



**HAL**  
open science

# Apprendre pour se maintenir dans le monde du travail en fin de carrière : réflexion autour d'une formation au métier de formateur

Catherine Delgoulet, Corinne Gaudart

## ► To cite this version:

Catherine Delgoulet, Corinne Gaudart. Apprendre pour se maintenir dans le monde du travail en fin de carrière : réflexion autour d'une formation au métier de formateur. *Éducation permanente*, 2012, n° 191, pp. 51-66. halshs-00734503

**HAL Id: halshs-00734503**

**<https://shs.hal.science/halshs-00734503>**

Submitted on 22 Sep 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Apprendre pour se maintenir dans le monde du travail en fin de carrière. Réflexion autour d'une formation au métier de formateur<sup>1</sup>**

Catherine Delgoulet\* & Corinne Gaudart\*\*

\*Maître de conférences, ergonomiste  
LATI (EA 4469), Institut de Psychologie  
Université Paris Descartes, Sorbonne Paris Cité  
71 avenue Edouard Vaillant, 92 100 Boulogne-Billancourt – France  
tel : +33 1 55 20 57 08 ; courriel : catherine.delgoulet@parisdescartes.fr

\*\*Chargée de recherche, ergonomiste  
LISE (UMR), Conservatoire National des Arts et Métiers  
Tel : + 33 1 ; courriel : corinne.gaudart@cnam.fr

**Résumé :** Cet article rend compte des relations qui se nouent entre les apprentissages et le maintien dans le monde du travail en fin de carrière. L'étude d'une formation au métier de formateur, par observations et entretiens auprès de 6 formés et d'une formatrice, permet d'illustrer les conditions d'apprentissage dans le cadre de reconversions professionnelles. Elle souligne notamment les différences de temporalité dans lesquelles se construisent les projets de reconversion des formés jeunes et plus âgés et l'impact du dispositif de formation (de son organisation) sur les possibilités de développement et de reconversion des stagiaires âgés.

**Mots clés :** Apprentissages, formation, reconversion professionnelle, parcours, âges, expérience

Les mobilités souhaitées ou subies entre emplois (interne ou externe) et surtout entre emploi et période de chômage sont aujourd'hui fréquentes. Les premières ont tendance à décroître avec l'avancée en âge et en expérience, notamment vers 45-50 ans selon les secteurs d'activité (Lainé, 2002) ; les secondes tendraient au contraire à augmenter aux deux extrêmes de la pyramide des âges de la population active (Dupray & Récotillet, 2009). Malgré la multiplication des expériences qui caractérisent les parcours professionnels des actifs à l'heure actuelle, il semble donc plus difficile de réussir cette transition au fur et à mesure que l'on avance en âge (Ferrer, Martin, 2008) et les faibles taux d'emploi en France et en Europe des 55 ans et plus l'attestent également (Marchand, 2007 ; Volkoff, 2012). Sans entrer dans le faisceau complexe des éléments jouant sur cette situation, soulignons ici que les représentations sociales relatives au vieillissement offrent depuis longtemps (cf. enquête Ifop 1961) une vision très mitigée des conséquences de l'avancée en âge dans le monde du travail. La dernière enquête de la DARES (Defresne et al, 2010) montre encore que les employeurs restent réservés sur les possibilités des salariés les plus âgés à s'adapter au changement ou à utiliser les nouvelles technologies ; deux dimensions fortement liées à la formation professionnelle et aux apprentissages. Le travail de Furunes et Mykletun (2005) illustre d'une autre manière ce constat. A partir d'une enquête réalisée auprès d'employeurs norvégiens du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, ces auteurs notent que si les employeurs n'ont pas vraiment d'*a priori*

---

<sup>1</sup> Article publié dans Education Permanente : Delgoulet, C., & Gaudart, C. (2012). Apprendre pour se maintenir dans le monde du travail en fin de carrière. Réflexion autour d'une formation au métier de formateur. *Education Permanente*, 191, 51-66.

négalif envers les salariés âgés, ils n'envisagent pas pour autant de les recruter en cas de besoin de main d'œuvre. Ils n'envisagent pas non plus d'aménager les programmes de formation en fonction des âges de leurs salariés, au risque de nier les différences effectives entre jeunes et plus âgés mais aussi, de compromettre les chances de reconversion ou réinsertion professionnelle des plus âgés.

