

Actualiser, développer et valoriser les compétences des seniors

Face à la nécessité d'adaptation en permanence, la situation des salariés âgés et expérimentés peut présenter certaines particularités. Cette fiche propose des repères pour mettre en place des conditions favorables à l'actualisation des compétences et à l'acquisition de nouvelles, voire à la reconversion professionnelle. Des exemples concrets d'entreprises, engagées dans ce type de démarche favorisant le développement des compétences, et des points de vigilance complètent la fiche.

page 2	Enjeux
page 3	Repères pour l'action
page 7	Illustrations
page 9	Points de vigilance
page 10	Pour aller plus loin

Sommaire

Face aux changements importants que connaissent les entreprises : évolution du contenu des métiers, des technologies et des organisations, des relations avec le client, l'anticipation et la formation tout au long de la vie professionnelle sont de plus en plus reconnues comme des leviers d'action essentiels. Face à cette nécessité d'adaptation en continu, la situation des salariés âgés et expérimentés peut présenter certaines particularités. D'un côté, les perspectives de recul de l'âge de départ en retraite nuancent l'argument selon lequel investir dans la formation des salariés âgés ne serait pas rentable. D'un autre côté, un niveau de formation initial souvent plus modeste que les générations suivantes, un moindre accès à la formation continue durant l'ensemble de la carrière, et parfois une grande ancienneté dans un même emploi sont des caractéristiques qui, plus que l'âge en lui-même, peuvent accentuer leurs difficultés à s'adapter. Pour eux, les enjeux en termes d'emploi et de santé mentale sont au premier plan. Pour l'entreprise, nous notons des :

Enjeux de performance :

Comment assurer le développement de l'entreprise avec les salariés d'aujourd'hui ?
Comment ne pas perdre le bénéfice de l'expérience acquise par les salariés expérimentés, malgré les évolutions ?

Enjeux sociaux :

Quelle solution proposer à des salariés fragilisés ayant malgré tout contribué au développement de l'entreprise ? Comment faire en sorte que le changement n'en fasse pas des laissés-pour-compte ? Comment prêter une attention particulière à ces salariés pour favoriser leur évolution, sans pour autant stigmatiser leurs éventuelles difficultés ?

Il s'agit de mettre en place des conditions favorables à l'acquisition de nouvelles compétences, voire à l'apprentissage d'un nouveau métier.

Dans le cadre d'un changement nécessitant une évolution de compétences, ou une reconversion

Expliciter les évolutions attendues et prendre en compte les enjeux des salariés

Le fait de s'investir dans un nouveau métier, d'acquérir de nouvelles compétences, nécessite non seulement d'en avoir les capacités, mais également de le vouloir, c'est-à-dire d'avoir de bonnes raisons de le faire. Ce constat, valable quel que soit l'âge, prend un sens particulier en dernière partie de carrière. En effet, c'est un moment où d'une part, nous savons en général mieux ce que nous voulons : notre identité au travail s'est construite, et un changement qui remettrait fortement en cause des caractéristiques du travail faisant sens face à cette identité sera éventuellement plus difficile à accepter... et où d'autre part, nous apprécions les efforts à fournir pour acquérir de nouvelles compétences au regard d'une perspective de carrière plus courte. A la question « le jeu en vaut-il la chandelle ? », il revient certes au salarié de savoir si les évolutions proposées font suffisamment sens pour lui, mais l'entreprise a aussi un rôle à jouer pour l'aider d'une part, à minimiser les efforts à consentir, et d'autre part, à clarifier les avantages qui peuvent résulter de la nouvelle situation.

Rassurer sur la capacité à acquérir de nouvelles compétences

En particulier si les derniers apprentissages sont anciens, les salariés plus âgés peuvent avoir une certaine appréhension pour apprendre des choses nouvelles. Il est important de penser le dispositif d'acquisition de manière à prendre en compte ces appréhensions, et à aider les salariés à les dépasser. Cela passe notamment par le fait de commencer par identifier et reconnaître la valeur des compétences acquises par le passé, et si possible d'établir des liens avec les nouvelles compétences à acquérir. Et par celui d'instaurer le droit à l'erreur dans les modalités pédagogiques.

Adapter les modalités de formation

Il s'agit de tenir compte d'une manière un peu différente d'apprendre : le salarié expérimenté, pour apprendre, a besoin de faire le lien avec ce qu'il a déjà acquis, et avec l'utilité au quotidien des acquis de la formation. Cela incite à s'appuyer autant que possible sur l'expérience des salariés dans la conception de la formation, et de faire des liens avec les situations de travail, au besoin en utilisant la situation de travail elle-même comme espace d'apprentissage (tutorat). Les prises de décision plus précautionneuses que l'on observe chez les salariés plus âgés incitent aussi à anticiper et à prendre en compte dans les dispositifs un temps d'apprentissage qui peut être plus long que pour des générations plus jeunes.

