

L'engagement en formation des salariés en deuxième partie de carrière

Paul SANTELMANN, Responsable du service prospective de l'AFPA

Quelques idées-clé

Les quadragénaires et quinquagénaires (faiblement qualifiés ou non) ne sont pas caractérisés par des déficits cognitifs qui les distingueraient des plus jeunes. Par contre il y a bien une suspicion à l'embauche à l'égard des chômeurs re-qualifiés de plus de 40 ans qui se traduit par des taux de réinsertion plus faible.

→ La plupart des employeurs et des salariés a intégré le déclin professionnel après 40 ans comme une donnée immuable.

→ L'engagement en formation pour cette population dépend de deux facteurs :

- le souhait des individus de s'investir plus longtemps au travail
- l'acceptation d'une transformation de l'identité professionnelle

Ces deux conditions posent problème dans une société du travail qui a développé d'une façon excessive les cloisonnements catégoriels et sectoriels. Les identités et les appartenances sociales et professionnelles se construisent précocement et la volonté d'ascension professionnelle « tardive » (en milieu de carrière) n'est acceptable socialement et culturellement que pour les diplômés (et encore, il y a des évolutions mal perçues).

→ Ceux qui n'ont pas bénéficié d'une longue scolarité, s'ils veulent « bouger » professionnellement à mi-carrière doivent souvent opérer une rupture avec leur appartenance professionnelle et se « resocialiser » dans une nouvelle catégorie professionnelle ou un nouveau milieu professionnel. Le défi est d'abord d'ordre social et culturel et plus faiblement technique ou cognitif. Il n'est pas certain que les systèmes de formation soient eux-mêmes en capacité de préparer les individus à ces processus.

Pour les salariés de telles ruptures apparaissent aujourd'hui :

- largement irréalistes dans le même établissement,
- difficiles dans la même entreprise, le même secteur professionnel voire le même territoire,
- possibles si on accepte de changer de secteur et de territoire.

→ L'ascenseur social après 40 ans n'est réalisable que dans les secteurs et les collectifs de travail d'accueil où les

organisations de travail sont fondées sur la diversité et la complémentarité des origines générationnelles des salariés. Il est nécessaire de travailler à l'identification de ces secteurs mais aussi de contribuer au développement de ces choix managériaux.

→ Si les quadragénaires et plus faiblement qualifiés sont les mal lotis du système organisé de formation ce n'est pas seulement parce qu'ils en sont des consommateurs « minoritaires », c'est aussi parce qu'ils sont insuffisamment reconnus comme producteurs et transmetteurs de savoirs.

→ La société française a, plus que d'autres, dissocié le travail et la formation et érigé un système éducatif tendant à occuper l'ensemble du champ de la transmission des savoirs y compris ceux qui résultent de la pratique professionnelle, de l'expérience des salariés, des situations de travail. Cette tendance a nourri une fragilisation du système de formation professionnelle (initiale et continue). Comment valoriser la formation professionnelle si les compétences liées à l'expérience, c'est-à-dire à l'accumulation des savoir-faire y compris sociaux (relationnels), sont dépréciés ? En dévalorisant la deuxième partie de carrière on minore la fonction de transmission des savoirs d'expérience mais aussi le lien entre celle-ci et les transformations du travail.

La dissociation mutations du travail/transmission des savoir-faire est un facteur de marginalisation des quadragénaires présentés comme conservateurs alors que les nouvelles générations (ayant bénéficié d'une scolarisation plus longue) seraient par essence porteuses de l'innovation, de la créativité ou de l'inventivité. L'expérience serait donc conservatrice par nature ce qui est infirmée, à l'évidence dans de nombreux métiers où l'expérience est incontournable. Par ailleurs en dévalorisant le rôle et la fonction des seniors (notamment les moins qualifiés) on contribue à la perte des repères de leurs propres enfants (« no future »).

Pour résumer il faut travailler sur :

- la diversification des contextes de formation
- les organisations du travail pluri-générationnelles
- la reconstruction des liens entre production et transmission des savoirs professionnels.

Perspectives

Il sera nécessaire pour les pouvoirs publics et les partenaires sociaux de donner des signes d'intérêt pour toutes ces questions et de pratiquer un certain volontarisme en matière d'orientation politique et d'intervention.

1. *contribuer à la réinternalisation de la formation dans le travail au sens large du terme (négociation collective).*
2. *miser sur l'initiative (accompagnée) des personnes.*
3. *réhabiliter la maturité professionnelle et fixer clairement un seuil d'âge minimum d'ouverture d'une opportunité (contractuelle) conséquente de « deuxième carrière » (plutôt 45 ans qui correspond à l'âge limite d'accès à la Fonction Publique)*
4. *préparer le terrain d'une contractualisation d'objectifs (branches et territoires) entre pouvoirs publics (Etat et régions) et partenaires sociaux et entreprises.*
5. *développer les objectifs partagés entre générations*
6. *viser à rééquilibrer les vocations du système éducatif (se ressourcer) et celles des collectifs de travail (professionnaliser, développer des compétences)*
7. *valoriser les compétences construites par l'expérience*
8. *promouvoir l'utilité de la diversité des savoirs dans la conduite des mutations*
9. *favoriser les mobilités intersectorielles*