Nous illustrerons dans cet article une des dimensions de la relation entre apprentissage et maintien dans le monde du travail en fin de carrière<sup>2</sup>. Celle-ci relève de la formation dans le cadre d'une reconversion professionnelle suite à une période de chômage ou d'inactivité professionnelle. Nous allons ainsi revenir sur un travail mené dans un centre de formation professionnelle français au cours des années 2000. Cette étude comportait deux volets :

- l'un quantitatif et statistique visait à comprendre comment le processus de sélection, orientation, formation et insertion professionnelle se déroulait au regard des âges des bénéficiaires. Il soulignait combien l'ensemble du processus tendait, pour diverses raisons, à différencier les bénéficiaires sur l'âge avec notamment : une sous-représentation des plus âgés dans les dispositifs de formation par rapport à la population active et un moindre accès aux formations longues de plus de 550 heures (Gaudart & Delgoulet, 2005) ;
- l'autre, qualitatif et exploratoire, questionnait les rôles de l'âge et de l'expérience dans le suivi de formations au travers de l'analyse d'une situation particulière de formation.

C'est ce dernier volet que nous allons développer ici afin de rendre compte des relations complexes qui se jouent entre l'âge, l'expérience et l'apprentissage dans le cadre d'une reconversion professionnelle en milieu ou fin de carrière professionnelle.

## **1. La formation au métier de formateur : une opportunité de seconde carrière**

### *1.1. Une formation « atypique » donnant à l'expérience un rôle central*

Cette formation au métier de formateur est considérée comme une formation très spécifique au regard de l'ensemble des formations proposées dans le centre de formation : elle concerne une minorité de stagiaires (environ 350 personnes par an) et conduit à un niveau de qualification relativement élevé (niveau III) ; les savoirs transmis sont perçus comme différents de ceux rattachés à un métier technique. Elle a aussi pour spécificité de placer l'expérience antérieure comme centrale et d'offrir ainsi une possibilité de reconversion professionnelle à des personnes plus âgées.

Cette formation accueille donc deux profils de stagiaires :

- de futurs formateurs « techniques » désirant former à un métier : ils doivent pour cela posséder un diplôme professionnel correspondant au minimum au premier niveau de qualification dans le secteur d'activité concerné et une expérience professionnelle d'au moins 3 ans dans celui-ci ;
- de futurs formateurs dans le domaine de la formation générale, l'insertion et l'orientation : ils doivent posséder un diplôme de niveau IV minimum.

---

<sup>2</sup> Pour une synthèse plus large, voir Delgoulet (2012).

Tous les stagiaires doivent avoir une expérience d'un an minimum dans le champ de la formation d'adultes avec des interventions dites de « *face-à-face pédagogique* ». Ces conditions d'expérience débouchent sur un âge minimum requis de 25 ans pour candidater.

La formation s'organise en 3 modules de 3 mois (les modules « ingénierie de la formation », « animation de formations » et « accompagnement des formés »), intégrant dans chacun une période d'alternance de 3 semaines. La méthode pédagogique s'apparente à une méthode active basée sur l'apprentissage semi-autonome. L'obtention du diplôme implique d'avoir suivi l'ensemble des modules et d'avoir réussi l'examen qui conclut chaque module. Les stagiaires peuvent répartir le suivi des modules sur 5 ans ou ne suivre que certains d'entre eux (en fonction de leur expérience antérieure notamment).

### *1.2. Les investigations menées*

Nous pliant bien évidemment au calendrier d'une formation modulaire s'étalant sur plusieurs mois, nous n'avons assisté qu'à une petite période de celle-ci correspondant au module intitulé « Accompagnement ». Le groupe de stagiaires était constitué de 12 personnes (8 femmes et 4 hommes) âgées entre 28 et 52 ans. Tous les stagiaires étaient au chômage au moment de la formation, ou souhaitaient revenir dans le monde du travail après une période d'inactivité.

Des observations libres ont été réalisées en situation réelle de formation afin de mieux comprendre les conditions dans lesquelles les stagiaires réalisaient leurs apprentissages. En parallèle, 6 entretiens ont été réalisés avec 3 des plus jeunes stagiaires et 3 des plus âgés de la formation. D'une durée de 30 à 45 mn, ils s'organisaient autour des deux thèmes majeurs : a) les liens entre le parcours professionnel antérieur, la formation et le projet professionnel ; b) les difficultés spécifiques de la formation en reprenant des périodes observées.

