

**LES JEUDIS DE L'AFREF - 12 décembre 2002**  
**Odile BROUET**

**« Reconnaître et utiliser les compétences des seniors »**  
**Synthèse du débat**

Odile BROUET introduit la séance en rappelant en premier lieu que le terme "senior" n'est pas stabilisé. On parle de: papy-boomers, seniors, travailleurs âgés, travailleurs qualifiés, quinquas...La gestion des âges est aujourd'hui une réelle problématique qui concerne tous les domaines des ressources humaines. Cependant, le sujet de la gestion des seniors est ici traité du point de vue de l'AFREF c'est à dire en lien avec les politiques de formation.

➤ **Nicole RAOULT, consultante FORSENSE, co-auteur du rapport Quintraux**

Nicole RAOULT ayant participé à la rédaction de rapport Quintraux, a présenté les principaux points de ce travail

Le problème central est celui de la gestion d'une vague démographique. Le baby boom a provoqué un changement notable qui a toujours été traité dans l'urgence. Toutefois on assiste non pas à un choc démographique mais à un retournement : d'ici 2010, les plus de 55 ans seront un tiers de plus qu'aujourd'hui.

La question du vieillissement et de la gestion des âges s'analyse sous trois angles :

- **l'emploi et le travail** : *comment rester en activité jusqu'à la retraite ?*,
- **le problème des temps sociaux** : *les âges se gèrent tout au long de la vie,*
- **l'aspect territorial** : *il existe des disparités importantes entre les régions.*

Plusieurs obstacles viennent entraver les évolutions nécessaires et qui font l'objet de fortes recommandations de la part de la commission européenne :

- **un fort engouement pour les départs anticipés,**
- **les difficultés d'anticipation,**
- **le manque de négociation,**
- **la non prise en compte de la gestion des âges dans les discussions de l'entreprise...**
- **une représentation, dépassée, du comportement des seniors vis à vis des Nouvelles Technologies et de la résistance au changement**

Toutefois la volonté des organisations patronales et salariales d'avancer sur la question est un premier signe d'évolution. Pour que ce travail aboutisse plusieurs conditions de réussite doivent être respectées :

- **ne pas stigmatiser les salariés âgés,**
- **favoriser les liens intergénérationnels,**
- **diversifier les approches selon les secteurs et la main d'œuvre,**
- **prendre en compte les réalités de l'entreprise,**
- **associer l'ensemble des acteurs à tout plan d'action,**
- **faire le lien entre la question de la gestion des âges et le dossier des retraites.**

En conclusion, trois points essentiels sont à retenir :

1. il faut apprendre à construire ou reconstruire **les trajectoires professionnelles** via les bilans de compétences, la formation professionnelle pour les salariés de plus de 40 ans...
2. il faut travailler sur **la transition entre la fin de la vie active et la retraite.**
3. il faut développer **les liens intergénérationnels.**

Enfin, il faudra lancer des négociations tripartites, passer d'un système de pré retraite totale à celui de pré retraite progressive, tout en portant attention aux évolutions du problème de la gestion des âges au niveau des entreprises et des régions.

- **Groupe de travail : portant sur les pratiques en terme de gestion des seniors des entreprises de chacun des participants.**

Le travail en sous groupes n'a pas permis de dégager des résultats probants. Cependant dans chacun des deux groupes une tendance forte apparaît : les entreprises ne gèrent le problème des seniors que via le régime des préretraites. **Il n'existe pas de gestion particulière des seniors**, mais uniquement une gestion des effectifs en général.

Toutefois Françoise GHLILA, de ADECCO a fait part de son expérience en la matière. En effet face aux difficultés des entreprises à accepter les candidats intérimaires seniors, cette société de travail temporaire a créé une agence ciblant spécifiquement les travailleurs seniors. L'objectif est de faciliter l'accès au travail en intérim aux seniors mais aussi de faire profiter les entreprises de l'expérience et des compétences de ceux-la. Cet exemple est l'illustration des prémices d'une prise de conscience de la question des seniors au travail et plus particulièrement de la transition entre fin de carrière et mise à la retraite.

