

OMNES

"Les Seniors et l'Emploi"

Mercredi 20 janvier 2010

Maintien et développement des compétences tout au long de la vie professionnelle

*(Catherine Delgoulet,
Maître de conférences en ergonomie LATI, Université Paris Descartes,
Chercheuse au CREAPT, Spécialiste du vieillissement au travail)*

Débat

M. MATHIEU.- Merci beaucoup à la fois pour la richesse de l'exposé qui vient à temps dans le séminaire parler de formation –nous ne l'avions pas fait jusqu'à présent– pour les recommandations, parce que cela a évoqué, les examens non destructifs pour un certain nombre d'entre nous dont je suis, quelque chose qu'on connaît à Air France et à KLM et parce qu'il y a aussi des recommandations et pas uniquement des constats. C'est intéressant.

Pour terminer, et je vous passe la parole, on devrait avoir environ trois-quarts d'heure de débats. Ce qui m'interpelle dans votre exposé, c'est toujours cette différence entre le travail réel et le travail prescrit. C'est vraiment quelque chose que l'on vit à Air France comme je pense à KLM ainsi que dans beaucoup d'entreprises : la différence entre les process, ce qu'on nous apprend, ce qui est la norme et ce que chacun d'entre nous vit au quotidien.

Je passe la parole à la salle à moins qu'Annie, tu veuilles faire un commentaire initial ?

Mme JOLIVET.- J'avais juste une question par rapport à ce qu'on a vu hier quand les médecins du travail sont intervenus.

Si Catherine peut juste répondre à un moment donné avec le flot des questions qui vont venir, si tu peux nous dire s'il faut systématiquement aux âgés ou aux anciens, plus de temps pour apprendre ? Tu as donné quelques éléments. Faut-il toujours plus de temps ou finalement, ce n'est pas tellement le temps qui compte mais c'est le contenu, la façon dont c'est amené ? Pour que la question soit réglée définitivement !

SYNDICALISTE.- Pour Catherine, je suis technicien de maintenance aéronautique, licence B2. Cela va lui permettre de comprendre.

QUESTION.- Qu'est-ce qu'une licence B2 ?! (*Amusement général*)

SYNDICALISTE.- Cela va venir après ! Vous avez pris un exemple qu'on connaît bien chez nous, parce que nous avons cette activité en maintenance aéronautique.

Je vais faire le parallèle avec le métier plus général de mécanicien avion et reprendre ce qui est dit. Un mécanicien avion, pour rentrer dans le métier, suit d'abord une formation initiale dans les écoles, sanctionnée par un diplôme d'Etat, soit un CAP, mais cela n'existe plus beaucoup, soit maintenant un Bac professionnel. Cela lui permet de rentrer et d'exercer l'activité, accompagné par d'autres personnes plus anciennes et plus âgées.

Puis, au bout d'une certaine expérience, il acquiert la licence qui devient un document administratif de la DGAC l'autorisant à exercer un privilège plus tard. En attendant, il va apprendre, avion par avion, comme c'est également le cas chez les pilotes mais les pilotes en parleront mieux que moi. A partir du moment où on commence à devenir spécialiste sur un avion, on fait une qualification technique et on revient sur les bancs de l'école, en général deux à trois mois, suivis d'une période pratique, d'au minimum 15 jours et selon l'âge, on le vit différemment. On le vit plus facilement au début du métier à 25 ans qu'à la fin, à 54 ans. En général, d'ailleurs, l'entreprise hésite à envoyer à cet âge-là, des gens en qualification technique, puisque c'est un coût financier, une qualification technique, c'est de l'ordre de 25 000 €. Cela détermine parfois des choix.