Nous avons également rencontré la formatrice qui anime cette formation depuis 8 ans ; c'est elle qui possède la plus grande ancienneté dans l'équipe de formateurs. Elle a vu ainsi évoluer le contenu de la formation, sa forme, et le public. Nous nous sommes entretenues plusieurs fois avec elle, avant et au cours de la formation, notamment quelques jours avant la période d'alternance. Un tiers de l'effectif est renouvelé à chaque module, mais elle assure la totalité des trois modules ; les stagiaires ont donc eu la même formatrice. Ces échanges nous ont permis de recueillir son opinion et de valider nos interprétations sur : a) les critères d'accès à la formation en lien avec les projets professionnels et l'âge des stagiaires ; b) les articulations entre les organisations pédagogiques et leur expérience ; c) les spécificités des stagiaires, leurs difficultés.

## **2. Les ressorts d'un projet professionnel tourné vers le métier de formateur : points de vue croisés**

A quelle occasion les stagiaires jeunes et plus âgés s'engagent dans cette formation ? Comment cette décision prend place dans leur parcours professionnel antérieur ? Les éléments de réponse sont bien évidemment contrastés entre formés, et les commentaires de la formatrice, qui les accompagne tout au long de cette reconversion professionnelle, complètent d'un nouvel éclairage ces témoignages.

## 2.1. Du temps devant soi

- Pierre-Jean, 28 ans : une reconversion pour ne plus faire de commercial

Après un BTS dans la force de vente, il entre dans une société d'assurance comme commercial en milieu agricole. Il se lasse rapidement de cette fonction et des objectifs commerciaux quotidiens. Il accepte alors de faire de la vente et de l'accueil à l'agence : « *c'est un métier dur, mais très intéressant avec un public varié* ». Puis, il entend parler d'un poste en création dans le cadre de la diversification de l'entreprise : il s'agirait de faire de la formation à la vente pour des produits bancaires. Il passe les tests, mais il est refusé. Constatant que ses perspectives d'évolution sont minimales, il démissionne. Il a pour projet de travailler dans l'animation avec de jeunes enfants. C'est un public qu'il connaît un peu pour avoir fait de la formation au français et aux langues étrangères pendant plusieurs mois. Ayant plusieurs années de droit au chômage, il peut se permettre d'entamer une formation longue ; il veut suivre les 3 modules, le premier étant le module « Accompagnement » : « *je veux le titre, j'ai du temps* ». Il compte également sur cette période pour construire plus finement son projet professionnel.

Les méthodes de formation lui vont bien car elles permettent du temps de travail personnel, même s'il ne le met pas toujours en application. Il considère que la mise en pratique des connaissances théoriques demande du temps et il lui tarde d'être en alternance. A ce stade de la formation, il n'a pas d'idée sur ses capacités à pouvoir accompagner des personnes en difficulté, car c'est très différent du métier qu'il avait auparavant, avec des objectifs commerciaux à remplir.

- Claire, 30 ans : faire de la formation, sans encore de projet bien défini

Claire a commencé à travailler dans l'animation avec des jeunes en réinsertion. A cette occasion, elle a suivi une formation à l'Internet par goût personnel et pour ensuite réinvestir ses connaissances dans sa structure. Elle décide alors de changer de branche et de pousser plus avant ses connaissances en informatique en effectuant une seconde formation. Celle-ci débouche sur des emplois en CDD et en intérim dans un service Hotline, puis en dépannage téléphonique dans une entreprise de vente d'électroménager. C'est en trouvant un poste dans une société de télécommunication qu'elle renoue avec la formation : elle forme des clients à la technique de la visioconférence. En fin de contrat, elle décide de suivre une formation de formateur. Elle suivra les 3 modules ; celui-ci est le deuxième, après le module « Animation ».

De son propre aveu, son projet n'est pas bien arrêté ; il se forme au fur et à mesure de la formation. Elle sait qu'elle n'a pas envie particulièrement de retourner dans le milieu de la réinsertion ou l'informatique. Par contre, elle sait que ce sont 2 milieux professionnels dans lesquels elle a déjà une expérience au cas où elle n'arrive pas à avoir une stabilité financière. Elle aimerait plutôt s'orienter vers la communication.

