



## « Jeudi de l'AFREF » - 25 septembre 2008

8h 45 – 12h 45

La Maison des Ressources Humaines

91 rue de Miromesnil – 75008 PARIS

Compte rendu

Cycle « Gestion des âges » – Séance II \*

### POURQUOI FORMER LES SENIORS ?

En ouverture de séance, **Paul-Dominique POMART**, Président de l'AFREF, remercie chacun des participants et des intervenants d'avoir bien voulu partager cette matinée de réflexion sur la formation des seniors. Il indique que cette séance se déroulera en quatre temps :

1. Il présentera lui-même un état des lieux statistique sur la position des seniors dans l'emploi.
2. **Nicole RAOULT**, *consultante du Cabinet MATURESCENCE*, articulera son propos à partir de la question qu'elle intitule : « L'injonction du projet faite aux seniors »
3. Deux témoignages sur l'apport de la formation au maintien dans l'emploi des seniors seront ensuite présentés :
  - l'un par **Claire DEMANGE-SALVAGE**, *consultante du Cabinet ABLECOACH*, accompagnée d'Alain FILS, *DRH, groupe FIDUCIAL*,
  - l'autre par **Gilles JOURDAN**, *directeur d'une association d'insertion : MENAGE SERVICE PARIS*.
4. Enfin, une table ronde animée par **Cécile de CALAN**, *consultante du Cabinet TRANSFAIRH RESSOURCES HUMAINES*, aura pour thème : La formation, outil de gestion des carrières des seniors. Elle comprendra les intervenants suivants :
  - **Jean-Jacques BOUE**, *Responsable formation professionnelle – Fédération des Mines et de l'Energie CGT*
  - **Tristan de FEUILHADE**, *consultant et coach – MIDLIFE conseil*
  - **Pascal POGNET**, *consultant et coach ; ancien DRH de BAYARD PRESSE et de la FONDATION D'AUTEUIL*

## 1. Etat des lieux sur la position des seniors dans l'emploi

Pour débiter son propos, **Paul-Dominique POMART** présente la part comparée du nombre de seniors dans la population française entre 2008 (21,6%) et 1950 (16,2%) d'après les bilans démographiques de l'INSEE. Le vieillissement de la population française est moindre que dans la plupart des pays d'Europe.

Cependant, selon une source de l'OCDE, l'accès à l'emploi des seniors est inférieur (38,1%) à celui de l'ensemble des 27 pays de l'EU (45,4%). L'objectif fixé pour 2010 en moyenne dans l'UE est d'atteindre 50%.

Par ailleurs, le taux d'accès à la formation des 55-64 ans en France n'est que de 18% contre 36% pour les 25-34ans.

La présentation de ces chiffres donne lieu à un débat dans la salle à propos de l'âge à partir duquel il convient d'utiliser l'appellation « senior ». Certains s'appuient sur les définitions données dans les projets européens (45ans), d'autres, à propos des pratiques d'entreprises en GPEC, évoquent plusieurs tranches de « séniorité » : 45, 55 ou 45, 50, 60 et indiquent que la notion de « gestion des âges » est chargée d'ambiguïtés.

## 2. Intervention de Nicole RAOULT

**Nicole RAOULT**, en écho au débat précédent indique que la gestion des âges est un concept franco-français et que l'on sait mal définir les âges.

Au lieu de parler des seniors de façon disqualifiante en terme de compétences, il conviendrait d'évaluer les motivations et les ressources propres de chacun d'entre eux.

Ainsi, à partir d'une étude conduite pour FR3, dans le cadre de son projet « Moderniser les seniors », il apparaît trois profils de seniors de plus de cinquante ans : Les salariés sur le départ : 20% ; Les quinquas « plutôt en retrait » : 50% (bon équilibre vie professionnelle / vie privée, activité à l'extérieur de l'entreprise); Les salariés les « plus motivés » : 30%. Parmi les gens qui souhaitent partir, l'existence de projets personnels ou des raisons de maladie sont déterminants.

Mais pour tous les quinquas, ce qui importe c'est de se sentir utile, de satisfaire un besoin de reconnaissance, vecteur de l'estime de soi. Or peu d'employeurs et de salariés ont conscience que :

- L'accumulation de savoir-faire augmente la performance
- L'expérience procure des solutions réactives et efficaces pour gérer les difficultés et les aléas (stratégies individuelles et collectives pour préparer son travail, adapter ses gestes, répondre aux attentes des clients...)
- La capacité d'anticipation et la rigueur professionnelle font la qualité des produits et services
- La connaissance des risques de l'entreprise et les savoir-faire de prudence concourent à la sécurité de tous.

