

La gestion des compétences rattrapée par les âges

Par Guy Le Boterf

Les perspectives à dix ans, en termes de pyramide des âges des actifs, révèlent que certaines habitudes doivent changer. Pour les entreprises, explique Guy le Boterf, l'anticipation des situations démographiques et l'analyse des pratiques professionnelles, doivent permettre une nouvelle organisation du travail, une meilleure gestion des parcours et des carrières, et la fin du préjugé selon lequel, à partir de 45 ou 50 ans, les salariés perdraient leur capacité d'apprendre.

L'évidence crève les yeux, mais beaucoup d'entreprises et de salariés restent myopes : le temps de chausser les charentaises avant soixante ans est révolu. Si les mesures de départ en retraite anticipée dès 55 ans ont permis de gérer des restructurations avec une certaine "paix sociale", il est temps de reconnaître qu'elles n'ont pas produit les effets annoncés en ce qui concerne notamment le développement de l'emploi des jeunes. Le consensus complice qui s'est établi entre les entreprises, les salariés et les pouvoirs publics pour reporter sur la collectivité (État, organismes de protection sociale) et dans le futur les coûts de ces départs anticipés a peu à peu accredité l'idée selon laquelle les salariés de plus de 55 ans étaient moins productifs, les dévalorisant par le fait même sur le marché du travail. En dix ans, l'âge moyen de la retraite est passé en France de 59 à 58 ans. Actuellement, un tiers des salariés qui arrivent à l'âge de la retraite ne sont plus en activité.

Un regard sur l'avenir

Tout regard démographique sur l'avenir proche ne peut qu'être préoccupant. A partir de 2006, le départ en retraite des baby-boomers nés après la Libération entraînera une contraction de la population active : il faut prévoir 30 000 actifs de moins par an entre 2006 et 2010, et 80 000 ensuite. D'ici à 2012, 60 % des fonctionnaires actuels seront partis en retraite. La France se caractérise par un taux d'activité des seniors (60-64 ans) parmi les plus bas d'Europe : 15,3 alors qu'il est de 29,9 en Allemagne, de 49,5 au Royaume-Uni et de 54,6 en Suède. En 2000, en France, seulement 29,7 % des hommes et femmes de 55 à 64 ans exerçaient un emploi contre 37,7 % dans l'ensemble de l'Union européenne. Selon l'Insee, durant les trente dernières années, la proportion d'hommes actifs de 55 à 59 ans est passée de 83 % à 68 %.

Parallèlement, les jeunes arrivent de plus en plus tard et de moins en moins nombreux sur le marché du travail. Par l'allongement de la

scolarité, un jeune sur deux est actif. Selon l'Insee, l'âge de travailler - la période se situant entre la fin de la scolarité obligatoire et l'âge de la retraite - a diminué de 13 ans entre 1960 et 2002. Avec "les étudiants les plus vieux du monde et les retraités les plus jeunes des pays comparables"¹, la France est mal partie.

Face à cette situation, les entreprises ont pour la plupart peu réagi. Selon une enquête réalisée en 2001 auprès de 3 000 entreprises par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, seulement un établissement sur cinq déclare gérer la pyramide des âges de façon anticipée, et dans un établissement sur deux, le chef d'établissement ou le responsable des ressources humaines interrogé reconnaît qu'il n'a jamais réfléchi à la question. Le niveau de préoccupation est certes divers selon les entreprises, mais c'est bien l'indifférence générale qui domine encore. Les plans d'action sont rares².

Les appels à réagir de l'Union européenne ont pourtant été de plus en plus pressants : alors que les

■ ■ ■ ■ ■
Guy Le Boterf, consultant, directeur de Le Boterf conseil, est l'auteur notamment, aux Éditions d'organisation, de *Construire les compétences individuelles et collectives* (2^e édition, 2001), de *Développer la compétence des professionnels* (4^e édition, 2002), et de *L'ingénierie et l'évaluation des compétences* (4^e édition, 2002).

■ ■ ■ ■ ■
1
Les temps de la vie : emploi et retraite. Xavier Gaullier. Éditions Esprit, 1993.

2
 Enquête ESA (enquête sur les salariés suivant l'âge).

premiers textes remontant aux débuts des années 90 ont concerné la protection contre la discrimination par l'âge, la Commission européenne, dans sa communication du 27 mai 1999 *Vers une Europe de tous les âges*, a incité les pays membres à "réfléchir aux moyens d'accorder plus de poids à la question de l'âge dans la gestion des ressources humaines".

Le diagnostic pour la France est donc clair, mais douloureux, à entendre : le dispositif et le consensus en faveur des préretraités doivent être remis en cause. Leurs conséquences en

termes de coûts financiers et d'économie de l'emploi obligent à rompre avec les habitudes prises et à rechercher et expérimenter de nouvelles stratégies. Il ne sera pas longtemps possible de continuer à aggraver ainsi la crise financière des systèmes de protection sociale.