Elle n'est pas passionnée par le module « Accompagnement », même si elle constate que cela peut avoir un intérêt : elle faisait auparavant de l'accompagnement sans technique et « *c'était n'importe quoi* ». Elle a préféré le module précédent, plus dynamique, plus basé sur des techniques d'animation en petits groupes. Elle trouve difficile le travail sur soi que requiert ce module, d'autant plus qu'elle est dans une

période de problèmes personnels. Elle apprécie le travail en petits groupes, même si la situation d'entretien l'angoisse.

- Michèle, 31 ans : faire de la formation dans son domaine professionnel initial

Michèle a fait une licence de bio-chimie. Constatant que le milieu universitaire ne lui convenait pas – il n'est pas pour elle en prise avec un projet professionnel – elle décide de poursuivre par un DUT dans l'industrie agroalimentaire qui comporte une période de stage en entreprise. Ce stage, réalisé sur un site industriel de production laitière, se poursuit par un CDD de 2 ans où elle a pour charge d'effectuer des contrôles sur les produits alimentaires. Par la suite, elle prend un poste de responsable de la technique et de la qualité dans une autre entreprise de l'agroalimentaire. Elle y assure également une fonction commerciale et elle forme de plus en plus de clients à l'hygiène. Quatre ans plus tard, elle quitte l'entreprise dans le cadre d'un licenciement économique et décide de devenir une professionnelle de la formation. Elle a débuté la formation il y a 7 mois par le module « Ingénierie », pour continuer par « Animation » et termine par le module « Accompagnement ».

Son projet professionnel est orienté vers la formation dans son domaine, mais elle souhaiterait se tourner vers le milieu hospitalier. La formation a été aussi l'occasion pour elle de découvrir d'autres publics possibles, notamment dans l'insertion. C'est le module « Animation » qu'elle a trouvé le plus difficile, car il implique de se mettre en scène devant les stagiaires et d'être évaluée par eux. De ce fait, elle trouve le module « Accompagnement » moins difficile, car elle s'est déjà « dévoilée » au précédent. Il n'était pas prévu au début qu'elle fasse ce dernier module, mais cela était nécessaire pour l'obtention du titre. C'est dans le module « Animation » que le lien avec son parcours antérieur a été le plus direct. Les deux premiers modules ont constitué pour elle la « clef de voûte » de sa formation, et le dernier module un champ possible nouveau dans son projet professionnel.

## 2.2. Du temps à soi

- Jean, 42 ans : changer de public

Jacques a déjà suivi une formation de formateur dans les années 70 qu'il n'a pas pu valider. Il a toutefois poursuivi par 8 années d'enseignement du français. Il s'est ensuite orienté vers le secteur hospitalier, en milieu psychiatrique, pour travailler avec des toxicomanes. Il était atypique dans ce milieu, mais il avait pour projet de faire le lien entre le traitement médical de la toxicomanie et la réinsertion : ce sont des structures séparées, avec des acteurs différents. Au bout de 14 années, n'arrivant pas à mener son projet à terme pour des raisons institutionnelles et organisationnelles, il démissionne de sa structure : « *ce n'était pas les toxicomanes qui m'épuisaient, mais mes collègues* ». Il se donne une année pour reconstruire un projet professionnel. Il démarre alors cette formation avec l'idée de ne plus travailler uniquement avec des personnes en difficulté ; il veut diversifier son public en devenant formateur indépendant sur des thématiques plus en lien avec la communication et le développement de soi. Le module « Accompagnement » est son premier module et il souhaite faire les 3.

Concernant le contenu de ce module, il n'y apprend pas beaucoup de choses : « *ce sont des techniques que j'ai déjà pratiquées* ». Par contre, le langage et les concepts

ont évolué et c'est important qu'il réactualise ses connaissances pour pouvoir parler le même langage avec ses collègues. Au-delà des concepts et des connaissances, le temps de la formation est important pour lui pour se créer un réseau de pairs et de lieux où il pourrait travailler. C'est aussi un moyen de renouer avec une pratique ancienne de la formation grâce à l'alternance.