En fait, l'âge est un marqueur aléatoire « *Le vieillissement est un test clé pour juger de l'estime de soi. La conscience croissante des limites de l'action, du temps de la vie elle-même, représente un stress continu ou soudain qui affecte l'équilibre narcissique et ses régulations, déterminant une sensibilité accrue teintée de tendances paranoïaques ou dépressives* » (T.B.Karasu 1980).

Par ailleurs, « *les trajectoires biographiques des individus n'épousent plus la scansion en trois temps successifs bien distincts et ordonnés de la vie qui la caractérisait* » (Guillemard 2003). L'âge adulte a pour enjeu l'évolution d'une maîtrise identitaire plus ou moins efficace en fonction d'aléas divers (santé, environnement affectif, conditions de travail). Il faut donc prendre en compte la déconnexion des âges chronologiques par rapport aux âges vécus et penser en termes de gestion individualisée des carrières.

Or, les entreprises assurent la gestion des âges à partir d'un des trois types de représentation suivants :

- Une logique de poursuite: le travail est central dans les centres d'intérêt et justifie un investissement. Seule l'évolution compte. « *Ils attendent l'offre suivante* » (conception la plus fréquente)
- Une logique de pérennisation: le métier est considéré comme pivot et doit donner lieu à transmission des expériences. « *Puisqu'ils savent, ils peuvent être des relais.* »
- Une logique de plainte: L'attitude est plus en retrait et critique. « *On leur doit bien cela* » (situation de « rente » surtout dans les grandes entreprises)

Pour les salariés, vieillir au travail suppose de répondre à **des injonctions contradictoires**: il faut tenir, résister, durer... face aux contraintes propres à tout travail, mais en plus, face aux changements du travail ainsi qu'aux changements dans son propre corps, dans sa propre vie, (Davezies 1992).

Alors, comment intervenir sur ces représentations et sur les pratiques qui en découlent, afin de valoriser les changements liés à l'âge et à l'expérience, et pour en faire un élément de maintien ou de développement dans l'emploi ? Comment promouvoir le concept de **trajectoire** de fin de carrière ? Etant entendu que la trajectoire ne doit pas être perçue comme une voie prédéterminée, prédictible d'une carrière jalonnée d'augmentations automatiques, mais comme un trajet, un voyage où les choix sont possibles. « *Les parcours professionnels sont-ils destinés à changer de sens, de direction, passant de trajectoires linéaires à des cheminements « nomades », en « zigzag », à travers projets fluctuants et réseaux toujours en recomposition* » ? (Boltanski, Chiapello 1999/ Grosjean, Sarnin 2002)

Il s'agit notamment de mettre en place des politiques de ressources humaines qui visent une gestion de tous les âges par des mesures telles qu'un accompagnement individualisé, des trajectoires professionnelles et un management intergénérationnel. Sur ce dernier point, différentes expériences (tel le projet SCREW) se sont révélées particulièrement efficaces : 89 % des jeunes et 92 % des seniors qui ont été placés en situation de transmission intergénérationnelle des savoirs, déclarent que cela permet d'acquérir une expérience et un savoir-faire inégalables. 76 % des jeunes et 87 % des seniors pensent que cela permet d'être moins stressé dans son activité « *parce qu'il y a quelqu'un qui peut repérer les erreurs* ».

**Nicole RAOULT** termine son propos par une citation : « *le vieillissement n'est pas un état stable, survenant à un moment donné, mais un processus continu de transformations auquel l'être humain est soumis* » (Teiger, 1995). Toute la question étant de le percevoir comme une évolution ou comme une involution des capacités de la personne.

Elle présente enfin l'image d'un iceberg dont la partie immergée représente une situation d'exclusion : celle que vivent la plupart des seniors vis à vis de l'emploi.

### 3. Témoignages d'entreprises

#### 3.1. L'exemple de la société FIDUCIAL

**Alain FILS**, DRH Groupe FIDUCIAL, et **Claire DEMANGE-SALVAGE**, consultante, directrice du Cabinet ABLECOACH, présentent une étude réalisée par ce cabinet au bénéfice de l'entreprise.

