier de chef d'entreprise qui procède d'un ailleurs souvent méconnu et ignoré :

« C'est la position de commandement au sein de l'entreprise, la responsabilité du personnel. Ce n'est pas la technique de fabrication qui me manquait le plus, car, de par les emplois précédents que j'avais eus, je me sentais assez à l'aise pour créer des prototypes, pour leur mise en fabrication et l'organisation de la fabrication de série. Mais ensuite, il y a la tenue d'un planning, car, dès que vous avez une dizaine de modèles en fabrication, il faut standardiser les choses pour arriver à des coûts. C'est là qu'intervient la notion de "coût de fabrication", d'étude de prix. Ça m'a quand même servi aussi, car, dans notre métier, il ne faut pas faire les devis à la louche. Ça m'a aussi beaucoup apporté en maturité et en assurance. Vous sa-

vez, quand vous allez négocier une affaire un peu importante auprès d'un Monsieur de N... qui a un château, vous avez tendance à vous sentir un peu petit. Alors que si vous avez une certaine maturité, vous y allez plus confiant et je pense que celui qui est en face le sent. Il faut quand même être assez sûr de soi pour pouvoir tenir la route. »

3.3. Les petits artisans traditionnels

3.3.1. L'artisan électricien [M0312]

L'artisan, c'est le plus souvent un « tout » dont les composantes sont extrêmement difficiles à dissocier : l'exemple d'un artisan électricien, qui a développé son activité en multipliant ses activités (de l'électricité à la plomberie, en passant par l'électroménager), le justifie souvent comme le résultat « d'une volonté personnelle », et, dans le cas présent, il y associe sa femme qui a joué dès le départ le rôle de collaboratrice. Son activité a fortement évolué, et il a suivi régulièrement des formations pour s'adapter. Son affaire présente le cas exemplaire d'une entreprise qui s'est développée régulièrement. Pour cette raison, son créateur l'a transformée en SARL familiale, employant quasiment toute la famille : le père, la mère, le fils et les deux filles ; seule une fille travaille à l'extérieur de l'entreprise.

Pour le reste, on manque de précisions plus nourries pour approfondir l'analyse. Le temps de formation est long – dix ans –. L'emploi des seniors ou des femmes ne pose aucun problème d'embauche ni d'emploi particulier. La formation est une nécessité. Les seniors ont un « plus » pour l'entreprise que n'ont pas les jeunes... À titre de dirigeant senior, il forme son fils pour reprendre l'entreprise et l'associe à tous les aspects : la gestion, la clientèle, le technique...

« Il s'agit d'une création d'entreprise individuelle, en 1982 : en électricité et plomberie, mais surtout en électricité. Puis, je me suis perfectionné en électroménager. C'était une volonté personnelle, et ma femme est devenue dès le départ ma collaboratrice. L'entreprise est en croissance et l'a toujours été depuis le début... En 1999, on a créé une SARL familiale : moi, mon fils, ma femme et mes deux filles. Je suis cogérant majoritaire avec ma femme. Il y a [des concurrents] bien sûr. Enfin des concurrents, ce sont des partenaires, des collègues.

Le secteur a connu des évolutions technologiques importantes. Dans le domaine de l'électronique, ça évolue toujours... en électricité aussi... et même en plomberie, notamment dans le mode de chauffage... On vient de faire l'expérience avec ma fille qui a fait construire... on a fait un géothermie... Ça, c'est l'idéal... C'est un secteur à développer. En 1985... on avait commencé par les pompes à chaleur... mais après le fuel a diminué... Donc, ça a perdu de son intérêt. Mais c'est l'idéal... En chauffage, il y a eu d'énormes évolutions.

Des formations, on en suit régulièrement... On fait nous-mêmes la demande et on suit des formations à la Chambre des métiers. Non, [pas d'investissements], c'est plus en forme d'acquisition de nouvelles connaissances.

Il faut bien une dizaine d'années pour acquérir une maîtrise complète du métier... Le métier évolue tout le temps... Le monde de l'électronique devient infernal... C'est évolutif... Ett puis, ils sont en train de faire des trucs que pour les grandes entreprises... des trucs qui vont demander des gros investissements pour pouvoir suivre. Le domaine qui me soucie le plus ? La gestion, surtout. »

Le senior est, dans ces conditions :

« Quelqu'un qui a vécu. Qui a une formation et une expérience. Au niveau de la petite entreprise, il faut toujours une présence. Un jeune, il a d'autres préoccupations... »

Une nouvelle embauche :

« On vient de prendre un apprenti en électricité... depuis la rentrée scolaire. »

Il escompte le garder et l'intégrer comme salarié après l'avoir formé. Ce qu'il recherche comme qualité ? Le CAP ne sera pas suffisant ; il pense ne pas devoir le pousser :

« Un bon technicien. Que ce soit un gars qui réfléchisse à ce qu'il fait surtout. Dans notre travail, il faut réfléchir. Ce n'est pas le tout de visser une vis, il faut savoir pourquoi on la visse. Le CAP ne sera pas suffisant. Je pense qu'il faudra qu'il aille un peu plus loin... Je pense qu'il va le faire de son propre chef. Il a l'air d'être assez motivé. S'il ne le fait pas de son propre chef, on le poussera. »

3.3.2. L'artisan boulanger [M0315]

Le cas suivant est celui d'un boulanger traditionnel en fin de parcours professionnel qui avoue sa confiance en l'avenir du métier (sic !) et son amour du métier lui-même, maintenant qu'il est en mesure de l'exercer dans les conditions qu'il a choisies – seul, avec sa femme –, après avoir expérimenté toutes les autres formes d'activité possibles et imaginables : apprenti, salarié, patron à la tête d'une affaire de plusieurs salariés.

Dans son cas, deux aspects permettent de comprendre les choix qu'il a faits, les explications et les justifications qu'il en donne :

- 1) Les termes de son itinéraire professionnel, dont on vient de dire qu'il lui a donné l'opportunité d'expérimenter toutes les formes d'exercice du métier d'artisan boulanger.
- 2) L'analyse qu'il esquisse de l'évolution du métier lui-même mérite d'être reproduite intégralement, tant elle est éclairante pour la suite. Elle esquisse les conditions particulières à la pérennisation du métier lui-même.

