



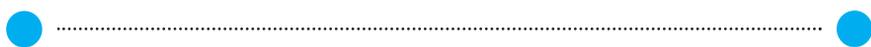
UNION EUROPÉENNE
Fonds social européen

SE FORMER À TOUT ÂGE :
*Comment accompagner
le développement des compétences
des actifs de plus de 50 ans ?*

*Compte-rendu du Lieu d'Echanges et de Dialogue
organisé par le GIP Qualité de la formation
le 18 décembre 2002 à Niort*

Se former à tout âge :

Comment accompagner le développement des compétences des actifs de plus de 50 ans ?



Introduction

I - Les partenaires du projet Atou'Age en Poitou-Charentes.....3

II - Quelques données de cadrage6

III - Transitions socioprofessionnelles et formation permanente des adultes
dans le dernier tiers de la vie au travail
Intervention de Patrice LEGUY.....9

IV - Entreprise et vieillissement des effectifs, quel rôle pour la formation professionnelle continue ?
Intervention de Laurence HERPIN29

V - Les compétences des seniors : le point de vue des entreprises
Témoignages de l'atelier 137

VI - Les compétences des seniors : le point de vue des individus
Témoignages de l'atelier 244

VII - Conclusion et perspectives49

Bibliographie sélective

Introduction

ATOUT'AGE – LIFE LONG HUMAN RESOURCES est un projet européen, financé par le Programme d'Initiative Communautaire EQUAL.

A l'origine, un constat : les sociétés européennes ont longtemps organisé la vie et les relations au travail autour d'une classe d'âge. Cette tendance pèse lourdement sur l'entrée des jeunes dans la vie active et l'exclusion des salariés âgés. Ces politiques sont essentiellement axées sur une approche quantitative de l'emploi où l'âge constitue une variable d'ajustement, sans que soient visiblement prises en compte les relations inter-générationnelles dans l'organisation du travail.

En Poitou-Charentes, comme dans le reste de l'Europe, le maintien de la croissance et la solidarité des régimes de retraite passeront par la progression du taux d'emploi. Cette augmentation quantitative nécessitera forcément une amélioration de la qualité de ces emplois (formation, conditions de travail, reconversion, accompagnement...).

Maintenir les personnes en activité le plus longtemps possible, tout en confirmant l'accès à l'emploi pour les jeunes n'est paradoxal qu'en apparence. Contrairement à une idée reçue, l'accélération des départs en retraite des prochaines années ne libérera pas de façon automatique davantage de postes pour les jeunes.

Prendre en compte ces préoccupations de façon anticipée, tel est le réel enjeu des actions à mener.

I - Les partenaires du projet

Atout'âge en Poitou-Charentes

C'est sur ces prémices qu'une dizaine d'acteurs du champ de l'emploi et de la formation ont décidé de bâtir un projet commun visant à combattre les discriminations dont sont victimes aujourd'hui les salariés de plus de 50 ans sur le marché de l'emploi. Les pistes de travail sont multiples, il nous faut tout à la fois :

- agir sur les représentations réciproques seniors / entreprises, donner l'occasion de montrer que ces salariés peuvent contribuer à réduire les tensions sur le marché du travail, en occupant directement les postes de travail, mais pas seulement... On peut imaginer de nouveaux processus dans lesquels la composante dite "âgée" verrait son potentiel professionnel, formalisé, reconnu, validé, et mis au service des salariés les plus jeunes (parrainage, tutorat, "histoire de l'entreprise", mémoire...),
- travailler sur les transitions professionnelles en transformant et en diversifiant

les conditions d'acquisition de la qualification professionnelle. Mieux connaître "les étapes de la vie au travail", proposer aux individus toutes les ressources nécessaires au pilotage de leur itinéraire professionnel : repérer les potentiels, accompagner les trajectoires, développer des outils d'identification et de transfert de compétences,

- traiter de la qualité de l'emploi : un emploi avec des garanties, des possibilités d'évolution, des conditions de travail supportables, des opportunités, des fins de carrière organisées et valorisantes. Il s'agit de proposer des méthodologies, outils, conseils, mesures pour intervenir sur les Conventions Collectives et leurs modalités d'application au niveau local,
- renouveler les politiques salariales en cernant mieux le coût de l'emploi pour imaginer de nouvelles modalités de rémunération de l'activité : de nouveaux rapports entre les activités directement productives et les activités de transmission, de formation, de tutorat,
- promouvoir les dispositifs de gestion des ressources humaines qui favorisent le



maintien et le développement de l'activité : étude et mise en valeur du potentiel des seniors, mise en œuvre de situations de formation inter-entreprises où ces salariés sont susceptibles de valoriser leur potentiel, de transmettre leur savoir-faire,

- développer des approches qui permettent une meilleure articulation entre les différents temps sociaux, pour que chacun ait, tout au long de la vie, l'opportunité de produire, d'apprendre et de transmettre : ne pas réduire la vie professionnelle à la simple "production" mais l'enrichir avec ses deux autres composantes essentielles que sont l'apprentissage et la transmission.

L'ensemble du projet Atout'âge s'est structuré autour de ces questions. Piloté par le CISTE (Carrefour pour l'Innovation Sociale, le Travail et l'Emploi), le projet ATOUT'AGE Poitou-Charentes réunit une quinzaine d'acteurs régionaux (CREDES, ANPE, ARACT, IRIS, Caisse d'Epargne, GIP Qualité de la formation...) ainsi que des partenaires allemands, tous préoccupés par les discriminations qui frappent les salariés et les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans.

Mener à bien ce projet nécessite :

- la mobilisation des partenaires sociaux,
- l'implication des entreprises,
- l'appui des institutions régionales et de leurs réseaux,
- la mobilisation des réseaux régionaux

pour mettre en œuvre et expérimenter les outils et les méthodologies développés au fur et à mesure de l'avancée du projet, afin de construire des réponses adaptées, à capitaliser sur le territoire européen.

La contribution du GIP Qualité de la formation

Créé en 1994 par les pouvoirs publics et les OPCA, fort d'une soixantaine d'organismes de formation adhérents, inscrit au Contrat de Plan Etat Région, le GIP Qualité de la formation a pour mission principale d'améliorer la qualité des formations dispensées en Poitou-Charentes.

La recherche de qualité passe notamment par la professionnalisation des acteurs de l'information, la formation et l'accompagnement des parcours. Ainsi, le GIP a en charge l'animation d'un dispositif public de professionnalisation baptisé Safran, destiné à préparer l'ensemble des acteurs de l'emploi et de la formation à adapter leur offre de services et de formation aux nouveaux besoins des actifs. Sans doute ces acteurs n'ont-ils pas encore pris conscience des problèmes liés au vieillissement de la population active et du rôle qu'ils pourraient jouer demain. De fait, peu de méthodes et d'outils ont été développés jusqu'à présent pour intervenir efficacement auprès des seniors, que ce soit pour les conseiller, les orienter ou les former. Un important travail d'ingénierie doit donc être entrepris.

C'est la raison pour laquelle, le projet Atout'Age intéresse tout particulièrement le

GIP : il nous permettra d'enrichir le dispositif Safran en développant de nouvelles actions de professionnalisation centrées sur les enjeux posés par le vieillissement de la population active.

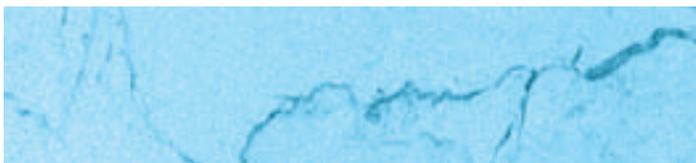
L'action est prévue en trois phases :

- 1 - Sensibiliser et mobiliser l'ensemble des acteurs de l'information, la formation et l'accompagnement des parcours. Quelles actions doivent être entreprises en direction des seniors : information, accompagnement, formation, formalisation et reconnaissance des acquis ?
- 2 - Créer les méthodes et outils appropriés pour l'accueil, l'orientation et la formation des seniors en s'appuyant notamment sur les expériences portées par les partenaires européens.

- 3 - Construire de nouvelles actions de professionnalisation destinées aux acteurs de l'emploi et de la formation pour leur permettre d'aider les salariés expérimentés à mieux maîtriser et valoriser leur expérience professionnelle. Par exemple, il s'agira d'accompagner les seniors en les rendant capables de transmettre à d'autres leurs compétences et savoir faire, tout en s'enrichissant au contact des plus jeunes (solidarité intergénérationnelle).

C'est dans ce cadre que le GIP Qualité de la formation a organisé, le 18 Décembre 2002 à Niort (79), une manifestation, sous la forme d'un Lieu d'Echanges et de Dialogue, autour du thème :

«Se former à tout âge : comment accompagner le développement des compétences des actifs de plus de 50 ans ?»



II - Quelques données

de cadrage

L'objectif de cette rencontre était de dégager des pistes d'action pour les professionnels présents (acteurs de l'information, de la formation, de l'accompagnement, de l'orientation, de l'insertion...) : comment peuvent-ils intervenir sur la problématique du maintien/développement des compétences des actifs de plus de 50 ans ? Question abordée selon deux angles de vue complémentaires : celui de l'entreprise et celui des individus eux-mêmes.

Afin de prendre conscience de la prégnance du phénomène et d'engager la réflexion, ont été proposés quelques éléments statistiques : prévisions de vieillissement des populations tant au niveau européen, qu'aux niveaux national et régional, et aux effets attendus de telles projections sur l'évolution des populations actives, des métiers et des qualifications, à moyen et long termes.

Présentées sous la forme d'un diaporama, disponible sur le site (www.carif.poitou-charentes.asso.fr) ces données s'appuient principalement sur un ouvrage de l'INSEE (Données sociales 2002-2003, la société française), ainsi que sur les travaux et conclusions de 3 rapports récents.

Nous reprenons ci-dessous quelques éléments du diagnostic :

1) Caractéristiques générales du vieillissement de la population

En Europe aujourd'hui, les 60 ans et plus représentent 21 % de la population alors que la part des moins de 20 ans est passée de 30 à 23 % ces vingt dernières années. Ces données moyennes cachent par ailleurs de fortes disparités. En effet, la proportion des plus de 60 ans augmente davantage dans les pays d'Europe du Sud : Espagne, Italie, Portugal et Grèce. En France, ce mouvement est amorcé depuis une trentaine d'années, dû à la conjugaison de trois facteurs :

- l'augmentation de l'espérance de vie,
- la baisse de la fécondité par rapport au niveau élevé du baby-boom,
- le ralentissement, amorcé depuis la fin des années 70, des flux migratoires.

1 - Conseil Economique et social (2001), "Dynamique de la population active et de l'emploi : la gestion des âges à l'horizon 2010", rapport présenté au nom de la Commission spéciale du Plan par B. QUINTREAU. (<http://www.ces.fr>)

2 - Commissariat Général du Plan (2002), "Avenirs des métiers", rapport du groupe "Prospective des métiers et qualifications", présidé par C. SEIBEL, rapporteur général C. AFRIAT. (<http://www.plan.gouv.fr>)

3 - Commissariat Général du Plan (2002), "2005 : le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires", M. AMAR, C. AFRIAT, J.-M. GRANDO, R. PIERRON, L. RICHT-MASTAIN. (<http://www.plan.gouv.fr>)

Si, en 2000, la part des personnes de 60 ans et plus représente 20,6 % de la population (1 personne sur 5), elle sera de 31 % en 2030 (1 personne sur 3). Parallèlement, les moins de 20 ans représentent 25 % de la population en 2000 ; proportion chutant à 21 % en 2030. Déjà en 2010, les 60 ans et plus seront plus nombreux que les moins de 20 ans.

En région Poitou-Charentes, l'âge moyen au 1er janvier 2000 est de 40,8 ans contre 38,2 ans en moyenne au niveau national. Les trente prochaines années verront la région vieillir plus rapidement que la moyenne : l'âge moyen y sera de 48 ans contre 43,8 ans pour la France métropolitaine.

2) Caractéristiques et évolution de la population active

La population active vieillit et paradoxalement, les salariés âgés sont de moins en moins nombreux en activité. Le taux d'emploi¹ atteint 62 % en France, contre 65 % en Allemagne et 70 % au Royaume-Uni.

En revanche, ce taux d'emploi chute à 48 % en France pour les 55-59 ans (52 % en Europe) et à 10 % pour les 60-64 ans (23 % en Europe). Plusieurs raisons peuvent être avancées :

- l'âge de départ en retraite dans certains secteurs d'activité,
- des fins anticipées d'activité massives depuis 25 ans, considérées comme une variable d'ajustement de l'emploi, et

vécues comme un droit acquis pour certains salariés ou une contrainte pour d'autres.

A partir de 2006, les départs massifs en retraite des "baby-boomers" vont entraîner une contraction de la population active, non compensée par l'arrivée des jeunes sur le marché du travail (de 20 à 30 000 actifs de moins par an entre 2006 et 2010 ; 80 000 de moins par an les années suivantes).

Pour faire face aux conséquences économiques de cette situation, l'Union Européenne (Sommet de Lisbonne en 2000 et de Stockholm en 2001) a fixé un objectif de taux d'emploi de 70 % en 2010 (contre 62 % aujourd'hui), et de 50 % pour les 55-64 ans (contre 38 % en France aujourd'hui).

3) Conséquences sur les métiers et les qualifications

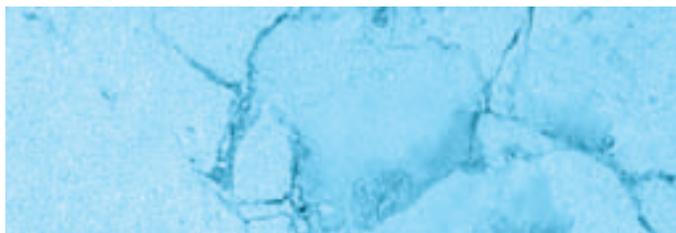
Ces évolutions démographiques vont fortement bouleverser le marché du travail et ce, à court terme. Certains secteurs devraient rencontrer de graves difficultés de recrutement. Par ailleurs, ces tensions sur le marché de l'emploi devraient diversement toucher les régions selon leur attractivité, le dynamisme local des entreprises, leurs caractéristiques démographiques propres... C'est ce qu'il ressort du rapport "Avenirs des métiers" du Commissariat Général du Plan, qui préconise quelques pistes afin de pallier ces difficultés.

1. Pourcentage de personnes disposant d'un emploi parmi celle en âge de travailler, soit entre 15 et 64 ans.

A titre d'exemple :

- accentuer la mobilisation pour le retour en emploi des personnes exclues,
- recourir à la migration d'actifs,
- faciliter l'accès des femmes à certaines professions encore fermées,
- repenser la place des seniors par une gestion globale et anticipée des âges...

Au vu de ces constats, la question posée aux participants de cette journée de réflexion peut être formulée ainsi : "Comment les acteurs de l'information, de la formation et de l'accompagnement des parcours peuvent-ils contribuer au maintien et au développement des compétences des actifs de plus de 50 ans ?"



III - Transition socioprofessionnelle et formation permanente

des adultes dans le dernier tiers de la vie au travail

Intervention de Patrice LEGUY : Chercheur-consultant à l'Institut de l'Homme et de la Technologie de NANTES - Chargé de cours à l'Université de TOURS.

