

# Seniors en entreprise

## 5 Success stories

1 - PRIORITÉ AU RECRUTEMENT DES SENIORS

2 - À CHACUN SON PARCOURS

3 - LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE

4 - OUTILS ET DISPOSITIFS

5 - DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES



# CHEZ CONVERS TÉLÉMARKETING, L'EXPÉRIENCE FAIT LA DIFFÉRENCE

Dès sa création, en 1998, Convers Télémarketing s'est appuyé sur le recrutement de « personnes plus matures et plus professionnelles que les étudiants et les jeunes débutants qui, jusque-là, formaient le gros des bataillons des centres d'appels », indique Anne Cagnard, directrice des ressources humaines et administratives.

Pour les fondateurs de Convers Télémarketing, l'âge n'a jamais été un problème, mais une solution compte tenu des caractéristiques du bassin d'emploi niçois à une époque où, de surcroît, le secteur des centres d'appel manquait d'attractivité.

" proposer à nos clients des prestations à valeur ajoutée tout en répondant à la demande d'emploi locale, avec l'ambition d'être un employeur responsable "

« Nous souhaitons à la fois changer cette perception en donnant une image qualitative de notre activité, et proposer à nos clients des prestations à valeur ajoutée tout en répondant à la demande d'emploi locale, avec l'ambition d'être un employeur responsable », explique la DRH.

## Recruter sans CV

Le processus d'embauche s'est donc tout de suite focalisé sur les compétences et critères essentiels attendus par les clients, au premier rang desquels la voix et l'élocution. D'où l'adoption du recrutement sans CV : « Nous laissons les candidats présenter eux-mêmes leur parcours à l'oral, avant de leur proposer un test pour affiner la sélection. Et nous sécurisons au maximum la prise de poste des nouvelles recrues par le biais d'un parcours de formation dédié », précise Anne Cagnard.

Le centre de relation client s'est également penché sur le frein à l'emploi que représentent les contraintes de temps (pour les parents, les aidants...). D'où une liberté de choix des horaires laissée aux téléconseillers, désormais encadrée par un accord signé en 2019 sur « l'organisation du temps de travail convenu ». Les collaborateurs peuvent ainsi fixer eux-mêmes la durée quotidienne de leur travail pour le mois suivant (qui peut varier d'un mois à l'autre) dans le cadre de la durée annuelle prévue dans leur contrat. « Ce qui permet à chacun de trouver son équilibre », estime Anne Cagnard.



### Accompagner la ligne managériale

Au cœur de cette dynamique, l'encadrement bénéficie d'un accompagnement spécifique. « Nous formons nos managers à la diversité et nous insistons auprès d'eux sur le fait que les temps d'apprentissage sont différents d'un collaborateur à l'autre », détaille-t-elle. Des problématiques d'inclusion que Convers a approfondies en côtoyant des associations telles que Les entreprises pour la Cité, un réseau d'entreprises investies dans l'innovation sociale.

La pyramide des âges prouve que le modèle fonctionne. « Les plus de 55 ans représentent 30 % des effectifs. Mais une partie d'entre eux est arrivée bien avant, car au-delà du recrutement, nous nous préoccupons du maintien en emploi. Nous avons d'ailleurs des collaborateurs qui, pour des raisons financières et/ou parce qu'ils ont toujours besoin de se sentir utiles, jouent les prolongations au-delà de 64 ans, dans le cadre d'un cumul emploi-retraite ! »

### La mixité générationnelle : une richesse pour l'entreprise

Dans un contexte de tensions sur le marché de l'emploi et de déploiement de politiques RSE, la diversité et l'intergénérationnel trouvent désormais un écho plus favorable auprès des recruteurs. Et même si la force d'inertie des organisations ne facilite guère les changements de pratiques, « on voit aujourd'hui des PME qui, faute de compétences disponibles, n'ont pas d'autres choix que d'intégrer des profils seniors et mènent une politique volontariste de diversité. Il n'est d'ailleurs pas absurde que le corps social d'une entreprise reflète la variété des profils de ses clients », souligne Serge Guérin.

