

Le Quotidien de la formation

La formation pour lutter contre l'obsolescence des compétences (rapport Bellon-Mériaux-Soussan sur l'emploi des seniors)

Le rapport Bellon-Mériaux-Soussan sur l'emploi des seniors, remis mardi 14 janvier au Premier ministre dans le cadre des concertations liées à la réforme des retraites, appelle à une révolution culturelle : « Plus les décideurs dans l'entreprise seront amenés à envisager les salariés expérimentés non pas comme un coût salarial ou un facteur de rigidité, mais comme une ressource (un actif) à mobiliser [...] moins les politiques publiques auront à intervenir ».

Christelle Destombes, 15 janvier 2020

Constatant que le taux d'emploi des seniors reste inférieur à la moyenne européenne (seuls 30 % des 60-64 ans sont encore en emploi en France), quand bien même la réforme des retraites brandit un départ de plus en plus tardif, [le rapport](#) formule cinq axes stratégiques, corrélés selon le principe qu'une « *stratégie cohérente sur le long terme suppose une capacité de coordination très forte des politiques sectorielles sur un spectre très large santé/travail/emploi/formation/assurance-chômage/retraite* ». Ces cinq axes sont déclinés en une quarantaine de propositions concrètes, où la formation a sa place.

Obsolescence des compétences

En premier lieu, elle est appelée à la rescousse pour lutter contre « *l'obsolescence des compétences* » et « *favoriser la transmission des savoirs* ». Alors que l'effort de formation vis-à-vis des salariés décroît rapidement, « *à partir de 35 ans pour les employés et ouvriers, et de 50 ans pour les cadres* » et que les salariés « *plus expérimentés apparaissent généralement moins désireux de se former que les plus jeunes* », les auteurs plaident pour une meilleure prise en compte du « *grand risque* » que constituent les changements de métiers.

Quatre actions conjointes sont nécessaires, afin de renforcer la « fonction préventive de la formation » : des démarches de GPEC adaptées à la taille des entreprises, un renforcement des outils et pratiques de management des compétences à l'abord de la seconde partie de carrière, la valorisation des savoirs issus de l'expérience et un soutien aux transitions vers des « secondes carrières ».

Concrètement, alors que les politiques de GPEC peinent à concerner les TPE-PME, les auteurs jugent bon d'inscrire le « développement de l'employabilité des travailleurs âgés comme un volet de la négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels », et de sérier les conséquences. Dans les entreprises de plus de 300 salariés, si la négociation n'aboutit pas, il s'agit de « *rendre obligatoire la définition d'un plan d'action unilatéral en faveur de l'emploi des seniors* » et dans celles de moins de 300 salariés, de renforcer les ressources d'accompagnement, en sollicitant les branches, les Opco, etc.

Accompagnement

Pour accompagner les salariés vers la formation, le rapport recommande un bilan de compétences « salarié expérimenté » gratuit à partir de vingt ans d'expérience. Ceux ayant ouvert des droits à la pénibilité devraient bénéficier d'un accompagnement pour activer le compte professionnel de prévention (C2P) et financer des formations longues de reconversion. Surtout, l'innovation pédagogique devrait s'adapter aux spécificités de ces salariés : actions de formation en situation de travail, VAE collective, accès facilité au statut de tuteur et/ou maître d'apprentissage...

Notant que les salariés plus âgés sont statistiquement moins qualifiés que la moyenne et qu'ils souffrent de problématiques d'accès aux droits, les auteurs du rapport préconisent un accès prioritaire au conseil en

évolution professionnelle. Ils prônent de flécher plus de fonds vers ce public, en augmentant ceux consacrés aux dispositifs du CPF de transition – qui pourrait faire l’objet de co-investissement – et Pro-A, et des modalités d’accès renforcés pour les actifs de plus de 45 ans et ayant été exposés aux risques d’usure professionnelle. Le CPF pourrait se voir mobilisé dans une perspective de préparation à la retraite « active » (bénévolat, mandats associatifs ou politiques, etc.). Enfin, pour que la révolution culturelle soit effective, les formations à la gestion des âges au sein des organisations de travail devraient être systématisées.

Lire [le rapport](#) « Favoriser l’emploi des travailleurs expérimentés », par Sophie Bellon (présidente du CA du groupe Sodexo), Olivier Mériaux (ancien directeur de l’Anact) et Jean-Manuel Soussan (DRH de Bouygues Construction).