Cet entretien est doublement instructif pour notre objet : les métiers artisanaux doivent être repensés à la lumière de ces propos, rien n'étant pire que le défaitisme ambiant non fondé ni étayé !

Recomposer l'itinéraire de l'artisan n'est pas facile : il est la succession de plusieurs séquences qui ne se sont pas déroulées de façon linéaire, tant son parcours a été riche, mais heurté, car marqué de plusieurs fermetures.

« Ça dépend de quel départ on parle, car j'ai quand même fait trois, quatre départs, puisque c'est ma quatrième affaire. Donc, j'ai d'abord commencé en campagne. J'ai passé dix ans dans le Cher. Après, je suis parti sur Les Forges, à Montluçon. Je suis resté treize ans et j'avais trois salariés. Après je suis parti à [?], un centre commercial assez important, et là, c'était moins favorable. Ce n'était pas le travail qui posait problème, mais l'environnement, qui était assez détestable. Et puis, maintenant je suis ici. Ça fait sept ans et là vraiment, je suis tranquille. Je travaille sans personnel. Et vraiment je m'éclate, parce que je fais ce que je veux. Au niveau clientèle, c'est impeccable. Il y a de la bonne clientèle. Je fais pas mal de pâtisserie, de viennoiserie. Je suis vraiment bien là, à 58 ans, et j'attends la fin avec le sourire.

C'était un jeune qui était là avant et qui apparemment a fait une mauvaise affaire et puis moi, ça m'a créé le passage, parce que sur Montluçon, à l'époque, je ne trouvais pas grand-chose. Et comme j'ai fait construire ici, j'y suis pas mal, alors... Disons que c'était l'occasion rêvée. Enfin, pour moi, pour finir ma carrière. Vraiment, c'est une bonne petite affaire que j'espère, dans quelques années, pouvoir la recéder à un jeune. C'est vraiment ce que je voudrais. Le tout, c'est de trouver un jeune, et ça c'est vraiment un gros problème. »

Cet artisan a multiplié les reprises. Sa première installation dans le Cher était également une reprise. Pour cette raison, il n'a pas été souvent salarié :

« Je n'ai fait aucune création. Mais j'ai été salarié. J'ai fait un apprentissage à Montluçon. C'était une très grosse affaire et on travaillait énormément. Après, je suis parti à l'armée et en rentrant de l'armée, j'ai fait trois places. Je suis resté un peu chez M, deux ou trois mois. Mon frère était boulanger, lui aussi, et il s'est installé à cette époque-là et donc, j'ai pris la suite chez son patron. Une très bonne affaire, aussi. Je suis rentré chez lui en 67 et j'en suis reparti en 68. Je me suis installé en mai 68, en pleine révolution ! C'était une époque où on débutait en campagne. J'aurais voulu commencer en ville, mais je n'avais pas assez d'argent. L'argent, c'est mon patron qui me la prêté. Il m'avait prêté 20 000 frs à l'époque. Je lui ai d'abord payé les intérêts et ensuite, je lui ai remboursé le capital. On démarrait comme ça à l'époque. Le financement n'était pas entièrement fait par les banques. Et on se faisait notre carte petit à petit. Je faisais des tournées ; j'avais 50 % en tournées et 50 % en magasin. C'était une bonne petite affaire aussi. Je suis resté dix ans. Je suis revenu ici. J'y suis resté treize ans. C'était une très bonne affaire et ça l'est certaine-

ment encore... Mais, c'est comme tout sur Montluçon, ça a évolué... et malheureusement, dans le mauvais sens. Avec les ouvertures de grandes surfaces, avec les "pâtes à pain" qui s'ouvrent partout. Il faut le dire, ils nous font concurrence, malgré tout. On essaye de sortir de la qualité et eux ils arrivent aussi malheureusement à sortir une certaine qualité qui plaît aux gens. Avec des horaires de cuisson différents des nôtres, des horaires d'ouverture aussi différents des nôtres. Ils sont généralement ouverts 7 jours sur 7, et nous, ça nous dérange quand même parce qu'on ne peut pas se permettre au niveau artisanal de faire ça. Et ça nous coince pour l'avenir. Pour nous, c'est fait, mais je pense que pour les jeunes ce sera plus difficile. »

S'agissant de l'évolution du métier, ses préférences sont nettes et précises :

« ... J'aime mieux faire moins, bien et savoir où j'en suis. Travailler au rabais n'a jamais été mon truc. On n'a pas des prix élevés chez nous. Je trouve qu'on est le pâtissier le moins cher. Ce qu'on ne sait pas faire, c'est se faire valoir sur le plan commercial. On a des prix qui sont moins chers que des "pâtes à pain", mais les gens ne s'en rendent pas compte, et on ne sait pas l'exploiter. C'est vrai qu'on a un problème de communication au niveau de l'artisanat. Est-ce qu'il faudrait quelqu'un qui s'occupe de ça pour tout le monde ? Peut-être ! Ça pourrait s'envisager ça, d'avoir quelqu'un en *marketing*, comme ils appellent ça maintenant. »

Malgré la multiplication des formes de concurrence, le métier reste un métier d'avenir :

« Vous savez dès qu'il y a une fermeture quelque part, les gens se dispersent. C'est partout comme ça maintenant. En revanche, c'est bien agréable d'avoir une petite affaire qui tourne bien, d'être repris et d'avoir un petit financement pour repartir après. Mais, c'est vrai... le gars qui paye, il ne retrouve pas ses billes. C'est le commerce... Mais, dans l'ensemble, c'est encore un beau métier. Le jeune sérieux, qui veut travailler et qui connaît bien son travail, il n'y a pas de raison qu'il n'y arrive pas. Malgré tout, c'est encore un métier d'avenir. Il y en a encore pas mal de gens qui aiment la qualité. »

L'évolution technique est bien plus importante qu'un simple profane pourrait le pressentir :