Il voit la formation également comme un temps d'introspection : ses manques, ce qu'il sait déjà. Il se place parfois en position de retrait vis-à-vis du groupe, au lieu de prendre la parole plus fréquemment pour parler de sa propre expérience dans les sujets évoqués ; il ne le fait pas car « *ils doivent faire leur apprentissage* ».

- Patrick, 45 ans : transmettre ses savoirs

Patrick a fait une école hôtelière en 1975, ce qui lui a permis de voyager dans le monde entier. Il revient tout de même à Paris pour des raisons familiales où il continue à travailler dans le milieu de la restauration. En 2000, il est licencié et il décide de changer de métier. Il suit d'abord une formation en informatique pendant 4 mois avec un stage en entreprise ; mais cela ne lui convient pas. Il fait une seconde formation dans le secteur de la médecine douce, mais il ne poursuit pas non plus. Il fait le point et se rend compte que vouloir changer de métier n'est pas la bonne solution : « *25 ans de métier, pourquoi tout jeter ?* ». Au cours de sa carrière hôtelière, il avait eu plusieurs fois l'occasion de former de jeunes arrivants in situ, ainsi que faire de la formation en salle. Ces expériences positives l'incitent à développer cette voie. Après le module « Animation », il entame le module « Accompagnement » ; il fera le troisième peut-être plus tard. Il aimerait travailler au Syndicat des Hôteliers et des Restaurateurs qui recrute en Septembre. S'il ne peut pas vivre tout de suite de la formation, il envisage de « *refaire des extras* ».

Par rapport à la formation, le module « Animation » lui permettait de travailler sur des thèmes de la restauration (il a par exemple monter une formation sur le pliage de serviettes), même si cela a été difficile pour lui : « *il y avait longtemps que je n'étais pas allé à l'école. Il fallait se replonger dans les documents, les livres, se familiariser avec le jargon* ». Par contre, il trouve le second module moins abordable : il ne peut pas réinvestir son expérience dans la restauration et il ne croit pas, plus largement, aux dispositifs mis en place pour les publics en difficulté : « *faire un entretien d'aide, je sais faire, mais ce sont les solutions qui me posent problème. [...] Les outils sont lourds et ça débouche sur rien* ». De plus, les connaissances sur les institutions, les dispositifs ne l'intéressent pas : il décroche. Il a maintenant besoin d'une phase de mise en pratique, avant d'entamer le dernier module de la formation.

- Marie, 52 ans : une « certaine idée » de son métier l'a conduite à la formation

Marie était au début de sa carrière salariée comme styliste / modéliste au Sentier. Une mutation professionnelle de son conjoint l'amène à quitter son emploi pour partir en Province. Toujours au chômage après la naissance de sa fille, elle lui confectionne ses vêtements et, se faisant, elle monte sa société en fabriquant, seule, 300 pièces qu'elle vend ensuite sur les marchés : « *ça part comme des petits pains* ». Elle s'agrandit et embauche des couturières à domicile, jusqu'au jour où son conjoint lui annonce une nouvelle mutation. Quatre fois elle déposera ainsi le bilan pour reconstruire une société. Divorcée quelques années plus tard, elle décide d'aller à Paris où sa fille réalise ses études. Là, elle refuse trois postes en intérim ou en CDI, pourtant bien

rémunérés, dans le domaine de la confection, car ces postes ne lui permettent pas de suivre en totalité le processus de réalisation des modèles ; ce qu'elle faisait quand elle était à son compte : *« mon entourage ne comprenait pas »*. Elle passe par une association qui lui permet d'élaborer un projet professionnel : elle veut faire de la formation dans le milieu de la confection. Elle évoque une période où, faisant de la couture dans son magasin, une cliente travaillant dans une Agence pour l'emploi lui propose de monter une formation dans le cadre de la réinsertion en emploi. Elle s'est lancée et souhaite recommencer.

Elle débute cette formation avec le module « Accompagnement » : *« c'est très dur et cela me demande beaucoup de concentration, mais je vois tout à fait à quoi cela pourrait me servir dans mon avenir »*. Les premiers jours, elle a perçu cette formation comme de *« l'auto-formation assistée »* ; ce qu'elle trouvait difficile. Elle travaille par ailleurs beaucoup le week-end. Puis, le temps passant, elle apprécie cette autonomie laissée aux stagiaires et le travail en petits groupes qu'elle connaissait uniquement sous une forme de relation employeurs/employés. Elle y joue d'ailleurs souvent un rôle de recadrage, en organisant et en écrivant sur le tableau : *« c'est mon côté pratique »*. Elle prend beaucoup de notes durant la formation, car elle ne fait plus confiance en sa mémoire.