Au-delà de la nécessaire prise de conscience du chef d'entreprise, il est essentiel de susciter l'adhésion des équipes en les sensibilisant aux avantages et au management de la mixité générationnelle, estime Serge Guérin. « Cela implique aussi de convaincre les salariés seniors qu'ils sont

encore capables de faire des choses pour l'entreprise, comme transmettre leur savoir-faire – sans craindre d'être ensuite licencié. Pour le sociologue, il faut garder en tête la notion de réciprocité : « Une personne expérimentée peut aussi apprendre auprès d'un jeune, qui sera de fait valorisé par ce partage de connaissances. »

" Il n'est d'ailleurs pas absurde que le corps social d'une entreprise reflète la variété des profils de ses clients "

Afin de favoriser davantage la mixité générationnelle, il serait, dit-il, judicieux d'organiser des rencontres ou des groupes de travail d'une demi-journée permettant à chaque génération de se présenter, d'échanger sur leurs points de vue et leurs attentes. Un temps de partage qui donnerait aussi aux plus anciens l'occasion de raconter l'entreprise, « car le sens se nourrit d'histoire ».



# CHEZ DERICHEBOURG MULTISERVICES, À TOUT ÂGE, LES COLLABORATEURS PEUVENT SE PROJETER VERS L'AVENIR

**Monter en compétences sur son métier, avec la possibilité de mettre son expertise au service de nouvelles générations, progresser en management, ou se reconvertir au sein ou en dehors du groupe. Chez Derichebourg, quel que soit leur âge, les collaborateurs peuvent se projeter ans un parcours professionnel.**

Chez Derichebourg Multiservices, opérateur de services aux entreprises et aux collectivités qui compte 25 000 collaborateurs en France et 36 000 à l'international, les 50 ans et plus représentent plus de 45 % des effectifs. Ils occupent, pour la plupart, un métier posté chez un client. « Cette population expérimentée est plutôt fidèle, ce qui est un atout pour notre organisation. Nous voulons tout à la fois valoriser leur savoir-faire et cet attachement à l'entreprise en leur proposant de nouvelles missions à cette étape de leur parcours », explique Aurélie Dubourg, responsable du développement RH. « L'un des grands enjeux de ces deux dernières années a été de donner de la visibilité aux parcours professionnels dans l'entreprise ».

## Devenir formateur après 50 ans

Un entretien de carrière, dès 50 ans, entre le manager et tout collaborateur potentiellement intéressé et doté des qualités ad hoc, permet d'aborder la

possibilité de jouer un rôle de « courroie de transmission » intergénérationnelle.

L'entreprise s'appuie ainsi sur une quarantaine d'experts devenus formateurs internes à temps plein ou de manière occasionnelle, dont environ la moitié ont 50 ans et plus. Telle cette ancienne cheffe de secteur d'une filiale propriété de la région Est, qui se consacre désormais entièrement à l'accompagnement des nouveaux chefs de secteur et à la formation des agents aux techniques de nettoyage et problématiques de santé-sécurité. Tout en bénéficiant d'une plus grande latitude dans l'organisation de son temps de travail.

La plate-forme de formation en libre accès Derichebourg Academy diffuse les informations utiles sur cette fonction de formateur interne (qui fait l'objet d'une fiche métier et d'une formation externe dédiée), et permet aux intéressés de se déclarer candidats. La communauté des formateurs existe depuis déjà quelques années et bénéficie d'un suivi opérationnel assuré par le responsable formation de l'entreprise. « Nous avons fait le choix de l'intégrer



au comité RH, afin qu'elle puisse aussi se faire le relais de notre politique ressources humaines auprès des salariés en poste chez nos clients», ajoute Aurélie Dubourg.

L'ouverture de son CFA est également l'occasion, pour l'entreprise, de structurer de la même façon son réseau de tuteurs, et de professionnaliser cette fonction par la mise en place d'une formation plus poussée, axée, entre autres, sur la communication avec les jeunes générations.

### **Le parrainage des jeunes talents**

L'accompagnement et la transmission des savoirs par les aînés sont également assurés au sein du Comité de direction des jeunes talents (Conext), animé par le président Boris Derichebourg.