Là où je veux revenir, c'est ce que sur ce qu'a dit le formateur. Pour moi, à moins que vous me disiez autre chose sur ce qu'il a formulé, il n'a pas eu la bonne réponse. Effectivement, il a dit qu'un livre de cours, un écran d'ordinateur, puisqu'en technique, on a même maintenant des formations par ordinateur, ne sont pas des références, mais sont là pour aider à assimiler la formation et quand on fait ces petits carnets également –et je peux vous garantir en descendant dans les hangars chacun a son petit carnet– c'est son petit carnet aide-mémoire, parce qu'on ne peut pas tout retenir. A un moment donné, on ouvre le carnet pour consulter un circuit hydraulique ou électrique. Effectivement, ces documents ne servent pas de référence pour dépanner. Là, il y a une mesure de sécurité aérienne essentielle : on doit utiliser la documentation éditée par le constructeur de l'avion.

Là où le formateur a eu une mauvaise réaction à mon avis, c'est que c'est ce qu'il aurait dû dire. Il n'aurait pas dû dire autre chose. Il aurait dû dire "ne prend pas de notes, parce que je n'ai pas envie que tu prennes de notes parce que tu ne m'écoutes pas" mais il aurait dû dire surtout, c'est : "si tu

prends des notes, ces notes-là ne doivent pas servir pour ton travail. Elles doivent servir pour ta détermination mais quand tu as à consulter réellement pour ton travail, il faut consulter le document constructeur."

M. MATHIEU.- On essaie de poser des questions et d'être aussi assez concis pour que tout le monde puisse intervenir.

QUESTION.- J'ai deux questions, dont une pour toi d'abord : dans le document que tu as fait circuler "maquette sociale Air France", dans l'expression de Mme Delgoulet, tout à l'heure, il y avait la formation par catégories socioprofessionnelles. Dans le document, il n'y a que la formation par tranche d'âge. Je faisais un peu le comparatif. Les cadres Air France, c'est 21 %, mais dans les plus de 60 ans, c'est 43 %.

Ce serait bien en termes de compréhension pour faire les rapprochements, qu'on ait les formations par catégories socioprofessionnelles et par tranches d'âge et non pas uniquement par tranches d'âge.

M. MATHIEU.- Je transmettrais au service Diversité qui s'occupe des seniors mais le logiciel permet de le faire.

SYNDICALISTE.- Je te remercie. La question plus de fond, c'est quand on parle de qualité. J'ai une autre définition de la qualité que celle qu'on entend souvent. La qualité qu'on nous demande au travail, c'est de faire de la sous-qualité. C'est pour cela que cela pose beaucoup de problèmes au niveau des plus âgés. Une norme ISO ne consiste pas à relever le niveau de tout le monde mais à mettre tout le monde au même niveau qui est le minimum sur lequel l'entreprise fera le plus de marge bénéficiaire. Rien de plus.

Je vais le vérifier encore lundi prochain en session de CE. J'ai encore un exemple, je ne vais pas m'appesantir là-dessus, mais aujourd'hui, quand un ancien part en formation, qu'on lui dit : il faut que tu fasses de la qualité, alors que cela fait 30 ans qu'il en fait, que c'est un jeune qui lui fait la formation qui ne connaît pas le métier... "Un jeune", j'exagère un peu mais c'est souvent le cas aussi, des gens qui viennent de débarquer dans l'entreprise, qui ne connaissent pas complètement les règles, ils imposent des choses de qualité, que le salarié fait déjà depuis des années et au bout du compte, il ne pourra pas les mettre en œuvre derrière, parce qu'autant, il y a le travail prescrit et le travail réel mais il y a aussi le travail subjectif. C'est-à-dire ce que le salarié voudrait pouvoir faire en termes de qualité et qu'il ne peut pas faire. Dans ce cas, comment un ancien va-t-il pouvoir évoluer ? J'ai l'impression que c'est plutôt remplir des statistiques, mettre des gens en formation pour dire : "regardez, on a fait de la formation pour les anciens", parce que comme on le disait tout à l'heure, les jeunes ne veulent pas y aller. Donc, on bouche les trous parce qu'il y a des opportunités de faire des stages.

Je crois que cette dimension qualité est extrêmement importante.