Elle ne sait pas encore si elle va suivre d'autres modules. On lui a dit qu'il n'était peut-être pas nécessaire qu'elle suive le module « Ingénierie » du fait de son expérience antérieure. Pourtant, si elle est consciente de sa pratique dans ce domaine, elle pense avoir fait les choses intuitivement et elle ressent le besoin de mieux maîtriser les techniques.

### *2.3. Plus que l'âge, le choc de la diversité des parcours face à la situation de formation*

D'emblée, la formatrice nous a signalé qu'elle ne faisait pas de différences parmi les stagiaires du point de vue de leur âge : *« je ne les vois pas en tant que plus anciens ; je les vois plus avec chacun sa problématique personnelle »*. Dans le contexte de la formation, ce n'est donc pas l'âge chronologique en tant que tel qui marquerait des différences, mais le parcours de chacun, son vécu avec ses réussites et ses échecs. Toutefois avec l'âge, les parcours s'individualisent et portent de plus en plus leurs spécificités. Dit autrement, avec l'âge, la variabilité interindividuelle s'accroît. Dans cette perspective, il s'agit alors de comprendre comment cette diversité croissante avec l'âge entre les individus prend place dans la formation, si elle génère des difficultés ou pas, de quelle(s) nature(s), la formation étant elle-même indissociable du parcours antérieur et à venir. Et en ce sens que l'âge joue un rôle et n'en joue pas tout à la fois.

La formatrice évoque ainsi, au cours du dernier entretien, plusieurs personnes ayant des difficultés spécifiques dans ce module. Toutefois, sur les 6 évoqués, les 3 plus âgés y figurent : *« ce sont des stagiaires pas évidents et âgés »*. Pour chacun, elle évoque des problèmes, plus ou moins handicapants pour la formation.

Plus particulièrement, la formatrice souligne que :

- *« [Marie] est toujours affolée. Ce n'est pas nous qui l'avons recrutée. Elle vient d'ailleurs. Elle est loin, loin du compte, de tout ce qu'il faut faire. Mais bon ! Elle s'accroche. Elle panique dès qu'elle n'a pas d'alternance. [...] Elle réfléchit. Elle fait des synthèses conséquentes : chaque semaine elle fait des*

*synthèses de 3 pages. Elle reprend tous les éléments. Je pense qu'elle réussira ». Durant la formation en salle, « elle range ses papiers pendant qu'on fait autre chose en permanence. Alors au bout d'un moment, il vaudrait mieux qu'elle soit présente qu'à ranger ses papiers. Alors je lui ai dit plusieurs fois. [...] Je crois qu'elle met de l'ordre dans le passé pour essayer d'être présente et d'accrocher les wagons ».*

- C'est Jean qui a sollicité un entretien avec la formatrice au sujet de difficultés d'intégration dans le groupe. *« Jean vient de 15 ans de milieu psychiatrique et donc cela l'a vraiment marqué. Il m'a demandé un entretien. [...] Son passé est encore difficile et douloureux pour lui par rapport à sa vie présente, à des éléments de sa vie actuelle ».*
- *« Patrick qui est aussi un des plus âgés, qui est au bord de la déprime. Il m'a demandé un entretien la semaine dernière, il était plus là, plus présent, il partait au milieu de l'après-midi. Je me suis demandé s'il ne fallait pas arrêter la formation [...]. Là, je sentais qu'il était au bout du rouleau. Tandis que Marie n'est pas au bout du rouleau. Je n'ai pas à agir pareil avec l'un et l'autre. Patrick était prêt à arrêter sa formation. C'est moi qui l'ai engagé là-dessus, je n'aurai pas dû le garder en accompagnement mais maintenant qu'il est là, il faut bien faire quelque chose avec ».*

