

Revue du Conseil Economique et Social de la Region Wallonne

M. Wilhelm, Coordinatrice au Forem formation

L'âge en avantage

Synthèse

Le développement de la formation continue et la participation des seniors aux actions de formation est une des mesures préconisées pour le maintien à l'emploi des 45+. Cette participation est double : comme « bénéficiaires » d'une formation continue qui accompagne le développement technologique ; comme « transmetteurs » de l'expérience accumulée dans des dispositifs de soutien aux organisations apprenantes. Cette double participation engendrera des conséquences sur l'organisation pédagogique de la formation professionnelle et sur le regard social porté aux plus âgés dans nos sociétés.

Le baby-boom des années 50, la chute de la natalité par la suite, les départs à la retraite annoncent pour 2010-2015 le vieillissement et le manque de main d'œuvre dans nos entreprises. De plus le « management par les âges » de ces 20 dernières années a installé des pratiques de départ à la pension de plus en plus précoces. Le taux de participation des plus de 55 ans sur le marché de l'emploi en Belgique est parmi les plus faible, non seulement en Europe, mais également dans le monde. Dans l'ensemble des mesures envisagées actuellement par les experts, on cite : la flexibilité des fins de carrières, la diminution de l'attrait des départs anticipés, l'amélioration de la qualité de la vie, l'amélioration des conditions de travail et la formation professionnelle continue.

En commençant la rédaction de cet article, j'ai été interpellée par une offre de formation. Il s'agissait d'une série de formation, d'ateliers présentés par un opérateur. Lors de l'inscription il était demandé d'indiquer la tranche d'âge à laquelle le futur participant appartenait : 20-30 ou 30-45. Fallait-il en conclure que les 45+ en était exclus ? Renseignements pris, l'opérateur ne souhaitait, bien évidemment, exclure personne. Il n'avait simplement pas réalisé ce que cette demande soulevait comme questionnement et exclusion. Lapsus d'écriture relevant un état de fait et des pratiques communément admises : l'absence des + 45 ans sur le marché du travail s'accompagne de leur absence dans les dispositifs de formation.

Exclusion systématique

Cette exclusion est habituellement justifiée dans les discours par la proximité du départ à la pension, une série de jugements négatifs sur les potentialités des 45+.

L'entreprise considère leur participation comme une charge financière sans retour sur investissement. La prévision du départ rapide à la pension ne permettrait pas d'amortir les coûts occasionnés. Pourtant dans la perspective du maintien à l'emploi, il restera 20 années de prestations professionnelles qui appelleraient nécessairement une actualisation des compétences, voire une réorientation professionnelle, que pourrait accompagner la formation continue. Paradoxalement, pour les plus jeunes, la formation représente une possibilité de promotion et de changement d'emploi, pour les plus âgés, seulement une adaptation à l'emploi. Seulement 6% des + de 40ans qui s'engagent dans une formation professionnelle ont un projet de changement d'entreprise.

A l'inutilité de les former car ils partiront bientôt, s'ajoute l'ensemble des mythes et représentations véhiculés vis-à-vis des plus âgés. Ces représentations interviennent dans l'exclusion du marché du travail et des dispositifs de formation professionnelle continue. Les principaux préjugés véhiculés à propos des 45+ sont :

- Vieillir c'est décliner et devenir moins productif, moins performant,
- Vieillir c'est devenir résistant au changement et incapable d'adaptation
- Vieillir c'est s'absenter plus souvent au travail
- Vieillir c'est perdre le désir de travailler et ne penser qu'à la retraite
- Les travailleurs âgés ont plus d'accidents
- Vieillir, c'est devenir incapable d'apprentissage,

Actuellement, ces mythes font l'objet de recherches scientifiques permettant d'en circonscrire les limites et les opportunités. Ce qui était décrié hier, devient progressivement une ressource.

Lorsque l'on parle de *performance*, le vrai problème est celui des critères d'évaluation. L'accent est-il mis sur la qualité, la précision ou la vitesse ? Un compromis est toujours nécessaire entre ces trois critères. Les personnes âgées sont défavorisées par rapport aux plus jeunes lorsqu'on met l'accent sur la vitesse. Lorsqu'on donne de l'importance à des aspects plus qualitatifs, elles sont avantagées. Dans les call-center, il y a une mesure claire de la productivité : c'est le nombre d'appels traité par heure ou par jour. Si on privilégie cet indicateur, les salariés expérimentés seront mis très vite à l'écart car ils ont tendance à prendre leur temps, et à traiter les appels téléphoniques de manière différenciée. Si on met au contraire en avant des critères de performance comme, la qualité de l'accueil, la profondeur de compréhension de la demande du client, le salarié expérimenté est valorisé. Il a acquis une capacité de discernement qui lui permet d'évaluer en fonction de l'appel s'il est nécessaire de consacrer une minute ou trois minutes au client.

