



## La formation des seniors, une question de bon sens

Ce sujet est d'importance, non seulement pour les aînés mais aussi pour tous ceux à qui ils peuvent apporter des "savoirs", de l'expérience, bref du vécu.

L'entreprise ne sait pas toujours mesurer la valeur de ce vécu, mais n'est-il pas plus important de le mettre en œuvre, le mobiliser au sein d'actions collectives au quotidien, plutôt que vouloir mesurer à tout prix ?

Mon objectif n'est pas de reprendre ici les nombreuses publications récentes qui font le point sur les enjeux socio-économiques, mais d'apporter une contribution centrée sur le « quoi faire » : *Pourquoi former les seniors ? A quoi former les seniors ? Comment motiver les seniors ? Faut-il ou non des scénarios de formation spécifiques ?*

### Pourquoi former ... les seniors ?

A partir du moment où l'entreprise n'envisage pas de recourir à des retraites anticipées, qui s'avèrent coûteuses pour l'entreprise et la collectivité, le salarié, quelque soit son âge, est un « acteur actif », avec son potentiel de travail, mais aussi de proposition, de sécurité, d'animation, de support...

Tout collaborateur est donc en principe adaptable, peut développer de nouvelles compétences si l'organisation lui donne l'occasion de les acquérir et de les mettre en œuvre. Plus personne n'oserait prétendre qu'aucune formation ne peut se rentabiliser (s'amortir) en moins de 3 ou 5 ans.

Le fait que les méthodes pédagogiques, les rythmes et leviers d'apprentissage ne soient pas les mêmes à 50 et à 20 ans est le problème du formateur, et non une raison pour que le responsable RH ou de formation renonce à cette exigence.

### A quoi former les seniors ?

Cette question est évidemment aussi incongrue que le serait la question « à quoi faut-il former les femmes » ou « les personnes de petite taille », ou « les myopes »...

Les DRH ont besoin de tableaux de bord donnant une vision macroscopique de l'ensemble des salariés, mais cette vision macroscopique ne détermine pas les besoins et plans de formation pour chacun. Nous avons besoin de l'identification des zones de progrès possibles pour chaque collaborateur en particulier, à partir de ses talents et motivations.

Les compétences individuelles se trouvant de plus en plus entremêlées dans le fonctionnement collectif, toutes les forces vives sont mobilisables pour faire fonctionner l'organisation au mieux.

## **Comment motiver les seniors ? L'entretien d'appréciation n'est pas une formalité !**

L'ambition et la motivation des seniors sont réelles, nul besoin de les pousser artificiellement. Bien entendu, elles ne se mesurent généralement plus en volonté de pouvoir, en recherche de challenges, mais existent néanmoins sur un autre registre : peut-être l'efficacité discrète, peut-être l'utilité dans certains domaines, peut-être la préservation de certaines qualités dans le travail, ... ou même dans la capacité de prendre des risques ou des positions sans être freiné par la crainte de nuire à sa carrière.

Dès que l'on veut parier sur le potentiel d'évolution des personnes, nous en arrivons nécessairement au rôle essentiel du management, garant de la cohérence entre objectifs collectifs et projets individuels, notamment via l'entretien d'appréciation ou d'évolution professionnelle.

Il n'y a aucune raison d'exclure les seniors de cette démarche, ou d'en réduire la portée symbolique et réelle. Bien entendu, ceci renforce l'intérêt d'un entretien construit et vécu comme une démarche de management et non un outil de contrôle, de prévision purement quantitatif centrée sur les résultats individuels.

## **Les Seniors peuvent aussi tirer parti du bilan de compétences**

La plupart des branches ont bien compris, et l'ont écrit dans leurs accords récents, que les plus de 45 ans doivent bénéficier en priorité des bilans de compétences, occasion unique de redéfinir leurs projets, leurs motivations, leurs ambitions. L'intérêt d'un bilan bien compris est de pouvoir inclure dans la réflexion les arbitrages entre objectifs privés, engagements associatifs, engagements professionnels, qui sont trois composantes qui peuvent s'équilibrer dans le dernier tiers de la vie professionnelle.

Nous ne parlons donc pas ici des bilans qui se focalisent sur l'identification des compétences et des métiers accessibles, dans une optique centrée sur le retour à l'emploi par exemple, ou sur un changement de métier, mais des bilans centrés sur le projet de la personne et sa valorisation éventuelle dans son contexte actuel. (Voir sur le web [tmc.fr](http://tmc.fr) notre contribution sur le bilan gagnant / gagnant tel que nous le pratiquons avec BLV Consulting Group).

## **N'y a-t-il pas néanmoins des scénarios de formation spécifiques aux fins de carrière ?**

La mention de versions différentes de « l'ambition » selon les âges peut effectivement nous conduire à définir des parcours professionnels spécifiques en fin de carrière, si l'on ne perd pas de vue l'objectif de « co-construction », de motivation.

Par exemple, la plupart des entreprises ont pris conscience ces dernières années du rôle essentiel des seniors comme mémoire technique et organisationnelle, bien au delà de ce qui se trouve consigné dans les documents, manuels et autres comptes-rendus. Si la diffusion de ces savoirs en partie implicites est – elle devrait l'être – un objectif de l'organisation, plusieurs situations doivent permettre de placer ces « experts qui s'ignorent » (et que l'on ignore) là où leur contribution sera mise en valeur : participation active aux groupes projets, mentoring ou tutorat de collaborateurs plus jeunes, implication dans la formation ou les situations d'échange.

Et peut-être dans ce cas, l'accompagnement à ces fonctions nouvelles peut-il s'appuyer sur des formations ciblées. C'est bien le cas des formations aux fonctions tutorales prévues dans de nombreux accords de branche. Mais bien d'autres scénarios de diffusion des savoirs sont possibles, qui font une place à différentes capacités, certaines plus personnelles, d'autres plus sociales en tout cas construites sur... du vécu.