➤ **Brigitte GUENARD, Directrice THALES MISSION ET CONSEIL (TMC)**

*1-Pourquoi TMC ?*

THALES MISSION ET CONSEIL (TMC) est une structure créée en juin 1999 au sein du groupe THALES. Elle a comme objectif de construire un parcours de mobilité de gestion des compétences à ses salariés en leur proposant des missions de consultants internes.

Brigitte GUENARD précise que le problème des seniors n'est pas à l'origine de la création de TMC. TMC s'est en effet créée à la suite d'un problème de restructuration au sein du groupe qui a rendu disponible en majorité des personnes expertes, seniors et managers porteurs de la culture du groupe mais sans opportunité immédiate d'évolution. Ainsi la structure se base sur trois objectifs : une fonction de conseil interne, un dispositif innovant de gestion de carrière et un vecteur de changement et de capitalisation.

*2-Comment fonctionne TMC ?*

Cette structure était à l'origine rattachée aux unités opérationnelles avec une gestion financière autonome. Aujourd'hui, du fait de sa légitimité et de sa crédibilité, TMC est un outil clé du service RH de THALES et entretient une réelle collaboration avec THALES UNIVERSITE.

TMC recrute donc des personnes en disponibilité et volontaires en fonction de 3 critères : leur employabilité, leur comportement et leurs compétences, sur la base d'un détachement de 18 mois. TMC se charge ensuite de trouver une mission en adéquation avec ces trois critères propres à l'individu et prend en charge la rémunération du salarié. En contre partie ces missions sont facturées directement à TMC.

*3-Quelles sont les personnes aujourd'hui concernées ?*

Les volontaires sont souvent des seniors mais de plus en plus les jeunes et les salariés à mi-carrière intègrent TMC.

Pour les jeunes, l'aventure TMC est l'opportunité d'un parcours formateur mais aussi de connaître d'avantage le groupe et de se faire connaître.

Pour les personnes en mi-carrière, TMC est un outil de gestion prévisionnelle de leur carrière et de reconnaissance de nouvelles compétences.

TMC est donc un outil essentiel de GPEC et de mobilité.

*4-Quel est le bilan aujourd'hui ?*

Brigitte GUENARD expose un bilan très positif du dispositif. Voici quelques chiffres :

- en 2002, un CA de 6 millions d'euros
- 400 missions depuis la création

- 40 personnes réemployées dans le groupe.
- 50 consultants engagées dans la structure aujourd'hui
- 7 à 8 personnes y travaillent en permanence.

➤ **Catherine DELGOULET, Maître de conférence Université Paris V**

Catherine DELGOULET conclut cette séance en s'intéressant aux spécificités des seniors face à la formation et à l'apprentissage.

**La première partie** de l'exposé concerne les différents questionnements relatifs au phénomène de vieillissement durant la vie active. Elle remarque que des études montrent que le vieillissement au cours de la vie active est à considérer dans un double mouvement de déclin (diminution de l'efficacité des capacités de base physiques, physiologiques et cognitives) mais aussi de gains (accroissement de l'expérience et des compétences).

Le vieillissement dans le travail suscite deux sortes de régulations de l'activité même de travail : des régulations individuelles (ex : stratégies d'anticipation) et des régulations collectives (ex : la répartition des tâches).

Ces régulations permettent:

- une préservation de la santé (physique et mentale)
- une augmentation de l'efficacité
- une plus grande assurance de sécurité
- une place privilégiée accordée dans l'entreprise

Ces régulations permettent donc que le travail se fasse sans que des réorganisations soient nécessaires.