Permettre de découvrir le nouveau métier dans un cadre sécurisé

Certains dispositifs prévoient que la prise de contact avec le nouveau métier s'effectue dans le cadre de stages de découverte, avec possibilité de retour dans l'ancien poste.

Accompagner dans la durée par le management

Au moment de la prise de poste, il s'agit de prévoir un accompagnement dans la situation de travail, avec des points réguliers avec le management permettant de mesurer et de reconnaître la progression, d'évaluer les difficultés.

Accompagner dans la construction d'un projet mobilisateur

Il peut arriver que des salariés n'aient pas envie de s'engager dans les nouvelles évolutions proposées par l'entreprise. Dans ce cas, certains employeurs prévoient de les accompagner dans une réflexion sur un projet d'évolution externe à l'entreprise, avec un dispositif spécifique.

Les adaptations évoquées ci-dessus seront facilitées dans la mesure où les salariés auront régulièrement eu, au cours de leur parcours professionnel, des occasions d'apprendre et de faire évoluer leurs compétences.

Tout au long de la vie professionnelle

Rendre lisibles les facteurs d'évolution de l'entreprise et de ses métiers et les communiquer en interne

Il s'agit de mener en continu une réflexion sur les facteurs d'évolution qui risquent d'avoir un impact sur les métiers et les activités, que ces facteurs soient externes (le marché de l'entreprise, le marché de l'emploi) ou internes (la stratégie de l'entreprise, ses moyens technologiques et organisationnels). Certains accords de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) prévoient que cette réflexion soit menée dans un cadre paritaire, au sein d'Observatoires des Métiers.

Organiser des parcours d'évolution professionnelle internes

Dans des environnements qui évoluent très vite, une façon de préparer les salariés à connaître des changements fréquents est de favoriser les démarches volontaires de mobilité. Cela passe par :

- Une mise en visibilité des emplois, de leur évolution, des parcours possibles et des passerelles permettant d'évoluer d'un métier vers un autre ;
- Des modalités d'information sur les postes à pourvoir et les règles pour postuler ;
- Des dispositifs permettant au salarié de faire le point sur ses compétences, ses souhaits et possibilités d'évolution, et de construire une nouvelle étape professionnelle.

Sécuriser la mobilité

Une fois décidée, la mobilité doit être accompagnée, notamment par des dispositifs prévoyant le développement des compétences, le suivi régulier par le management au moment de la prise de poste, et le cas échéant la possibilité de retrouver son emploi d'origine au cas où les premiers mois dans le nouveau poste n'apporteraient pas satisfaction.

Susciter des occasions régulières d'apprentissage dans le travail

En dehors des changements de poste, il est possible et souhaitable de permettre aux salariés d'entretenir leurs ressources cognitives, en favorisant l'apprentissage non seulement à l'occasion de formations, mais également en situation de travail. C'est le cas lorsqu'ils sont confrontés à des situations de travail nouvelles, ou sollicités pour contribuer à la mise en place d'un nouveau projet dans l'entreprise. Pour que l'apprentissage réalisé dans ce type de situation soit effectif, il est important que les salariés aient la possibilité de prendre du recul par rapport à leurs pratiques professionnelles, par exemple à l'occasion de « debriefings » organisés autour de la gestion de situations de travail complexes.

Identifier et reconnaître l'expérience acquise

Les bilans de compétences réalisés dans le cadre d'une réflexion sur leur évolution professionnelle, ou le travail réflexif sur les compétences mises en œuvre effectué à l'occasion de la préparation d'un dossier de VAE, sont généralement très appréciés par les salariés. Non seulement ces moments leur permettent d'identifier et de consolider des acquis dont ils n'ont pas toujours conscience, mais ils les considèrent souvent comme un vrai signe de reconnaissance de la part de l'entreprise, d'autant plus important qu'il n'est pas en lien direct avec un besoin de celle-ci.

Accepter d'investir dans des compétences qui serviront ailleurs

Certaines entreprises vont assez loin dans la logique de développement de l'employabilité de leurs salariés, puisqu'elles acceptent à un moment donné de les accompagner dans des projets qui n'intéressent pas directement l'entreprise.