« J'ai connu les premières façonneuses sur Montluçon. En 64, avant de partir à l'armée, il n'y avait pas de façonneuse. On faisait tout à la main. Il n'y avait même pas de diviseuse. À mon retour, il y avait des fours à vapeur. Ça a déjà beaucoup aidé la boulangerie : au niveau des heures de cuisson, c'était quand même bien. Après, il y a eu les façonneuses qui ont arrangé pas mal de choses, puis les diviseuses qui ont beaucoup aidé à la manutention. Mais il a fallu faire des pâtes qui s'adaptent au matériel. Ce n'était plus du manuel, donc il fallait des pâtes plus fermes, il fallait d'autres fermentations... C'est un peu la machine qui a fait évoluer le goût du pain... Ensuite, il y a eu les chambres de fermentation. Ça nous a beaucoup aidés. Ça nous a permis d'avoir des horaires plus souples. Au lieu de commencer à dix heures le soir, on commençait à deux heures du matin et on travaillait même dans la journée... à faire de la mise en place en fin de matinée ou en fin de journée pour le lendemain... Après, il y a eu les fameux fours "auto", le mauvais truc de la boulangerie, je pense. Moins de manutention, moins de personnel... et c'est la porte grande ouverte aux "pâtes à pain", aux boulangeries industrielles, aux terminaux de cuisson. Ça permet en fait à n'importe qui de faire du pain. Et en dernier, il y a eu la surgélation des pâtes. Alors, c'est le *top* ! Même un mécanicien peut faire du pain ! Regardez dans les grandes surfaces, ce sont des filles qui sont là avec des salaires... mieux vaut ne pas en parler... et puis ça cuit et ça fait du tort à tout le monde.

Avant, ce métier permettait à des gens d'avoir une promotion sociale. La majorité des gars que je connais, ont été apprentis, ouvriers, puis sont maintenant patrons... par leur travail... par la qualité de leur travail. Donc, avec les terminaux de cuisson, on a supprimé une partie de ces gens-là. C'est grave pour le métier.

Je pense qu'on est au bout. Je ne vois guère d'autres évolutions possibles. Les pâtes surgelées, les fermentations contrôlées, les cuissons sur filets... À part revenir en arrière, je ne vois pas d'autres évolutions. On a d'ailleurs tendance à revenir en arrière sur certaines choses, pour retrouver une qualité, pour retrouver les cuissons en four à sol fixe... On y revient petit à petit, mais est-ce que les gens ont les moyens de se payer ça ? Le coût de fabrication ne sera pas le même... et c'est vrai que le prix du pain n'a pas tellement évolué. En 1970, la baguette coûtait 55 centimes.

On supprime du personnel... pour faire deux fois plus de baguettes. Vous n'avez plus cette manutention, comme quand on travaillait avec des toiles. On travaillait "sur couche", avec des chambres "de pousse" en bois... Vous aviez onze heures et demi de fermentation... Après, il fallait façonner à la main... et le temps qu'on passe à tourner à la main, on ne faisait pas autre chose... Après, il fallait faire les plis sur les couches et tout ce qui s'en suit... Après, on montait ça dans des poussettes en bois (on appelait ça des pari-

siens)... ça prenait bien deux heures et demi, trois heures, et il fallait que ça suive. Et après, à la pelle... mettre sur les pelles et mettre au four... Vous vous rendez compte de toute la manutention. Vous aviez au moins sept opérations à faire, rien que pour une baguette ! Alors que maintenant, vous mettez ça sur le filet, vous mettez au four et c'est fini !

À l'époque, on faisait 400 à 450 baguettes par jour. Il fallait un ouvrier boulanger. Avec moi, on était deux. Souvent aussi, j'avais un apprenti, ça faisait trois. Et en pâtisserie, j'avais un chef pâtissier, mais souvent je faisais les deux. »

Les apports du senior sont appréciables :

« Déjà un savoir... un savoir différent. On est boulanger, mais il n'y en a aucun qui travaille pareil. Chacun a sa méthode. Donc, un autre savoir est toujours intéressant. On se renouvelle, tout en restant dans le traditionnel, attention ! Si c'est un bon, ça ne peut être qu'un avantage. Quand on a le savoir-faire, il n'y a pas de problèmes, c'est la clientèle qui en profite. Le pain peut être meilleur avec une autre personne, il peut correspondre à d'autres goûts... ça peut donc même créer une clientèle supplémentaire qui vient pour autre chose.

Je vois ici, je fais même du salé : des feuilletés au jambon, des quiches... et ça part. Le salé, c'est une évolution aussi dans le monde de la boulangerie. On n'en a pas parlé de ça. J'ai deux sortes de salé tous les jours. Le mardi, tartes aux pommes de terre et pizza, le mercredi, tartes au fromage et croissants au jambon... le samedi, des pâtés à la viande et des bouchées à la reine, le dimanche, des feuilletés aux champignons, etc. C'est l'évolution des métiers de bouche qui fait qu'on est obligé de varier. On le fait aussi pour tenir, car le pain tout seul, ne suffit pas. »

L'amour du métier reste intact :

« J'aime vraiment ça. C'est agréable, c'est autonome. J'aime vraiment ce métier. Je trouverai bien à m'occuper à la retraite... C'est vrai qu'on est tellement pris par le temps de travail... Mais, on n'y fait pas attention... On est peut-être dans les derniers ? Mais je pense quand même qu'il y a des jeunes qui aiment ça aussi. »

La seule ombre au tableau reste la question de la reprise :

« C'est ça le problème. Il va falloir aller les chercher ailleurs, car, dans la région, il n'y a personne. Il y a aussi des jeunes moins jeunes que d'autres... 30, 35 ans, qui pourraient reprendre une affaire comme ça. Car, pour un débutant, j'ai peur que ça soit un peu dur. Il faut quand même un gars qui ait un peu de métier. Il faut qu'il soit sérieux. À l'heure actuelle, l'artisanat, c'est encore ça : le savoir-faire, le sérieux et puis surtout le respect du client. Le respect du client d'ailleurs, c'est primordial. Personnellement, je ne me plains pas. J'ai une bonne clientèle qui est fidélisée maintenant au bout de sept ans. Et malgré les "pâtes à pain". On arrive quand même à la tenir. Mais les boulangers disparaissent. À une époque, on était une bonne cinquantaine, et maintenant, je ne sais pas. Bien sûr, les grandes surfaces ont pris la relève, les "pâtes à pain" aussi. Donc, toutes les petites affaires qui étaient plus ou moins valables ont disparu. D'un côté, ça assainit la profession. Les petites affaires qui tournaient plus ou moins bien sont parties... mais d'autres partiront peut-être aussi. Je trouve malgré tout que c'est inquiétant. J'ai toujours été optimiste, mais là je sens qu'il faut de la relève. »