Conjointement à l'éclatement des formes instituées du travail, la vie adulte semble en pleine métamorphose. Le cours de l'existence n'apparaît plus comme un long fleuve tranquille. Il semble émerger dans les courants du cours de la vie des tourbillons de questionnements pour chaque adulte, moments clés de la vie que l'on peut qualifier, selon les approches, d'étapes de vie, de transitions, de passages, de crises et de ruptures qui s'effectuent dans les différentes sphères de la vie : professionnelle, personnelle, familiale, sociale, selon des rythmes singuliers. Dans le domaine du travail pour les adultes de plus de cinquante ans, le cadre de la vie professionnelle tend à se détruire.

D'une part, les changements d'emplois et d'employeurs sont de plus en plus fréquents pour une grande majorité de salariés ; d'autre part, les évolutions technologiques rendent rapidement obsolètes certaines compétences professionnelles et entraînent certaines formes de déqualifications sur le marché du travail. Un marché de l'emploi capricieux, peu

lisible et difficile à maîtriser contraint l'adulte vers des formes de mobilité professionnelle plus ou moins volontaire et anticipée.

Dans les prochaines années, les adultes auront à changer plusieurs fois d'emploi au cours de leur vie. Une partie croissante de la main d'œuvre fait donc l'expérience de parcours professionnels marqués par des périodes d'emploi, de non-emploi, de formation et d'un enchaînement plus ou moins prévisible de différents statuts professionnels (BAUBION-BROYE, 1998).

Par conséquent, les itinéraires des adultes qui entrent dans le dernier tiers de la vie au travail deviennent tributaires de questionnements existentiels, de choix professionnels déstabilisants, et de reconversions plus ou moins forcées. Ces passages entre travail et formation, s'ils sont les indices d'une société en mouvement, sont néanmoins à observer de manière attentive par les formateurs de façon large.

On peut, par exemple, se demander comment concevoir le vieillissement au travail avec cette complexité d'une société aux prises avec des transformations profondes.

La notion de vieillissement au travail des premières décennies du XXI^{ème} siècle n'aura peut-être pas la même configuration. Les dimensions linéaires et stables pourraient laisser la place à des composantes non linéaires, instables et même chaotiques. Les adultes de plus de cinquante ans auront d'ailleurs déjà connu de nombreuses transitions professionnelles : changements d'emploi, carrières composites, perfectionnements professionnels variés, licenciements... Devant ces situations, différentes questions se posent pour la fonction formation dans son ensemble dans les différents lieux où elle s'exerce :

- Quelles conceptions de la vie adulte émergeant actuellement sont susceptibles d'influencer les représentations des acteurs de la formation et de modifier les modes d'actions des institutions et des organisations ?
- Comment la prise en compte des discontinuités des parcours de vie au travail et des transitions socioprofessionnelles peut-elle influencer les savoir-faire des formateurs en matière de conception de dispositifs de formation, de pilotage d'actions de formation, d'intervention et d'accompagnement auprès des adultes qui s'engagent dans le dernier tiers de la vie ?
- Comment les formateurs peuvent-ils œuvrer en formation en intégrant les bagages personnels, professionnels, expérientiels et sociaux accumulés au cours de la vie par les personnes de plus de cinquante ans ?

Pour tenter de mieux comprendre ce changement profond, nous serons amenés à identifier, avec les conceptions de la vie adulte en émergence, les contextes sociétaux dans lesquels elle se métamorphose. Puis nous nous centrerons plus particulièrement sur les transitions socioprofessionnelles des plus de cinquante ans et leurs rapports au travail et à l'environnement socioprofessionnel à partir des apports de Danielle RIVERIN-SIMARD. Un troisième temps sera consacré à pointer les nouvelles conceptions de la formation, sous-jacentes à ces évolutions.

1) **Éclatement des formes instituées du travail**

a) Transformations du marché du travail

Les transformations du marché du travail des dernières décennies ont profondément bouleversé la vie sociale et professionnelle d'un grand nombre d'individus. Les transformations le plus souvent évoquées, le transfert de la main d'œuvre vers le secteur tertiaire et des services, ainsi que l'érosion des formes traditionnelles du travail au profit de la multiplication des formes d'emplois atypiques (telles que le temps partiel, les activités temporaires, les différentes formes d'insertion...), affectent directement la vie professionnelle des travailleurs de tous âges. Ces mutations du travail entraînent bien souvent des formes d'instabilité et d'intermittence dans les parcours professionnels.

Ce marché du travail et de l'emploi capricieux, peu lisible et difficile à maîtriser, entraîne les travailleurs vers des formes de mobilité plus ou moins contraintes. Ces mobilités sont de différentes natures : mobilité professionnelle dans la mesure où les salariés devront exercer plusieurs emplois ou métiers différents, mobilité géographique au gré des réorganisations d'entreprise, des délocalisations.

Les évolutions technologiques incessantes rendent rapidement obsolètes certaines compétences professionnelles, modifient profondément les contenus des emplois, et incitent aux réorganisations des collectifs de travail. Elles poussent les organisations et leurs membres à se former en permanence afin de ne pas être déqualifiés. Par conséquent, elles sont conduites à organiser des parcours de professionnalisation qui font alterner travail et formation.

b) Discontinuités des parcours de vie professionnelle

L'apparition des différents types de mobilité professionnelle, fonctionnelle, plus fréquente, plus violente et plus inattendue que par le passé, brouille les repères classiques constitués d'étapes planifiées et quasi-automatiques qui jalonnaient l'existence adulte. Ces différents types de mobilité mettent les personnes concernées en situation d'ambivalence et d'immaturation face à de nouveaux contextes socioprofessionnels inconnus. C'est dans cette ambivalence que "les adultes auront à se créer par eux-mêmes, à l'aide de stratégies volontaristes, un itinéraire

possible de changement, en s'aidant de la formation et des mesures qui y sont liées..." (BOUTINET 1999, p 177).

En conséquence, une proportion grandissante de la main d'œuvre fait l'expérience de parcours professionnels marqués de périodes d'emploi, de non emploi, de formation et d'un enchaînement plus ou moins prévisible de différents statuts professionnels. Dans un tel contexte, il n'est pas surprenant de constater que de plus en plus de salariés et de chercheurs d'emplois éprouvent des difficultés à trouver et à conserver des emplois significatifs, économiquement viables et répondant à leurs aspirations ; tandis que d'autres montrent clairement un éclatement de leur vie au travail.

c) Vers de nouveaux rythmes au travail : les sept temps de la vie au travail

Le cabinet " Développement et Emploi ", dans ses travaux sur le vieillissement et l'emploi, constate la rupture du rythme ternaire de la vie, structuré par le développement industriel (éducation, emploi, retraite présentée comme une période d'inactivité). Les rapports de l'adulte à l'emploi et au marché du travail peuvent s'envisager selon un rythme en 7 temps :

- 1 - Education/formation (dont la durée a régulièrement augmenté au cours de la dernière décennie),
- 2 - Insertion professionnelle (qui peut être longue),
- 3 - Emploi (entrecoupé de phases de chômage et ou de reconversion),
- 4 - Exclusion de l'entreprise (" la mise au placard "),

- 5 - Cessation d'activité salariée et développement de l'activité d'utilité sociale (" deuxième carrière ") ou combinaison d'activité salariée et d'activité non salariée comme dans le cas des personnes en préretraite progressive,
- 6 - Repos (au sens de l'image traditionnelle de la retraite),
- 7 - Grande vieillesse et dépendance (4ème âge) qui constituent, en tant que telles, un phénomène social nouveau.

Cette approche réalisée par le sociologue Xavier GAULLIER nous permet de souligner que les transitions les plus fréquemment vécues par les adultes tout au long de leur vie s'inscrivent dorénavant dans l'alternance travail/formation. La part de plus en plus importante consacrée à la formation, sous différentes formes, selon différents rythmes et à tous les âges de la vie incite à penser que la formation est partie prenante, non seulement dans l'insertion professionnelle des entrants sur le marché du travail, mais aussi pour les personnes dans le dernier tiers de la vie professionnelle. Elle fait donc partie du paysage dans les changements professionnels des plus de cinquante ans tels que les reconversions, les évolutions de carrière et les promotions sous la forme de cycles de formation de plus ou moins longue durée. Mais elle serait très utile aussi pour préparer et accompagner le passage à la préretraite progressive ou les sorties de fin de carrière. De nombreux témoignages nous incitent à penser que ces passages ne sont pas forcément bien vécus. La formation émerge au sein des universités

sous la forme de cours pour les populations seniors, comme le proposent certains services de formation continue.

On assiste donc à une transformation de la vie adulte au travail faite de discontinuités qui sont autant de transitions à négocier tout au long de la vie professionnelle. Cette transformation nous incite à questionner la notion de travail entendu aujourd'hui comme une période déterminée entre l'éducation et la retraite. Celle-ci est peut-être trop restrictive, si l'on prend soin d'analyser les situations avec lesquelles doivent transiger de manière permanente les actifs engagés dans le départ d'un poste et la recherche d'un nouvel emploi, dans l'articulation d'une formation avec le travail et les responsabilités familiales.

Le désir de s'orienter vers des métiers à une période de sa vie professionnelle est plus en résonance avec les dimensions conatives de sa personnalité ou de son potentiel physique, et la volonté de réduire son activité professionnelle pour s'offrir un espace de réalisation plus personnelle. La planète travail semble exploser en une multitude d'activités sociales, professionnelles, rémunérées ou non, et de formations formelles ou informelles qui s'entrelacent. Ainsi la notion de travail envisagée sous cet angle ne se soustrait-elle pas à la notion d'activité², au sens proposé par Jean BOISSONNAT².

2. Le travail dans vingt ans, 1995, Éditions Odile Jacob.

Les passages entre les périodes d'emploi et de non emploi, entre travail et formation mettent en mouvement des articulations quelquefois douloureuses pour les travailleurs car peu sollicitées par le passé, telles que les capacités cognitives pour se projeter dans le temps et imaginer un futur, la mobilisation de certains types de mémoire, etc. De plus, la fréquence croissante de ces passages au cours de la vie socioprofessionnelle et l'influence en termes de changement sur les plans personnel, familial et social en font un espace temps à explorer qui n'est pas un simple avatar de la carrière, ou un moment de simple transit. L'alternance travail/formation suppose des moments de passage entre ces deux temps. Ces entre-temps ou contretemps ne sont pas des temps morts. Ils sont souvent des moments de métabolisation de la personne, de transformation durant lesquels se confrontent formation formelle et formation expérientielle pour produire des compétences à vivre.

Ces nouveaux rythmes de la vie au travail nous amènent à apprendre une nouvelle danse de la vie. Nous passons d'une valse caractérisée par le rythme à trois temps, éducation / travail / retraite à une valse à sept temps. Cette nouvelle danse ouvre vers un apprentissage fait de nouveaux pas, de faux pas, de pas sages, de mauvais pas et de pas de géant. Ce sont ces nouveaux pas dans la vie que chacun tente d'appivoiser. Il s'agit de s'appropriier ces temps personnels en les dégageant des temps sociaux

imposés, de gérer et négocier temps de travail et temps de loisirs, d'alterner le travail et la formation. Ces apprentissages du temps quotidien, des rythmes de la vie sont au cœur de la formation et de l'autonomie des personnes dans la course actuelle qui consiste à gagner sa vie sans la perdre.

2) Métamorphose de la vie adulte

Parallèlement à l'éclatement de la vie professionnelle, la vie adulte dans sa globalité semble en pleine métamorphose. De manière plus large, on peut constater que ce qui est devenu caractéristique de nos modes de vie actuels, c'est la perte d'automatisme et d'uniformité des étapes de notre vie adulte. Ces étapes sont dorénavant jalonnées de choix, de perspectives sans cesse à redéfinir, d'imprévus à conjurer ou à assumer. A la notion de "cycle de vie" marqué par des étapes régulières, il faut maintenant substituer celle de "séquences" au caractère plus ou moins imprévisible intégrant des itinéraires expérientiels singuliers dans un environnement de plus en plus aléatoire. C'est l'ensemble du cours de la vie adulte composé de différents registres qui est aujourd'hui en transformation.



Les travaux de Jean-Pierre BOUTINET et ceux de Renée HOUDE permettent notamment de repérer quatre points caractéristiques de l'évolution du cours de la vie adulte :

- 1 - Les étapes de vie adulte ont perdu leur caractère d'automatisme et d'uniformité.
- 2 - La compréhension de la vie adulte doit interroger des perspectives multiples. Outre le paramètre maturational, les paramètres contextuel, existentiel et expérientiel doivent être pris en compte par l'accompagnateur.
- 3 - La maturité entendue comme équilibre personnel basé sur l'autonomie et la réalisation de soi ne saurait être acquise de manière durable pour un adulte ; c'est maintenant un construit, un processus marqué par l'instabilité qui s'actualise selon les contextes. Elle est maintenant destinée à être remise en cause au moindre imprévu.
- 4 - Le temps n'est plus linéaire. Il s'agit d'une temporalité en spirale avec des moments de structuration de l'expérience, de déstabilisation, des moments de rupture, impliquant des décisions et des moments de recomposition (notion d'univers chaotique, étapes de vie au travail).

a) Evolution des conceptions de la vie adulte

L'ouvrage de Jean-Pierre BOUTINET consacré à l'immatrité de la vie adulte (1999) propose trois figures conceptuelles de l'adulte qui se sont succédées au cours des quarante dernières années. Deux de ces modèles ont largement influencé les

pratiques de formation ; l'émergence du troisième modèle sera à prendre en compte dans notre propos.

D'abord, l'adulte étalon fut considéré comme la référence. La stabilité caractéristique de l'adulte des années 1940 à 1960 n'est contredite que par des événements extérieurs majeurs comme les guerres et les catastrophes naturelles. Elle prend appui sur une conception normative et traditionnelle qui envisage l'adulte comme ayant atteint un stade. Le trait dominant qui caractérise l'adulte à cette période, c'est la maturité. L'adulte étalon produit des figures qui font référence : la mère au foyer, le patriarcat, l'enseignant...

L'adulte en perspective, la seconde figure, caractéristique des années 1960 à 1975, remet en cause cette conception statique. Des auteurs comme Carl ROGERS et Georges LAPASSADE, qui voient dans l'homme "un processus de devenir qui se réalise lui-même...", qualifient la vie adulte d'inachevée. Ils s'appuient sur le concept de "néoténie" qui s'apparente à une forme d'immatrité considérée comme inachèvement et conservation des formes juvéniles. La vie adulte est envisagée comme un perpétuel développement, porteur d'espoir et de maturité. Le concept de développement qui caractérise ce deuxième modèle est au fondement du courant du développement vocationnel que l'on retrouve en particulier dans les travaux de SUPER et CRITES.

Enfin, cette conception laisse place à partir des années 80 à "l'individu en friche", un adulte à problème, un "adulte-instabilité",

un adulte immature caractéristique de notre époque. La maturation n'est plus le paradigme dominant. L'adulte est confronté à l'effacement de ses cadres de références. Il semble donc avoir perdu ses marques, celles qui assuraient son identité composite, familiale, scolaire, professionnelle et idéologique.