Ces jeunes « hauts potentiels » sont

" Nous sommes pleinement dans cette optique de complémentarité intergénérationnelle, d'où peuvent émerger de très bonnes idées "

parrainés par le comité de direction de l'entreprise. « Nous sommes pleinement dans cette optique de complémentarité intergénérationnelle, d'où peuvent émerger de très bonnes idées », avance la responsable.

L'importance de croiser les points de vue

jeunes-seniors est telle que Derichebourg Multiservices est en train d'organiser de manière plus formelle un réseau d'« alumni seniors », déjà retraités ou en retraite progressive, et détenteurs d'une expertise particulière ou d'une fine connaissance d'un segment de marché (expert logistique, de grandes et moyennes surfaces, etc.). Objectif : élargir la cible de ce dispositif au middle management. « Les experts proches de la retraite sont intéressés par cette possibilité de réduire leur activité tout en demeurant un rouage actif de la dynamique de transmission », conclut-elle.



# CHEZ **TECHNIP ENERGIES**, ON CULTIVE SON EXPERTISE

**Rien de pire, pour une entreprise, que de voir ses compétences clés s'évaporer avec les départs à la retraite. Chez Technip Energies, l'expertise est bien gardée et la transmission des savoir-faire savamment organisée.**

De l'art de la verrerie au nucléaire en passant par le travail du personnel hospitalier, l'expertise est un bien précieux que les organisations se doivent de cultiver avec soin, sous peine de voir s'altérer leur performance. Dans certains secteurs d'activité, les plans de préretraite d'il y a quelques années – qui délaissaient les enjeux de transmission – ont fait des dégâts...

Technip Energies, société d'ingénierie et de technologies spécialisée dans les infrastructures énergétiques et le management de projet (3000 salariés en France, 15 000 dans le monde), a déployé deux dispositifs originaux visant à soutenir son excellence technique et opérationnelle. En éliminant, au passage, un angle mort de la politique RH.

« Bon nombre de nos succès commerciaux sont directement liés à l'expertise de certains de nos ingénieurs qui, jusque-là, n'était pas valorisée en tant que telle, souligne Vincent Cavelot, DRH France et Europe du Nord. Par ailleurs, nous ne pouvons pas nous permettre de voir partir un salarié sans nous assurer au préalable que son savoir-faire est bien transmis. »

## **Reconnaître et fidéliser**

Il y a deux ans, Technip Energies a donc lancé un « programme d'expertise technique » afin de reconnaître et fidéliser

les meilleurs experts dans leur domaine, tout en soutenant la diffusion de leurs connaissances. La filière, qui comprend trois degrés d'expertise, n'est pas réservée aux salariés dits seniors. Mais la « montée en gamme » rime de fait avec maturité et les seniors y sont majoritaires dans les plus hauts niveaux.

L'intégration dans cette communauté, forte de 418 membres en 2022, se fait via des campagnes de recrutement interne, les candidats volontaires étant évalués sur différents critères : « Ils doivent justifier d'un niveau de compétences dans leur domaine, être reconnus par leurs pairs, faire montre d'une capacité à transmettre leur savoir, etc. Puisqu'ils conservent leur activité opérationnelle, ils peuvent être amenés à aider une équipe projet à répondre à un besoin pointu d'un client ou encore participer à des conférences externes », illustre Vincent Cavelot.

La filière bénéficie du support de l'équipe de knowledge management du groupe pour la mise en place d'outils permettant l'échange des savoirs. Si les impétrants sont intronisés lors de cérémonies dédiées sous le parrainage du « Chief Technology Officer », cette reconnaissance n'est pas uniquement symbolique. À chaque niveau correspond en effet un changement de grade et donc une possible revalorisation salariale (fixe et variable).



## École du savoir

Ce dispositif, qui s'apparente à un parcours de carrière pour les profils techniques, est doublé d'une « École du savoir », créée en 2009 et pour l'instant localisée à Paris.

L'objectif ? Permettre à tout détenteur d'un savoir-faire spécifique (souvent unique) de former un petit groupe de collaborateurs à son expertise, dès lors qu'il s'apprête à partir à la retraite (à horizon de douze à dix-huit mois) ou à effectuer une mobilité.