SYNDICALISTE.- Je voudrais rajouter à ce qu'a dit Jean, une autre chose. En fait, nous avons des disparitions complètes de certains métiers qui sont dus, soit à l'avènement d'internet (c'est vraiment inéluctable, les métiers de la vente à distance, les métiers de l'exploitation commerciale, etc.), soit de choix politiques d'Air France. C'est-à-dire des rapprochements en grand centre de gestionnaire. On a beaucoup moins de gestionnaires, pareil pour les comptables. Il y a de grands mouvements qui s'amplifient et je ne vous parle pas des très récents projets comme NEO, qui sont avec la crise que l'on vit... Tous ces projets vont très vite. On accélère quasiment toutes les réorganisations profondes de nos métiers. Nous avons des gens complètement perdus. Parfois, cela va jusqu'à des tentatives de suicide ou des suicides. On a une souffrance de personnels qui étaient référents dans certains métiers. Ces métiers disparaissent souvent très brutalement et ils se retrouvent vers 50 ans complètement perdus. On constate au niveau syndical, que plus ils ont été référents dans leur métiers, plus quand ils se trouvent à 50 ans dans des stages de formations ou pas, je précise, ils sont perdus.

Comme le dit Jean, il y a une grande hypocrisie dans les mots. Le fait de nous imposer le mot "qualité", on a déjà subi –et je pèse mes mots– les normes ISO 9002. Il y a eu toute une série de 9000. C'est une catastrophe humaine. Les dégâts humains de ces réorganisations massives, qui sont

souvent des réorganisations de fond, sont dramatiques. On commence seulement à avoir les effets sur la santé physique mais aussi mentale, surtout mentale, des salariés.

SYNDICALISTE.- Je voudrais embrayer. Cela concerne l'exploitation ; le projet « Itinéraires » qui est en route depuis officiellement deux jours. Sur l'escale d'Orly, il y a eu une incidence au mois de juin/juillet, sur un service, la recherche bagages et la correspondance, où on a fait travailler des personnels sur des cycles ; un travail totalement retour en arrière pour des gens qui avaient 50, 55, 60 ans : courir autour de l'aéroport, des choses totalement inadmissibles ; un retour sur les formations professionnelles, le niveau professionnel, l'expérience. Tout cela a été annihilé en deux mois. Un exemple de ce qui vient d'être dit par mes collègues.

Mme DELGOULET.- Pour commencer, la question de plus de temps éventuel. Comme je le disais déjà tout à l'heure, c'est vrai qu'un certain nombre d'études démontrent la possibilité qu'avec l'âge, il y a besoin de plus de temps mais quand on approfondit ces questions, on se rend compte que ce n'est pas tant l'âge que tout un tas d'éléments, de dimensions liés à cet âge.

Tout d'abord, comme je vous le disais tout à l'heure, plus on avance en âge et plus il y a une diversité dans les performances. Cela veut dire qu'à un âge donné, on va avoir des personnes qui réussiront bien mieux que des plus jeunes dans l'apprentissage et un certain nombre d'autres qui auront des difficultés, pour lesquelles il faudra éventuellement plus de temps. Cela veut dire que ce n'est pas linéaire, ce n'est pas : plus on avance en âge, plus on a besoin de temps. C'est qu'éventuellement, certains ont besoin de plus de temps.

On peut se dire que c'est lié au niveau de qualification éventuellement, en partie ceux qui ont moins eu l'habitude d'apprendre, qui ont quitté plus tôt les bancs de l'école, ont déjà une phase de remise dans ce travail d'apprentissage.

Mais je pense à une étude réalisée chez Airbus, il y a maintenant quelques années, dans les années 90, par René Amalberti et Claire Pellegrin, qui s'étaient intéressés à la formation des pilotes qui passaient aux Airbus A-320. Il y avait un changement de génération d'avions. Je ne suis pas du tout une spécialiste mais si j'ai bien compris, on passait d'un pilotage de Caravelle où on était plus dans du pilotage traditionnel d'avion à un pilotage davantage automatisé où on est plus dans du contrôle d'un certain nombre de commandes également.