Chapitre 6

CONCLUSION GÉNÉRALE : LES SENIORS ET L'AVENIR DU TISSU RÉGIONAL

À lire et relire les propos des dirigeants dans la continuité qu'impose une vision la plus globale possible, les difficultés de recrutement apparaissent comme la question centrale qui resurgit chez presque tous les interlocuteurs. La préoccupation d'une exclusion des seniors n'est nullement partagée : dans leur immense majorité, les entreprises savent gérer les seniors, et, presque toujours, organiser de la meilleure façon possible les transferts de savoirs entre les « anciens » et les nouvelles recrues, jeunes et moins jeunes. Par contre, il apparaît très nettement que la survie des TPE paraît, à terme, gravement compromise dans le futur⁹⁸ : la présence des seniors y revêt de ce fait un rôle tout à fait crucial.

I. TROIS GRANDES LEÇONS S'IMPOSENT

Trois leçons se dégagent des enquêtes réalisées en Auvergne :

- 1) Les seniors ne sont pas rejetés des entreprises, contrairement à l'hypothèse retenue initialement.
- 2) Les entreprises rencontrent de très grandes difficultés à recruter la main-d'œuvre dont elles disent avoir un pressant besoin, et cela est encore plus vrai dans les toutes petites entreprises, qu'elles soient industrielles, artisanales ou de service. Pour cette raison, les seniors sont l'alternative comode à l'embauche de jeunes que toutes les entreprises cherchent à s'attacher.
- 3) Les TPE de l'artisanat sont, de ce point de vue, dans une posture fâcheuse, car, pour elles, se pose un problème épineux de transmission. Elles ne sont plus assurées de se perpétuer comme elles avaient réussi à le faire jusque-là, et leurs dirigeants nous disent leurs craintes de devoir fermer boutique le jour où ils décideront de partir en retraite⁹⁹.

Ces conclusions demandent à être étayées de façon mieux argumentée. Elles ne valent que pour autant que nous sommes en mesure d'utiliser les enquêtes pour compléter les résultats du questionnaire auprès des salariés. Rappelons que notre analyse fut largement étayée par notre intervention sur le terrain en tant qu'enquêteurs. Rappelons aussi que, en tant que responsables de la présente synthèse, nous nous sommes confrontés régulièrement avec les partenaires du réseau pour ne pas nous laisser abuser par nos propres vues.

Les propos que nous avons rapportés dans cette synthèse rendent également compte des dimensions essentielles qui se dégagent d'une confrontation générale de tous les résultats synthétisés par les partenaires.

⁹⁸ Ce dernier point soulève une question de méthode qui, selon nous, entache quelque peu la démarche mise en œuvre dans l'étude. Il aurait fallu dissocier la question des seniors dans les champs distincts des PME et des TPE, car les deux catégories confondues présentent des similitudes trompeuses : nous n'avons pu en tenir compte dans les limites de temps qui nous étaient imparties.

⁹⁹ Ce point demanderait des approfondissements sérieux, mais il ne semble pas que les partenaires locaux l'aient entendu de cette oreille.

1.1. Les seniors d'Auvergne ne sont pas exclus de leurs emplois et demeurent attachés le plus longtemps possible à leurs entreprises

Le premier résultat peut s'énoncer de différentes façons : les seniors restent attachés à leurs entreprises et ne quittent pas le marché de l'emploi avant d'y être contraints par le départ à la retraite. On peut donc conclure qu'ils sont bien insérés dans les entreprises qui les emploient. Dire que les seniors ne déclarent pas partir plus tôt, avant de faire valoir leurs droits, demande à être doublement nuancé. D'une part, nous n'avons questionné que ceux qui se trouvaient encore employés dans leurs entreprises au moment de notre passage ; une enquête auprès d'une population plus représentative aurait peut-être suscité des résultats différents. D'autre part, cela n'exclut pas une série de licenciements qui sont survenus dans les entreprises que nous avons enquêtées, et qui ont touché prioritairement les travailleurs âgés, car proches de l'âge de la retraite. Il s'agit en majorité de PME de l'industrie, et dont les dirigeants sont familiarisés avec ces modes de gestion collective. Il serait intéressant pour nuancer notre analyse de la confronter avec la statistique de l'Unédic Auvergne, si elle existe, relative à la situation d'origine de ceux qui partent à la retraite¹⁰⁰. Par ailleurs, notre population de salariés enquêtés était majoritairement une population âgée, donc elle a pu s'exprimer de façon nettement plus en situation que toute autre population concernée par une enquête sur le sujet.

Toutefois, ce premier résultat n'a rien de surprenant aux termes de la synthèse que nous avons conduite. Nous avons vu que les entreprises, dans leur grande majorité, valorisent les seniors et leur accordent la reconnaissance que mérite leur fidélité. Rares sont celles qui disent avoir licencié, et s'être séparées à cette occasion de leurs travailleurs les plus âgés. Cela pourra surprendre les responsables locaux qui avaient postulé une sortie accélérée des seniors du marché du travail. C'est le résultat inverse qui se dégage et qui se comprend au vu des deux principales qualités que leur reconnaissent les entreprises : leur rôle de « gardiens » des savoirs des entreprises - ou de « mémoire », comme disent certains -, et leur rôle de « formateurs-transmetteurs » des savoirs plus fondamentaux auxquels les entreprises se déclarent très attachées, qu'il s'agisse de « savoirs maison », ou de savoirs très pointus qui sont l'aboutissement de la dynamique de l'entreprise (les deux ne se recourent pas forcément). Non seulement les entreprises gardent les seniors, mais elles font en sorte que tous prennent une part active à cette transmission des savoirs auxquels elles attachent un si grand prix. C'est la preuve, comme nous l'avons dit en conclusion du chapitre 4, que les TPE et les PME savent aujourd'hui gérer leur ressources en main-d'œuvre comme les plus grandes entreprises : un tel résultat est intéressant pour les spécialistes des TPE qui avaient du mal à percevoir l'attitude des dirigeants de ces toutes petites unités (cf. Trouvé, 1999).