FIDUCIAL est présent dans le monde entier à travers ses filiales européennes ou américaines et par l'intermédiaire du réseau FIDUCIAL International. En France, les 530 agences FIDUCIAL accompagnent 200 000 clients dans la gestion quotidienne de leur entreprise grâce à des conseils et des prestations dans les domaines du droit, de l'audit et du commissariat aux comptes, de l'expertise comptable, du conseil financier, de l'informatique et du monde du bureau.

L'étude conduite avait pour objectifs :

L'évaluation de l'aptitude au changement des directeurs d'agence de l'entreprise âgés de plus de 45 ans,

Une anticipation de l'évolution du métier de directeur d'agence à 5 années.

La méthodologie employée : il s'agissait de mettre en perspective le poste actuel de directeurs d'agence et son évolution dans les 5ans, en travaillant à partir des représentations des directeurs eux-mêmes.

Au plan déontologique les directeurs sont informés que les interviews seront transmises à la DRH et à leur hiérarchie.

Les résultats : les directeurs d'agence ont repéré trois types de contraintes : les contraintes technologiques, celles liées à l'évolution du marché et celles relatives à l'emploi. Il en résulte à terme une transformation nécessaire des métiers et des organisations du travail. Le « directeur d'agence de demain » devra maîtriser de nouvelles compétences : aux plans commercial, managérial et technique (domaine juridico fiscal).

A partir de ces constats, la majorité des directeurs d'agence sont prêts au changement, seule une minorité d'entre eux campent sur leur position d'expert-comptable. Nombreuses sont les demandes de formations : commercial (44%), management (27%), technique (14,5%), gestion du temps (8%), économie générale (4%). Le potentiel d'investissement dans le changement apparaît donc très important mais des décalages entre les changements attendus et les contraintes de tous ordres perçues par les seniors dans la pratique quotidienne de leur métier favorisent un certain attentisme.

A partir de ces différents éléments, l'étude a permis de préconiser des leviers d'action :

La création d'un référentiel métier permettant de comparer les compétences actuelles des directeurs d'agence par rapport à celles qui sont attendues à moyen terme.

La mise en place d'un plan de formation à court terme et à moyen terme, prévoyant notamment le recours à la VAE.

Un système de rémunération valorisant certaines compétences.

Une modernisation des processus.

Un plan de communication sur la stratégie de l'entreprise.

En conclusion :

La formation est un enjeu motivant pour les seniors. Mais l'efficacité des mesures de formation peut être freinée ou même annulée si des dysfonctionnements inhérents à l'organisation, aux processus et au management ne sont pas traités simultanément à la mise en place de ces mesures.

Etablir un lien étroit entre le maintien de l'employabilité des salariés seniors et la formation a une fonction de leurre. La focalisation sur le critère « âge » détourne l'attention au détriment d'autres mesures impliquant par exemple la stratégie, la politique salariale, le management et l'organisation ; mesures fondamentales pour optimiser l'efficacité des salariés dans l'entreprise.

### 3.2. L'exemple de Ménage Service Paris

**Gilles JOURDAN** présente l'organisation qu'il dirige. Celle-ci comporte deux structures : Ménage Service Paris, organisme agréé de services aux personnes (OASP) et Arif Parcours, centre de formation. Cette organisation a 12 ans de pratique de gestion des compétences. Elle comporte 23 salariés permanents et 1500 salariés intervenants (vacataires) sur la période.

Il développe ensuite la stratégie de formation de Ménage Service à propos de ses personnels seniors (+ de 45ans) qui représentent 45% des effectifs. Aucun salarié senior ne doit être en situation de déclin. La question « pourquoi former les seniors » ne se pose pas. C'est une évidence qui résulte d'une volonté politique et d'une démarche active. Elle s'appuie sur un management éthique, durable et sur une double nécessité : les adaptations aux postes de travail et les réponses aux besoins de la structure. Elle vise l'organisation de parcours professionnels, le développement de la motivation et le maintien dans l'emploi.

La formation s'adresse aux deux types de salariés de la structure :

- Les permanents, dans le cadre de l'obligation légale d'adaptation au poste financée par l'OPCA et en vue d'une qualification, deux situations financées par l'OPCA de la branche.
- Les intervenants vacataires, dans le cadre d'une professionnalisation (financement OPCA), de profils particuliers ou d'une qualification par l'intermédiaire d'une VAE.