Les conséquences des changements technologiques sur les personnels en milieu de carrière ont été étudié dans le projet français Impact dont l'objectif était d'accompagner les organismes de sécurité sociale dans leurs évolutions organisationnelles. Les salariés de ces organismes ont dû faire face à des changements managériaux et technologiques importants et s'adapter à la polyvalence. Dans le déroulement de ces changements organisationnels, il est

apparu clairement que ce n'était pas l'âge qui était discriminant dans les difficultés d'apprentissage ou d'adaptation, mais bien le processus antérieur : le manque de formation, l'ancienneté dans la fonction, le travail répétitif, l'itinéraire professionnel... L'interview des personnes concernées par des changements organisationnels mets en évidence leurs aspirations aux changements. Mais les changements proposés ne correspondent pas spécialement à leurs aspirations et surtout, ce n'est pas spécialement la manière dont on leur propose qui leur convient. Dans l'expérience des Caisses nationales de sécurité sociale en France, il s'est révélé primordial de reconnaître l'expérience des personnes dans l'organisation du changement. Un exemple simple et concret : Respecter les stratégies développées par les employés expérimentés dans leur mode de traitement des dossiers. Pour apprendre, pour changer, les gens ont besoin de se confronter sans cesse aux savoirs et aux comportements antérieurs. Cela les rassure, résultat, ils apprennent mieux.

L'absence au travail existe et l'inverse aussi. La société de call-center Transcom a donné une priorité aux 45+ dans ces recrutements. Les personnes ont une résistance supérieure au stress et une liberté d'horaire car ils sont dégagés des responsabilités d'enfants en bas âge.

L'envie de quitter le marché de l'emploi s'articule avec le climat de travail, la pénibilité, l'intérêt de la fonction, le passé professionnel et les besoins financiers. Dans l'ensemble des facteurs qui déterminent le climat de travail, les travailleurs citent la considération et l'estime portée au sein de l'entreprise vis à vis des « anciens ». Se retirer volontairement évite parfois de vivre dans la marginalisation des « dinosaures » de l'entreprise. Le stress des conditions de travail a une action directe sur l'état de santé des personnes. La préservation d'espace de liberté dans le travail retarde l'apparition de troubles divers tels que ceux du sommeil et retarde la consommation de médicaments à visée psychoactive. L'enquête ESTEV a montré que des déficiences légères de la santé ou de l'état fonctionnel (troubles du sommeil, moindre capacité respiratoire, moindre force de préhension manuelle, etc) présentaient une forte relation avec la probabilité de sortie d'emploi dans les années qui suivaient.

Incapable d'apprendre ? Les différences entre âges concernant les fonctions cognitives sont très faibles. Dans les situations de tests, il semble que l'âge affecte surtout la mémoire à court terme, la rapidité de sélection de l'information et la rapidité de la prise de décision. Dans les deux derniers cas, il n'est même pas certain que ce soit dû à un déclin physiologique. Il est possible, en effet que l'âge fasse en sorte que l'on développe l'habitude de vérifier plus attentivement les résultats et les informations, ce qui affecterait la rapidité de sélection d'information et de décision. Une étude belge de Dominique Kiekens et Paulette De Coninck (Renforcer la capacité d'insertion professionnelle des travailleurs âgés : un pari que l'on peut gagner, 2000), permet de constater que l'aptitude à apprendre ne disparaît pas avec l'âge si elle est maintenue, à l'aide de situation d'apprentissage récurrentes, tout au long de la vie professionnelle. A l'inverse des piles, les facultés de changement et d'apprentissage ne s'usent que... si on ne s'en sert pas. Le processus de vieillissement n'est pas identique chez toutes les personnes, ni homogène dans toutes les caractéristiques des personnes. L'âge chronologique ne correspond pas à

l'âge biologique, physique, psychologique, spirituel ou social de l'individu. Le niveau d'éducation, les facteurs de santé, d'hygiène de vie, de revenus, d'itinéraire parcouru, influencent les potentialités des individus.