C'est donc un adulte immature face aux situations nouvelles, inattendues et complexes qu'il rencontre dans les différentes sphères de sa vie, avec lequel nous sommes en présence. Ce nouvel adulte, confronté à des situations dont la complexité et les enjeux le dépassent, se trouve de plus en plus sans cadre de référence bien identifiable. Il se sent aux prises avec de multiples dépendances qui le fragilisent. Il y a là une nouvelle donne de la vie adulte faite de déstabilisation. Le changement est devenu une constante et non une perturbation dans un état stable.

Dans cette perspective, Danielle RIVERIN-SIMARD propose de passer d'une conception d'un adulte en situation de développement à un adulte envisagé selon la perspective du chaos vocationnel. Elle pose ainsi les principes d'une théorie appelée "loi du chaos vocationnel" : " A la différence des conclusions des dernières décennies où les chercheurs (ERIKSON, GOULD, LEVINSON, NEUGARTEN) observent de très longues périodes de stabilité entrecoupées parfois de remises en question plus ou moins temporaires, nos travaux mettent en évidence ceci : l'ensemble de l'évolution vocationnelle se réalise dans un état de questionnement permanent ou au sein d'une

instabilité relativement omniprésente accompagnant une suite enchevêtrée de continuités et de ruptures. Par ailleurs [...] ces états de questionnements et d'instabilité professionnelle dégagent une structure et un ordre manifeste. Cette observation d'une instabilité en quelque sorte structurée s'apparente ainsi à une loi du chaos. " (1997, p.75).

Il s'agit d'un développement moins linéaire et planifié et plus en spirale, sous la forme de cycles de vie devenant de plus en plus irréguliers et imprévisibles, ce qui fait toute la singularité d'une vie adulte. D'ailleurs à ce titre, le concept du cours de la vie ou de trajectoire de vie (life course) représente un tournant important dans le mode d'analyse du développement humain dans le cadre de sociétés changeantes selon DUPUY. Mais comme l'exprime Gaston PINEAU, le " cours " de la vie, avec sa polysémie de mouvement, d'enseignement et d'estimation boursière, est aux prises avec un triple éclatement comme flux, comme valeur et comme apprentissage. Pour les actifs de plus de cinquante ans, le cours de la vie pourrait donc être appréhendé conjointement et de manière dynamique dans une triple perspective :

- **Le cours de la vie entendu comme valeur.**
Il s'agit de capitaliser les actions entreprises et de valoriser les acquis de l'expérience sur le marché du travail. Quelle est la valeur de mon portefeuille de compétences ? Comment valoriser ces savoirs pouvoirs ?
- **Le cours de la vie est aussi celui des apprentissages informels et formels de**

l'école de la vie. Quelles leçons tirons-nous de nos expériences de vie professionnelle et de notre parcours institutionnel ? Quelles occasions nous sont données de confronter nos expériences ?

- **Enfin, le cours de la vie envisagé comme flux nous permet de nous interroger sur le mouvement de la vie.** Quel est le sens de ce mouvement ? Dans quelle direction puis-je m'orienter ? Que signifie pour moi ce périple socioprofessionnel ? Comment construire et aménager mon parcours pour les années à venir ?

b) Les situations névralgiques de l'adulte en formation

Une des conséquences de ces mouvements est que l'adulte sera amené à se confronter à de nouvelles situations caractéristiques de la formation. Jean-Pierre BOUTINET propose cinq situations-types qui caractérisent certains moments critiques du cours de la vie :

- l'adulte à l'épreuve de l'âge,
- l'adulte en mal de reconnaissance,
- l'adulte aux limites de lui-même amené à affronter des situations extrêmes,
- l'adulte en métamorphose cognitive,
- l'adulte volontariste devant assumer ses responsabilités, ses projets dans un environnement mouvant et incertain.

Ces cinq situations ont en commun la caractéristique " d'être traversées simultanément par l'involontaire des contraintes qui s'imposent à l'adulte sans qu'il en ait le choix et

le volontaire de déterminations plus ou moins librement arrêtées " (BOUTINET 1998). Ces cinq situations-types névralgiques de la vie adulte peuvent permettre au formateur de diagnostiquer et de comprendre le contexte dans lequel se trouve l'adulte. Mais ces catégories ne sont pas statiques dans le temps, ni totalement tranchées. Ces situations méritent d'être dialectisées par une prise en compte temporelle du cours de la vie car chaque adulte pourra être amené à les rencontrer. A partir de ces typologies, le formateur peut s'interroger sur les stratégies et les tactiques mobilisées plus ou moins consciemment par les personnes pour faire face à ces moments névralgiques. Ces situations bien souvent combinatoires peuvent permettre de caractériser, de situer et de comprendre de manière plus adéquate les multiples postures possibles des personnes de plus de cinquante ans en situation de formation.

Le constat est là, l'évolution du sens du travail et de sa place dans la vie des personnes, l'existence des discontinuités dans les parcours professionnels n'est pas sans poser de nouveaux problèmes à la formation. Nous sortons d'une approche linéaire école - travail - retraite pour tendre vers un phénomène où le déroulement de carrière est haché par de multiples transitions anticipées ou non, entre des périodes de chômage, des changements majeurs d'emplois, de formation, de non-activité professionnelle volontaire ou involontaire. Ces mouvements multiples obligent donc à prendre en compte la singularité des parcours et les acquis de l'expérience des adultes de manière permanente.

3) Les figures de la transition

Dans les sociétés à évolutions rapides marquées par le changement constant, les transitions professionnelles sont le lot de beaucoup de personnes. Qui n'a pas vu un jour ou l'autre ses tâches modifiées, son rôle professionnel redéfini ? Qui ne s'est pas trouvé dans une situation où il fallait apprendre à composer avec de nouveaux collègues, à s'habituer à une organisation différente ? Et surtout, qui n'a pas eu à rechercher un premier emploi ou un nouveau travail dans des contextes plus ou moins favorables économiquement et socialement ? Le passage entre les périodes d'emploi et de non-emploi, autrement dit les transitions professionnelles deviennent de plus en plus fréquentes. Elles représentent des moments particulièrement clés dans les parcours. Ainsi, l'intégration dans l'emploi est une période redoutable, en particulier par l'isolement dans lequel peut se trouver la personne face à un nouvel environnement professionnel et à des situations contextuelles non anticipées.

Les transitions correspondent, en général, à des événements et des moments significatifs, intenses, cruciaux de développement et de changements qui jalonnent le cours de la vie. La notion de transition est polysémique. Elle est fortement indexée sur une multiplicité de situations concrètes. La montée de cette notion dans les différentes disciplines des sciences sociales et humaines serait due, selon E. FOUQUEREAU citant MARTINEAU et DUPUY, "au retrait relatif sur la scène sociale des modèles polémologiques centrés sur la notion de conflit, recul qui

laisserait la porte ouverte à l'émergence de notions plus en phase avec la complexité de la réalité qu'elles décrivent".

Sur le plan étymologique, le terme transition vient du mot latin "transitio" qui signifie le passage en général et le passage vers la mort en particulier (trans-ire : aller au delà). Ce terme est utilisé couramment à partir du XVI^{ème} siècle pour désigner un procédé rhétorique qui permet de passer de l'expression d'une idée à une autre, ou bien de lier les parties d'un discours. Dans les domaines artistiques, en peinture par exemple, la transition désigne la manière de passer progressivement d'un ton à l'autre notamment de l'ombre à la lumière. De manière plus générale, la transition est assimilée à un passage graduel entre deux états ou deux situations, entraînant un changement ou une transformation. Elle comporte par ailleurs une dimension positive puisqu'elle conduit à une évolution.

Ce passage correspond à une aire intermédiaire d'expérience, d'instabilité et de tâtonnement pour la personne qui la vit.

De façon générale, nous pensons avec Renée HOUDE qu'il faut voir les transitions comme l'occasion pour l'adulte de se construire et de se former par l'expérience. Ainsi on peut qualifier les transitions comme une occasion de formation expérientielle, entendue au sens de formation par et à travers l'expérience de vie adulte. Autrement dit, il s'agit d'envisager la transition comme une transformation expérientielle. Les transitions de la vie adulte sont alors des occasions qui se présentent dans toute vie humaine, donnant

à chaque personne une possibilité de transformation et de plus grande individuation.

Nous avons tenté de synthétiser les approches de la transition qui nous semblent pertinentes. Pour ce travail, nous nous sommes appuyés sur des chercheurs : auteurs américains, québécois et français. A partir des travaux les plus récents à notre connaissance sur cette notion, nous avons repéré six variables aux transitions que nous proposons d'appeler des "figures de la transition" :

- a - Le moment,
- b - Les zones de vie en jeu lors de la transition,
- c - La durée et le rythme de la transition,
- d - Les moyens pour gérer une transition,
- e - L'anticipation de la transition,
- f - Les indicateurs d'une transition réussie.

a) Le moment de la transition dans le cours de la vie au travail

Envisager la transition comme un moment dans le cours de la vie renvoie à une approche plutôt temporelle de la transition. RIVERIN-SIMARD (1993) propose de classer les transitions en quatre catégories :

- 1 - **Les transitions intra-individuelles** correspondent à des étapes de vie, des stades de développement. Elles correspondent aux avancées en âge dans une perspective biologique ou bien à des étapes professionnelles générales (entrée sur le marché de l'emploi, etc).
- 2 - **Les transitions intra-culturelles** sont les passages dans les différents âges sociaux et les différents moments de la carrière, ou encore, la redéfinition de

l'identité sociale de la personne.

- 3 - **Les transitions intra-organisationnelles** sont relatives à des modifications du contenu de l'emploi (à titre d'exemples : nouvelles missions, nouvelles activités dues aux évolutions technologiques, redéfinition des emplois à l'occasion d'une réorganisation de l'atelier ou du service) ou encore à un changement d'emploi à l'intérieur d'une même entreprise, à l'occasion d'une réorganisation ou d'une restructuration d'entreprise.
- 4 - **Les transitions inter-organisationnelles** correspondent à un changement d'employeur, il s'agit pour la personne de changer d'environnement socioprofessionnel ou d'en intégrer un nouveau.

Le modèle de Danielle RIVERIN-SIMARD a été construit à partir d'une étude critique quasi exhaustive des modèles déjà existants et s'appuie sur une enquête longitudinale et transversale réalisée au Québec auprès de 786 adultes entre 1980 et 1981. Quatre ouvrages l'ont explicité progressivement depuis 1984. Parmi les principales conclusions de la recherche, à la base de la construction et de l'appellation du modèle, nous avons retenu celles qui nous semblent éclairantes pour explorer les parcours de vie et notamment appréhender certains moments ou passages expérimentiels plus particuliers du cours de la vie.

Les repères d'analyses proposés par Danielle RIVERIN-SIMARD peuvent être pertinents pour le formateur pour comprendre et appréhender de manière dynamique l'évolution des rapports qu'entretiennent les adultes au travail et à la formation tout au long de la vie. Elle propose un modèle à séquences multiples, articulant trois grandes périodes et neuf étapes qui

alternent, selon un cycle inter-étape de questionnement, soit sur les finalités, soit sur les modalités de la vie professionnelle, et selon un cycle intra-étape de questionnement et de stabilisation. " Globalement, les moments de remise en question ont une prépondérance marquée chez les adultes de tout âge ; ils sont supérieurs en intensité et en durée aux moments de réorganisation. Cela laisse croire que l'adulte au travail vit toujours un peu plus dans un état de déséquilibre plutôt que de stabilité. Les périodes de questionnement ne sont donc pas des moments exceptionnels de la vie adulte ; au contraire, elles se situent constamment au cœur même du quotidien de la vie au travail " (1993).

Danielle RIVERIN-SIMARD relativise très directement l'âge, qui est repris comme repère chronologique et non pas comme une variable causale. C'est une variable indice d'un certain nombre d'éléments-événements qui marquent profondément la marche du temps dans une société donnée. Il est évident que ces indices approchent

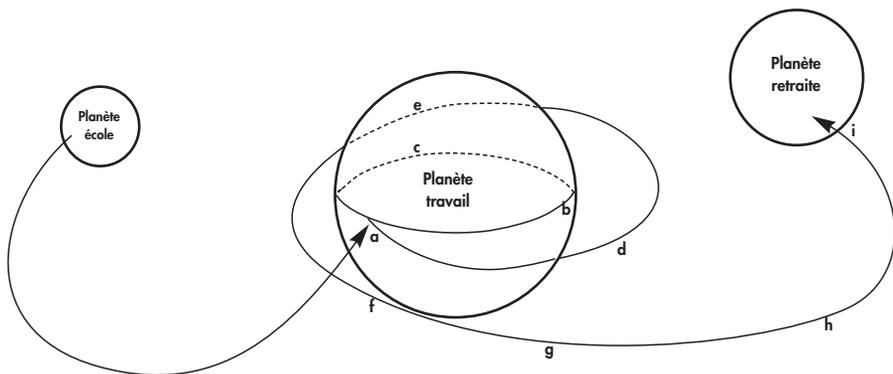
plus la société québécoise des années quatre-vingt et d'autres sociétés parentes. Précisons aussi que ces travaux se réfèrent aux conceptions développementales qui considèrent que le développement personnel par le travail se poursuit tout au long de la vie.

Elle distingue ensuite trois grandes périodes dans la vie professionnelle : une période d'atterrissage et d'exploration où s'effectue un premier tour de piste pas à pas (il faut gravir les barreaux de l'échelle) qui va environ de 20 à 35 ans. Suit une seconde période (35-50 ans) où dominent les processus réflexifs qui font prendre un peu de distance : les leçons de la première période sont tirées et on essaie de trouver sa piste personnelle. Enfin, après 50 ans, commencent des manœuvres de transfert pour une sortie prometteuse de la planète travail pour graviter vers la planète retraite.

Pour chacune de ces périodes, elle distingue des étapes d'environ cinq ans, caractérisées chacune par un questionnement spécifique

Premier tiers de la vie au travail	1 - insertion sur le marché du travail (23-27 ans) 2 - à la recherche d'un chemin prometteur (28-32 ans) 3 - aux prises avec une course professionnelle (33-37 ans)
Deuxième tiers de la vie au travail	4 - essai de nouvelles lignes directrices (38-42 ans) 5 - en quête du fil conducteur de son histoire professionnelle (43-47 ans) 6 - affaiblement à une modification de trajectoire (48-52 ans)
Dernier tiers de la vie au travail	7 - à la recherche d'une sortie prometteuse (53-57 ans) 8 - transfert de champ gravitationnel (58-62 ans) 9 - aux prises avec l'arrivée de la retraite (63-67 ans)

D'après Danielle RIVERIN-SIMARD : Univers vocationnel ; Étape de vie au travail, 1984



- | | | | |
|---------|--|---------|---|
| a---B : | Atterrissages sur la planète travail | f---G : | À la recherche d'une sortie prometteuse |
| b---C : | À la recherche d'un chemin prometteur | g---H : | Transfert de champ gravitationnel |
| c---A : | Aux prises avec une course | h---I : | Aux prises avec l'attraction de la planète :R |
| a---D : | Essai de nouvelles lignes directrices | i---. : | |
| d---E : | En quête du fil conducteur de son histoire | | |
| e---F : | Affairé à une modification de trajectoire | | |

D'après Danielle RIVERIN-SIMARD : *Étape de vie au travail*, Éditions Saint Martin, 1984, p. 22

mais où une alternance peut être remarquée entre des étapes plus centrées sur les problèmes d'objectifs et de finalités professionnelles (les méta-finalités) et d'autres, sur les moyens de les réaliser (les méta-modalités). Par exemple, la trentaine est marquée par la recherche d'un chemin professionnel prometteur. Mais si l'on se centre sur les actifs de plus de cinquante ans, nous apprenons que les 45 ans sont mobilisés par la quête du fil conducteur de leur histoire ; les 55 ans commencent à s'interroger pour trouver une sortie valable et les 65 ans amènent toute une série de questions fondamentales sur le sens de leur vie professionnelle et le sens à donner aux années à venir.