Concernant plus particulièrement la VAE, il s'agit d'un projet expérimental piloté par la DDTEFP qui s'adresse à un public cible de femmes, de demandeurs d'emploi et de bas niveau de qualification. Ce public comporte 31% de seniors. Le taux de réussite a été globalement de 45,8% dont 53,3% chez les seniors.

**Gilles JOURDAN** conclut en apportant des éléments de réponse aux questions posées sur la réussite de dispositifs de formation des seniors.

Comment les motiver ? Par un travail en amont permettent d'impulser une démarche.

Comment valoriser ? Par la possibilité d'une progression dans l'entreprise.

Comment accompagner ? En soutenant leurs efforts dans la durée.

Comment adapter les dispositifs et les outils ? En innovant dans un souci de renouvellement et d'adaptation au public.

Enfin, pour quoi former ? Pour donner du sens, des objectifs. Pour permettre aux personnes de s'inscrire dans parcours professionnel, un parcours de vie.

## **4. Table ronde : La formation, outil de gestion des carrières des seniors ?**

### **4.1 Intervention de Pascal POUUNET**

**Pascal POUUNET** se présente : Après une longue carrière en tant que DRH, il a choisi à 54 ans de renouer avec le consulting. Il s'agit essentiellement d'accompagner les entreprises dans la mise en place de la GPEC de façon "fine", c'est-à-dire en gérant l'ensemble des salariés, en incluant la problématique des âges. Il assure également des fonctions de coach dans une démarche de compétences. Il précise qu'actuellement, il passe 20% de son temps à se former, 20% à former et qu'il consacre le reste au consulting.

Pour lui, il s'agit surtout d'intervenir au plan du « savoir être ». Le coaching d'équipes permet aux personnes de partager de l'expérience. A propos des seniors, l'entreprise étant elle-même apprenante, il faut mettre en valeur les seniors pour qu'ils partagent leurs compétences et contribuent ainsi au renforcement du capital humain. La formation doit se faire essentiellement dans l'entreprise. Il faut rappeler aux seniors qu'ils savent et leur apprendre à transmettre.

### **4.2 Intervention de Jean-Jacques BOUE**

Pourquoi pose-t-on la question des seniors aujourd'hui ?

L'enjeu est le maintien des compétences actuelles. Peu de gens savent que le risque de perte est majeur.

50% des cadres, 50% des agents de maîtrise et 45% des opérateurs vont partir en retraite. Les prévisions atteignent 66% pour les cadres du secteur nucléaire. La formation par transfert des compétences serait un moyen d'éviter la catastrophe mais on ne l'emploie pas. Il faudrait valoriser l'expérience des seniors, leur donner une formation pédagogique et leur faire prendre conscience de leur utilité sociale.

### **4.3 Intervention de Tristan de FEUILHADE**

**Tristan de FEUILHADE** présente la problématique de la gestion de fin de carrière des cadres seniors à partir d'un projet qu'il a conduit pour le département 75 dans le cadre du projet européen SENIOR COMPETENCE. Il s'agissait de favoriser le retour à l'emploi de 5000 cadres, en majorité licenciés par de grosses entreprises en les accompagnant vers le tiers secteur, là où se trouvent des gisements d'emplois, surtout dans des PME ou des TPE réalisant une activité marchande ou non marchande.

Les principaux freins rencontrés à la réinsertion dans l'emploi sont :

- Du point de vue des entreprises, que les cadres, formés dans les grandes écoles, ne sont pas assez polyvalents.
- Du point de vue des salariés, que les salaires proposés ne sont pas assez élevés mais aussi qu'il faudrait reprendre une formation. En effet la plupart sont trop déstabilisés pour envisager sereinement de "déconstruire pour réapprendre". Devoir par exemple se former en informatique ou/ en anglais est indispensable pour exercer la majorité des emplois offerts et est perçu par les intéressés comme une lourde contrainte. Par ailleurs les compétences acquises en formation ne sont pas autant reconnues que celles qui résultent de l'expérience professionnelle.