Deux écueils sont cependant à éviter ; l'âgisme et l'angélisme.

L'âgisme a largement prévalu ces dernières années pour construire l'exclusion des +50 ans du marché du travail. L'angélisme serait de dire qu'il n'existe que des préjugés : les personnes âgées sont aussi performantes que les plus jeunes. Ce qui pourrait justifier de ne rien changer ni aux conditions de travail ni aux dispositifs de formation.

Formation continuée et qualification

La catégorie « travailleurs âgés » n'est pas constituée par des individus homogènes et les clivages sociaux se retrouvent après 50 ans dans les dispositifs de formation continue.

Les cadres disposent d'une formation de base importante, d'une expérience professionnelle diversifiée, et ont facilement accès aux pratiques de recherche d'informations, de participations à des colloques, séminaires, formations, recyclages. Cette catégorie de travailleurs expérimentés est marquée positivement par le terme de « seniors ». Ils ont l'habitude de se tenir au courant des évolutions dans leurs secteurs. Cela fait partie des compétences professionnelles attendues.

A l'opposé, il y a des travailleurs pour qui une adaptation des conditions de travail est nécessaire après une vie consacrée à des tâches pénibles. On parle de « travailleurs vieillissants », « travailleurs usés » par des années de labeur, non récompensés par un emploi stable, encore moins par des revenus conséquents. Souvent leur passé scolaire est faible et la participation à des processus de formation professionnelle est moins systématique. Les formations auxquelles ils participent se déroulent en général à l'initiative de l'entreprise et lorsqu'il y a des changements dans les processus de production. Ils s'inscrivent le moins dans des formations qualifiantes et expriment le moins des besoins de formation. Leur intérêt essentiel pour la formation continue réside dans l'espérance de gain ou de promotion qu'elle recèle. Or le rendement salarial de la formation continue reste ténu. Ainsi sont-ils d'autant moins nombreux à déclarer des besoins de formation insatisfaits qu'ils avancent en âge. Et cette décroissance est d'autant plus précoce et plus vive que la catégorie socioprofessionnelle s'inscrit au bas de la hiérarchie.

Entre ces deux extrémités, le cadre et le travailleur sans qualification, il existe une diversité de situation liée aux itinéraires individuels. Itinéraires particuliers et à l'encontre de bien des idées reçues, beaucoup de travailleurs et particulièrement des femmes, libérées de leurs obligations familiales, les enfants élevés, sont prêtes, en milieu de vie, à réellement s'investir dans une vie professionnelle plus riche. Dans la population des 45+, elles participent plus volontiers que les hommes à des actions de formation de longue durée.

L'offre de formation professionnelle est donc encore sous-utilisée par les personnes comme une aide pour retrouver un emploi après 50 ans ou pour sortir d'un travail

dont la pénibilité est devenue trop importante avec l'âge. En Belgique, la situation des plus âgés dans la formation reflète leur participation au marché de l'emploi. En 2003, en Région wallonne, les pourcentages de participation à la formation professionnelle des 45-49 ans étaient de 6 %, celle des + 50 de 4 % dans les centres de formation professionnelle du Forem.

On comprend bien que cette absence de démarche volontaire n'est pas due à des causes individuelles mais qu'elle reflète l'ensemble des pratiques culturelles vis à vis des + de 50 ans. Cependant ce manque d'initiative va se heurter à l'installation progressive d'un changement dans la responsabilité du maintien et du développement des compétences professionnelles. L'initiative de la démarche de formation incombe de plus en plus à l'individu et est perçue comme un témoin de sa volonté de s'inscrire dans le marché de l'emploi. En un siècle nous sommes passés de la mise en place de l'obligation scolaire accompagnée d'un dispositif structuré de transmission des savoirs à une obligation de formation continuée dans laquelle l'individu se doit de choisir dans toutes les propositions d'un marché ouvert.

A lui, la liberté de choisir la formation et l'opérateur. Le rapport qualité / prix / adéquation à ses besoins et à l'évolution technologique fait partie de son libre arbitre.

