

Chez Isigny Sainte-Mère, les seniors lèguent leurs compétences aux juniors

Passage de relais. Menacée par des départs à la retraite massifs, la laiterie normande a lancé un défi à ses salariés les plus âgés. Le but du jeu ? Réussir à transmettre les connaissances des anciens aux jeunes en faisant la part belle au tutorat.

Quand certains s'inquiètent de la fuite des cerveaux, dans la société Isigny Sainte-Mère, la direction craint plutôt la fuite... des tours de main ! Avec des départs à la retraite massifs programmés pour les dix ans qui viennent, la laiterie basée à Chef-du-Pont (Manche) et à Isigny-sur-Mer (Calvados), devrait voir un tiers de ses 550 salariés désertir ses ateliers. Loin d'être dramatique, la situation n'en est pas moins dangereuse à moyen terme. « Le gros des troupes ne devrait quitter l'entreprise qu'après 2010, se rassure Claude Granjon, le directeur général adjoint de ce fabricant de lait infantile, beurre, crème et fromage. Mais si nous n'y prenons pas garde, nous courrons le risque de perdre une grande partie de notre savoir-faire. » Et comme le rappelle un des beurriers « maison », « ce n'est pas sur les bancs de l'école que les jeunes vont apprendre les gestes qui permettent de fabriquer des fromages ou du beurre de qualité! ».

Devant ce danger potentiel, les dirigeants de l'entreprise normande ont donc conçu, avec l'appui de la commission formation du comité d'entreprise, un véritable plan de transmission des compétences. Avec pour pierre angulaire, le tuto-

LES TROIS DÉFIS À RELEVER

- > **Former une nouvelle génération de salariés** pour faire face au départ en retraite d'un tiers des 550 salariés d'ici à dix ans.
- > **Convaincre les seniors d'enseigner** leurs connaissances aux plus jeunes.
- > **Pérenniser la qualité** des produits.

rat. « Plutôt que de nous appuyer sur les procédures écrites dans le cadre de notre certification qualité, nous préférons responsabiliser nos anciens et permettre à la nouvelle génération d'acquérir les savoir-faire en étant directement à leur contact », explique le directeur général adjoint. L'initiative permettra également de mettre en avant une génération parfois mal à l'aise vis-à-vis d'une population de jeunes davantage diplômés.

Tester les idées dans un atelier pilote

Profitant du calme avant la tempête – une trentaine de salariés devant faire valoir leurs droits à la retraite avant 2010 –, la direction a commencé par tester ses idées dans un atelier-pilote. Courant 2004, les opératrices chargées de trier les camemberts sur la ligne de production sont mises à contribution. « C'est un secteur emblématique

puisque nous sommes l'un des rares fabricants à continuer un affinage en troisième et quatrième semaines, ce qui permet à nos clients crémiers de vendre des produits prêts à consommer », éclaire Claude Granjon. C'est également un domaine où le tour de main et le coup d'œil ne peuvent s'acquérir qu'en travaillant auprès des plus expérimentés. Pendant trois à quatre mois, chaque salariée accepte de prendre sous son aile un jeune pour lui apprendre les ficelles du métier. « Elles ont parfaitement joué le jeu et, aujourd'hui, la relève est assurée à ces postes », se réjouit Claude Granjon.

Vu la réussite de ce premier ballon d'essai, le projet peut être déployé à l'ensemble de l'entreprise. Mais pas question d'imposer la dé-

marche à tous les salariés. Au contraire ! La direction préfère jouer la carte du volontariat en lançant, en mai 2005, un concours interne. Baptisée le « Défi du savoir-faire », l'épreuve récompensera chaque année trois lauréats pour leur contribution exemplaire en matière de transmission des savoirs.