Ces deux auteurs ont pu constater que la plupart des jeunes et des plus âgés parmi les pilotes réussissaient la formation dans le temps imparti. Et quelques plus âgés, eux, il leur fallait une ou deux journées supplémentaires de formation pour que leur formation soit validée. Quand ils ont essayé de voir ce que derrière ce chiffre, on pouvait également trouver, en termes de parcours professionnel notamment, ils se sont rendu compte que d'une part, c'étaient des personnes qui maîtrisaient moins l'anglais et que c'était aussi une période, si j'ai bien compris, où on passait aux formations exclusivement en anglais, contrairement à ce qui se passait auparavant et elles avaient une difficulté tout simplement de traduction du contenu à apprendre. Deuxièmement, c'était des personnes qui avaient moins eu l'habitude de changer de type d'avion et étaient restées très longtemps sur un même type d'avion et pour qui ce saut générationnel technologique était d'autant plus important à réaliser. Donc, derrière ces questions d'âge, c'était davantage des questions d'expérience et d'expérience du changement, en l'occurrence. C'est un exemple.

Un autre exemple dans le secteur tertiaire sur l'introduction d'un nouvel outil informatique de gestion de dossiers pour des agents du secteur tertiaire. Une étude réalisée par Corinne Gaudart, Serge Volkoff que vous verrez cet après-midi et Antoine Laville. Dans cette étude, les agents qui jusqu'à présent travaillaient sur des terminaux fixes, tous reliés à un même ordinateur où on n'avait ni Windows, ni de souris, allaient passer à un nouveau logiciel mais en plus, à un nouveau système, puisque tous auraient un ordinateur avec une souris et Windows.

Cette formation telle qu'elle avait été conçue, les concepteurs de la formation s'étaient dit "on change le logiciel, donc on va apprendre la manipulation du nouveau logiciel" mais n'avaient pas vu que derrière, il y avait un changement d'outil également. Donc, une partie des plus âgés qui n'avaient pas eu l'occasion de se former à la manipulation de la bureautique de base durant leur carrière professionnelle ni dans leur vie personnelle, n'arrivaient tout simplement pas à maîtriser la

petite souris sur l'écran, ne comprenaient pas qu'il y avait des fenêtres qui disparaissaient ou réapparaissaient et ont passé plus de deux journées qui n'étaient pas prévues dans la formation, à jongler, à essayer de se débrouiller pour comprendre comment.

Ici, on peut dire : ils sont plus âgés, ils prennent plus de temps ; c'est aussi comment on construit la formation. Est-ce qu'on a bien identifié tout ce que l'on changeait quand on changeait de logiciel ? On change bien plus que le logiciel. On change l'outil, on change également en l'occurrence l'organisation du travail, parce que cet outil a engendré aussi de la polyvalence alors qu'avant, on était spécialisé dans tel et tel types de gestion de dossier. On change beaucoup de choses. Attention à la façon dont on conçoit les formations.

Le lien entre la formation et le travail est très important. C'est d'où on part et jusqu'où on veut aller et qu'est-ce qu'on va changer. Est-ce que la formation prend bien en compte tous ces changements et permet effectivement d'accompagner tous ces changements ? Je pense que c'est davantage une question de contenu de la formation et ce contenu sera d'autant plus difficile ou facile à appréhender qu'il aura été conçu en lien avec la réalité du travail. Bien sûr cette réalité du travail, on y est d'autant plus sensible qu'on est plus âgé, parce qu'on a plus d'expérience, parce que son parcours professionnel fait que c'est quelque chose qui compte. C'est là-dessus qu'on a construit, conçu ses savoirs et ses savoir-faire. Il faut arriver à faire ce lien, si on ne nous aide pas à faire ce lien, si tout un pan du lien est occulté, on va se retrouver à demander plus de temps pour se former.