Face aux évolutions de la responsabilité individuelle, des changements technologiques, du vieillissement de la population active, et même si la formation professionnelle continue, n'est ni l'indice, ni la garantie ni la conséquence d'une trajectoire en emploi plus ou moins stable, les politiques publiques de formation seront amenées à mettre en place des dispositifs ciblés pour aider et soutenir les personnes à faire face à ces changements.

Dispositifs spécifiques, investissements rentables

Dans les pays nordiques où le taux d'emploi des 45+ a fortement augmenté, la formation des plus âgés a été promue comme un investissement et non plus comme une dépense, comme un coût. L'individu en formation n'est plus perçu comme un salarié sans expérience qui ralentit l'activité de l'entreprise.

Le taux de participation à la formation professionnelle, en pourcentage de l'emploi, financée ou organisée par l'employeur en Belgique est de 31,4. Il est nettement inférieur à la Suède 44,2 et même à la moyenne de l'Union Européenne 33,4.

Par contre, il y a peu de différenciation d'accès par groupe d'âge. Environ 30% du personnel a bénéficié en 2000 d'une formation, quel que soit son âge. Le taux d'emploi des plus de 50 ans en Belgique étant faible, on peut supposer que le nombre de participants âgés aux formations est également faible mais qu'ils sont considérés comme qualifiés et indispensables à l'entreprise.

Le premier rôle d'un opérateur public de formation restera certainement d'éviter que les salariés fragilisés par leurs compétences devenues obsolètes, soient écartés de l'emploi. Mais au vu de la diversité des situations et des difficultés liées au vieillissement de la population active, l'augmentation des taux de participation des 45+ à la formation continue s'accompagnera d'actions innovantes dans les offres de formation.

On peut, à titre d'exercice, poser des hypothèses sur ces changements probables.

- La reconnaissance sociale de l'importance de la formation pour les personnes de + 40 ans. « La nécessité de la formation s'imposerait à cet âge, sachant qu'il importe de ménager des temps permettant l'élaboration des projets, des actions de formation, de reconversion ». (Quintreau, 2002)
- Si auparavant la formation était un vecteur de mobilité professionnelle, à l'heure actuelle, c'est aussi un instrument de maîtrise du travail et d'accomplissement dans le travail sans que cela n'implique un changement de fonction ou de niveau hiérarchique. Il n'est pas nécessaire d'attendre la mise en place de grands changements structurels ou technologiques pour actualiser en permanence ces compétences.
- Le développement de formations pour les personnes de + de 40 ans comme levier d'accès à de nouvelles fonctions plus en accord avec leurs potentialités et leurs valeurs. Ceci contrairement aux jeunes pour qui il s'agit de trouver et d'accepter rapidement le premier emploi possible.
- Développer des stratégies de formation continue pour favoriser la motivation à rester à l'emploi. Lorsque les personnes évaluent l'acquis de leur formation continue au sein de l'entreprise, elles soulignent que, outre les acquis techniques évidents, les formations leur apportent : plus de confiance en soi et le sentiment d'être plus utile, une vision plus positive de son travail et de l'entreprise, une meilleure compréhension de l'environnement de l'entreprise, des relations meilleures avec les collègues et la hiérarchie.
- Outre les compétences techniques, une offre de formation sur les compétences transversales reconnues aux personnes expérimentées permettrait de renforcer ses compétences : capacité de travailler de manière plus coopérative, de gérer l'imprévu, de comprendre, sélectionner et transmettre les informations pertinentes, d'appréhender l'entreprise dans sa globalité technique et organisationnelle...
- L'accessibilité aux dispositifs de formation en terme de taux d'accès et de temps d'attente
- L'accompagnement avant l'entrée en formation et tout au long du processus impliquera nécessairement la revalorisation de l'image et des compétences des travailleurs âgés pour tous les acteurs du dispositif.
- Le rôle de la formation continue peut être considérable pour les personnes expérimentées. Particulièrement si la démarche de formation prend en compte et intègre les acquis de l'expérience et les apprentissages liés au travail. L'intégration en formation, d'une réflexion sur sa propre activité, sur l'organisation du travail ou sur les situations imprévues qui font appel à la mobilisation active de leur intelligence, est indispensable : « un travailleur vieillissant a particulièrement

besoin de comprendre ce qu'il apprend, de le relier à ce qu'il sait déjà » (Nicole Raoult).

La mise en place d'un rythme souple, relativement individualisé de formation est un facteur important de réduction des éventuelles difficultés d'apprentissage des travailleurs âgés.