Les seniors restent, dans leur immense majorité, des salariés employés dans les entreprises auxquelles ils sont souvent demeurés attachés durant de très longues années. Leur maintien dans l'emploi est sans doute le prix à payer de cette longue stabilité dans les entreprises qui ont choisi de « se les attacher », même si cette expression est bien sûr exagérée. On peut l'interpréter comme la reconnaissance d'un engagement mutuel qui serait la marque d'une gestion spécifique des PME à l'égard de leur main-d'œuvre¹⁰¹.

¹⁰⁰ *Le Monde* reproduit dans son édition du 25-26 Mai 2003, une statistique nationale extraite d'une enquête complémentaire à l'enquête emploi 1996, selon laquelle en 2002, sur 100 personnes qui partent à la retraite, 45 sont employées, 14 sont en chômage, 32 en préretraite, et 9 inactives.

¹⁰¹ Cette notion est largement présente dans les modes de gestion paternalistes que revendiquent de nombreux dirigeants de PME, avec les notions de fidélité de la main d'œuvre et de stabilité de la relation d'emploi sur le long terme.

1.2. Les TPE-PME d'Auvergne sont unanimes à dire éprouver des difficultés de recrutement, principalement les plus petites à caractère industriel et les très petites à caractère artisanal, qui voient tarir leurs modes de recrutement des jeunes

Cette seconde conclusion n'est pas aussi claire que son énoncé le laisse paraître, car les spécialistes du marché du travail savent bien la prudence avec laquelle il faut manier cette notion de « pénurie » de main-d'œuvre, si difficile à cerner par les recruteurs. Certes, ce serait mentir que d'affaiblir la proposition qui résume nos enquêtes : de façon quasi unanime, les dirigeants parlent d'abord presque tous de leurs difficultés à recruter une main-d'œuvre dont on saisit mal si elle fait défaut qualitativement ou quantitativement, les employeurs ne réagissant pas du tout de la même façon à l'absence des bonnes qualifications sur le marché du travail. Mais là encore, il existe des différences criantes entre les besoins énoncés par les entreprises qui cherchent et trouvent des qualifications générales ou spécifiques sur le marché du travail, et celles qui doivent les former en interne, parce que ces qualifications ne sont plus servies par le système de formation, ou parce qu'elles correspondent à des besoins très spécifiques, ou parce que les jeunes désertent des activités traditionnelles insuffisamment attractives pour eux.

Nous avons vu dans les chapitres sur les métiers et la formation que toutes les entreprises disent ne plus pouvoir embaucher de jeunes à la sortie du système éducatif, dans les termes où elles avaient l'habitude de le faire auparavant. Les sections d'apprentissage se sont tariées et les formules d'emplois aidés ne sont pas d'un maniement facile pour les petites entreprises. Une telle rupture affecte surtout les toutes petites entreprises qui avaient l'habitude de former leur main-d'œuvre très jeune dès la sortie de la scolarité obligatoire, hier 14 ans, aujourd'hui 16 ans. Elles doivent patienter jusqu'à la sortie des « bac pro » et dans la plupart du temps, souvent après. Et elles se plaignent alors de ne plus être en capacité de former des jeunes de 22 ans, comme elles avaient coutume de le faire quand il s'agissait de jeunes de 14-16 ans.

Toutefois, une lecture attentive des enquêtes nous apprend que les entreprises font toujours appel à l'apprentissage, même si la formule ne rencontre plus le même succès qu'hier. Par contre, les jeunes qu'elles voudraient garder ont tendance à aller s'embaucher ailleurs. Peut-être, la véritable cause du dépit qu'éprouvent les entreprises qui cherchent à recruter pour former leur main-d'œuvre, est-elle le désir des jeunes de changer d'entreprise de façon plus fréquente que cela n'était le cas par le passé ? Car les entreprises de taille plus importante, qui recourent exactement au même système de formation, ne semblent pas rencontrer les mêmes difficultés.

1.3. Les artisans se posent, de façon angoissante, la question de leur survie, ce qui soulève l'épineux problème de la transmission des TPE

Un nombre important de petits patrons, artisans ou commerçants se posent la question de la survie de leur entreprise, nous entretenant de la disparition prochaine de leur activité, consécutivement à leur départ à la retraite. Dans certains cas, c'est près de la moitié des échantillons des chambres de métiers que nous avons analysés, en particulier dans l'Allier et la Haute-Loire. C'est dire que le phénomène est général.

Nombreux sont les petits patrons et artisans pour qui cette question de l'impossible transmission de leurs entreprises est un sujet majeur de préoccupation. Ils nous ont alertés sur les risques de fermeture encourues. La recherche de repreneurs est une course sans fin. Soit ils ont formé des apprentis qui les ont accompagnés longtemps, mais qui se refusent à sauter le pas, ou n'en ont pas les moyens ou les qualités, ou sont partis ailleurs. Soit ils n'ont trouvé personne dans leur entourage et se replient sur la venue, annoncée mais rarement certaine, d'un proche parent. Ni reprise, ni rachat, très rares et hypothétiques sont les perspectives de reprise.

Cette question demanderait à être approfondie, mais déjà nous pouvons suggérer quelques pistes de réflexion, sur la base des travaux que Philippe Trouvé a réalisés sur le thème des profils de dirigeants des TPE PME (cf. encadré suivant). Il faut à cet égard distinguer deux cas de figure :

La question de la transmission des TPE de l'artisanat

La situation de ces dirigeants au moment de la création de leur entreprise, il y a longtemps,...

Il s'agit le plus souvent de patrons qui ont créé leur entreprise dans les années 60, 65, ou 70. Le plus souvent une création *ex nihilo*, ou une reprise de l'entreprise familiale, ou d'une entreprise située dans la famille élargie (proche parent). Ils l'ont fait, parce que, à l'époque, cela allait de soi : la formation dans un métier de type « corps de métier artisanal » était sinon la règle, tout au moins allait dans le sens général. C'était, en outre, l'étape ultime du parcours professionnel du compagnon artisan au terme de sa période de formation.