QUESTION.- Je vais peut-être revenir un peu sur ce que vous venez de dire. Je fais surtout référence à ce que vous avez dit précédemment, que plus on est âgé, plus il faut du temps pour acquérir des formations. Avez-vous fait des recherches, des études sur les processus d'acquisition ? Je ne parle pas de maîtriser l'outil, le mulot, etc. mais je pense à la PNL, les différents processus d'acquisition, parce que plus on avance en âge, plus on s'enferme dans un processus qui vous est plus familier. Et si ce n'est pas celui-là qui est utilisé dans le stage, on aura un processus d'acquisition qui sera plus long. Y a-t-il un impact dans les différents processus d'acquisition qui peut intervenir dans la formation ?

Mme DELGOULET.- Je n'ai pas fait d'études là-dessus personnellement. Ce que montrent les études beaucoup plus expérimentales, où on est dans de l'apprentissage pas forcément contextualisé, dans ces situations... C'est toujours pareil : c'est très compliqué, parce que le plus souvent, il y a un ralentissement de l'apprentissage avec l'avancée en âge en moyenne sauf que cette moyenne ne rend pas compte de l'augmentation de cette diversité avec l'avancée en âge. C'est très important.

Réfléchir sur des moyennes lorsque l'on parle des plus âgés, c'est être à peu près sûr se tromper et aller à l'échec si on part de cette moyenne, parce que cette diversité explose avec l'avancée en âge, du fait des expériences et des effets de la vie sur soi, qui font que certains vont avoir plus de facilité et d'autres seront en difficulté.

Le fait d'avoir longtemps été familiarisé avec une manière de penser, c'est ce que je comprends, effectivement va d'autant plus rendre difficile si on a comme injonction d'adopter une autre manière de penser.

Ce qui me semble important de concevoir et de réfléchir dans la conception des formations, c'est de ne pas proposer une seule manière d'apprendre mais de pouvoir proposer plusieurs façons, et voir comment elles permettent d'arriver à un but similaire. J'en reviens toujours à l'exemple de prise de notes, mais cela peut concerner d'autres exemples. Il me semble qu'il est important de pouvoir comprendre que tout comme en avançant en âge, on a des diversités de travailler qui s'accroissent, on a des diversités de manière d'apprendre qui augmentent. Ceci est important à concevoir et à avoir en tête, lorsque l'on élabore les formations, pour ne pas les rendre trop "enfermantes" sur une seule manière.

Mme JOLIVET.- Si je comprends bien la question sur le processus d'acquisition, il y a aussi la question des processus élémentaires de traitement de l'information, des choses qui renvoient un peu au fonctionnement du cerveau. Je ne suis pas spécialiste mais pour ce que j'en sais, les processus élémentaires de traitement ne sont pas particulièrement dégradés avec l'âge. Là aussi, cela dépend beaucoup des personnes ; il peut y avoir des atteintes à la santé. L'habitude de changer de façon de

penser, d'être dans des contextes différents, cela joue aussi sur la capacité du cerveau à traiter les choses rapidement. On sait qu'avec l'âge, on a tendance à vouloir davantage baliser son raisonnement en cherchant des éléments d'information, en allant puiser dans son expérience et en cherchant, en fait, à enrichir les éléments d'information dont on dispose, plus qu'un jeune ou qu'un inexpérimenté. Néanmoins, pour ce que j'en sais, il y a tout un courant récent de recherche, plutôt du côté physiologie de Jean-Claude Marquis, en particulier à Toulouse, qui met en évidence ce qu'on n'avait pas observé avant : le cerveau est extrêmement plastique même à un âge avancé. Plus on a altéré ses capacités, plus on s'est réduit à des choses vraiment très restreintes en termes cognitif, plus c'est difficile, mais malgré tout, même en partant de bas, il est toujours possible de restaurer une certaine plasticité du cerveau en créant des connexions.

QUESTION.- A quel prix ?