Organisation de la mobilité interne

Ce groupe de prêt-à-porter annonce la délocalisation d'un atelier de confection de 88 personnes. Avec une moyenne d'âge de 48,5 ans, ces salariés ont pour la plupart connu une seule activité. Il met en place un dispositif de mobilité progressive sur deux ans. Les salariés sont prioritaires sur tous les postes vacants ou créés dans les entreprises du groupe et tout est fait pour faciliter le reclassement :

- Une communication importante sur un enjeu de groupe, qui intervient tôt ;
- Une présentation filmée de tous les métiers, des visites sur les postes disponibles et la possibilité de faire plusieurs essais ;
- Un suivi individualisé par l'équipe de la direction des ressources humaines : chaque cadre RH se voit attribuer le suivi de 12 salariés ;
- Chaque salarié se voit proposer l'appui d'un cabinet extérieur pour un accompagnement individualisé permettant notamment d'identifier les savoir-faire et aptitudes développés au cours d'un bilan de carrière ;
- Un dispositif de formation interne ou externe, selon les besoins (informatique, management) ;
- Un dispositif d'intégration : un accompagnement serré, des points de rencontre réguliers ; un tuteur dans le service d'accueil ;
- Du temps pour apprendre : 3 mois plus 3 mois d'adaptation et plus s'il le faut ;
- Le maintien du salaire ;
- Des aménagements de postes pour les salariés reconnus Travailleurs Handicapés.

64 salariés seront reclassés, avec une moyenne d'âge de 47 ans et une ancienneté moyenne de 24 ans. 29 ont plus de 50 ans. Le fait de « donner du temps au temps » fait partie des facteurs de réussite de la démarche.

Evolution du métier et accompagnement sur un projet mobilisateur

Ce groupe de 310 salariés dispensant des enseignements en management a adopté une stratégie de développement de son offre de formation qui transforme fortement le métier des enseignants. Dans l'accord de GPEC signé en 2008, priorité est donnée au reclassement interne en cas de diminution de l'activité d'un collaborateur ou d'un niveau d'exigence non satisfait de l'enseignant, avec la possibilité de réaliser des missions temporaires et le développement de la mobilité interne. Des moyens sont aussi prévus pour accompagner des reclassements externes et sécuriser le parcours de salariés dont le projet ne peut trouver de solution dans le groupe : une prestation d'outplacement, un détachement pour un reclassement externe, l'essaimage et l'accompagnement à la constitution d'un dossier de départ en retraite. Cette dernière mesure apparaît comme nécessaire pour envisager un projet de fin de carrière, en permettant de préciser un calendrier et les conditions économiques qui contribuent fortement au processus de décision.

Employabilité et mobilité professionnelle

Ce grand groupe pharmaceutique a décidé de fermer un de ses sites historiques et a rencontré des difficultés de reclassement, en particulier concernant des salariés qui avaient occupé le même poste pendant de nombreuses années et qui n'étaient pas préparés ni à faire face à la perte de leur emploi ni à réagir pour trouver les moyens de rebondir. Les seniors en particulier furent confrontés à l'obsolescence de leurs acquis mais aussi à l'effort nécessaire pour adapter ou développer leurs compétences.

A la suite de cette expérience, l'entreprise a décidé d'agir, avec une politique plus volontariste de développement de l'employabilité. C'est dans ce cadre qu'un dispositif a été conçu et proposé pour : « anticiper, développer les compétences transverses qui permettent de s'adapter, inciter les personnes à bouger ». Ce dispositif n'est pas et à dessein, réservé aux seniors, il s'adresse à l'ensemble des salariés et est accessible à tout âge. Il est conçu en 2 phases :

- Une phase bilan, reposant sur un travail personnel important.
L'objectif est de permettre au salarié de se positionner par rapport à sa situation professionnelle actuelle, de formaliser ses compétences et d'analyser son parcours et ses perspectives professionnelles.
Cette phase bilan peut déboucher sur des actions diverses permettant de renforcer l'employabilité du salarié dans son poste, en confortant son positionnement actuel (formation, mission particulière) ;
- Une phase projet : à l'issue du bilan, un projet professionnel peut voir le jour, plus éloigné de la sphère professionnelle actuelle.
La phase projet permet alors d'accompagner le salarié dans la formalisation et l'étude de son projet, d'en vérifier la faisabilité, la viabilité, les conditions de mise en œuvre.

Certains projets d'envergure peuvent demander un arbitrage et un engagement important de l'entreprise : ils sont alors soumis à un comité de validation, comité composé de membres de la DRH et de 2 membres du Comité de Direction.