Un processus bien ordonnancé qui repose sur le triptyque « transmetteur-traducteur-receveurs ». « Le traducteur est une personne de confiance appartenant au cercle professionnel du transmetteur sur le départ. Il a la responsabilité de traduire le savoir-faire technique de ce dernier en un contenu structuré et transmissible. Le passage de relais s'effectue auprès d'un groupe d'au plus cinq receveurs, sur des sessions de trois à quatre mois », détaille le DRH.

" Les collaborateurs apprécient que le savoir-faire ne se perde pas "

Une dizaine de sessions de l'École du savoir (dont les formats sont laissés à la libre appréciation des intéressés) sont organisées chaque année. Chacune représente au total 260 heures de temps dédié – préparation et transmission –, pour un coût de plus ou moins 16 800 euros. « La responsabilité de l'équipe RH est d'éviter « les trous dans la raquette ». Nous fournissons le cadre et le budget du transfert de compétences, dont la nécessité est signalée par l'expert lui-même ou son manager, en lien avec les RH de proximité, qui sont tout à fois chargés des recrutements et de la pérennisation des savoir-faire », expose Vincent Cavelot.

## Des soft skills nécessaires

Cette démarche n'est pas valorisée financièrement pour les transmetteurs, mais elle est intégrée dans leurs objectifs annuels. Le DRH en est convaincu : « Ces écoles du savoir favorisent l'engagement. Les collaborateurs apprécient que le savoir-faire ne se perde pas. Les traducteurs y gagnent aussi en soft skills. Nous avons d'ailleurs continuellement besoin de personnes sachant expliquer ce que nous faisons en des termes accessibles. » Un dispositif que Technip Energies envisage d'étendre à l'ensemble du groupe.

" Les seniors sont par ailleurs très appréciés de nos clients pour leur expérience "

L'expertise se transmet, les compétences s'entretiennent et se développent. Entrée de plain-pied dans la transition énergétique, l'entreprise doit aussi, sans négliger ses marchés traditionnels, accompagner ses équipes dans la mutation des métiers. « D'un point de vue technique, les savoir-faire requis sont les mêmes. Mais les nouveaux projets sont différents en termes de durée, d'intensité, de polyvalence, d'agilité. Il faut savoir discuter avec des mairies, des départements, des États, s'adapter à un contexte mouvant, etc. C'est pourquoi nous allons mettre l'accent sur les soft skills adéquates. »

À cet effet, l'entreprise prévoit de passer de dix à au moins quarante heures de formation par an et par collaborateur à l'horizon 2025. « Même si je n'ai pas d'inquiétude sur le sujet, nous veillerons à ce que personne ne soit exclu de ce plan de développement, notamment les seniors, sont par ailleurs très appréciés de nos clients pour leur expérience. »



# PERMETTRE À CHACUN, QUEL QUE SOIT SON ÂGE, DE **CONTINUER À SE DÉVELOPPER ET À SE PROJETER DANS L'ENTREPRISE**

## **Enrichir les parcours professionnels par la formation continue**

Pas question, pour certaines entreprises, de laisser filer leurs collaborateurs avant la retraite. Le développement des compétences tout au long de leur carrière s'impose alors comme une évidence.

« Nous comptons sur tout le monde ! » Hélène Derrien, DRH groupe d'Orano le sait bien : la relance de la filière nucléaire voulue par le gouvernement passe aussi par le maintien en emploi et le développement des compétences des salariés expérimentés. À fin décembre 2022, l'effectif du groupe (13 500 collaborateurs dans l'Hexagone, 17 000 dans le monde) se composait de 30 % de personnes de plus de 50 ans, dont 15 % de plus de 55 ans et 9 % de plus de 57 ans.

Signé le 15 septembre 2023, le nouvel « accord pour le développement des compétences, des parcours professionnels et le renforcement de l'attractivité du groupe Orano », regroupe ainsi, voire étend, toutes les dispositions qui existent dans l'entreprise pour répondre à ces enjeux. Et consacre un volet conséquent à la valorisation de la deuxième partie de carrière – ce qui a d'ailleurs permis aux partenaires sociaux de dresser un état des

lieux de la situation. L'entreprise s'engage par ailleurs à recruter au moins 8 % de salariés âgés de 50 ans et plus chaque année pendant toute la durée de l'accord (jusque fin 2026).