Mme JOLIVET.- C'est une question de temps. On arrive à le faire mais la question, c'est de savoir si c'est valorisé, si le temps imparti pour aboutir à cette modification est accepté, toléré ou empêché. Je pense aussi à cela pour les activités après la retraite puisqu'on en a parlé ce matin. Le cerveau est plastique et peut améliorer son fonctionnement même à âge tardif et même en partant d'assez bas. Il faut quitter l'idée qu'on a des neurones qui se dégradent et qu'après, on peut jouer un peu avec les connexions mais peu.

M. MATHIEU.- Cela fait la liaison avec la question que je voulais vous poser. "Le cerveau est plastique" : dans un séminaire qui avait été conclusif au groupe projet senior Air France, un des médecins du travail qui intervenaient avait même comparé le cerveau à un muscle –ce qui est une notion tout à fait nouvelle– qui peut s'atrophier mais qui par l'exercice –à quelles conditions aussi l'exercice c'est aussi une fatigue– peut se développer à tout âge. Sauf chez Philippe Cadorel mais... !

M. CADOREL.- Merci !

M. MATHIEU.- Vous nous avez indiqué, si j'ai bien compris, que l'adaptabilité et la faculté pour un senior de pouvoir s'adapter à des changements d'organisation, à des mutations, étaient aussi reliées au fait qu'il ait bénéficié ou pas, tout au long de sa carrière, de formations. Y a-t-il un type de formation ? Est-ce que ce sont des formations générales, des formations métiers qui seraient plus bénéfiques aux salariés arrivant à un âge avancé pour pouvoir être toujours mobile, employable, qui puisse se reconverter ? Est-ce qu'il y a un type de formation qui serait à privilégier ?

Mme DELGOULET.- A ma connaissance, il n'y a pas d'études qui ont été faites pour essayer de voir comment. Je l'ai dit, comme vous le constatez vous-mêmes aussi dans votre entreprise, plus on avance en âge, moins on a accès à la formation. Il y a peu de choses qui ont été faites sur ces questions. Je ne suis pas sûre que le contenu de l'apprentissage ait une incidence sur le fait que cela rende éventuellement plus souple ou moins souple le cerveau dans les prochains apprentissages.

En revanche, l'apprentissage, il faut bien avoir en tête qu'il se fait au quotidien dans le travail que l'on fait. Cela me fait penser –ce qu'Annie vient de dire– à une autre étude faite par Even Loarer, qui est professeur à l'INETOP* à Paris, auprès des agents de la SNCF. Il s'est intéressé à une étude longitudinale pour essayer de voir comment évoluait l'intelligence mesurée par un certain nombre de tests divers et variés de raisonnement et autres sur la population des agents de la SNCF. Il a pu montrer qu'en fonction du poste que l'on occupe, différentes dimensions qui caractérisent l'intelligence vont évoluer de manières différentes en lien avec le contenu du travail que l'on a à réaliser au quotidien. Donc, ce contenu du travail justement permet d'entraîner, de maintenir un certain nombre de capacités et de développer certaines compétences. D'autres contenus du travail vont au contraire stabiliser, voire entraîner du déclin d'autres dimensions de cette intelligence mais ceci est réversible. En fonction du poste et des changements de poste au cours de la carrière, on va avoir des performances qui vont soit stagner, soit augmenter, soit baisser sur telle ou telle dimension. C'est un élément important me semble-t-il aussi à prendre en compte.

M. MATHIEU.- J'aurais encore plein de questions –je suppose, vous aussi– mais nous allons poursuivre à table puisqu'il faut aussi entretenir nos forces.

Mme DELGOULET.- Surtout que je n'ai pas répondu à tout le monde.

M. MATHIEU.- Catherine déjeune avec nous, nous pouvons continuer à table. Je vous souhaite bon appétit. Philippe, on déjeune au même endroit ?

M. CADOREL.- Toujours à l'hôtel Ibis. Nos intervenants qui ne connaissent pas, nous suivent. Je vous demande d'applaudir Catherine pour l'exposé brillant qu'elle nous a proposé.

(Applaudissements)

* INETOP Institut National d'Etude du Travail et de l'Orientation