Cette situation démographique ne pose d'ailleurs pas uniquement des défis à une politique sociale (financement des retraites, prise en charge des soins..) mais également aux exigences de compétitivité des entreprises et de croissance du pays.

■ ■ ■ ■ ■

3

Vieillesse de la main-d'œuvre, dynamiques d'entreprises et politiques publiques : évolution d'un itinéraire de recherche.

Frédéric Lesemann. INRS, Montréal, 2001.

4

Crise et renouveau à Usinor, ou comment sortir des mesures d'âges.

Francis Mer. Publié dans *Réalités industrielles*, coord. par Daniel Atlan et Michel-Louis Lévy, mai 2001.

La gestion des compétences est concernée

Il importe ici de souligner l'importance d'une typologie des situations rencontrées selon les secteurs d'activités : l'impact de l'âge varie selon les types d'emploi et selon les secteurs (industrie, bâtiment, services personnalisés, services immatériels, travaux de conception ou de conseil...) où ils s'exercent. Il est des emplois où l'âge aura peu d'impacts et d'autres où le "vieillessement" pourra être considéré comme positif. Il convient de remarquer que la plupart des études réalisées en Europe sur ce thème ont surtout porté, au départ, sur des secteurs industriels où le personnel peu qualifié se caractérisait par un faible niveau de scolarité. Il en est ressorti une vision plutôt "pessimiste". Elle est sans doute à corriger ou à nuancer. Les chercheurs québécois préfèrent parfois parler de "travailleurs d'expérience" plutôt que de "travailleurs vieillissants" en se référant à ceux qui ont 45 ans et plus. La différence n'est pas seulement sémantique : elle témoigne d'un changement de perspective.

Dans cette recherche, la gestion des compétences est concernée au premier plan, avec plusieurs priorités.

■ L'analyse et l'anticipation des situations démographiques.

La gestion prévisionnelle de la pyramide des âges et l'examen des structures d'âges des situations de travail apparaissent comme essentiels. La taille, le profil et l'évolution prévisible des pyramides des âges appelleront des stratégies d'action distinctes et en détermineront le degré d'urgence. La lecture des structures d'âges permet de raisonner sur les liens pouvant exister entre l'âge et les exigences en compétences des situations de travail. L'analyse comparative entre les ateliers, les services ou les emplois permettront de comprendre comment les degrés d'exposition aux contraintes et aux astreintes déterminent la structure des âges. D'utiles typologies de situations ou de parcours d'évolution professionnelle pourront ainsi être établies : elles mettront en évidence en quoi l'âge peut être un atout ou un handicap pour effectuer une tâche de manière satisfaisante.

L'analyse des situations devra également identifier où se trouvent réellement les compétences critiques qu'il s'agit de préserver ou

de renouveler. L'exercice peut permettre de les localiser là où on ne les attendait pas : dans l'usine de Dunkerque appartenant au groupe Usinor, une étude sur la répartition des compétences a montré que les détenteurs de compétences critiques étaient les quadras et non les quinquas⁴.

■ La structure et le contenu des référentiels de compétences.

Il sera pertinent de distinguer les "ressources" nécessaires pour agir avec compétence en fonction du type d'effets que l'âge peut y produire. La traditionnelle classification en savoirs, savoir-faire et savoir-être n'est sans doute pas ici la plus pertinente. Il sera, par exemple, beaucoup plus utile de distinguer les ressources sensorielles et motrices, les capacités cognitives fondamentales pour traiter et mémoriser l'information, le capital de connaissances et de savoir-faire provenant de l'expérience... L'effet du vieillissement biologique ne s'y fait pas sentir de la même façon et les stratégies d'adaptation que les sujets mettront en œuvre pour agir efficacement en dépendront fortement.

Il sera particulièrement éclairant de relier les catégories de ressources (leçons de l'expérience, capacités cognitives...) à posséder avec les typologies de situations qu'il faut savoir maîtriser. Ces dernières peuvent les solliciter de manière variable, alors que l'âge les rend plus ou moins disponibles : le niveau de complexité, le degré de familiarité, la pression temporelle des tâches à effectuer mettront plus ou moins en difficulté les sujets âgés et détermineront les marges de manœuvre dans lesquelles des pratiques professionnelles d'adaptation pourront être inventées.