#### 4.4 Eléments du débat avec le public

**Question** : Que faut-il faire pour motiver les seniors à développer leurs compétences par la formation?

**Pascal POUUNET**: Il précise que la première chose qui compte pour les seniors, c'est la reconnaissance et que par ailleurs, on ne rebondit bien que sur ses points forts. Il importe donc de co-construire le développement de ses compétences afin d'éviter le syndrome de fin de carrière qui est une nouvelle maladie.

**Tristan de FEUILHADE** : L'entretien professionnel de milieu de carrière aide les salariés et les entreprises mais encore faut-il lui faire une place à côté des traditionnels entretiens annuels d'évaluation.

**Jean-Jacques BOUE**: Prétendre permettre au salarié d'être acteur de son parcours n'est pas réaliste, notamment dans la mesure où c'est souvent la même personne qui vous évalue et qui vous accorde ou non la possibilité de vous former. Le moteur qu'il faut alimenter c'est l'envie de la personne. Un entretien de mi-carrière, basé sur des modalités légères serait propice à l'évolution des salariés. Mais personne dans l'entreprise n'est capable de pratiquer de véritables bilans de compétences. Par ailleurs, les enjeux du maintien dans l'emploi des seniors ne sont pas pris en compte. Les instances gouvernementales ont pris conscience du problème il y a 5 ans, mais depuis rien n'a vraiment avancé. On travaille trop dans une logique à court terme.

**D'autres questions du public** instaurent un débat sur les représentations à propos des seniors : Ils sont motivés, ils ont de l'expérience, des savoir-faire. Pourquoi les évince-t-on? Pourquoi leur est-il si difficile de retrouver un emploi? Ne faut-il pas s'interroger en termes de discrimination?

**En conclusion, Cécile de CALAN** rappelle les deux pistes principales de réflexion issues des échanges: Un accompagnement des seniors doit s'attacher à lever préalablement les blocages personnels pour libérer le temps et l'énergie nécessaires pour se former.

Il convient de stimuler de nouvelles pratiques et pour faire évoluer le regard de notre société sur les seniors, en mettant en avant leurs compétences et en valorisant leur expérience humaine dans l'entreprise.

**Cécile de CALAN** remercie les intervenants et les participants à cette séance qui s'est avérée riche au niveau des concepts présentés et des expériences relatées.



## SITES INTERNET DES ORGANISMES AUXQUELS APPARTIENNENT LES INTERVENANTS

**Jean-Jacques BOUE** : [www.fnme-cgt.fr](http://www.fnme-cgt.fr)  
**Cécile de CALAN** : [www.transfairh.net](http://www.transfairh.net)  
**Claire DEMANGE-Salvage**: [www.ablecoach.com](http://www.ablecoach.com)  
**Tristan de FEUILHADE** : [www.midlifeconseil.fr](http://www.midlifeconseil.fr)  
**Alain FILS** : [www.fiducial.fr](http://www.fiducial.fr)  
**Gilles JOURDAN** : [www.menageservice.com](http://www.menageservice.com)  
**Pascal POUUNET** : [www.pouUNET.com](http://www.pouUNET.com)  
**Nicole RAOULT** : [www.maturescence.fr](http://www.maturescence.fr)

## ELEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

*La diversité des âges, regards croisés d'experts*, sous la direction de Nicole Raoult et Bernard Quintreau; éditions liaisons sociales 2005

*Construire les compétences individuelles et collectives* : Guy Le Boterf ; Editions d'Organisation 2006

*L'invention des seniors*, Serge Guérin, Pluriel, 2007.

*Manager les quinquas*, Serge Guérin, Gérard Fournier, Editions d'Organisation - 2005, 2007.

*Les seniors et l'emploi en France*, Antoine d'Autume, Jean-Paul Betbèze et Jean-Olivier Hairault, Rapport du Conseil d'analyse économique, 2005.

*Colloque « âge et travail » - Emploi et travail des seniors : des connaissances à l'action*, in Document de travail, DARES - mars 2007

*L'accès des seniors à la formation continue*, Frédéric Lainé, DARES, in Retraite et société, La Documentation française p. 143 à 161

*L'emploi et la formation des salariés seniors*, Collection : Actualité de la formation permanente, n° 189 (mars-avril 2004)

**Auteur du compte-rendu** : Claude VILLEREAU, délégué de l'AFREF  
**Contacts** : [claude.villereau@noos.fr](mailto:claude.villereau@noos.fr) et [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org)  
**Responsable du thème** : Claude VILLEREAU