Réservé au personnel âgé de plus de 52 ans, le Défi suscite, dès sa première édition, une dizaine de candidatures. Pour les départager, un jury de neuf personnes, composé de responsables de différents services (administratif, usine, transport...), ausculte les dossiers (de trois à cinq pages, selon les sujets) et auditionne les candidats. Trois seront récompensés : le sonneur de mimolette, une conductrice de machine du secteur lait infantile et un beurrier. « L'idée centrale, c'est le tutorat, insiste Claude Granjon. Et c'est ce

que nous voulons promouvoir. » Le concours offre des primes de 2000, 1000 et 500 euros aux salariés distingués.

Le dispositif ayant bien fonctionné, il sera reconduit cette année avec quelques améliorations. Les

Le challenge permettra aussi de valoriser une génération parfois mal à l'aise vis-à-vis d'une population de jeunes davantage diplômés.

NEUF MOIS DE FORMATION POUR ÊTRE OPÉRATIONNEL



PASSATION. Françoise Montigny, conductrice de machine de lait en poudre infantile, a couché noir sur blanc ses 35 années d'expérience pour que la nouvelle génération puisse en bénéficier.

Bientôt 35 ans de maison au compteur et une médaille vermeille du travail en vue. Françoise Montigny est une salariée fidèle! Après avoir occupé différents postes chez Isigny Sainte-Mère, elle est aujourd'hui conductrice de machine dans le secteur lait infantile. « Dans mon domaine, on n'a pas droit à l'erreur, souligne cette femme de 55 ans.

Il faut respecter un certain nombre de normes, mais aussi savoir jongler entre divers conditionnements destinés à des pays ou des produits différents. » C'est cette complexité que Françoise Montigny a couché, noir sur blanc, dans le dossier bâti pour le « Défi du savoir-faire ». « Jusque-là aucune procédure n'avait été écrite. Il ne faut pourtant pas

moins de neuf mois pour être opérationnel à ce poste. » Son dossier, « très pédagogique » d'après le directeur général, a été remarqué par le jury qui lui a donné le deuxième prix l'année dernière. Elle a ainsi décroché un bonus de 1 000 euros, ce qui représente les trois quarts de son salaire mensuel. De quoi mettre du beurre dans les épinards...

salariés primés devront désormais s'engager à suivre une formation de formateurs. « Ce n'est pas parce qu'on connaît bien son métier que l'on est capable de le transmettre correctement. Être un bon professeur, ça s'apprend », souligne Claude Granjon.

S'appuyer sur le nouveau Droit individuel à la formation

A terme, le concours doit également servir de marchepied à un plan plus ambitieux. « Avec le Défi,

nous souhaitons mettre en route un système mécanique, où tout employé qui part en retraite transmettra son savoir à un plus jeune », précise le dirigeant. Et, afin de cerner au mieux les besoins, chaque salarié devra désormais passer un entretien annuel d'évaluation avec son responsable hiérarchique. Programmés pour fin 2006, ces rendez-vous devraient permettre de dresser, en 2007, une cartographie des compétences. L'idée étant, in fine, de pouvoir associer un certificat

de qualification professionnelle à chaque poste.

Pour faire monter en compétences son effectif, la direction pourra également s'appuyer sur le nouveau Droit individuel à la formation (DIF). Un protocole d'accord vient d'être signé à cet effet. « Nous avons bâti deux parcours éligibles au titre du DIF: l'un autour du traitement du lait et l'autre centré sur la méthode HACCP de gestion de l'hygiène et de la sécurité », détaille Claude Granjon. Le dirigeant espère aussi

profiter de ce mouvement pour « secouer les énergies », « Il y a encore beaucoup de freins dans notre organisation... », regrette-t-il. Grâce aux entretiens, il a déjà déniché une compétence rare. L'un des jeunes récemment intégrés à l'atelier de moulage à la louche des camemberts est, en fait, un ancien pompier de Paris. Sans quitter son poste, il passera désormais une partie de son temps à mettre en place un plan de sécurité pour l'entreprise. ●

THIBAUT DE JAEGER