■ L'analyse des pratiques professionnelles. Face aux contraintes du prescrit, les personnes mettent en œuvre des pratiques ou des conduites qui leur sont propres. Les combinaisons de

Les chercheurs québécois préfèrent parfois parler de "travailleurs d'expérience" plutôt que de "travailleurs vieillissants". La différence témoigne d'un changement de perspective

ressources (capacités cognitives, savoir-faire, savoir y faire, leçons de l'expérience, aptitudes sensorielles...) qu'elles composeront et mettront en œuvre témoigneront de la grande variabilité qui peut exister dans la manière d'agir des sujets d'un même âge. Les modes opératoires pour compenser les effets de l'âge pourront être divers. La multiplicité et la variété des ressources permettent leur utilisation différenciée. Une plus grande lenteur constatée chez les travailleurs âgés peut ainsi signifier non pas une déficience, mais une plus grande prudence dans les décisions à prendre, une vérification plus rigoureuse des informations ou des données, une attitude plus précautionneuse. Développer la prise de conscience de ces façons de faire peut permettre de renforcer la confiance en soi des travailleurs âgés, de contribuer à construire et à faire évoluer leur identité professionnelle et d'intégrer les leçons des ergonomes dans la pratique du métier et la conception des emplois. Le travail sur les "schèmes opératoires", autrement dit sur les "façons de s'y prendre pour agir", est appelé à prendre une importance croissante.

■ **L'organisation du travail.** Elle ne saurait être absente de la gestion anticipée des âges et des compétences. Elle détermine en effet les conditions de mise en œuvre des compétences et non seulement le contenu des tâches à effectuer. Selon le caractère plus ou moins strict des prescriptions, les marges de manœuvre dont disposeront les sujets pour créer leurs propres pratiques professionnelles seront plus ou moins grandes. Il conviendra en conséquence de s'interroger pour savoir ce qui doit être précisé comme contrainte incontournable et ce qui peut faire l'objet d'interprétation. Une certaine souplesse de la prescription est nécessaire pour permettre la mise en œuvre de procédures opératoires diversifiées

Les employeurs hésitent à envoyer en formation leurs travailleurs âgés. Il est de fait actuellement que l'espérance de formation diminue avec l'âge

permettant de maintenir un niveau satisfaisant de performance. Ce n'est pas parce qu'on fait autrement qu'on fait nécessairement moins bien. La mission des ergonomes n'est-elle pas en effet de veiller à l'optimisation des conditions de travail, c'est-à-dire aux conditions qui permettront à chacun d'être performant au moindre coût, avec la meilleure gestion possible des ressources disponibles ?

■ **La gestion de la mobilité.**

Elle nécessite de repenser les parcours professionnels et la gestion des carrières au sein d'une même entreprise. Voilà déjà de nombreuses années que les "plans de carrière" ne sont plus à l'ordre du jour ; c'est maintenant la notion même de carrière qui doit être abandonnée. Il sera de moins en moins possible d'assurer à un salarié la programmation d'une promotion linéaire et ascendante en rémunération et en prise de responsabilité. Ce que l'entreprise ou l'organisation peut lui proposer, c'est la mise à sa disposition de conditions favorables (bilans de compétences, accompagnement, dispositifs d'orientation...) pour l'aider à construire progressivement des parcours professionnels et naviguer sur des cartes d'opportunités offrant une visibilité sur des évolutions tant verticales qu'horizontales, sur des progressions en expertises techniques et non seulement managériales, sur l'offre de nouvelles situations

d'apprentissage. C'est sur l'ensemble de la vie professionnelle et non seulement sur les dernières tranches de vie active que la gestion de ces parcours doit être organisée. Il faudra inventer des cheminements les plus diversifiés possibles, s'attaquer aux frontières traditionnelles des filières cloisonnées, admettre qu'on peut évoluer sans nécessairement accumuler le bénéfice des primes d'ancienneté.

Il deviendra également nécessaire de mettre au point des possibilités de parcours entre les entreprises : le défi est élevé et il faudra inventer.

■ **La formation.** Les préjugés sont ici tenaces : à partir de 45 ou 50 ans les salariés perdraient de façon notable leur capacité d'apprendre. Beaucoup d'entre eux en sont d'ailleurs persuadés : la perte de confiance en soi, les pressions décourageantes de l'entourage proche, la sensibilité accrue aux pressions temporelles des rythmes de travail y concourent. Bien qu'une telle représentation ne repose sur aucune étude sérieuse, elle ne contribue pas moins à renforcer l'attitude des employeurs à hésiter à envoyer en formation leurs travailleurs âgés. Cette tendance est particulièrement visible en ce qui concerne les formations informatiques : l'âge expliquerait l'essentiel des difficultés d'apprentissage. Il est de fait actuellement que l'espérance de formation diminue avec l'âge.