Qu'est-ce qui expliquerait que ces créateurs ne recherchent pas plus activement des repreneurs, alors que nous avons dénombré, dans le champ de cette enquête, un nombre important d'entreprises créées *ex nihilo*, ou reprises par suite d'abandon de poste, ou de renonciation à tout droit de suite par des salariés, par des gens d'origine très diverse, provenant pour une part non négligeable de secteurs ou de métiers différents ? Il y aurait là matière à réflexion pour les animateurs des chambres de métiers, qui, trop souvent, limitent leur prospection de repreneurs à leur territoire régional, alors que les méthodes modernes de prospection permettent aujourd'hui de l'effectuer à l'échelle de tout le territoire national.

...diffère de celle des profils de créateurs postérieurs aux années quatre-vingt

L'hypothèse que nous faisons à ce stade intègre les résultats de nos collègues du Centre d'études de l'emploi (Ardenti, Vrain, 2000), résultats largement confirmés depuis (Trouvé *et alii*, 1998, 1999, 2003). On note, depuis les années quatre-vingt, un profond changement du profil des créateurs repreneurs de PME ou de TPE. Il s'agit de gens ayant un profil et une expérience professionnelle très différents de ceux qu'affichaient leurs prédécesseurs. Ce sont de gens ayant une expérience acquise dans des activités où les futurs dirigeants repreneurs ont occupé des postes techniques, ou des postes à responsabilité (direction commerciale, générale ou autre), et qui valorisent cette expérience en multipliant les emplois dans des postes différents avant de jeter leur dévolu sur une PME à reprendre.

Cette hypothèse est largement validée par l'analyse des itinéraires et des cursus des créateurs repreneurs de l'échantillon *Equal* : une grande majorité de créateurs de TPE ou de PME est issue de milieux professionnels différents ou distincts de ceux du milieu artisanal ou de la petite industrie, comme cela était la règle auparavant. Il s'agit de professionnels qui créent leur entreprise pour capitaliser une expérience qui leur a permis d'entrevoir de nouvelles modalités de gestion, d'organisation et de *management* des ressources que celles habituellement en œuvre dans les entreprises où ils ont travaillé.

L'analyse de leurs pratiques sort du champ de la recherche, mais une lecture attentive de leurs pratiques managériales signale une attention à des qualités de la main-d'œuvre, un souci de formation des hommes et des pratiques de bon *management* de la qualité et des compétences nettement plus poussés que chez leurs homologues qui n'ont pas eu cette expérience.

Au vu de cette analyse, une mobilisation élargie à l'ensemble des créateurs potentiels ou repreneurs pourrait donner de meilleurs résultats que limitée au champ local des créateurs de l'artisanat. Cela reste bien sûr à débattre avec les correspondants des organismes spécialistes de ces questions. Mais également une meilleure information dispensée auprès des dirigeants désabusés, vieillissés ou usés, permettrait peut-être de leur redonner une confiance qu'ils ont perdue, donc de se motiver pour une cession moins hasardeuse qu'ils ne le croient.

2. L'AVENIR DU TISSU RÉGIONAL EN QUESTION

2.1. Des questions initiales...

Que peut bien signifier la question de l'emploi des seniors qui nous est présentée comme un enjeu et une finalité intangible ? En quoi leur emploi peut-il faire l'objet de mesures spécifiques comme hier les jeunes qui éprouvaient des difficultés d'emploi, et, avant-hier, les femmes dont il fallait faire respecter les conditions d'égalité d'accès à l'emploi ?

La question même des seniors relève d'une problématique générale de *gestion des âges* (Guille-mard, 2003), et si, individuellement, chacun est à même d'y trouver les réponses appropriées, col-lectivement, les entreprises sont dans une situation de très grande inégalité : leur gestion des hom-mes relève de règles et de contraintes coercitives, nonobstant les volontés et les libertés individuel-les de s'en accommoder¹⁰².

Par ces réflexions, nous avons posé (1) le problème des écarts et des impossibilités méthodologi-ques à passer du niveau individuel au niveau collectif sans construire des grilles intermédiaires de lecture productrices de sens, (2) le problème de la diversité extrême des entreprises face à la ques-tion qui nous occupe, qui soulève à son tour une autre interrogation : celle de la légitimité d'une question comme celle qui nous est posée et qui n'a pas du tout les mêmes implications selon le type de structure¹⁰³.

2.2. ... au sens caché de l'étude

Deux thèmes reviennent de façon lancinante et quasi générale au travers de tous les entretiens que nous avons synthétisés :

- 1) La difficulté de recruter la main-d'œuvre dont les dirigeants ont besoin pour poursuivre et déve-lopper leur activité.
- 2) La survie même de l'activité, pour les patrons d'une majorité de TPE.

On est loin à première vue de la question des seniors, dont on pressentait néanmoins qu'elle portait en filigrane celle des conditions préalables à leur maintien en activité. Or ces thèmes ne figuraient pas, en tant qu'objectifs explicites, dans ceux qui nous étaient assignés. C'est en reconstruisant les réponses éparses de nos interlocuteurs, en comptabilisant le nombre de dirigeants nous affirmant que leur affaire allait disparaître qu'un pareil constat a fini par s'imposer. Avec le recul s'est alors imposé le souci d'esquisser une réponse cohérente aux questions de départ.

Deux étapes ont été nécessaires à ce cheminement. Au fur et à mesure que nous élaborions une ré-ponse à l'ensemble des questions posées au titre de l'emploi des seniors, nous nous sommes souciés de traiter de façon synthétique la très grande diversité des réponses apportées. Il fallait chercher aussi à mettre ces réponses en regard des analyses des dirigeants d'entreprise pour découvrir que leurs vrais problèmes ne concernaient pas au premier titre les seniors, mais bien davantage celui de l'avenir de leur entreprise, gravement obéré par la raréfaction de l'offre de travail disponible pour leurs emplois.