Vis-à-vis de ces grandes balises que sont les étapes, toute personne est une exception. Ces balises ne correspondent jamais bien à aucune personne en particulier. Il faut abso-

lument superposer la richesse de l'unicité des histoires de vie de chaque individu aux grilles de lecture proposées. Ce premier modèle, en particulier sur les questionnements des adultes, a été largement enrichi par des variables de classes sociales et de personnalité vocationnelle. "Les étapes de vie" nous semblent un modèle pertinent pour comprendre les questionnements des personnes et cerner les motivations et les intérêts des personnes face au travail.

Les passages entre les planètes travail/retraite ne sont pas si faciles à gérer pour les personnes. Ils font l'objet de multiples transitions : entrée dans le dernier tiers de la vie professionnelle avec ses questionnements existentiels, transition culturelle en devenant grand-parent, transition professionnelle, préretraite, licenciement, mise au placard... Le faible nombre de dispositifs de reconver-

sion ou de préretraite progressive prenant en compte les questionnements des personnes dans le dernier tiers de la vie au travail indique le besoin de mobiliser les acteurs et les financeurs de la formation. Des dispositifs d'insertion, de formation par alternance ou de préretraite destinés à accompagner les passages peuvent faciliter ces transferts gravitationnels et éviter des atterrissages parfois catastrophiques personnellement, familialement et socialement.

Ce modèle s'enrichirait d'une prise en compte différenciée du parcours des hommes et des femmes. Les parcours féminins au travail semblent rythmés de façon différente. Ils articulent simultanément différentes sphères, personnelle et familiale en particulier, dans le cas de reconversion de femmes de plus de cinquante ans³. Lors des travaux en ateliers, plusieurs femmes ont fait part de leur volonté de réactualiser leurs compétences par la formation, de reprendre une activité professionnelle après avoir élevé leurs enfants. D'autre part, qu'en est-il du questionnement dans ses rapports au travail, d'une personne qui n'a pas travaillé depuis une quinzaine d'années, autrement dit, très éloignée de l'emploi ?

b) Les zones d'expériences ou les secteurs de vie

Les transitions de vie adulte portent sur des zones d'expériences ou des secteurs de vie. La zone renvoie à une approche plus spatialisée de la transition.

3. Françoise Rousseau, «La reconversion des femmes de 50 ans» Mémoire de DESS fonction accompagnement, Université de Tours.

Il est possible de distinguer :

- La zone du travail (professionnel ou non) et des implications sociales,
- La zone du style de vie : célibat, cohabitation, mariage, vie de groupe ou commune, famille (traditionnelle, nucléaire, reconstituée),
- La zone des relations d'intimité : amour, amitié, relation de paternité, de maternité ou filiale,
- La zone du self : sens de son identité, image de soi, valeurs, croyances.

Un changement dans une zone affecte nécessairement les autres zones, ce qui implique une vision systémique du changement. Il faut voir ces sphères de la vie en interactions permanentes.

c) La durée et le rythme de la transition

La durée et le rythme de la transition peuvent être définis de différentes façons :

- par une séquence en trois étapes : la cristallisation, la décristallisation et la recristallisation (Kurt LEWIN),
- par des périodes d'équilibre, de déséquilibre et de nouvel équilibre,
- ou bien par les phases de séparation, de liminalité et de réintégration (approche anthropologique de Van GENNEP).

Ce qu'il faut retenir, c'est que la durée et le rythme de la séquence sont propres aux individus de sorte qu'il est malaisé de baliser des frontières temporelles applicables

de manière universelle. Les phases peuvent donc s'étirer ou se condenser selon les coutumes, les époques, les cultures, les unités de vies. Il n'est pas possible d'établir une classification chronologique. Il semble pertinent d'insister sur les tâches de croissance ou les indicateurs de progression liés au passage du temps plutôt que sur des phases de vie délimitées.

d) Les catalyseurs de transition

Trois moyens sont notés classiquement comme catalyseurs de l'identité lors d'une transition (selon Renée HOUDE) :

- Le rêve de vie entendu comme force dynamique plus ou moins consciente entre le moi et le non moi.
- Le mentor : Il s'agit d'une personne réelle avec laquelle l'individu a une interaction réelle.
- La relation amoureuse, les relations d'amitiés qui déclenchent de façon consciente ou inconsciente les métamorphoses de la personne.

Si des personnes facilitent les transitions, certains objets ou situations formatrices chargés de symboles semblent aussi constituer des catalyseurs favorisant le processus de passage durant la transition. Ces objets peuvent faciliter les passages entre deux environnements, par exemple l'univers domestique et l'univers professionnel, l'espace d'apprentissage et le lieu de travail. Pour WINNICOTT, l'espace transitionnel correspond à une troisième dimension de l'activité humaine qui n'est plus réductible à un activisme adaptatif extraverti, ni à un repli

sur la vie intérieure ; il rend possible un nouveau territoire d'activités symboliques. A ce titre, nous pouvons citer certains exemples :

- Les chefs d'œuvre de l'artisanat, qui non seulement permettent de passer du statut d'apprenti à compagnon mais favorisent la métamorphose personnelle et professionnelle de chaque producteur.
- Les mémoires de fin de cycle universitaire en formation permanente, lorsqu'ils sont envisagés comme production de savoirs, représentent une illustration des transferts de savoirs qu'effectue l'étudiant entre les activités du travail et celle de la formation.
- Le geste de la bricole qui se traduit par une œuvre, soit dans la sphère hors travail (artisanat d'art, maquettisme), soit au travail (perruque), esquisse une figure de l'autonomie ouvrière. Ces œuvres assurent, pour les ouvriers bricoleurs, une fonction de passage entre l'univers domestique et celui de l'usine.

e) L'anticipation ou non de la transition

On peut distinguer deux sortes de transitions selon une variable majeure, celle de l'anticipation de la transition et donc de sa préparation. Nous pouvons donc définir deux types de transition : la transition imposée et la transition anticipée. La première surprend l'individu par le fait qu'elle n'est pas anticipée. Elle laisse donc l'individu dans une position vulnérable peu favorable pour construire de nouveaux repères nécessaires pour sortir de ces passages. La transition anticipée, par le fait qu'elle est attendue, ne saurait surprendre l'individu

qui, pour sa part, envisage les réponses possibles. Néanmoins, on peut distinguer deux sortes de transitions anticipées :

- la transition anticipée non souhaitée mais acceptée,
- la transition anticipée désirée.

Dans ce cas, l'anticipation peut emprunter la figure du projet qui cherche, par différents moyens, à faire advenir un futur désiré. Projet de formation, projet de changement de métier ou d'activité, projet de création d'entreprise, projet de congé de différentes natures (sabbatique, parental...).

f) Des indicateurs d'une transition réussie

Si l'on reprend, avec Jean-Pierre BOUTINET, la notion de maturité comme aboutissement de la transition, plusieurs indicateurs peuvent être proposés :

- La résolution de l'indécision,
- L'adaptation à de nouveaux rôles,
- La modification des attitudes exclusives d'attraction et de répulsion,
- L'acquisition de compétences,
- L'acceptation positive de l'incertitude,
- Le renouvellement des interactions entre soi et l'environnement socioprofessionnel.

Mais il faut garder à l'esprit que la maturité vocationnelle, cette capacité à se réaliser soi-même à travers ce que l'on fait, n'est pas une propriété que l'on conserve de manière durable : très évanescence en fonction des circonstances, elle apparaît et disparaît ; elle devrait donc être traitée en terme d'idéal à privilégier, un idéal inacces-

sible auquel se référer. Au regard de cet idéal, le processus de maturation ou d'actualisation des possibilités sera facilité par la durée ; en effet, seule cette dernière va permettre la réalisation d'un potentiel d'expériences (BOUTINET, 1995, p 63).

4) Vers une formation permanente tout au long de la vie socioprofessionnelle

Dans ce vaste mouvement de changement et de redistribution de l'usage des temps socioprofessionnels dans lequel s'inscrit la formation permanente, la professionnalisation des individus n'est pas le seul enjeu. Beaucoup de questions se posent à propos de la pertinence de l'éducation et de la formation pour tous les âges de la vie, et ceci avec deux enjeux majeurs pour les actifs de plus de cinquante ans : l'autonomie des acteurs et la prise en compte de leurs expériences de vie.

Pour ce qui a trait à l'autonomie, il y a un besoin urgent d'envisager de nouveaux modes de formation et d'apprentissage favorisant l'autonomie et le développement de la personne : "Face à une vie adulte fragilisée, la tâche la plus urgente est celle d'une reconstruction des autonomies malmenées." (BOUTINET, 1999)

A propos de l'expérience de vie des adultes, sa reconnaissance et son articulation avec la formation formelle fait souvent problème. Gaston PINEAU met en lumière la difficulté de prendre en compte de manière cohérente dans la formation, les apprentissages de différentes natures et les

acquis de l'expérience de l'adulte. Il va plus loin encore en insistant sur le fait que "les apprentissages cognitifs liés à l'école et d'autres liés à l'action et à la production ne coexistent pas de façon claire et harmonieuse. Leurs poids social et personnel différent et s'entrechoquent, créant des conflits non seulement cognitifs, mais aussi affectifs, professionnels et existentiels. Le bagage non seulement n'est pas en ordre, mais n'est même pas assemblé". Il nous semble important en conséquence d'envisager la formation comme permanente et à la dimension d'une existence, d'autant plus que la formation ne s'exerce pas de la même façon au début de la vie, à la vie adulte ou aux derniers âges. "La formation se définit de façon large comme une fonction vitale essentielle à exercer en permanence. HONORE la définit comme la fonction de l'évolution humaine." (PINEAU, 2000). D'autre part, à la lumière des conceptions élargies du travail amenant vers une notion d'activité, la formation doit intégrer les dynamiques des parcours individuels.

a) Vers une co-construction des parcours de formation

Les discontinuités de la vie au travail nous incitent à ne plus concevoir les parcours de manière linéaire. Il faut intégrer l'idée d'une alternance entre différentes périodes qui semblent se répartir principalement entre travail et formation. Le principe de l'alternance admis pour l'insertion doit peut-être être appréhendé pour gérer les différentes transitions des parcours de vie professionnelle.

A ce stade de notre réflexion, nous sommes tentés de donner la parole à Pierre CASPAR⁴ dont les propos résument en eux-mêmes l'évolution et les changements que nous vivons aujourd'hui : "D'un côté, la formation est arc-boutée sur le marché du travail primaire qui est lui-même en crise. De l'autre, le développement des réponses éducatives aux demandes reliées à la production salariée a éclipsé les autres demandes. Nous entrons dans une société de type réflexif. La société qui est devant nous sera faite d'incertitudes, en ce sens que les cadres de références sont gelés, que les modèles anciens n'ont plus de pertinence. Mais le retour de l'acteur (...) permet d'appréhender la richesse de la demande éducative".

Ce sont donc des praticiens réflexifs, des actifs acteurs/auteurs de la et de leur formation par la co-construction de leur parcours qui ont témoigné en ce sens dans les ateliers de l'après-midi. Plus largement, les propos de Pierre CASPAR font écho à cette journée. Ils illustrent maintenant concrètement la vision de l'époque et la rapidité du changement qui se déroule sous nos yeux, sans que nous en ayons toujours vraiment conscience. "L'univers de la formation est en train de se transformer en formation continue, c'est-à-dire tout au long de la vie et non plus à la fin des études (...). L'univers de la formation se transforme aussi par rapport à son propre espace. Il devient irréaliste de le considérer comme un territoire autonome, a fortiori comme une activité indépendante du monde du travail, sauf dans le cadre d'activités purement culturelles.

4. Titulaire de la chaîne d'éducation des adultes au CNAM.

Quel que soit le mode d'apprentissage que l'on choisit, l'acte d'apprendre s'inscrit désormais au cœur d'un système complexe qui associe la formation, le travail ou l'activité sociale, et l'emploi, qu'il soit salarié, auto-créé ou auto-dirigé (...). Cette modification des temps et des territoires de la formation, cette redistribution très rapide des rôles et des responsabilités, correspondent à de véritables mutations des institutions et des mentalités".

Pour accompagner cette évolution et agir efficacement en formation, il nous faut donc comprendre, avec les acteurs eux-mêmes, les situations inédites auxquelles tout un chacun aura à faire face tout au long de sa vie professionnelle. On voit donc qu'il y a là un problème crucial d'articulation entre travail et formation. Face à une vie adulte en " formation permanente " et à un travail à " re-professionnaliser ", il devient urgent et nécessaire pour les professionnels de la formation d'établir de nouvelles relations avec les sujets sociaux qui permettent de développer des compétences professionnelles. Mais dans ce mouvement, comme nous l'avons vu, nous ne pouvons ignorer l'importance de la construction et le sens donné à l'expérience professionnelle accumulée tout au long de la vie. Par conséquent, pour accompagner le développement des compétences des plus de 50 ans, plusieurs pistes de travail peuvent être proposées.

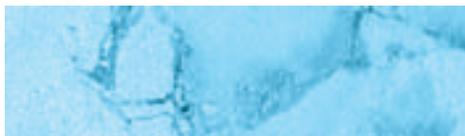
b) Vers une ingénierie de l'alternance entre expérience et formation

Les différents passages entre travail, formation et retraite dans le dernier tiers de la vie

au travail incitent à construire des dispositifs qui prennent en compte l'alternance des situations. Ces alternances oscillent entre des moments expérientiels vécus dans des activités de nature différente et de statut multiple, et des moments de formation plus formels. La prise en compte de l'expérience pour les actifs de plus de cinquante est une dimension importante. Elle est directement reliée à une autre dimension du travail négligée dans la course actuelle : la reconnaissance au travail.

Proposer des actions concrètes pour développer les compétences nécessite de proposer des démarches qui permettent l'expression de l'expérience, son appropriation et sa reconnaissance sociale. Par conséquent, il s'agit de proposer des démarches qui articulent expérience et expression dans leur dynamique temporelle.