" Nous voulons être une entreprise apprenante, en permettant à chacun, quel que soit son âge, de continuer à se développer "

## **Une « école des métiers » pour préserver les compétences**

Disposant, depuis 2018, de plusieurs « Écoles des Métiers », dédiées à l'acquisition, la transmission et l'adaptation des compétences scientifiques et techniques du groupe, Orano a développé, en 2020, la plate-forme « O'Carrière », qui permet aux salariés de voir l'ensemble des métiers du groupe et les possibilités d'évolution professionnelle et de passerelles entre les métiers. Elle a totalisé plus de 20 000 visites l'année dernière. L'outil s'appuie sur un référentiel maison (30 métiers, 107 domaines et 234 sous-domaines). Il doit, à terme, intégrer des exemples de parcours et des suggestions de passerelles entre les emplois, avec les



actions de formation associées. « Nous voulons être une entreprise apprenante, en permettant à chacun, quel que soit son âge, de continuer à se développer et à se projeter dans l'entreprise », affirme la DRH.

À cet effet, différents leviers peuvent être actionnés. Tel le « bilan professionnel enrichi » (BPE).

### Un bilan professionnel enrichi pour définir de nouvelles perspectives

Proposé depuis 2020 aux salariés expérimentés à partir de six ans d'ancienneté, en fonction de critères de priorité définis dans les différentes commissions Emploi Formation, cet entretien va bien au-delà de l'obligation légale d'état des lieux récapitulatif à six ans de l'entretien professionnel. L'occasion, pour les intéressés, de prendre du recul sur leur parcours et leurs compétences, afin de définir leurs perspectives de développement professionnel au sein du groupe. « Le taux de satisfaction recueilli auprès des premiers bénéficiaires atteint 70 % », souligne la DRH. Et la réalisation d'un BPE est désormais accordée à chaque salarié d'au moins 55 ans qui en fait la demande.

« La prolongation de la durée de l'activité professionnelle doit correspondre à de réelles opportunités de développement individuel pour les salariés », énonce le texte de l'accord du 15 septembre. Le groupe, dont le budget formation atteint 5 % de la masse salariale, entend donc garantir l'accès à formation pour tous « et en particulier les personnels de 50 ans et plus ». « Nous voulons maintenir le niveau moyen d'heures de formation des salariés

seniors a minima à 22 heures par an, en incluant celles réalisées dans le cadre du Compte personnel de formation (CPF) », complète Hélène Derrien, qui précise que « la moyenne, toutes tranches d'âge confondues, atteignait 39 heures l'année dernière ».

### Accompagner les reconversions professionnelles

Orano s'est également penché sur la problématique de la reconversion professionnelle des salariés expérimentés désireux de se repositionner sur un poste ou un métier différent au sein de l'entreprise. Et ce, quelle qu'en soit la raison (réduction de la pénibilité, évolutions techniques trop importantes, baisse de charge sur son créneau, etc.). Une transition que le groupe accompagne par des formations appropriées, dites de reconversion ou de reclassement, dispensées sur le temps de travail et entièrement prises en charge par l'employeur.

Certaines formations peuvent être cofinancées, dès lors qu'elles sont certifiantes ou qualifiantes et résultent d'une démarche conjointe du salarié et de l'employeur, dans l'objectif d'acquérir des compétences directement opérationnelles « ou utilisables dans le cadre d'un parcours de développement professionnel ou personnel utile à l'entreprise ». Dans ce cas, Orano abonde le CPF du salarié concerné à hauteur de 50 % des frais pédagogiques, dans la limite d'un plafond fixé par le nouvel accord à 5 000 euros tous les six ans (contre 3 000 euros auparavant). Les points acquis dans le cadre du Compte professionnel de prévention (C2P) peuvent également être mobilisés en complément, le cas échéant.