- Utiliser l'outil de la formation professionnelle continue pour pallier le manque de main d'œuvre et la perte de qualification à l'horizon 2010, exigera une analyse fine en fonction des secteurs et des métiers.

Il y a des métiers dans lesquels on entre jeune, mais on n'y vieillit pas spécialement : boucher, boulanger, chauffeurs bus - car sur l'international...

D'autres métiers demandent des années d'expériences professionnelles (fonctions d'encadrement et de maîtrise) ou d'expériences de vie (psychothérapeute...).

Dans certains métiers en processus de requalification, les seniors ne sont pas remplacés, ils sont recrutés dans d'autres : fonction publique, techniciens, agents de maîtrise, agents de tourisme...

Certains métiers vieillissent parce qu'ils n'y a pas assez de jeunes formés pour y entrer : soins infirmiers, éducation...

Hors dans le milieu hospitalier, il apparaît de plus en plus, que le maintien à l'emploi, à temps plein et dans les mêmes fonctions du personnel de nursing, est illusoire tellement les charges de travail ont été augmentées.

Mettre en œuvre des plans d'actions cohérents pour prendre en compte, de manière anticipative les effets du vieillissement, au sein d'entreprises de petite taille, majoritaires et en expansion dans l'appareil de production, et pour lesquelles l'incertitude sur les productions à venir est très forte sera une difficulté et un défi à relever.

La souplesse et la complexité des dispositifs seront probablement un facteur de réussite pour répondre à l'hétérogénéité des situations et des individus.

Plutôt que d'inventer un illusoire modèle pédagogique pour actifs vieillissants, la mise en place d'une nouvelle ingénierie de la formation en articulation avec le management des âges, devrait profiter à l'ensemble des salariés et construire de réels dispositifs de formation tout au long de la vie . Ce serait une façon d'éviter la stigmatisation d'une classe d'âge par la mise en route de « mesures vieux ».

Depuis plusieurs années, on voit surgir des types de mesures visant des catégories spécifiques : femmes rentrantes, jeunes sans diplômes d'humanités, travailleurs en reconversion collective, dans la planification de la Conférence Nationale pour l'emploi ; les - 30, les -40, les -50 ans...

Le seul profil pour lequel aucune mesure de remédiation n'est prise parce qu'il constitue le type même de l'utilisateur de formation continue en région wallonne, est un homme, jeune, diplômé qui dans 20 ans aura 50 ans, lorsque l'âge de l'expérience sera une valeur sûre !

Pour garder les travailleurs expérimentés sur le marché du travail, la formation professionnelle continue devra prendre en compte deux grandes catégories de compétences :

- 1 Les compétences de savoir et de savoir-faire formalisées et transposables sous la forme d'algorithmes, de modèles mathématiques ou de procédures. Compétences qui sont principalement transmises par les opérateurs de formation et les écoles.
- 2 Des compétences basées sur le savoir du personnel expérimenté. Compétences collectives élaborées au cours des années et dont la transmission se réalise de manière informelle par les travailleurs, ou, de façon structurée par la mise en place d'une fonction tutorale.

Reconnaissance de l'expérience

Jusqu'à présent nous avons décrit la position actuelle et future du travailleur expérimenté comme bénéficiaire et consommateur de la formation continue, pour lui permettre de rester à l'emploi. Il reste encore à reconnaître la réalité des compétences acquises tout au long de la vie professionnelle. Le dispositif de validation des compétences mis en place en Région Wallonne est une des réponses possibles pour les 45+ à condition qu'elle ne reste pas une reconnaissance purement symbolique, sans possibilité de maintien, de changement et de promotion.

Un autre type de reconnaissance de l'expérience consiste à faire rentrer les travailleurs expérimentés dans les dispositifs de transmission des compétences, non plus comme consommateurs, mais comme dispensateurs, comme formateurs, comme tuteurs. Habituellement, on demande aux plus expérimentés de bien vouloir prendre en charge la « mise au courant » du nouvel embauché. Cela se fait « sur le tas », sans préparation et sans reconnaissance réelle du travail pédagogique réalisé.

Par opposition, inscrire l'âge dans une politique globale de gestion des ressources humaines de l'entreprise et réhabiliter l'expérience dans son rôle de productrice de compétences et de qualification passe par la mise en place d'une fonction tutorale. Fonction c'est à dire, existence d'un statut, d'une structure de soutien, d'un espace temporel, d'identification des compétences tutorales nécessaires, de processus de formation dédiés à ces compétences et enfin d'une reconnaissance financière adéquate.