Si BOULTE voit actuellement un individu en friche, pour notre part, c'est plutôt le terrain de son expérience qui est laissé en friche et moins la personne elle-même. Il nous semble que c'est le terrain de l'expérience laissée en jachère car non reconnue, non travaillée, qui est à mettre en culture. Cultiver le terrain de ses expériences à la lumière de l'expression, c'est faire germer les idées et la créativité, voir mûrir les fruits de ses activités quotidiennes, et confronter ses récoltes de savoirs expérientiels pour apprécier leurs valeurs et leurs saveurs au cours de la vie.



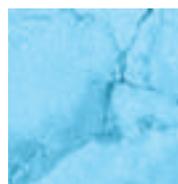
OUVERTURE ET CONCLUSION

Plusieurs constats empiriques s'imposent sur le vécu de ces différentes natures de transitions et leur place dans les cycles de vie. Au cours de la journée d'échanges du GIP Qualité de la formation, nous avons pu nous rendre compte que cette situation vécue par les personnes ne s'inscrit pas forcément dans un découpage et un clivage entre différentes sphères d'appartenances de la personne. Il s'agit bien souvent de situations combinatoires de la vie professionnelle (travail, formation, insertion). Par conséquent, ces périodes complexes influencent à la fois l'évolution professionnelle et le développement personnel des adultes. Elles restent bien souvent pour les adultes des successions de périodes d'emploi où les expériences s'accumulent en couches sédimentaires sans lien entre elles, sans véritablement de sens et sans capitalisation non plus.

Les transitions socioprofessionnelles du dernier tiers de la vie au travail ne sont pas de simples passages transitoires. Dans ces périodes, les adultes sont confrontés à des questionnements quant à leur avenir au travail, qui comportent des remises en cause tant sur le plan professionnel que personnel. Les besoins des adultes ne portent pas sur l'acquisition de savoirs instrumentaux destinés à les maintenir dans l'emploi. Apparaissent des questionnements dont les enjeux personnels, sociaux et existentiels incitent à proposer des espaces d'expression, de réflexion et d'appropriation de

leurs expériences. La formation devient ainsi une prise de conscience de leurs potentialités dont il convient de trouver les formes les plus pertinentes pour les actualiser. Tendre vers des démarches d'accompagnement plus personnalisées pousse à produire des actions de formation qui alternent entre des moments plus collectifs et des moments plus individuels.

Pour envisager la formation à tout âge, il apparaît de plus en plus opportun de ne pas se satisfaire seulement d'une conception de la formation professionnelle visant l'ajustement à court terme au poste de travail ou encore adaptative à l'emploi. La prise en compte des dimensions personnelles, sociales et environnementales dans les différentes typologies de transitions socioprofessionnelles complète les approches en matière de formation. Elle inscrit le développement des compétences dans une dynamique de parcours qui prend en compte la dynamique temporelle d'évolution de la personne.



BIBLIOGRAPHIE

proposée par **Patrice Leguy**

BAUBION - BROYE Alain, 1998, *Evènements de vie, transitions et construction de la personne*, Erès.

BOISSONNAT Jean, 1995, *Le travail dans vingt ans, Commissariat général au plan*, Editions Odile Jacob, la documentation française.

BOUTINET Jean-Pierre, 1999, *L'immaturation de la vie adulte*, Paris, PUF.

BOUTINET Jean-Pierre, 1995, *Psychologie de la vie adulte*, Paris, PUF.

BRIDGES W., 1995, *La conquête du travail au-delà des transitions*, Paris, Village mondial.

DANIS C., SOLAR C., 1998, *Apprentissage et développement des adultes*, les éditions logiques (Québec).

DUPUY Raymond, 1998, *"Transitions et transformations des identités professionnelles : le cas des adultes en situation de formation continue"* in Evènements de vie, transitions et construction de la personne, ouvrage collectif sous la direction de Alain BAUBION-BROYE, Erès.

FOUQUEREAU E., 1991, *Contribution à une psychologie de la transition*, Université de Tours.

HOUDE Renée, 1996, *Le mentor : transmettre un savoir-être*, Revigny sur Orvain, Martin Média.

LEGUY Patrice, 1998, *"Formation expérientielle et production d'un chef d'œuvre"* in Autonomie et formation au cours de la vie, ouvrage collectif sous la direction de B. COURTOIS et H. PREVOST. Lyon, Chronique sociale.

LEGUY Patrice, 2000, *"Récit de formation et expérience de vie adulte"* in Revue Histoire de vie dossier histoire de vie et formation numéro 1, Presses Universitaires de Rennes.

MEDA Dominique, 1995, *Le travail : une valeur en voie de disparition*. Paris, collection Aubier.

- PAUCHANT, T. et collaborateurs, 1996, **"La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature"**. Editions Québec / Amérique inc.
- PINEAU Gaston, RIVERIN-SIMARD Danielle, 2000, **"L'autoformation et les histoires de vie professionnelle"** in L'autoformation reliée au travail, collectif sous la direction de Roland FOUCHER, Girat et Editions Nouvelles.
- PERY Nicole, 1999, **La formation professionnelle : diagnostics, défis et enjeux** (Livre blanc). Paris, la documentation française.
- PINEAU Gaston, (coord.), 1998, **Accompagnements et histoire de vie**, Paris, L'Harmattan.
- PINEAU Gaston, 1998, **"Transaction tripolaire et formation permanente"** in Les transactions au frontières du social, ouvrage collectif coordonné par M-F. FREYNET, M. BLANC, G. PINEAU. Lyon, Chronique Sociale.
- RIFKIN J., 1997, **La fin du travail**. Paris, La découverte / Poche Essais.
- RIVERIN-SIMARD Danielle, 1984, **Etapes de vie au travail**. Montréal, Saint Martin.
- RIVERIN-SIMARD Danielle, 1993, **Transitions professionnelles : choix et stratégies**. Les Presses de l'Université Laval (Québec).
- RIVERIN-SIMARD Danielle, 1996, **Travail et personnalité**. Les Presses de l'Université Laval (Québec).
- RIVERIN-SIMARD Danielle, 1997 **"Positions paradigmatiques et recherches sur le développement vocationnel adulte"** in Cahiers de la recherche en éducation, vol.4, n°1.
- RIVERIN-SIMARD Danielle, 1998, **"Développement de carrière et autoformation existentielle au cours de la vie professionnelle"** in Autonomie et Formation au cours de la vie, ouvrage collectif sous la direction de B.COURTOIS et H.PREVOST. Lyon, Chronique sociale.
- RIVERIN-SIMARD Danielle, 1998, **Rôles clés dans la révolution du travail**. Presse de l'Université Laval (Québec).
- WINNICOTT Donald W., 1975, **Jeu et réalité. L'espace potentiel**. Paris, Gallimard.

IV - Entreprise et vieillissement des effectifs,

quel rôle pour la formation professionnelle continue ?

Intervention de Laurence HERPIN : responsable de projet auprès de AGILIS, cabinet lyonnais intervenant auprès des acteurs du développement économique.

Nous observons depuis quelques années une multiplication des publications concernant le vieillissement de la population et notamment de l'effectif salarié. Le MEDEF, lors de son colloque du 15 novembre 2002 sur les compétences a d'ailleurs organisé une séance de travail sur le thème : «Compétences et évolution démographique».

Ceci traduit, au sein des entreprises, une prise de conscience importante des conséquences du vieillissement des effectifs, conséquences souvent perçues comme relevant d'une moindre efficacité et compétitivité au travail, de compétences inadaptées aux nouvelles exigences de l'entreprise.

Cette approche pose la question de la relation entre âge et efficacité au travail des salariés mais aussi, de la responsabilité de l'organisation à traiter et anticiper le vieillissement des effectifs.

L'intervention propose quelques pistes de réflexion en abordant cette question en trois points :

- Le vieillissement des effectifs : du constat au défi pour l'entreprise.
- Relation âge/compétences : ce qui est en jeu autour de la question des salariés âgés.
- Parmi les pistes pour traiter le problème et anticiper ses conséquences : quelle place peut jouer la formation professionnelle continue ?

1) Constat : le vieillissement des effectifs, un défi pour l'entreprise

Les projections démographiques informent que la croissance rapide du nombre et de la proportion des personnes âgées jusqu'au milieu du XXIème siècle est un phénomène inéluctable. Les salariés que l'on dit " vieillissants " représentent déjà, et ce sera encore plus vrai à l'avenir, la majorité du personnel de nombreuses entreprises.

La distribution du travail sur le cycle de vie a connu, dans les vingt dernières années, des bouleversements majeurs. Les jeunes

font une entrée plus tardive sur le marché du travail en raison de l'allongement de la scolarité et des difficultés qu'ils ont à trouver un emploi. L'activité après 55 ans s'est aussi considérablement réduite. La vie professionnelle tend donc à se raccourcir aux deux extrémités et concerne désormais les groupes d'âge médians. Cette évolution est particulièrement préoccupante dans la perspective du vieillissement démographique accentué que vont connaître toutes les sociétés développées dès le début du troisième millénaire. Cela pose la question des forces de travail dont dépendra demain l'effort productif du pays : le vieillissement démographique devrait entraîner en effet, inexorablement, un vieillissement interne des ressources humaines.

Dès l'an 2000, dans nombre de pays européens, la moyenne d'âge des actifs s'élève, voire dépasse 40 ans, en raison du rétrécissement des cohortes de jeunes entrant sur le marché du travail. A l'autre extrémité de la vie professionnelle, les plus de 45 ans connaissent aujourd'hui déjà, dans de nombreuses entreprises, des difficultés de carrière et sont jugés comme trop vieux pour être promus ou bénéficier d'un investissement en formation. Les salariés de plus de 55 ans apparaissent, quant à eux, comme des travailleurs superflus, pour lesquels la sortie anticipée semble la seule voie possible. Le temps de l'inactivité tend à se construire, non plus comme le temps du droit au repos mais bien comme celui de l'incapacité de travail réelle ou construite. Une telle redéfinition de l'âge, par ses effets

d'étiquetage, n'est pas sans encourager le développement d'une marginalisation croissante des salariés vieillissants sur le marché du travail.

Cette évolution a plusieurs causes :

- **des causes démographiques** : l'allongement de la durée de vie (chaque génération parvient à des âges élevés dans des proportions de plus en plus importantes que les générations précédentes), la baisse de la fécondité, le ralentissement des flux migratoires...
- **des causes sociales** : l'allongement de la scolarité, l'augmentation de l'activité des femmes, l'entrée dans la vie active de plus en plus tardive, l'âge moyen de sortie de la vie active de plus en plus précoce, l'augmentation de la durée moyenne de la vie active...

Or, nous pouvons observer une différence dans la manière de considérer les salariés les plus âgés en fonction du contexte économique. En période de croissance, le salarié âgé était considéré comme un producteur efficace qu'on cherchait à retenir au travail et à protéger. Il était regardé comme une personne fiable, expérimentée, fidèle, apte à apprendre et à s'adapter. Avec les crises économiques, les changements technologiques, le chômage, les sur-effectifs, le salarié âgé est souvent perçu comme un improductif, résistant au changement, démotivé, en somme quelqu'un dont il faut se séparer en priorité.

Jusqu' alors, le recours à la cessation d'activité anticipée a été un des moyens largement utilisés par les entreprises françaises pour adapter le niveau de leur main d'œuvre. Il a d'ailleurs été encouragé par les politiques publiques en raison d'un contexte de chômage élevé. Ce type de gestion de la main d'œuvre a permis de contourner, pendant un temps, le problème du vieillissement au travail tout en rejoignant, dans le cas des pré-retraites, les aspirations d'une large partie des salariés à un départ anticipé. Or, l'entreprise peut-elle continuer à ne s'intéresser qu'au volant de main d'oeuvre " jeune et dynamique " ? Ne perd-elle pas à délaisser les anciens, à les mettre au placard bien avant que l'âge de la retraite ne sonne ?

Dans la situation actuelle où la population active vieillit de façon structurelle, l'âge et le vieillissement deviennent un nouvel enjeu de société parce que tout ce qui les concerne se transforme : les carrières et l'emploi, les postes de travail et la formation, la gestion des ressources humaines et la pyramide des âges.

Au-delà du phénomène d'usure au travail, se pose le problème du vieillissement par rapport au travail, c'est à dire des changements du rapport au travail avec l'âge et, en particulier, la question du rapport des salariés anciens aux nouvelles formes d'organisation du travail et aux nouvelles technologies.

2) Relation âge/compétences : ce qui est en jeu autour de la question des salariés âgés

Le travail porte un paradoxe : il assure la subsistance en favorisant l'activité fonctionnelle et stimulant les capacités opérationnelles et relationnelles, mais il accentue le vieillissement par des conditions d'exercice du travail qui peuvent être difficiles (physique et/ou psychologique...). Il semble que les effets du vieillissement soient de deux ordres :

- **Le vieillissement comme processus d'involution des capacités et des performances** : on observe des modifications physiologiques liées au vieillissement. Le vieillissement est souvent considéré comme responsable d'une diminution des capacités d'apprentissage.
- **Le vieillissement comme accumulation d'expérience** : l'ancienneté procure une connaissance de la situation de travail, des faiblesses du dispositif et des modes opératoires susceptibles de garantir un fonctionnement optimal.

Dire que la distribution des âges montre une grande proportion de personnes âgées n'explique pas pourquoi ces personnes peuvent être inadaptées. Il semble que deux types de causes favorisent l'inadaptation liée au vieillissement :

- **Les causes plutôt liées aux personnes** : difficulté d'adaptation aux nouvelles techniques, aux nouvelles organisations, aux nouveaux postes de travail, peur du changement...

- **Les causes plutôt liées à l'entreprise** : manque de possibilité et d'incitation à la mobilité interne, peu d'anticipation concernant la gestion des ressources humaines, rémunération salariale bloquée, management identique pour tous les âges...

Il y aurait donc une représentation assez communément admise indiquant une corrélation entre âge et efficacité au travail.

Le parcours professionnel "idéal" semble bien perturbé et le rêve d'un parcours professionnel linéaire déchu. En effet, des ruptures fortes viennent perturber ce parcours qui, à présent, diffère, non pas d'une génération à l'autre mais d'un individu à l'autre : d'abord entre la formation initiale et l'entrée dans la vie professionnelle, puis entre les premières années d'expérience et l'heure de gloire souvent identifiée entre 30 et 40 ans, puis entre cette phase de "maturité professionnelle" et le dernier tiers du parcours. Il y a une représentation assez communément admise indiquant une stagnation voire une régression des compétences à partir d'un "certain" âge.

Or, les mécanismes d'exclusion qui stigmatisent l'âge dans les entreprises commencent tôt : baisse progressive de l'investissement formation, implication réduite dans les innovations technologiques, plus faible sollicitation des salariés âgés lors des changements organisationnels, mise à l'écart des enjeux stratégiques par l'affectation à des postes neutres. Il est donc nécessaire de se

demander quelle est la part objective qui revient à l'âge dans la question de la compétence professionnelle.

Le temps imprime sur l'individu des marques qui alimentent et infléchissent sa trajectoire sociale et professionnelle d'une façon excessivement variable d'un individu à l'autre. Dans certains cas, les modifications dues à l'âge sont source d'inadaptabilité, dans d'autres cas facteur d'enrichissement. Il est particulièrement important de bien identifier de quel type de population nous parlons quand nous évoquons de façon générique les salariés âgés. En effet, deux personnes d'une même génération n'impliquent pas le même type de constat de la qualité de leurs compétences. Aussi la spécification par l'âge est extrêmement différenciée selon les secteurs où exercent les salariés, leur niveau de qualification, leur passé professionnel et leur formation. En fait, derrière le critère d'âge se profilent de nouvelles frontières, pour juger de l'inadaptabilité, qui se trouvent directement modulées en fonction de l'état du marché du travail.