La question des *seniors* redevient bien *la* question majeure et obsédante d'une *grande majorité de petits patrons* du commerce, de l'artisanat, et de l'industrie, mais surtout de ceux qui sont installés dans les *activités dites traditionnelles*, qui ne voient poindre aucune relève. À ce titre, elle reste

¹⁰² On ne peut s'empêcher de penser ici au grand nombre de conjointes d'artisans et de commerçants qui continuent de travailler bénévolement auprès de leurs maris, parce que tout changement de situation mettrait à mal l'équilibre précaire de ces toutes petites entreprises. Les générations montantes le font nettement moins. Seules y échappent celles qui s'engagent dans une vie professionnelle légitimée et reconnue auprès de leurs conjoints, au prix d'une formation qualifiante.

¹⁰³ On reviendra sur ce point, tant il nous a longtemps obsédés lors des phases d'enquête et d'analyse des entretiens.

centrale pour cette catégorie d'entreprises, tant pour la question du vieillissement de cette population que pour sa disparition prochaine.

2.2.1. La question n'est pas tant celle des seniors que celle de l'Auvergne et du maintien de son tissu productif

En fusionnant des questions qui n'ont de sens que prises séparément, la DRTEFP a pris le risque de masquer des spécificités propres à chaque organisme. Par delà les simplifications de formulation que nos partenaires nous ont suggérées, et que résume le couple « *seniors* » et « *transferts de savoirs* », se cachent en réalité deux interrogations disjointes :

- Les seniors sont-ils gérés au mieux de leur employabilité ?
- Derrière la question de leur maintien dans l'emploi : comment maintenir le tissu productif dans lequel ils sont majoritairement insérés ?.

Ces deux interrogations relèvent d'une seule et unique problématique : *une bonne gestion des âges est-elle le moyen de préserver l'intégrité du tissu productif ?* Car il s'agit bien en arrière fond de se préoccuper de la question des causes du dépérissement ou de la désagrégation d'un tissu économique de toutes petites entreprises en déshérence.

Imputer cette désagrégation à la présence de travailleurs âgés n'a pas grand sens, sauf à suggérer un bouc émissaire facile à de vraies questions dérangeantes et faire le détour d'une analyse qui oblige à aller au delà de la question des âges pour poser celle du développement économique.

D'un autre côté, la question d'origine à propos des seniors prend un sens tout particulier si l'on tient compte du fait que les seniors sont aussi ces artisans, commerçants et chefs d'entreprise qui, il y a trente ou quarante ans ont créé leur affaire et qui, aujourd'hui, au moment de la transmission, disent : « *c'est la survie de tout le tissu productif régional qui est en jeu !* »

2.2.2. Les seniors, décodeurs d'un territoire soumis à des mutations profondes

Derrière les questions qui nous ont été soumises se cache une toute autre réalité, celle qui a trait aux conditions de survie d'un territoire qui voit ses ressources en hommes disparaître inexorablement.

1) Les réponses à une telle interrogation ne se trouvent pas forcément derrière la question de la bonne gestion des seniors et de leurs savoirs, les seuls susceptibles de contribuer à la transmission des activités. Le savoir est une chose et nous savons qu'il est légitimement attaché aux conditions de son exercice, mais il ne saurait se substituer ou se confondre avec l'activité elle-même.

2) La question sous-jacente à la transmission des savoirs est autrement difficile et périlleuse à élucider pour le chercheur : de grands noms de la science s'y sont cassé les dents... Prise « au ras des pâquerettes », elle n'a qu'un rapport éloigné – du moins directement – avec celle de la constitution d'une activité économique : elle est certes la condition, préalable, de son maintien, mais non la seule, et on doit s'interroger sur les autres ressorts de son activation.

3) La question du maintien en activité des travailleurs âgés n'est pas plus pertinente que celle de leur départ anticipé en retraite : rares sont les entreprises interrogées qui ont mis leurs travailleurs à la retraite de façon anticipée. La question de fond réside bien ailleurs.

Comme on l'a vu, les entreprises que nous avons rencontrées gardent, dans leur immense majorité, leurs travailleurs âgés. De ce point de vue, un tissu productif constitué de TPE et de PME est nettement plus favorable à leur maintien dans l'emploi qu'un tissu de moyennes et grandes entreprises. Deux raisons à cela : une de fond, les TPE-PME n'ont pas les moyens de financer les dispositifs de préretraite, ni de mobiliser les politiques pour bénéficier des largesses publiques quand elles doivent se résoudre à disparaître. L'autre tient à la conjoncture régionale : ne trouvant pas sur le marché régional les travailleurs dont elles ont besoin, elles *n'ont a fortiori* aucune raison de vouloir se sépa-

rer des seniors qu'elles emploient. Elles n'ont recours aux préretraites et aux mesures d'âges qu'en cas de crise et de plans sociaux.

Mais c'est donc bien de toute autre chose dont nous ont entretenu les dirigeants auvergnats par delà la question de l'emploi des seniors et des transferts de savoirs. La situation que nous avons rencontrée n'est pas sans rappeler celle qu'affrontèrent, il y a peu, les acteurs économiques voisins du textile roannais. Ceux-ci, face aux défis de la mondialisation, mobilisèrent leurs forces et mirent en œuvre un plan de formation général, qui allait permettre à de très nombreuses petites unités, le plus souvent sans aucune visibilité et démunies de tout conseil, de prendre la mesure du danger et d'y parer au mieux, en imaginant de nouvelles synergies (regroupements ou mises en réseaux), grâce à l'action de tous les partenaires de la filière¹⁰⁴.

La plongée qu'il nous a été donné de faire dans les petites entreprises d'Auvergne, grâce à cette étude collective entreprise avec tous les partenaires, nous conduits à prédire que cet investissement n'aura de suites que si les acteurs du développement régional le reprennent à leur compte et renforcent une plus grande imbrication des initiatives locales. Si chaque question relève de moyens spécifiques, la mobilisation des esprits, elle, impose le regroupement de toutes les forces vives de la région, sans lequel rien n'arrêtera le déclin et la disparition d'activités prévus silencieusement par les nombreux dirigeants que nous avons interrogés : leur sort ne leur appartient déjà plus, et si tant est que leurs voix puissent se faire encore entendre, ce travail n'aura pas été totalement vain.