Concernant **le lien vieillissement du travail et formation**, quels sont les enseignements donnés par des études menées à ce sujet ? Tout d'abord, on constate que les seniors sont capables d'apprendre tout comme les jeunes. Mais ils sont toutefois fragilisés en période d'apprentissage en raison notamment de leur perception d'une hypothétique remise en cause de leur statut, de la perte de leurs repères individuels et collectifs créés au travail.

La formation devient donc un défi d'autant plus important pour les seniors.

Catherine DELGOULET consacre **la seconde partie** de l'exposé au lien entre l'âge et la formation en soulignant, en premier lieu, la complexité de cette relation où il faut prendre en compte :

- le vieillissement cognitif et physiologique
- le niveau initial de scolarisation
- les méthodes de formation

- les tâches d'apprentissage
- le lien formation - travail
- les aspects "conatifs" (affectifs et motivationnels)
- l'expérience professionnelle (de travail et de formation)

Les études font cependant apparaître des spécificités lors des différentes phases d'une formation :

Tout d'abord au moment de *l'engagement en formation*, les seniors doutent de leur capacité à apprendre. De plus, cet engagement est plus spécifique pour les seniors. Il peut être une question d'urgence, un moyen de négocier une relative tranquillité de travail ou bien un projet de reconversion.

*Les débuts en formation* sont marqués par plusieurs sentiments : l'inquiétude, voire l'anxiété, vis à vis de la nouveauté de la situation, la crainte d'être confronté aux autres mais aussi la crainte d'être "remis à zéro" (remise en cause de la situation de travail ou de l'expérience)

Cependant, *au fil de la formation*, l'inquiétude s'estompe tout comme la peur de faire des erreurs. C'est à cette période que l'on remarque les spécificités des seniors quant à l'apprentissage : sollicitations accrues du formateur, prises de notes fréquentes, retour sur les exercices et temps à accorder à la formation plus long. De plus, les seniors sont sensibles au lien existant entre la formation et leur travail (e.i. réalisme des situations de formation).

Ainsi, malgré des appréhensions vis-à-vis de la situation de formation et des stratégies d'apprentissage différentes de celles des plus jeunes, Catherine DELGOULET insiste sur le fait que l'on constate de faibles disparités de réussite entre les jeunes et les plus âgés. Mais il est tout de même important pour une entreprise de repérer les spécificités de formation propres aux seniors. L'engagement et les premiers jours sont entre autres des périodes sensibles à privilégier. Enfin, la formation des seniors nécessite la prise en compte de leur expérience antérieure et la construction de liens entre les situations de formation et les situations de son travail.

Catherine DELGOULET conclut tout de même en précisant que, malgré ces spécificités exposées relatives aux seniors, il est évident que ces notions concernent également l'ensemble des salariés plus ou moins jeunes en situation de formation professionnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

### *Ouvrages*

*Le travail au fil de l'âge*, ed. Octarès, 1995

*Les changements au risque de l'âge*, Nicole Raoult, ed. Liaison

*Poivre et sel*, collectif d'auteurs, ed. Lab'ho, 2002

*Techno-mordu, techno-exclu*, Yves Lasfargue, Éditions d'Organisation, 2000

### *Périodique*

*Personnel*, ANDCP, octobre 2002, n°433

*Les pionniers du repositionnement professionnel des seniors*, Travail et Changement, p.16-17, avril 2002

### *Site Internet*

[www.ces-benialdufutur.com](http://www.ces-benialdufutur.com)

---

**Auteurs du compte-rendu** : Marie-Anne SIROT et Aurélie ORAIN du DESS « ATOGE » (analyse du travail, organisation et gestion de l'emploi) Paris X.

**Coordonnateur** : Jacques PEVET, délégué de l'AFREF

**Contacts** : Jacques PEVET ou Dominique MARTINEZ à l'AFREF

**Responsable du thème** : Odile BROUET

**Compte-rendu « Les Jeudis de l'AFREF » - Séance du 12 décembre 2002**