L'âge doit être pris en compte en tant que donnée relative à contextualiser. En effet, ce n'est pas l'âge en soi qui est déterminant dans le jugement porté sur l'efficacité professionnelle des salariés âgés. Si avec l'âge on assiste à une involution des capacités fonctionnelles mettant l'individu en difficulté pour réaliser certains travaux, d'autres facteurs interviennent dont il est particulièrement difficile de déterminer les effets indépendamment les uns des autres :

- **le sexe**, parce que certaines capacités fonctionnelles des hommes et des femmes sont différentes,
- **l'ancienneté** (dans l'entreprise mais aussi dans le poste), parce que le temps passé dans certaines conditions de travail, corrélé avec l'âge, peut, en partie, déterminer les capacités fonctionnelles. A l'inverse, l'ancienneté peut être synonyme d'accumulation d'expérience, de savoir-faire, qui aide à trouver des moyens de compensation de ces déficits,
- **le parcours professionnel** dans l'entreprise, la mobilité,
- **l'état de santé**, parce qu'il permet de dépister parfois des problèmes de vieillissement provoqués par de mauvaises conditions de travail,
- **la formation initiale**, parce qu'elle informe sur le niveau de connaissances théoriques et les capacités cognitives qui ont pu être antérieurement mobilisées,
- **l'intervention de la hiérarchie** pour la mobilisation, l'implication, la reconnaissance (donc la motivation)...

Or, dans un contexte de complexification importante du travail, d'enrichissement des tâches, d'augmentation de la productivité, de l'autonomie, de réduction des délais et où l'on observe une montée des incertitudes et des ruptures de l'environnement économique fréquentes, brutales et inattendues, les compétences ont, dans bien des cas, une durée de vie de plus en plus courte. Les compétences exigées entrent de plus en plus en rupture avec les pratiques professionnelles antérieures d'où une population fra-

gilisée qui risque d'être de plus en plus importante, non pas spécifiquement pour des questions d'âge mais par manque de formation initiale, de formation continue, de compréhension des changements...

3) Quelle place pour la formation professionnelle continue dans la gestion des carrières et le traitement du vieillissement des compétences ?

Jusqu'à présent, l'effort de formation des entreprises a concerné principalement la tranche d'âge 25-35 ans, l'entreprise étant très réticente à investir sur la formation de ses salariés les plus âgés. Le rapport du Conseil Economique et Social de 2001 concernant la " Gestion Prévisionnelle des âges à l'horizon 2010 " montre que l'accès à la formation est fortement inégalitaire, lié à l'âge et aux qualifications. Son accès se réduit encore après 45 ans. Chez les femmes, cette évolution est encore plus prononcée.

Or, face au vieillissement, la formation a un rôle essentiel à jouer parce qu'elle est l'une des conditions d'une adaptation efficace aux changements technologiques et organisationnels. L'enjeu est de permettre aux actifs de " rester dans le coup ", et aux entreprises de favoriser une optimisation continue de la performance et du potentiel de son personnel dans son ensemble. Mais les obstacles à la formation des salariés âgés sont nombreux, à commencer par les salariés eux-mêmes : absence de motivation, scolarité éloignée et quelquefois

réduite, crainte de retrouver la situation scolaire, désengagement de la vie professionnelle, peur devant les nouveaux savoirs... La réussite des formations au bénéfice des salariés âgés doit donc tenir compte de ces données.

Le Rapport du Conseil Economique et Social préconise de favoriser l'accès à la formation et ce quel que soit l'âge, les propositions se situant à plusieurs niveaux :

- mettre en place une **formation tout au long de la vie** en lien avec les mobilités professionnelles et les évolutions de carrière,
- **anticiper la gestion des fins de carrière** par des formations ciblées sur les salariés en milieu de carrière.

La formation professionnelle continue doit alors prendre en compte quatre dimensions essentielles :

- **Préparer au changement organisationnel dans lequel s'inscrit la formation** : donner du sens à l'acte pédagogique. Il s'agit de donner aux salariés des points de repère, des informations leur permettant de comprendre la nature et les enjeux des changements auxquels ils vont être confrontés.
- **Considérer les spécificités des modes d'apprentissage des publics " âgés "**. A la différence des jeunes salariés, les anciens doivent déconstruire pour recons-

truire. Cela demande d'autant plus de temps qu'ils n'ont pas été appelés à faire cet exercice régulièrement. L'âge ne constitue pas nécessairement un " handicap " pour apprendre, comme on aurait tendance à le dire, pour peu que l'on essaie de le comprendre, d'en saisir tous les aspects et de l'intégrer comme préoccupation dans la définition des projets de formation en prenant en compte les dimensions **cognitives, affectives, individuelles et sociales**. On peut apprendre à tout âge mais on apprend différemment. Plutôt qu'une pédagogie différenciée pour travailleurs vieillissants, prévoir des rythmes adaptés aux plus de 50 ans et aux facultés cognitives de chaque individu en s'appuyant sur l'expérience des anciens pour mettre en place des dispositifs d'apprentissage progressifs et accompagnés.

- **Reconnaître les acquis de l'expérience** : s'adressant actuellement essentiellement aux salariés en première partie de carrière, les formations sont peu adaptées aux plus âgés. Elles peuvent les mettre en situation d'échec ou de résistance car elles ne tiennent pas compte de leurs connaissances, de leurs savoir-faire et de l'intensité des efforts à fournir. Il est primordial que l'entreprise sache reconnaître l'expérience et les acquis professionnels en capitalisant et en organisant les savoirs et solutions élaborés par les salariés. Cette démarche conduit à reconnaître que tout salarié, quel que soit son âge, peut être détenteur de savoirs.

- **Prendre en compte la situation professionnelle** : il ne s'agit pas seulement d'inverser la logique traditionnelle pour aller du " pratique vers le théorique " et non du " théorique vers la pratique ". C'est en facilitant l'explicitation de ce qui est appris dans ces situations mais aussi des difficultés à construire les représentations adéquates pour améliorer ses propres performances, que l'on peut favoriser l'apprentissage. Plutôt que de se focaliser sur le vieillissement, mieux vaut prendre en compte l'hétérogénéité des pratiques professionnelles et partir d'une analyse préalable du travail pour en déduire une formation qui intègre les savoirs de l'expérience.

Il s'agit alors d'un changement complet des représentations sur les salariés âgés dans les entreprises.

Cette question nécessite donc de s'engager dans des politiques de formation fortes, adaptées aux salariés âgés, en distinguant leurs caractéristiques propres (ceux dont la qualification de base est suffisante, ceux qui n'en possèdent pas mais qui détiennent un savoir-faire...). On assiste en effet à une remise en cause du modèle dominant selon lequel l'essentiel des savoirs et des savoir-faire est acquis en début de vie active. Mais l'organisation des actions de formation pour les salariés âgés nécessite l'implication des acteurs, la connaissance précise des acquis professionnels et des potentialités. Ces éléments doivent être directement pris

en compte pour que l'effort de formation des salariés âgés puisse s'organiser de la façon la plus efficace.

Néanmoins, s'il est important de considérer le rôle essentiel de la formation professionnelle continue, il ne peut être dissocié d'une intégration des démarches formatives spécifiques aux plus anciens dans une gestion anticipée et dynamique des ressources humaines dans les entreprises. Le traitement des effectifs vieillissants interroge aussi l'organisation de l'entreprise et la politique de gestion des effectifs dans son ensemble, la formation professionnelle continue n'étant qu'un outil au service du maintien des compétences.

Il faut également resituer ces problèmes dans une nouvelle conception des fins de carrière. Le vieillissement n'est pas nécessairement facteur de déclin professionnel pendant la vie active. Ce sont les scolarisations courtes et les formations non adaptées, l'organisation dans son ensemble, le management actuel... qui provoquent ce déclin et font que le salarié âgé est évalué par rapport à une norme établie sur une population jeune. Dans les perspectives démographiques actuelles de vieillissement de la population et dans une perspective à moyen/long terme, il ne suffit plus de faire survivre ce qui existe. Il s'agit d'arbitrer de nouvelles relations entre travail, loisirs, formation et ressources en fonction des besoins de l'économie et des aspirations des individus.

Toutes ces mesures doivent s'intégrer dans une politique globale des entreprises ce qui implique deux axes :

- En premier lieu, il s'agit de passer d'expédients conjoncturels à une action qui envisage toutes les dimensions de l'emploi des salariés âgés (conditions de travail, formation, carrière...).
- En second lieu, les actions concernant les salariés âgés doivent être insérées dans une gestion de tous les âges en évitant les mesures ségrégatives, sans omettre pour autant les problèmes spécifiques liés à l'âge.

Au lieu de dévaloriser et marginaliser en fonction de l'âge, tout est à mettre en oeuvre dans la gestion des ressources humaines concernant les salariés âgés pour réduire les risques de rejet du marché et augmenter les chances de chacun de s'y maintenir de façon compétitive. Une politique dynamique de gestion des âges doit favoriser le développement permanent et qualitatif des ressources humaines, la valorisation de la deuxième partie de la carrière. Cela nécessite une véritable anticipation et un engagement de long terme.



V - Les compétences des seniors : le point de vue des entreprises

Témoignages de l'atelier 1

Cet atelier se donnait comme objectif d'envisager des leviers d'action possibles en entreprise pour appréhender le phénomène du vieillissement des salariés. Trois interventions riches et complémentaires ont été, au cœur de l'atelier, alimentées par les remarques de Laurence HERPIN. Cette synthèse propose de retracer les éléments clés de ces interventions, les diaporamas présentés par les intervenants le 18 décembre étant disponibles sur le site www.carif-poitou-charentes.asso.fr. (espace animation, Lieu d'Echanges et de Dialogue du GIP).

Emmanuelle LEMOTHEUX,
Chargée d'Études au CREDES
(Centre Régional d'Études et de
Documentations Économiques et
Sociales)

Le CREDES est une association de Comités d'Entreprises (CE) et similaires de la région Poitou-Charentes. Son objectif dans le projet Atout'Age est de pouvoir donner des outils aux CE pour gérer au mieux le vieillissement dans leur entreprise. Même si les textes officiels ne disent pas clairement que le CE doit être attentif au vieillissement des salariés de l'entreprise, chaque année, le bilan social donne des éléments (pyramide

des âges, moyenne d'âge des salariés...) qui permettent d'être vigilant sur ce point. En outre, l'article L 432-1-1 du code du travail précise qu'il faut être particulièrement attentif aux actions en faveur des salariés âgés.

La première étape du projet du CREDES a été la réalisation d'une enquête auprès des adhérents afin de cerner leur perception et leur prise en charge du phénomène de vieillissement. Cette étude sera suivie d'actions d'information, de sensibilisation et de formation des élus de CE.

L'enquête a combiné des questionnaires et des entretiens. Le questionnaire, adressé à 212 CE, portait sur les points suivants : la formation professionnelle dans l'entreprise, les conditions de travail des salariés, les prévisions d'évolution de l'emploi dans l'entreprise, les réflexions sur le thème du vieillissement de la population au sein de l'entreprise, la perception des salariés quinquagénaires par les élus de CE. Les entretiens cherchaient à circonscrire la perception des élus de CE face au vieillissement dans leur entreprise, le rôle qu'ils attribuent à un CE sur ce thème et leur sentiment sur les salariés âgés de leur entreprise. Ainsi,

sur 212 CE adhérents contactés par questionnaire, 82 ont répondu (soit 38,7% de retour), les entretiens ayant concerné 9 CE.

Les résultats montrent que les élus de CE se préoccupent peu du vieillissement des salariés. En raison de la multiplicité des attributions du CE, le vieillissement des salariés ne fait pas figure d'exception, bon nombre d'autres thèmes dévolus aux élus de CE ne sont pas pris en compte.

Les statistiques nationales montrent que les personnes de plus de 50 ans ont nettement moins accès à la formation que leurs collègues plus jeunes (18% des plus de 50 ans en 1999 contre 28% pour l'ensemble des actifs). Si l'on en croit les élus de CE ayant répondu à l'étude, un peu plus de la moitié des entreprises (55,6%) permettent aux salariés quinquagénaires de suivre des formations. Pour les élus des CE, la raison principale du faible taux de formation des salariés quinquagénaires réside dans le fait que ces salariés ne souhaitent pas suivre de formations (43,6%).

Les salariés quinquagénaires qui s'excluraient donc eux-mêmes du système de formation. Un peu moins du quart cite également le fait que les salariés de cet âge connaissent suffisamment leur métier et n'ont donc pas besoin de formation (23,6%) et, pour un cinquième, c'est l'employeur qui ne souhaite pas investir dans la formation des travailleurs quinquagénaires. Un peu plus de 10% ont cité d'autres raisons : il s'agit de formations obligatoires (caristes...).

Les élus de CE considèrent tous que les salariés quinquagénaires sont compétents et connaissent parfaitement leur métier. 6 CE sur 10 estiment qu'il est tout de même nécessaire que ces salariés se forment. En effet, il est toujours important de s'adapter aux nouveaux outils et nouvelles méthodes de travail et d'entretenir ses connaissances. Si 6 CE sur 10 estiment qu'il est nécessaire de former les salariés âgés de 50 ans et plus, cela signifie que tout de même 4 sur 10 ne trouvent pas utile que ce public profite de connaissances supplémentaires...

Les entretiens ont permis d'aller plus loin dans l'analyse de ces résultats puisque la démotivation des plus de 50 ans a souvent été mise en avant, généralement expliquée par le fait que leur travail n'est pas reconnu, que la direction a une mauvaise considération pour cette population. Des conditions de travail difficiles sont aussi pour beaucoup dans la démobilisation des salariés âgés. Leur découragement est parfois ancien et la plupart attendent simplement la retraite, sans espérer autre chose.

C'est bien avant 50 ans qu'il faut réfléchir à la fin de sa vie professionnelle. Il est nécessaire d'ouvrir l'horizon à ces salariés. A ce sujet, un CE a émis une idée : il faudrait permettre aux plus anciens de former les plus jeunes. Pour cela il suggère d'instaurer des "formations de formateurs" à destination de ce public qui a beaucoup à apprendre aux plus jeunes. C'est peut-être dans ce domaine qu'il est nécessaire d'orienter nos réflexions : comment permettre à

des salariés en fin de carrière de devenir de véritables professionnels de la transmission de leurs savoirs et savoir-faire ?

Patrick SAGORY,
Directeur de l'ARACT Poitou-Charentes (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)

L'ARACT a pour mission de proposer et mettre en place des actions en direction des entreprises sur leur organisation du travail et l'aménagement des situations de travail. Son projet dans le cadre d'Atout'Age s'intitule "Agir sur l'organisation du travail et l'aménagement des situations de travail pour prévenir les discriminations liées à l'âge" et vise à accompagner les entreprises dans leur réflexion et dans la mise en place d'organisations du travail tenant compte des caractéristiques des salariés âgés.