Si la formation de base au tutorat fait l'objet depuis une dizaine d'année d'expérimentations, de pratiques, de récits d'expériences et d'écrits méthodologiques, il reste à déterminer les facteurs spécifiques de son application pour les 45+, et spécialement pour la catégorie de travailleurs peu diplômés.

La mise en place d'une fonction tutorale demande des actions de formation à 3 niveaux différents ;

- Une formation de base aux grandes fonctions du tutorat ; accueillir, accompagner et intégrer une personne au sein de l'entreprise, planifier l'apprentissage, former sur le poste de travail, évaluer les acquis de l'expérience, développer des attitudes de sécurité et de respect de la qualité.

- Une formation continue portant sur les questions psychopédagogiques des tuteurs. En général ces questions portent sur la compréhension des comportements des jeunes, la qualité de la communication et de la relation.
- Une formation destinée à l'encadrement du tutorat au sein des entreprises. S'il n'y a pas une personne qui a l'autorité, c'est à dire qui peut donner « l'autorisation de prendre du temps pour le tutorat », les travailleurs sont pris dans les contraintes et les priorités de la production.
La présence d'une personne de l'encadrement pour mettre le système de tutorat en place, concevoir des outils de suivi, participer à la création des référentiels, soutenir et réguler l'action, est indispensable.

Les dispositifs classiques de formation au tutorat ne conviennent pas à tous les travailleurs. En témoigne cette expérience de formation au tutorat proposée à un travailleur de +50 ans, expérimenté, qualifié mais sans scolarité. Le responsable de l'entreprise souhaitait l'envoyer en formation au tutorat dans l'espoir qu'il transmette au personnel l'ensemble de ces compétences avant un départ à la retraite souhaité pour des problèmes de santé. La fonction tutorale lui aurait permis des conditions de travail plus adaptées et le maintien à l'emploi. Présent dans l'entreprise depuis ses 14 ans, soit depuis 40 ans, il connaissait non seulement tous les aspects du métier mais était également capable de trouver des solutions originales à des problèmes nouveaux.

Les compétences nécessaires dans cette entreprise n'étaient de plus pas reprises dans l'ensemble des compétences formalisées par les écoles et les opérateurs de formation professionnelle. Il s'agissait bien de compétences construites par les travailleurs et du capital culturel de l'entreprise.

Habitué depuis 40 ans à travailler chaque jour au même endroit, de 6h à 15h, l'organisation même d'une formation classique était inconcevable. Se déplacer en dehors de sa ville, 3 jours d'affilée, pour être présent à la formation fut refusé. Le lieu de formation prévu au départ fut donc déplacé pour être plus proche du lieu de travail habituel. L'horaire de formation 9h-17h ne fut pas respecté, la personne quittait la formation à 15h. Impossible pour lui de comprendre pourquoi on ne commençait pas à 6h du matin ! Mais le plus difficile pour ce travailleur fut de se retrouver dans une salle, assis, à parler toute la journée, même si la disposition des lieux ne rappelait pas l'alignement des bancs scolaire. Malgré les rencontres et les explications préalables à la formation, sa représentation de l'action de formation était loin de rencontrer celle de la formatrice. Il s'agissait pour lui, de dire aux autres personnes présentes comment il fallait s'y prendre avec les jeunes. Apprendre le métier de tuteur n'avait aucun sens.

Au-delà de l'aspect caricatural que représente cette expérience, elle permet de réfléchir à la mise en place de dispositifs de formation innovants à la fonction tutorale. Dans les situations où le futur tuteur a peu d'expérience en formation ou chaque fois que le secteur, voir l'entreprise ne peut accorder du temps à la formation pédagogique de ces tuteurs et en attendant que les compétences tutoriales soient reconnues comme des compétences professionnelles exigeant une formation, des dispositifs de « tutorat de tuteurs » ou de « tutorat de proximité » pourraient être développés avec des formateurs de formation professionnelle appartenant aux

mêmes secteurs que les futurs tuteurs. De par leur double expertise, comme techniciens issus de l'entreprise et comme formateurs expérimentés d'un organisme de formation ils seraient reconnus comme pairs et comme experts en pédagogie par les futurs tuteurs. Ils auraient l'avantage, contrairement aux psycho-pédagogues qui prennent classiquement en charge la formation au tutorat, de comprendre directement les situations d'apprentissage proposées par le tuteur en entreprise, de servir de conseil dans l'organisation des activités de formation au poste de travail, ou de partager leurs expériences dans l'accompagnement et le soutien dans l'apprentissage des jeunes.