La formatrice propose également une comparaison entre deux formés qui, de son point de vue, n'ont pas de projet professionnel consolidé : l'une ne sait *« pas du tout où elle va »*, l'autre est *« totalement perdu »*. Cette situation, qui pourrait sembler analogue, est interprétée de manière très différente ici : *« Christine, qui est jeune et qui ne sait pas du tout où elle va, est là pour 9 mois. Je ne sais pas trop. Je sens que pour elle, cela se construit vraiment tout doucement. Ce manque de confiance en elle n'est pas le même que Patrick. Elle est en train de s'installer dans la vie, de quitter ses parents [...]. Il y a tellement de choses autour qui ne sont pas en place du point de vue sociale. Elle est intelligente, elle comprend les choses. Petit à petit je vois qu'elle fera son avancée. Donc je la laisse tranquille mener ses expériences et on en reparlera. Alors qu'avec Patrick, j'ai senti que je devais intervenir car il est totalement perdu. Je n'ai jamais eu un cas comme ça de fragilité personnelle. Je ne pense pas que c'est lié à l'âge mais à la personnalité. C'est quelqu'un d'une grande richesse, d'une grande sensibilité et en même temps d'une grande fragilité »*. La stagiaire jeune aurait du temps devant elle pour s'essayer, faire des erreurs, réussir et en discuter avec la formatrice ; le stagiaire plus âgé serait dans une situation d'urgence qui supposerait une intervention extérieure sans tarder.

Les problèmes identifiés par la formatrice auprès des 3 stagiaires les plus âgés ne l'amènent cependant jamais à porter de jugement négatif définitif : *« avec ces trois-là pour le moment, je fais quand même l'hypothèse, je reste optimiste, que cela va les aider dans ce qu'ils veulent faire après de toute façon »*.

### **3. Des plus âgés fragilisés par le système de formation en lui-même ?**

Au-delà des difficultés spécifiques de ces stagiaires que la formatrice régule au cours de la formation dans un cadre individuel et collectif, nous nous sommes demandées pourquoi ces derniers, dont les plus âgés, se sont trouvés en difficulté au moment de la formation. Aux vues des échanges avec cette formatrice, nous proposons 2 hypothèses pour alimenter la réflexion, en tentant de questionner la situation

d'apprentissage en fin de carrière au travers des dimensions économiques et organisationnelles du dispositif de formation et des questions de parcours, d'âge et d'expérience professionnelle.

### *3.1. Un dispositif de formation conciliant difficilement les objectifs de performance et les dimensions sociales ou expérientielles d'un projet de reconversion ?*

L'arrivée d'un stagiaire en formation résulte d'un parcours constitué de plusieurs étapes : a) le recrutement, qui est pris en charge par les partenaires de l'institution (Agences pour l'emploi, Associations s'occupant de réinsertion professionnelle, etc.) ; b) la sélection, menée par les équipes du centre de formation et organisée à partir de tests psychotechniques et d'entretiens ; c) le calibrage et la planification du parcours de formation en lui-même en fonction de l'expérience antérieurement acquise.

Dans ce cadre, le projet des candidats se construit avec des professionnels externes et internes au centre de formation.

- D'une mission d'accompagnement à une activité de tri de dossiers

Ce processus d'accompagnement semblerait s'étioler au profit d'une construction individuelle du projet, sous l'impact de contraintes organisationnelles et de gestion ; ce qui modifierait le travail des formateurs en amont de la période de formation. *« On a de plus en plus de lien avec les [Agences pour l'emploi] qui nous envoient des gens qui ont un projet très peu construit, très peu formulé. Ils nous les envoient pour évaluer leurs compétences professionnelles sur une journée au travers de situations prédéfinies et d'un entretien. Et tous les gens qui sont sur le fichier ROME Formateurs, on se demande pour certains pourquoi ils sont fichés 'formateurs' : ce n'est ni leur désir, ni leur envie, ni leur expérience. [...] Sur ce lot – on en a eu je ne sais pas combien mais des quantités importantes – on arrive à en trouver peut-être un ou deux qui peuvent relever d'une formation de formateur. Les autres, on se demande pourquoi ils sont là. [...] De même que ceux qui viennent aux journées d'information, ils entendent parler du métier de formateur et ils se disent que 'pourquoi pas' et que le métier de formateur les intéresse. Et ils remplissent des dossiers puisque le but c'est d'avoir des dossiers, du monde, de rentabiliser. Il y a tout un tas de critères autres qui font que l'on voit arriver de plus en plus de gens qui ne seraient jamais venus ».*

L'activité de sélection et de consolidation des projets réalisée par les équipes de recrutement du centre serait remplacée progressivement par une activité de tri du fait d'une part de l'augmentation des candidatures spontanées et, d'autre part, d'un mauvais aiguillage en amont. S'ajoute à ce phénomène une perception d'une gestion comptable qui ne prendrait pas en compte une dimension plus qualitative de ces phases de recrutement et de sélection.