L'intervention a porté sur le cas d'une PME industrielle de la région Poitou-Charentes ayant repéré des problèmes liés au vieillissement et à laquelle est proposé un accompagnement spécifique. Dans cette entreprise, le travail s'organise en équipe sur la base des 3 x 8 sur 5 jours. Avant l'avènement des 35 heures, l'organisation des horaires était basée sur une équipe de nuit fixe composée de volontaires. La production est sujette à des variations saisonnières avec deux périodes hautes. La population est vieillissante et se plaint d'un phénomène d'usure professionnelle. Ce sentiment de

fatigue apparaît dans la dénonciation du travail de nuit, considéré par les salariés comme étant le plus pénible. Tous les acteurs rencontrés reconnaissent :

- que les salariés expriment une profonde lassitude par rapport à leur travail,
- qu'ils ne s'investissent plus dans l'activité au-delà de ce qui leur est prescrit,
- qu'il n'y a plus guère de solidarité entre les salariés.

Tous soulignent que la majorité des salariés ont réalisé leurs projets familiaux (enfants, maisons...) et acceptent de moins en moins des conditions de travail rémunératrices mais coûteuses au plan de leur santé.

La direction de l'entreprise et les partenaires sociaux souhaitent qu'une réflexion s'engage afin d'améliorer les conditions de travail. Ils souhaitent aussi entamer une réflexion sur l'aménagement des horaires.

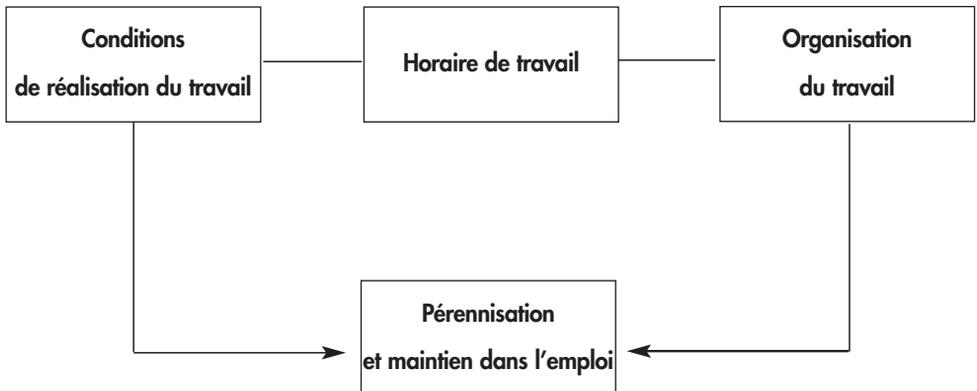
Parmi les éléments exprimés par les différents acteurs rencontrés quant à leur perception des conditions de travail et des facteurs de pénibilité, on note en particulier le manque de polyvalence, les conditions matérielles et environnementales, les horaires de travail, l'ARTT, les relations sociales dans le travail (communication, management, répartition de la charge de travail, solidarité), la motivation au travail. La population au travail dans l'entreprise subit les effets d'un vieillissement qui conjuguent deux aspects. :

- L'usure physique : elle se matérialise dans le peu de tolérance qu'ont les organismes, au-delà d'un certain âge, à récupérer des fatigues dues au manque de sommeil.
- L'usure morale : elle prend la forme d'une perte de motivation et peut s'exprimer par une grande lassitude (comme si les salariés avaient épuisé leur réserve de tolérance ou d'acceptation de leur situation et qu'ils ne voyaient plus d'autre issue que la sortie du travail).

Certains finissent par penser que les conditions de vie au travail ne changeront jamais. Ils ont renoncé à se projeter dans l'organisation du travail. Ils ne cherchent qu'à préserver les équilibres qu'ils ont construits. Cette sédimentation des attitudes participe d'un mauvais climat social dans les équipes et ne favorise pas les entraides. Par ailleurs, les besoins, à l'origine des efforts consentis pendant des années pour réaliser leur bien-être social hors travail (maison,

éducation des enfants...), sont dépassés pour la plupart des salariés. Ce contexte ne se traduit pas encore par des indicateurs alarmant de dégradation de la santé. Toutefois on peut penser que les phénomènes d'usure combinés aboutissent à terme à générer des dommages pouvant avoir un impact en termes de maintien dans l'emploi. Cette préoccupation de la direction du site est relayée par la direction du groupe qui encourage les différents sites à prendre en compte la problématique du vieillissement des salariés et les améliorations à conduire pour pérenniser l'emploi.

La démarche envisagée se propose de repérer, en lien avec la problématique du vieillissement dans l'entreprise, les actions d'amélioration permettant que les conditions de réalisation du travail puissent maintenir les salariés en activité dans de bonnes conditions. Il s'agit de conduire un projet d'amélioration qui portera sur trois grands axes :



Plusieurs techniques d'investigation sont utilisées dans les interventions de l'ARACT : le recueil et l'analyse des traces, l'observation, l'entretien. La démarche proposée se décompose en deux phases :

- 1 - Phase de réalisation d'un diagnostic de la situation.
- 2 - Phase d'approfondissement de l'analyse de certains postes et d'élaboration de solutions, dont la finalité sera d'agir sur les conditions de réalisation du travail et de son organisation pour, d'une part, réduire les formes de pénibilité, et d'autre part, tenir compte des connaissances sur les caractéristiques des travailleurs vieillissants dans les choix à effectuer.

Christine STIVIN, Directrice du développement des Ressources Humaines à la Caisse d'Épargne Poitou-Charentes

La Caisse d'Épargne Poitou-Charentes compte actuellement un millier de salariés, dont environ 20% sont des "seniors" (salariés de plus de 50 ans). Le projet Atout'Age porte sur la mise en place d'un dispositif de gestion de carrière pour les seniors, l'enjeu étant de valoriser les compétences de ces salariés pour maintenir leur motivation et assurer le transfert de leurs compétences avant leur départ.

Un plan d'action sur 3 ans est donc lancé pour optimiser la gestion de l'emploi des seniors : il s'agit d'un dispositif global qui ne souhaite stigmatiser aucune population,

basé sur la gestion individualisée des carrières. Les "outils" de ce dispositif sont les suivants :

- l'entretien de carrière "senior",
- des orientations classiques et spécifiques : tutorat, formation, gestion de projets transversaux, coaching interne, détachement dans le cadre des Missions d'Intérêt Général,
- des actions de motivation,
- un accompagnement adapté.

Madame STIVIN présente ensuite de façon détaillée les conditions qui, selon elle, participent d'une mise en œuvre efficace de cette démarche :

De façon générale :

- ergonomie des postes de travail, réflexion sur l'organisation,
- développement des stratégies de mémorisation,
- compréhension des réactions face aux changements et des processus d'adaptation,
- prise en compte des sources d'échec,
- mise en place d'une stratégie de communication adaptée,
- la formation :
 - inadéquation des formations théoriques, classiques,
 - nécessité de donner du sens aux actions de formation : le projet sous-jacent, les apports, l'utilité, les perspectives liées à la formation,
 - investissement aussi rentable que sur un jeune profil.

- la reconnaissance des apports de l'âge :
 - vision globale, anticipation, connaissance des solutions,
 - recul, stabilisation du fonctionnement des équipes,
 - ressource en cas de crise.

La communication sur un contrat gagnant

La nécessité pour les seniors de :

- pouvoir évaluer les bénéfices attendus du changement,
- se sentir en sécurité face à l'avenir.
- se sentir impliqué dans la construction et la réalisation d'un projet
- être valorisé et mis en situation de succès

Enfin, un exemple d'accompagnement formation à la Caisse d'Epargne Poitou-Charentes est présenté : le coaching. Il s'agit d'une expérience originale et innovante, avec des résultats rapides et durables. Le coaching repose sur une démarche d'accompagnement individuel des personnes de l'entreprise en vue de leur développement personnel et professionnel.

Il repose sur les critères suivants :

- Le coaching n'est pas une action isolée mais une démarche structurée s'intégrant dans une politique Ressources Humaines qui associe étroitement l'encadrement, le coach, le coaché et la fonction Ressources Humaines.
- Beaucoup d'entreprises ont recours aujourd'hui à la démarche coaching pour accompagner le changement et s'adapter aux nouvelles données du marché. En général, le coaching s'adresse aux

cadres et dirigeants qui ont la responsabilité d'initier le changement et sont des modèles pour l'action des équipes... Le coaching à la Caisse d'Epargne Poitou-Charentes s'adresse à toutes les catégories de personnels dans tous les secteurs de l'entreprise.

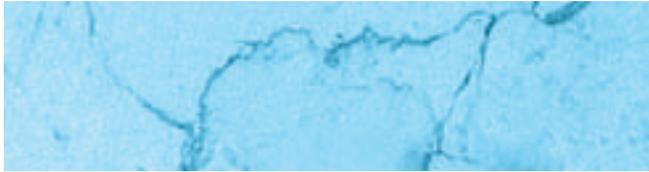
- Les personnes veulent développer des compétences plus fortes dans leur métier, accroître leur efficacité personnelle (elles se sentent freinées dans leur action).
- La démarche aboutit soit à un recadrage du rôle actuel de la personne, soit à un changement de métier.

LES POINTS DISCUTES

AVEC LES PARTICIPANTS DE L'ATELIER :

- Après la présentation de l'étude du CREDES, une précision est demandée sur la durée des formations dont il est question et sur la taille des entreprises ayant répondu : 20 % ont plus de 200 salariés.
- Des exemples d'entreprises ou d'administrations ayant mis en place des formations de tuteurs pour les salariés de plus de 50 ans ont été donnés.
- Un débat s'est engagé autour de la notion de "motivation" des salariés : pourrait-elle être remplacée par la notion de "mobilisation".
- Une question est restée en suspens : que peut-on proposer aux salariés de plus de 50 ans qui ne veulent pas rester dans l'entreprise ?
- La notion de "conflit générationnel" a été débattue.

- Sur les questions comme l'âge, il faut raisonner par catégorie socioprofessionnelle ou par branche (dans l'automobile par exemple, on est vieillissant à partir de 40 ans). La question est : on est vieillissant au regard de quoi ? Des solutions existent (par exemple dans l'automobile, sortir les travailleurs vieillissants de la chaîne), si l'on se situe en amont du problème : il faut donc bien réfléchir avant les 50 ans des salariés et ne pas se restreindre à cette catégorie.
- Sur l'approche de la Caisse d'Epargne, des précisions ont été données : aujourd'hui, il y a moins de pression sur les résultats (la démarche actuelle est plus sur "comment les atteindre" plutôt que sur "combien"). Sur la question de la validation des acquis : la Caisse d'Epargne Poitou-Charentes n'est pas vraiment dans cette démarche mais plutôt sur la question de la reconnaissance dont ont besoin les salariés.



VI - Les compétences des seniors : le point de vue des individus

Témoignages de l'atelier 2

Cet atelier se proposait d'aborder la question du vieillissement des actifs du côté des individus et des parcours singuliers à travers des témoignages de ceux qui vivent cette expérience de la formation après 50 ans et de professionnels qui accompagnent de tels parcours.

On parle volontiers de formation tout au long de la vie mais en matière de formation la vie s'arrête bien souvent à 45 ans ; la fourchette d'âge des VAP (Validations des Acquis Professionnels) se situe le plus souvent entre 35 et 45 ans ; la France est la dernière en Europe pour l'inscription en université des plus de trente ans. Les témoignages entendus dans cet atelier disent autre chose :

Daniel HAZARD, 54 ans, formateur, actuellement inscrit en DESS à l'université de Tours. Après le baccalauréat, des études de Sciences Economiques ont tourné court. Il est devenu instituteur puis enseignant puis intervenant social ; il a échoué une reprise universitaire à 30 ans et réussi entre-temps un CAP de menuisier. Pour lui, l'inscription en 3ème cycle universitaire après une validation d'acquis "est déjà une réussite". La capacité à apprendre est toujours là, même

si la prise de notes pose parfois des difficultés... Il souligne les avantages de la maturité : le savoir nouvellement acquis est plus immédiatement accessible et utilisable pour quelqu'un d'expérimenté : " le terrain est travaillé ", on accueille les savoirs. Autre avantage qu'il voit à la maturité : le diplôme n'est pas essentiel pour la fin de carrière et on est plus disponible au quotidien, surtout quand on est un homme.

André CAILLAREC a obtenu un DESS à l'IAE de Poitiers à 50 ans après avoir travaillé dans la maçonnerie (formation à l'AFPA) puis en tant que dessinateur, technicien bâtiment puis commercial (formation IUT à 30 ans). Il témoigne d'une " envie d'avancer, de toujours évoluer ", d'obtenir de la reconnaissance. Il est aujourd'hui coordonnateur de la cueillette de pommes pour le département des Deux-Sèvres.

Une femme de 47 ans : après une fin d'études en 1ère, ressentie comme un échec, elle consacre 10 ans à sa vie familiale (elle est mère de 6 enfants) ; à 33 ans elle engage une formation d'aide-soignante et se sent déjà "hors-jeu", cataloguée comme "mère au foyer". Elle travaille depuis 10 ans comme aide-soignante mais a toujours

“envie d’apprendre et de faire apprendre” et souhaite devenir formatrice. Elle fait des vacances au GRETA et s’est inscrite en DUFRA à l’université de Tours. Elle se dit très motivée mais inquiète de ses conditions de vie et de travail car la charge familiale est lourde et elle a besoin de temps pour suivre sa formation.

Patrice LEGUY rapporte le cas de Pierrette la brodeuse rencontrée dans une enquête qui énonce aussi cette moindre disponibilité des femmes pour la formation par rapport à leur vie familiale. Pierrette, mère au foyer à 20 ans, reprend son activité d’abord à domicile, puis en entreprise et, à 40 ans, elle se met à son compte comme artisan. Elle réussit à 50 ans le concours de meilleur ouvrier de France.

Joëlle GAZEAUD, accompagnatrice socio-professionnelle confirme l’éclairage différent à porter sur les parcours de femmes. Titulaire d’une maîtrise de droit au départ, elle a suivi son mari et s’est sentie “jetée dans ce métier”. Elle a voulu se professionnaliser, théoriser ; elle a été acceptée par validation d’acquis en licence professionnelle accompagnement social, a eu beaucoup de difficultés à obtenir un financement. Elle a vécu cette formation “de façon heureuse”, ça a été “un envol”. Elle a trouvé intéressant et complémentaire le mélange avec des jeunes en formation initiale. Elle est à l’âge où l’on hésite à mettre son âge sur un CV. La formation à 47 ans, ça apporte “un renouveau, une reconnaissance”. A un âge où l’on se sent mis à

l’écart, le diplôme revalorise car elle dit n’avoir “pas de passé professionnel”. Il faut reconnaître la possibilité de “commencer à 50 ans”. La formation bouscule l’équilibre familial. Les femmes partent tard en formation “parce qu’elles ont été absentes du monde professionnel pendant plusieurs années à cause des enfants”. Les générations à venir n’auront pas cette difficulté grâce à une meilleure répartition des tâches.