## Un CPF optimisé

Autre disposition intéressante concernant les collaborateurs qui viennent de suivre une formation cofinancée : la recharge de leur CPF (à hauteur du crédit manquant et dans la limite du montant du CPF précédemment mobilisé), pour un nouveau projet de formation à leur seule initiative, c'est-à-dire non validé par l'entreprise, dans la période des six ans. Enfin, les salariés entrés dans un dispositif d'aménagement de fin de carrière et de transition entre activité et retraite qui souhaitent activer leur CPF peuvent également bénéficier d'un cofinancement d'Orano, à hauteur de 20 % dans la limite de 1000 euros, pour des formations d'utilité sociale (secourisme, langage des signes, compétences nécessaires à une mission en association, etc.).

« Nous incitons à l'utilisation du Compte personnel de formation et nous nous sommes fixé un objectif de 1000 recours au CPF par an. Nous en sommes quasiment à la moitié », confesse Hélène Derrien. Orano ne suit pas son utilisation par classe d'âge, mais observe, en revanche, que les formations les plus demandées dans ce cadre concernent d'abord l'efficacité professionnelle, les langues et le développement personnel. Puis les outils informatiques et la culture digitale.

Le tout nouvel accord fait en tout cas l'objet d'une communication soutenue (flashes internes, brochure digitale...), y compris auprès des RRH, qui ont été formés à la conduite du BPE et au contenu du nouvel accord, la communication faisant partie du périmètre de responsabilités de la DRH groupe.



# REDONNER DU SENS À LA FORMATION DES SENIORS

**Le développement des compétences est encore trop souvent dans l'angle mort des politiques d'entreprise concernant l'emploi des seniors. Beaucoup d'entreprises – surtout lorsqu'elles ont une pyramide des âges vieillissante – indiquent qu'elles ne font aucune différence entre les classes d'âge. Si les plus vertueuses gardent tout de même un œil attentif à leurs différents taux d'accès à la formation, nombreuses sont celles qui ne font aucun focus sur les seniors... au risque de les oublier!**

## On forme moins les seniors

Cette tendance a récemment été confirmée par une étude menée par Sextant Expertise (cabinet d'expertise et de conseil auprès des élus CSE et négociateurs syndicaux) sur 46 accords seniors ou de GEPP incluant des mesures seniors, signés depuis 2020. Il ressort que ces textes traitent beaucoup plus de l'accompagnement de la fin de carrière et de la transition vers la retraite que de formation, de maintien dans l'emploi et de développement des compétences. Cette dernière problématique n'étant abordée que dans six des accords en question. « **La formation est souvent vue principalement sous l'angle de l'obligation réglementaire** (certifications, habilitations), et non comme levier de construction de parcours en compétences et en bonne santé pour les salariés », analyse Catherine

" Le travail, lui, ne cesse de se transformer. Et c'est tout au long de sa vie professionnelle que l'on peut être amené ou souhaiter se former ".

Delgoulet, professeure, titulaire de la chaire d'ergonomie au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) et directrice du GIS-CREAPT (Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail)

D'autres enquêtes, certes un peu datées, ont mis en avant **le moindre accès à la formation continue des salariés au fur et à mesure de leur avancée en âge** (voir encadré ci-dessous). Avec, toutefois, une différence notable entre catégories socio-professionnelles, observe-t-elle : « Le décrochage est beaucoup plus tardif chez les cadres que chez les ouvriers, pour qui la formation peut s'interrompre très tôt, dès 35 ou 40 ans. Ce qui n'est pas anodin, car le travail, lui, ne cesse de se transformer. Et **c'est tout au long de sa vie professionnelle que l'on peut être amené ou souhaiter se former.** »

Pourtant les seniors, dans l'ensemble, se sentent un peu moins concernés (voir encadré ci-dessous). Encore faut-il se demander pourquoi. Car l'approche du départ à la retraite, dont la dernière réforme a de toute façon repoussé l'échéance, n'explique pas tout. Pour



Catherine Delgoulet, leurs précédentes expériences en la matière peuvent éteindre leur motivation. Certains n'ont pas envie d'essayer un énième refus de leur employeur ou s'autocensurent.

