

## Un enjeu de gestion des ressources humaines

Mieux gérer les âges nécessite de remettre en cause les pratiques de gestion des ressources humaines, et plus particulièrement celles concernant le recrutement, la formation, la gestion des compétences et des parcours professionnels. L'impératif d'allongement de la vie active, au-delà de l'augmentation du taux d'emploi des seniors, constitue une formidable opportunité pour développer une gestion des ressources humaines innovante.

Quelle que soit la situation de l'entreprise (caractéristiques démographiques, secteur d'activité, implantation géographique, évolution des métiers et des organisations...), l'un des objectifs majeurs en matière de ressources humaines consiste à professionnaliser les salariés en fonction de l'évolution des emplois et des métiers pour que l'entreprise puisse s'adapter au marché et que les salariés puissent trouver de l'intérêt à leur travail.

## Points de vigilance

Le développement de la formation professionnelle tout au long de la vie, en particulier après 40 ans, constitue un levier important de cette gestion des compétences, en facilitant la mobilité et la construction de parcours professionnels motivants. Il s'agit de faciliter l'accès à des actions de formation pour l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge, et leur niveau de qualification. Mais des efforts doivent être fait quant aux modalités d'accès aux formations et aux méthodes pédagogiques mises en œuvre par les formateurs.

## Conseils de mise en œuvre

### ♦ Susciter des occasions plus régulières de formation

Les salariés qui bénéficient régulièrement de formations (même si elles comportent des durées relativement courtes) :

- entretiennent leur motivation à apprendre et leurs « savoir faire d'apprentissage »,
- sont moins exposés à l'anxiété d'un « retour en formation » après une longue période sans formation,
- luttent contre l'obsolescence de leurs savoir-faire,
- limitent le risque d'une sur-spécialisation qui entrave la flexibilité et la mobilité professionnelle.

### ♦ Resserrer les liens formation - travail

Plus les individus avancent en âge, plus leur stratégie d'apprentissage est étroitement liée à leur vécu professionnel. Cet aspect montre l'importance de favoriser les occasions de réflexion structurée sur le vécu professionnel pour permettre aux seniors de maintenir leur capacité d'apprentissage.

Les modalités pédagogiques mises en œuvre dans le cadre des formations accueillant des seniors nécessitent également des adaptations. Elles doivent faire largement appel aux acquis de l'expérience, à leur valorisation, et s'appuyer sur des situations concrètes de travail, en analysant notamment les dysfonctionnements (imprévus) qui constituent des opportunités d'apprentissage individuel et collectif.

#### ♦ Desserrer la contrainte temporelle

Il s'agit de réfléchir à une organisation du travail qui laisse toute sa place aux temps de formation, mais aussi aux temps d'intégration des nouvelles connaissances acquises en formation. La diminution de la contrainte temporelle constitue un levier essentiel pour permettre à des publics n'ayant pas été en formation depuis longtemps de restaurer la confiance en leur capacité d'apprentissage.

#### ♦ Dédramatiser l'erreur

Impossible d'apprendre sans se tromper. Et pourtant, plus les individus avancent en âge, plus ils considèrent l'erreur comme quelque chose à éviter à tout prix. Cette « peur de se tromper » constitue probablement l'un des freins les plus prégnants pour l'accès à la formation des seniors. Et cette représentation négative de l'erreur peut être renforcée dans un contexte organisationnel qui valorise la qualité totale et le « zéro défaut ».

Or on oublie trop souvent que les concepts d'amélioration continue (japonais pour la plupart) qui permettent de tendre vers le « zéro défaut » considèrent tous « l'erreur » comme une occasion d'apprendre.

## ■ Pour aller plus loin

#### ♦ Des ouvrages

- Agir sur la professionnalisation, Patrick Conjard et Bernard Devin, Editions de l'ANACT, septembre 2007
- Dessine-moi une trajectoire. Construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie (livre + CDROM), RAOULT Nicole (coord.), DELAY Béatrice (collab.), MARCHAND Aurélie (collab.), janvier 2007

#### ♦ Des revues téléchargeables sur le site [www.actal.aract.fr](http://www.actal.aract.fr)

- Privilégier les compétences à tous les âges, Revue Travail et Changement N°309, Juillet/Août 2006
- Favoriser le développement professionnel à tous les âges, Revue Travail et Changement N°295, mai 2004

#### ♦ Des sites Internet

- [www.actal.aract.fr](http://www.actal.aract.fr)
- [www.anact.fr](http://www.anact.fr)