Ces témoignages soulignent une particularité des parcours féminins qui, bien souvent, conjuguent autrement les périodes d’emploi et de non emploi et la place de la formation dans la construction du sentiment de compétence. Ils renvoient aussi à la prise en compte d’une expérience non professionnelle comme c’est possible désormais par la validation des acquis de l’expérience.

D’autres participants ont fait part de leur expérience ou de leur point de vue d’accompagnateur auprès de personnes de plus de 50 ans.

Jean-Jacques DECAILLON (Avenir Val de Gartempe 86) travaille sur l’accompagnement et la réorientation de personnes de plus de 50 ans. Il a entendu dans les témoignages précédents de fortes motivations à se former, un vécu largement positif de la formation mais son expérience lui montre plus souvent les freins, les résistances à la formation ou la formation subie. Cette question de la formation est cruciale dans l’accompagnement des demandeurs d’emploi

et met les organismes de formation en situation d'avoir à répondre directement aux besoins de main d'œuvre d'un secteur. Le besoin central doit rester celui de la personne mais que faire du choix de la personne s'il n'y a pas d'emploi ? D'un autre côté, on sait bien qu'on n'emmène pas quelqu'un là où il ne veut pas aller, sinon il va craquer dans l'emploi.

Jean CREUSY (AFPA) témoigne de cette question dans le secteur du bâtiment qui cherche à maintenir en activité les salariés expérimentés. La formation est une des possibilités en particulier pour les salariés de faible niveau initial mais ce ne peut être la seule. Il faut diversifier les fonctions pour les mobiliser en tant que tuteur ou jury de validation.

Monsieur BODIN, éducateur spécialisé sociologue, souligne que la reprise d'études n'est pas toujours positive en termes professionnels car elle peut " brouiller les appartenances " en créant de la " surqualification ". La formation continue ne répare pas les inégalités. Ce que les gens viennent chercher en formation, ce n'est pas toujours le diplôme mais " la sociabilité, l'échange, la valorisation ". Est-ce qu'on y trouve bien ce qu'on venait y chercher ?

Christine CHATAIGNER (CCI Niort) évoque l'accompagnement de 12 seniors en entreprise industrielle allant d'une personne proche de l'illettrisme à un directeur commercial. Une expérience très riche qui pose la question du transfert des savoir-faire et se révèle très valorisante pour les personnes.

Pierre FREYNET (Université de La Rochelle). Ces pratiques de capitalisation des savoir-faire dans l'entreprise sont intéressantes mais mettent la personne en position vulnérable car elle a " vidé ses poches ". La reconnaissance par le diplôme est une garantie individuelle. En reprise d'études, l'université apporte des ressources, mais l'expérience des seniors pourrait être utile aux parcours initiaux. En fait, cela se fait de façon informelle en mêlant les générations sur une promotion.

Jean REAU (association EGEE) Ce n'est pas trop dans la culture française de faire entrer l'entreprise à l'université, pourtant les jeunes retraités ont beaucoup à y apporter.

Hélène ALIDJRA, chargée de mission " politique de la ville " à la Préfecture de Région. L'expérience de vie des aînés est précieuse, on a besoin d'accompagnateurs mûrs auprès des jeunes, capables de faire le lien. Il y a trop d'opposition jeunes / vieux et pas assez de transmission. L'accompagnement fait défaut en début de vie et en fin de vie.

Le travail change, comporte une plus grande dimension interpersonnelle (service client) ; les produits et les technologies se sont considérablement renouvelés ; les demandes sont de plus en plus diversifiées, hétérogènes, urgentes : ces trois dimensions sollicitent davantage la " gymnastique intellectuelle ", le verbal, le mental, l'anticipation, l'adaptation. Les salariés n'y sont pas toujours préparés par leur formation initiale (le niveau de formation initiale est

relativement faible chez les baby boomers) ; le sentiment d'être dépassé provoque le stress. La formation, loin d'être considérée comme une chance, est parfois envisagée comme une difficulté supplémentaire, une mise à l'épreuve qui risque de discriminer davantage. Au-delà des représentations et des craintes, que sait-on aujourd'hui de la capacité des quinquagénaires à acquérir des compétences nouvelles, à apprendre, à changer ?

Anne FRADET, ingénieur d'études au SAFIRE (Université de Poitiers), docteur en neuro-psychologie, a mené une recherche en psychologie expérimentale sur le thème " mémoire de travail et vieillissement, compréhension et inhibition ". Les résultats des recherches sont liés à la culture du milieu où elles sont intégrées. En psychologie expérimentale, la norme c'est l'adulte jeune, la référence par rapport à laquelle on mesure les écarts. Depuis peu, on étudie par "tranche d'âge", sans rupture, mais pendant longtemps les 50 ans et plus n'ont pas été pris en compte par la recherche, la plupart des travaux portant sur les enfants ou sur le grand âge. La référence pour l'apprentissage, c'est l'enfance et les apprentissages initiaux.

Les sujets plus âgés sont généralement plus lents, plus hésitants mais aussi plus posés et prennent en compte une diversité de paramètres ; il n'est donc pas possible de dire que c'est moins bien, tout dépend de ce que l'on valorise, la vitesse ou la pertinence du résultat.

La mémoire est une structure à branches sur lesquelles se structurent les savoirs nouveaux ; sans point d'accroche, l'information est flottante, incertaine. La mémoire de travail constitue un sas avant l'intégration de la connaissance ; elle comporte un traitement routinier peu coûteux et un traitement contrôlé pour les événements inédits. Pour intégrer la nouveauté, il faut à la fois activer et inhiber. Les plus affectés par le vieillissement sont les "traitements contrôlés inhibiteurs", ceux qui permettent de suspendre la routine ; cela est renforcé par le ralentissement général du processus. Ce qui n'est pas modifié, c'est la mémoire procédurale, la mémoire des savoir-faire. Les préconisations :

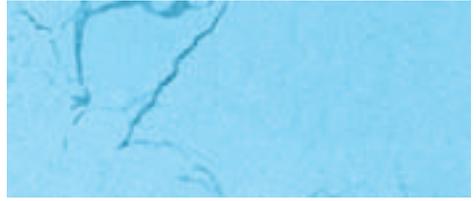
- aider la flexibilité en facilitant la mobilisation de différents schémas,
- contextualiser les nouveaux savoirs transmis pour qu'ils s'intègrent aux savoirs déjà là,
- écouter ce que disent les gens de leurs capacités, de leurs difficultés.

Pour accueillir et accompagner les adultes expérimentés en reprise d'études (ce qui comporte une validation d'acquis), il convient de prendre en compte la motivation de la personne :

- professionnelle avec urgence : structurer des savoirs dispersés, obtenir une reconnaissance que l'entreprise n'a pas apportée,
- professionnelle sans urgence : préparer de nouvelles compétences pour une

deuxième vie professionnelle ou un engagement comme bénévole au moment de la retraite,

- personnelle : il s'agit alors de prendre le temps, de prendre une revanche.



Destinée à sensibiliser les acteurs de l'information, la formation et l'accompagnement des parcours, aux questions liées au vieillissement de la population active, cette journée de travail a permis de croiser plusieurs points de vue :

- celui de **l'économiste et du démographe**.

Tous deux tirent la sonnette d'alarme : le vieillissement de la population active est inéluctable. Si rien n'est entrepris pour enrayer le raccourcissement de la vie active, nos sociétés seront confrontées à de sérieux problèmes de production et de redistribution des richesses.

- celui du **psychologue et du sociologue**.

Les trajectoires de vie deviennent de plus en plus complexes, les itinéraires professionnels incertains... Si les parcours individuels sont de moins en moins stables et linéaires, pour autant, nous ne sommes pas vraiment préparés à gérer cette incertitude, à la transformer en facteur positif d'évolution. Les chercheurs nous apportent les outils conceptuels qui peuvent nous aider à mieux accompagner les itinéraires professionnels : le modèle des étapes de la vie au travail, la notion de

transition professionnelle, les approches centrées sur les modes et les rythmes d'apprentissage...

- celui du **responsable des ressources humaines**.

Il plaide en faveur d'une politique globale forte, qui tient compte des spécificités des seniors, sans pour autant promouvoir de mesures ségrégatives. Même si elles sont loin d'être généralisées, de nombreuses expériences sont en cours : bilan individualisé à chaque étape du parcours professionnel, coaching, organisation de transfert de compétences entre salariés jeunes et seniors, parrainage... Autant d'expériences qui ne sont pas nécessairement fondées sur une approche purement humaniste de l'homme au travail : on sait bien par exemple quels peuvent être les effets dévastateurs sur les jeunes générations du phénomène de "placardisation" en fin de carrière...

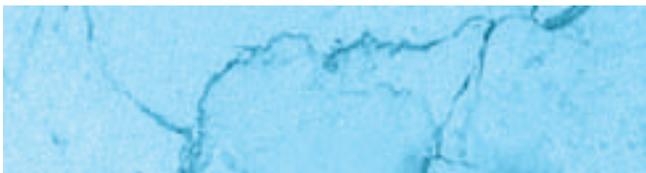
- celui de **l'individu**, car nous sommes tous des travailleurs vieillissants... y compris les formateurs ! Au cours de la journée, de nombreux témoignages ont été apportés, des bribes de parcours de vie ont été évoqués, avec leurs réussites et

leurs échecs ; ils sont venus en écho aux approches conceptuelles abordées dans la matinée. Ces témoignages sont extrêmement intéressants, surtout lorsque leurs auteurs nous livrent leurs propres clefs d'analyse, élaborées à partir d'un travail personnel : "le savoir devient immédiatement utile puisque relié à l'expérience", ou bien "avec l'âge, les priorités changent : plus d'enfant à élever, des disponibilités pour faire autre chose", ou bien encore "les parcours des femmes sont spécifiques : souvent les activités extra professionnelles peuvent être mises à contribution pour construire le sentiment de compétences"... A peine esquissées, ces analyses nous poussent à vouloir en savoir plus ; car en fait, que savons-nous au juste de la capacité des quinquagénaires à changer ?

- enfin, celui du **formateur et de l'accompagnateur** pour qui, plus que jamais, la formation ne peut se concevoir sous l'angle d'une simple transmission de savoirs... Accompagner les nouveaux rythmes de la vie au travail, sécuriser les trajectoires professionnelles notamment

en rendant les individus capables de gérer les phases de transition, ne plus laisser en friche le terrain de l'expérience des plus de 50 ans, donner du sens à l'acte pédagogique en prenant en compte les spécificités d'apprentissage des seniors, voilà quelques-uns des enjeux qui sont les nôtres. Inscrire les pratiques d'accompagnement dans ces perspectives revient à éprouver notre capacité à travailler la reconnaissance sociale et professionnelle de l'expérience.

Alors, que faire ? Les matériaux et les pistes de réflexions évoqués au cours de cette journée demandent à être retravaillés. Ils constituent néanmoins un support intéressant sur lequel peut se structurer une réflexion régionale. Au cours du premier semestre 2003, le GIP Qualité de la formation va proposer aux acteurs volontaires de participer à des groupes de travail chargés de construire de nouveaux outils pour l'accueil, l'information, l'orientation et la formation des plus de 50 ans. Beaucoup de chemin reste à faire : expliquer les enjeux, déformer les modèles, casser les frontières... bref, accompagner les processus de changement.



BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

«Se former à tout âge : comment accompagner le développement des compétences des actifs de plus de 50 ans ?»

Ces documents sont disponibles à la consultation et/ou au prêt au
GIP Qualité de la formation, Poitiers, Pôle ressources, tél : 05.49.50.37.52,
mél : ressources@gip-qualiteformation.fr

Rapports :

Commissariat Général du Plan (2002), « **Avenirs des métiers** », **rapport du groupe « Prospective des métiers et qualifications »**, présidé par C. Seibel, rapporteur général C. Afriat. www.plan.gouv.fr

Commissariat Général du Plan (2002), « **2005 : le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires** », M. Amar, C. Afriat, J.-M. Grando, R. Pierron, L. Richet-Mastain. www.plan.gouv.fr

Conseil Économique et Social (2001), « **Dynamique de la population active et de l'emploi : la gestion prévisionnelle des âges à l'horizon 2010** », rapport présenté au nom de la Commission spéciale du Plan par B. Quintreau. www.ces.fr

Conseil d'Orientation des Retraites (2002), « **Retraites : renouveler le contrat social entre les générations ; orientations et débats – Premier rapport 2001** », La Documentation française.

Délégation du Sénat pour la planification, « **Le retour au plein emploi ?** », rapport d'information 345 (2000-2001), J. Bourdin. www.senat.fr

Ouvrages/Revue/Mémoire :

Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse CNAV, « **Conflits de générations ?** », Retraite et Société, N° 35, janvier 2002, La Documentation française.

Conseil d'Orientation des Retraites, **Age et travail, un axe de réflexion pour l'avenir des retraites**, La Documentation française, 2002.

Herpin L., **Vieillir d'avenir : quelle formation professionnelle continue pour gérer le vieillissement des effectifs dans les entreprises ?**, Mémoire DESS concepteur-réalisateur de formation, Université Lumière Lyon II, 1999.

INSEE, *Données Sociales 2002-2003*, la société française.

Santelmann P., « *Travail et vieillissement : quelles perspectives d'emploi et de formation ?* », Problèmes politiques et sociaux, N° 873, 19 avril 2002, La Documentation française.

Vimont C., *Le nouveau troisième âge : une société active en devenir*, Economica, 2001.

Articles récents :

Fouteau C., « *Le commissariat général du Plan dresse le palmarès des emplois de demain* », in Les Echos, jeudi 5 décembre 2002.

« *Les 70 métiers d'avenir* », in Libération, jeudi 5 décembre 2002.

Ginisty D., Santelmann P., « *Travailler et se former à tout âge* », in entreprises formation, N° 127, septembre-octobre 2001.

Goguel d'Allondans A., « *La relation âge et créativité sociale : nouveaux enjeux, nouvelles réalités* », in Problèmes économiques, N° 2.768, 3 juillet 2002, La Documentation française.

Minni C., Topiol A., « *Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique* », in Premières Synthèses, Dares, N° 15.1, Avril 2002.

Queuniet V., Entretien avec Guy Le Boterf, « *La gestion des compétences rattrapée par les âges* », in Entreprise & Carrières, N° 647, du 3 au 9 décembre 2002.

Richet-Mastain L., Brunet F. « *Quel rôle l'âge joue-t-il dans la gestion du personnel ?* », in Problèmes économiques, N° 2.768, 3 juillet 2002, La Documentation française.

Volkoff S., « *Santé au travail et parcours professionnels* », in Education permanente, N° 150, 2002-1.

En complément :

Projections de population à l'horizon 2050. Dossier. In : Economie et Statistique, INSEE, N° 355-356, 2002, pp. 47-157.



GIP Qualité de la formation
22 bis rue Arsène Orillard - BP 393 - 86010 Poitiers cedex
Tél. 05 49 50 32 90
Courriel : bienvenue@gip-qualiteformation.fr



Ce fascicule est édité par le CARIF Poitou-Charentes
15, rue Alsace-Lorraine - 17044 La Rochelle Cedex 1
© 05 46 00 32 32 - N° ISSN : 1262-0408

Septembre 2003