BIBLIOGRAPHIE

ARDENTI R., VRAIN P., 2000, « De nouveaux profils de dirigeants dans les PME indépendantes », in Courault, Trouvé, *Les dynamiques de PME, Les dynamiques de PME. Approches internationales*, Paris, PUF, Cahiers du CEE, n° 38, pp. 145 à 174.

Groupe Adecco, 2002, *Poivre et sel. Les entreprises et les quinquas : regard croisé*, Observatoire des hommes et des organisations.

BENTABET E., MICHUN S., TROUVE Ph., 1999, *Gestion des hommes et formation dans les Très Petites Entreprises*, Marseille, CEREQ, coll. « Études », n° 72, 175 p.

CAMPINOS M., 2000, « Le recrutement des jeunes débutants par les PME industrielles : un difficile problème de cohérence », in Courault, Trouvé, *Les dynamiques de PME, Approches internationales*, Paris, PUF, Cahiers du CEE, n° 38, pp. 93 à 119.

Conseil d'orientation des retraites (COR), 2001, 2002, 2003, rapports, La documentation française.

COURAULT B., PARAT E., 1998, *Évaluation du dispositif « MUTEX »*, rapport à la CCI de Roanne et à la DRTEFP Rhône-Alpes, Cee, 98/64, septembre, 65 p., annexes.

COURAULT B., TROUVE Ph., 2000, *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, Paris, PUF, Cahiers du CEE, n° 38, LXXIX p. et 404 p.

Dares, 2003, *Colloque Âge et Emploi*, 6 mars. Contributions de F. Brunet, P. Aubert, P. Charpentier et A. Jolivet, A. Bommier, G. Canceill, P. Santelmann, et Y. Guégano.

Dossier documentaire : <http://www.ptolemee.com/dares/Seminaire0503.html>

GONTHIER G., VRAIN Ph., 1979, *Les ouvriers vieillissants de la région parisienne*, Paris, PUF, Cahiers du CEE, n° 19.

GUILLEMARD A. M., 2003, *L'âge de l'emploi*, Paris, A. Colin.

TIKKANEN Tarja, LAHN LEIF Christian, WITHNALL Alexandra, WARD Peter, LYNG Kolbein, 2001, *Working Life Changes and Training of Older Workers*, Norwegian Institute for Adult Education – Vox, projet européen CORDIS, 134 p.

¹⁰⁴ Voir notre évaluation, Courault, Parat, 1998.

TROUVE Ph. (dir.), 1998, *Le devenir de l'encadrement intermédiaire, entre marché du travail, gestion d'entreprise et transitions identitaires*, Paris, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Dares, La documentation Française, Cahier Travail et emploi, 230 p.

TROUVE Ph., 1999, *Les comportements d'emploi et de formation des PME. Examen des travaux récents de recherche dans cinq pays de l'Union européenne (D, E, F, I, UK)*, CER-ESC / CRA-Céreq Clermontois, Rapport au Cedefop, European Centre for Development of Vocational Training, Thessaloniki, novembre, 173 p.

TROUVE Ph., 2003, « La formation dans les TPE : un champ d'étude en voie de construction », *Actualités de la formation permanente, Centre Inffo*, n° 184, mai-juin, pp. 103-110.

NUMEROS DEJA PARUS :

(téléchargeables à partir du site
<http://www.cee-recherche.fr>)

- N° 13** *Expérience professionnelle et relations de service. Actes du séminaire Vieillesse et Travail (année 2002)*
CREAPT-EPHE
décembre 2003
- N° 12** *Des standards nationaux à l'épreuve d'internet. Sites et offres d'emploi en France, Espagne et en Grande-Bretagne*
EMMANUELLE MARCHAL, GERALDINE RIEUCAU, DIDIER TORNY
septembre 2003
- N° 11** *Stratégies contractuelles et gestion de la relation de travail. Pré-enquête sur la constitution d'une base de données de contrats de travail*
MYRIAM BERNARDI, CHRISTIAN BESSY, CAMILLE CHASERANT, FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY, EMMANUELLE MARCHAL
juillet 2003
- N° 10** *Conventions et institutions du travail*
CHRISTIAN BESSY
mars 2003
- N° 09** *Opinions, attitudes et aspirations des familles vis-à-vis de la politique familiale en France*
MARIE-THERESE LETABLIER, SOPHIE PENNEC, OLIVIER BÜTTNER
janvier 2003
- N° 08** *Les acquis des opérateurs durant leur parcours professionnel. Actes du séminaire Vieillesse et Travail (mai 2001).*
CREAPT-EPHE
décembre 2002
- N° 07** *La Stratégie européenne pour l'emploi : les représentations des acteurs en France*
JEAN-CLAUDE BARBIER, NDONGO SAMBA SYLLA
octobre 2002
- N° 06** *Actes du séminaire Travail, citoyenneté et intégration sociale (année 2000)*
CECILE BARON, PATRICK NIVOLLE
octobre 2002
- N° 05** *Marchés financiers et licenciements*
TRISTAN BOYER
septembre 2002
- N° 04** *La mise en œuvre du programme objectif 3 du Fonds social européen. Contribution aux réalisations, aux résultats et à l'impact du programme en France*
JEAN-CLAUDE BARBIER, avec l'aide de Saïd Adjera, Olivia Blum, Angelina Brygoo, Coralie Pérez, Claude Rack, Françoise Tarquis
juin 2002

N° 03 *Embaucher, sélectionner, valoriser. Les offres d'emploi dans la presse française entre 1960 et 2000*

EMMANUELLE MARCHAL, DIDIER TORNY

avril 2002

N° 02 *L'action publique face aux transformations de la famille en France*

OLIVIER BÜTTNER, MARIE-THERESE LETABLER, SOPHIE PENNEC, avec la collaboration de Sophie Bontemps et Martine Lurol

février 2002

N° 01 *Les institutions locales et le programme « emplois-jeunes » dans les activités culturelles et socioculturelles*

BERNARD SIMONIN, MARIE-CHRISTINE BUREAU, CORINNE IEHL, BERNARD GOMEL, ELIANE LE DANTEC, VINCENT LEMAITRE, COLETTE LEYMARIE, NICOLAS SCHMIDT

janvier 2002