### Des crispations au regard de la réalité du travail

D'autres n'apprécient guère d'être pris de haut : « S'il s'agit simplement d'apprendre à dérouler une nouvelle procédure en oubliant tout ce qu'ils faisaient déjà très bien auparavant, ils vont forcément se demander pourquoi, et il y aura des crispations. Ce n'est pas un manque d'adaptabilité ni de la résistance au changement – je n'ai d'ailleurs pas entendu parler de résistance au télétravail et à l'usage de la visioconférence de la part des seniors durant la crise sanitaire –, mais **un questionnement au regard du travail réel et de ses conditions de réalisation.** »

" Pouvoir apprendre dans son travail préserve la santé physique et cognitive des salariés "

De fait, qui n'a jamais pesté contre l'utilisation d'un nouveau logiciel de gestion ou la mise en place d'un processus venu d'« en haut », dont l'efficacité annoncée (pour rationaliser l'activité et augmenter

la productivité) est rapidement remise en cause par le temps qu'ils font perdre... « Délivrer une formation qui ne vise qu'à acter un changement annoncé d'autorité comme un progrès, sans réflexion sur la manière dont les salariés expérimentés vont pouvoir réutiliser leur savoir, risque en outre de mettre ces personnes en difficulté dans l'exécution de leurs tâches. » D'où **l'importance de co-construire le changement pour favoriser l'appréhension de ce qu'il va apporter et lui donner du sens.** « Il s'agit de permettre aux salariés concernés de se projeter dans les nouvelles situations de travail, en mesurant ce qu'ils pourront transférer de leur expérience et ce qu'ils auront potentiellement à renforcer ou acquérir. »

### Penser des parcours de travail et de formation

Il est tout aussi nécessaire, ajoute-t-elle, de sortir du modèle classique de la « formation-réaction » visant uniquement l'adaptation aux transformations de l'entreprise et au poste de travail, pour avoir une approche plus durable des questions d'emploi et de travail. « **La formation doit permettre de penser des parcours.** Ce qui implique de changer de temporalité, de se départir de l'immédiateté – peu de gens sont de toute façon opérationnels juste après une formation – pour intégrer le fait que ce n'est pas un coût, mais un investissement à moyen long terme. »



Or certains employeurs estiment d'emblée que certaines tâches ne nécessitent aucun apprentissage : un homme sait tenir une pelle, une femme est parfaitement capable de faire le ménage ou de prendre soin des personnes âgées. Les préjugés ont la vie dure et peuvent induire une perte de productivité, voire des problèmes de santé au travail. Du grain à moudre pour tous les secteurs d'activité qui, traditionnellement, forment peu, mais ont aujourd'hui d'importantes difficultés de recrutement (services à la personne, hôtellerie-restauration, grande distribution...).

Par ailleurs, complète-t-elle, « **un certain nombre de travaux montrent clairement un lien entre le fait de pouvoir apprendre dans son travail et la préservation de la santé physique et cognitive des salariés.** La formation doit être vue à la fois comme une respiration dans un parcours professionnel, et le moyen de s'armer pour ne pas subir les évolutions et pouvoir, au contraire, se projeter et être acteur des transformations du travail ou d'autres activités. »

### Construire des solutions globales

Catherine Delgoulet en est convaincue : « Il faut concevoir conjointement le travail et la formation au plus près de ce qu'il se passe sur le terrain pour donner à chacun les moyens de bien faire son travail. Et construire des parcours professionnels sur le temps long. » Certaines entreprises

ayant à cœur de conserver les salariés expérimentés dont elles reconnaissent les compétences n'hésitent pas à proposer des évolutions – voire des créations – de postes ou des transitions professionnelles (les formations de formateurs ou de tuteurs, notamment, ont aujourd'hui le vent en poupe).

Mais, prévient-elle, « la formation est une option parmi d'autres, ce n'est pas l'alpha et l'oméga du maintien en emploi des seniors. Lequel nécessite de construire des solutions globales, en mettant autour de la table les ressources humaines, les préventeurs de la santé et de la sécurité et la médecine du travail, ainsi que les responsables de production ou de services. Car il faut aussi intégrer les problématiques de rémunération (pour tenir compte, par exemple, des primes liées au travail posté) et réfléchir à un aménagement des critères de performance en fonction de l'évolution des personnes. »



**On aime  
vous voir  
sourire**