La réalité est plus nuancée. Constatons déjà que, selon Médiamétrie, les plus de 50 ans représentaient en 1999 en France plus de 41 % des internautes. Ce qui apparaît surtout, c'est non pas tellement une diminution des capacités à apprendre mais la nécessité de disposer de davantage de temps pour apprendre, de pouvoir se référer à des expériences antérieures, de relier ce qui est appris aux connaissances déjà acquises, de pouvoir donner un sens aux apprentissages demandés et à ceux dont il faut se défaire, d'apprendre dans un climat de confiance, de savoir exprimer et valoriser ses pratiques professionnelles, d'avoir eu l'opportunité d'être mis périodiquement et régulièrement en situation d'apprendre... Les effets de l'âge ne sont certes pas absents mais ils restent en soi modestes. En revanche, combinés avec les autres facteurs précédemment énumérés, ils doivent être pris en compte.

Il convient donc d'accorder une attention toute particulière à la recherche et à la mise en œuvre de méthodes et d'un environnement favorables à la formation des sujets âgés : plus grande prise en compte des représentations, articulation de nouveaux apprentissages avec les compétences et connaissances acquises, mise en confiance et travail sur l'image de soi pour réduire l'anxiété, accompagnement personnalisé, organisation de la diversification des rythmes et vitesses d'apprentissage (en particulier en début de formation), travail sur les conséquences attendues de changements demandés, entraînement à effectuer un retour réflexif sur l'expérience pour pouvoir la mettre en mots, pédagogie de l'alternance pour rendre familières des situations de travail inédites ou pour faciliter l'appropriation de nouveaux outils, progressivité des apprentissages... Ces diverses mesures ne doivent pas faire oublier l'essentiel, à savoir la

nécessité d'instituer une formation tout au long de la vie et non seulement de s'en préoccuper pour les sujets âgés. C'est en entraînant régulièrement les capacités d'apprentissage et en mettant à jour périodiquement les connaissances qu'on assurera leur bon fonctionnement ou leur renouvellement à des âges avancés. Le concept d'"éducation tout au long de la vie" prend ici toute sa signification : la conception ternaire des âges (éducation et formation / travail / retraite), encore présente dans bien des représentations individuelles et collectives, se révélera de moins en moins pertinente⁵.

■ **La transmission de l'expertise.** C'est probablement elle qui retient actuellement le plus l'attention des employeurs privés et publics. Les prévisibles départs massifs en retraite font craindre un appauvrissement important du capital de savoir-faire des entreprises ou des organisations. Le retrait des experts fait craindre des ruptures dans les chaînes de compétences. Le développement et la vogue actuelle des pratiques de gestion des connaissances (knowledge management) s'expliquent en partie par cette crainte de décapitalisation. On cherche alors à "récupérer" les tours de main ou les façons de faire des experts pour les mémoriser et les mettre à disposition de ceux qui restent ou qui arriveront. Réussir la coopération intergénérationnelle tend à devenir un objectif affiché des responsables de gestion des ressources humaines.

La conscience du problème existe mais les solutions ne sont pas évidentes. Que signifie transmettre ou transférer ? Quelle sélection convient-il d'effectuer parmi tout ce qui pourrait être transmis ? Comment tirer les leçons de l'expérience passée alors que les contextes et exigences de travail sont souvent radicalement différents ? Quelle coopération et quels apports réciproques entre les

■ ■ ■ ■ ■

5

Frédéric Lesemann : *art.cit.*

travailleurs des différents âges ? Peut-on transmettre des pratiques professionnelles alors que celles-ci sont nécessairement individualisées ? En d'autres termes, que signifie "transmettre" ou "transférer" ? Il est probablement significatif que le thème de la transmission soit maintenant à l'ordre du jour des colloques et des publications. Il convient peut-être d'ailleurs de le relativiser : dans quelle mesure les départs ne peuvent-ils pas être une occasion d'innover et de créer des nouveaux besoins de connaissances ? Certaines ruptures ne sont-elles pas parfois nécessaires pour innover ?

Un nouveau souffle

La gestion des compétences est donc appelée à trouver un nouveau souffle avec le défi de la gestion des âges. Elle y répondra en réalisant un travail pluridisciplinaire avec les travaux des ergonomes et en adoptant une approche volontariste et globale : ce serait une erreur de se limiter à vouloir gérer les compétences des travailleurs qualifiés de "vieillissants".

C'est une gestion prévisionnelle des âges, c'est-à-dire de tous les âges, qui doit être inventée et mise en œuvre. Introduire un raisonnement démographique dans la gestion des compétences s'avère prioritaire. Savoir traduire en dispositifs pratiques les connaissances produites par les chercheurs (ergonomes, psychologues et sociologues du travail, médecins d'entreprise, etc.) deviendra une compétence requise des gestionnaires des ressources humaines. La performance et la compétitivité de demain des entreprises et des organisations en dépendent.

Guy Le Boterf