Pour l'opérateur de formation, c'est une possibilité de valoriser la double expertise de son personnel et de lui permettre de rester en contact avec les évolutions technologiques. Pour les entreprises c'est la possibilité de bénéficier de l'expérience pédagogique des opérateurs de formation. Pour les travailleurs, la possibilité d'être formés dans des conditions concrètes. Demander à un travailleur de s'expliquer en salle de formation à propos du travail technique ou pédagogique qu'il effectue en atelier ou sur chantier, c'est lui imposer une difficulté supplémentaire d'abstraction et de verbalisation. Difficulté à laquelle s'ajoute la redoutable épreuve de rester assis toute une journée lorsqu'on en a pas l'habitude.

Pour un commerce équitable, du producteur au consommateur

Placer des formateurs de formation professionnelle dans la situation de former des pairs, et placer les personnes expérimentées dans la position de former leurs collègues, c'est à long terme, regarder les personnes de +45 ans comme des personnes capables et compétentes. Avec le développement de la formation professionnelle continue, ces personnes vont pouvoir se former de 30 à 50 ou 60 ans et être des « consommateurs » de la formation continue.

Comme tuteurs ou comme formateurs de tuteurs, ils vont partager la responsabilité de la transmission des compétences et du savoir selon des modalités qui restent à définir.

Habituellement on demande aux personnes expérimentées de former les plus jeunes parce qu'ils ont acquis des trucs et des ficelles. Avoir de l'expérience se traduit communément par l'expression « avoir les trucs et les ficelles du métier ». Dans les bilans de compétences on parle de compétences formelles et informelles. Dans les deux cas on fait abstraction des processus mentaux mis en place par les personnes pour forger leurs expériences. Acquérir des trucs et des ficelles demandent de réfléchir à ces actions, de rechercher et d'expérimenter d'autres procédés plus efficaces. C'est donc se placer dans une position de production de savoir, au même titre que l'intellectuel qui cherche à dire la réalité à partir d'un regard différent.

Reconnaître la personne expérimentée comme un producteur de savoir c'est également lui reconnaître une position sociale importante.

Consommateurs de formation, acteurs dans la transmission des compétences, producteurs de savoir les seniors participent à la mise en place d'une nouvelle compétence professionnelle, le partage du savoir.

Conclusion

Dans les dizaines d'années précédentes, en relation avec le baby-boom, nous avons assisté à la valorisation de la jeunesse et du changement avec en corollaire, la dépréciation et l'exclusion des seniors. Aujourd'hui, dans une société vieillissante, nos regards se retournent avec bienveillance et intérêt sur les particularités et les qualités acquises par les années d'expérience.

Lorsqu'on atteint cette période de la vie, lorsqu'on devient « quinquagénaire », la recherche ontologique, la quête du sens à donner aux dernières années d'activités professionnelles devient urgente. La nécessité d'être en compétition permanente laisse la place au besoin de transmettre son expérience, au besoin de léguer son expertise. Se préparer à sortir de la vie professionnelle et se préparer à vivre la dernière étape de sa vie, demande de terminer et de conclure le travail effectué.

Terminer et conclure, demande d'abord un regard personnel sur ces activités et son expérience. Ensuite il y a nécessité de s'en « dé-charger », au sens premier du terme. Ne plus avoir en charge et donc « léguer » son expérience, c'est donner à d'autres les compétences, la charge et la responsabilité.

Transmettre l'expérience c'est la reconnaissance du legs et de l'héritage. C'est la reconnaissance de l'accumulation de « l'expérience » et la reconnaissance de l'autre comme capable de reprendre la charge.

Pour permettre cette transmission, on assiste aujourd'hui à la mise en place de dispositifs et de structures porteuses de cette transmission comme ; le mentorat, le tutorat, le coaching, les actions-formations, les cercles de gestion et de legs. Ces dispositifs contribuent au développement d'organisation apprenante et permettent aux seniors un passage ontologique.