Le salarié présente et soutient son projet devant ce comité de validation, qui peut valider en l'état, recommander des étapes intermédiaires préparatoires, ou émettre un refus si le projet est non réaliste.

Le salarié doit être acteur dans la démarche. Le dispositif repose sur une alternance de travail personnel et individuel, à l'aide de supports fournis et d'entretiens individuels avec un RRH chargé de l'accompagnement (3 entretiens minimums). A chaque étape, le salarié peut décider de poursuivre ou non le processus. Au cours de la démarche, les RRH peuvent mobiliser un ensemble d'outils spécifiques permettant d'approfondir le bilan. 51% des plus de 50 ans ont intégré le dispositif, 90% ont adhéré à la démarche après le premier entretien, environ 30% ont vu leur parcours impacté.

Identifier et reconnaître l'expérience acquise

Cette structure d'aide à domicile de 65 personnes encourage les salariés dont elle estime qu'ils ont le potentiel à passer, dès lors qu'ils ont accumulé 3 années d'expérience et 3000 heures de travail en aide à domicile, un diplôme d'Auxiliaire de Vie Sociale en VAE.

La décision de l'engagement dans une démarche de VAE est prise conjointement par la structure et le salarié. En effet, la VAE apparaît ici comme un outil de GRH mutuellement profitable pour chacune des deux parties. L'entreprise y voit un moyen de fidéliser les salariés et de les reconnaître ; pour les salariés, la démarche permet à la fois de se professionnaliser, car le fait de réfléchir sur sa pratique permet de se rendre compte qu'on peut

encore évoluer, d'acquérir un diplôme reconnu par la profession et d'améliorer son niveau de rémunération. Certains salariés attachent de fait une grande importance à l'obtention de ce diplôme qui vient reconnaître l'exercice de compétences jusqu'alors non identifiées et non valorisées. Pour l'encadrement, proposer à un salarié de préparer une VAE est identifié comme une possibilité de reconnaître la valeur de ce collaborateur.

Le salarié est accompagné et encadré dans la préparation de sa VAE dans le cadre du plan de formation de la structure :

- L'encadrement et la responsable formation informent sur cette possibilité. C'est particulièrement important pour les salariés plus âgés car les seniors ne connaissent pas ce type de dispositif, il faut le leur proposer
- Les salariés bénéficient d'un appui pour remplir leur dossier, en particulier l'étude de cas à réaliser une fois les conditions d'accès à la VAE vérifiées : la responsable formation est disponible pour répondre à leurs questions, et un organisme de formation les aide à mettre leur expérience en mot et en lien les compétences répertoriées dans le diplôme. Cet appui extérieur est jugé indispensable pour arriver à exprimer des choses que l'on fait inconsciemment.

La structure s'est fixé comme objectif d'avoir à terme un tiers de ses salariés diplômés.

Dépasser les idées reçues

Les idées reçues sur l'âge conduisent parfois à des équations simples du type, salariés âgés = compétences obsolètes ou difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies. Ce genre de raisonnement peut aboutir à des représentations qui stigmatisent cette population. Il est indispensable d'établir un diagnostic qui fasse un point objectif sur la situation des salariés concernés au regard des compétences attendues.

S'appuyer sur les compétences acquises

Lors d'un changement de métier, commencer par aider le salarié à faire le point sur les compétences qu'il a déjà acquises joue un rôle essentiel en termes de reconnaissance et permet d'aborder les nouvelles situations avec une confiance supérieure et des savoir-faire réappropriés. S'il est de plus possible de s'appuyer sur ce socle de compétences pour en développer de nouvelles, l'apprentissage s'en trouvera en principe grandement facilité.

Impliquer le management

Les seniors ne vont généralement pas naturellement vers des dispositifs de type VAE, par exemple. L'encadrement a un rôle important d'information à jouer pour les encourager à s'y inscrire.

Aménager des espaces de transition

Il s'agit « d'ouvrir des possibles » au sein de l'entreprise, notamment en offrant aux salariés volontaires pour une mobilité l'occasion de tester dans de bonnes conditions un nouvel emploi.

En savoir plus :

« **Agir sur la professionnalisation : acquérir et transmettre des compétences** », sous la dir. de Patrick CONJARD et Bernard DEVIN, Editions de l'ANACT, 2007, 159 pages.

Fiche pratique gestion des âges « **Booster la formation des seniors** »,

> www.actal.aract.fr/

Fiche pratique gestion des âges « **Âge et travail : lutter contre les idées reçues** »,

> www.actal.aract.fr/