Ce glissement de missions pourrait avoir comme conséquence de livrer davantage les stagiaires à eux-mêmes, certains se retrouveraient moins « armés » pour faire face à une période de reconversion professionnelle. Or, cette fragilité pourrait se trouver exacerbée avec l'âge, et/ou ce qui peut être associé à l'avancée en âge, tel qu'une remise en question de ses capacités à l'occasion de cette période d'apprentissage, une perception du droit à l'erreur différente des plus jeunes, un sentiment d'urgence liée au temps qui passe pour élaborer une nouvelle carrière professionnelle (Loarer & Delgoulet, 2011 ; Cau-Bareille et al, 2012).

- Difficile équilibre entre la part du projet et des tests psychotechniques

La formatrice a le sentiment d'avoir un public ayant « *des difficultés sociales, personnelles* » qui vont accroître son activité de régulation et qui peuvent avoir des conséquences sur l'issue de la formation : « *les gens en difficulté, je pense que je ne les prendrai plus. Ce n'est pas les aider. Ils tiennent les 15 premiers jours, un mois et puis ils dégringolent au moment de chercher l'alternance. Ils se découragent et n'y arrivent pas* ». La formatrice ne fait pas de lien direct avec l'âge, mais parmi les stagiaires évoqués comme ayant des difficultés, les plus âgés sont ici tous concernés, entre autres pour des difficultés dans la recherche d'un stage pour l'alternance.

Ces difficultés sociales peuvent venir perturber les règles de sélection et celles portant sur l'élaboration du parcours de formation établies au sein de l'équipe qui recrute : « *On avait donné la priorité au projet, mais on est en train de se dire qu'il faudrait peut-être rééquilibrer les deux. [...] On a des gens en grande difficulté que l'on prend pour faire un module de 3 mois. Depuis que la formule est modulaire, on prend des gens pour quelques mois. On se dit que peut-être que pour 3 mois, on peut amener quelqu'un à quelque chose même si ce n'est pas aussi précis, aussi long que les gens qui restent 9 mois. Il y a eu plusieurs échecs et je m'interroge vraiment à revenir à plus de rigueur au niveau du recrutement* ».

Le resserrement à venir des critères de sélection se ferait donc au détriment d'une dimension sociale, mais à l'avantage du taux de réussite à la formation. Cette ambivalence dans les critères se retrouve à plusieurs niveaux du parcours formation.

- Prendre en compte l'âge et l'expérience dans l'organisation modulaire

L'organisation en modules peut venir assouplir les règles de sélection, de « donner une chance » à ceux qui sont en difficulté, mais cela peut également conduire à des difficultés supplémentaires, voire à des échecs. De manière plus explicite, la formatrice fait un lien entre le nombre de modules proposés aux stagiaires et leur âge : « *On évalue en entretien les besoins de la personne. Là, cela peut-être en lien avec l'âge. C'est-à-dire qu'une personne plutôt jeune, qui est en reconversion et qui a une toute petite expérience en formation mais qui est en train de se dire qu'elle va vraiment en faire son métier et qui ne sait pas encore dans quelle direction, souvent on va lui conseiller les 3 modules, si la personne le veut. [...] parce qu'on sait que sur 9 mois, les choses vont se construire. On va pouvoir apprendre de nombreuses choses. Par contre, on va inciter les gens à aller sur un seul module quand les gens ont assez d'expérience et qu'on sent qu'ils ne tiendront pas 9 mois, parce que 9 mois c'est long* ».

Plusieurs paramètres rentrent en ligne de compte, tous liés entre eux : l'expérience, l'âge, le temps de la formation. Les deux premiers paramètres tendent à réduire le dernier, alors que les entretiens réalisés avec Marie et Patrick montrent que s'ils considèrent avoir une pratique, ils souhaitent tout de même réaliser la totalité des modules parce qu'ils n'ont pas pratiqué depuis longtemps et/ou parce qu'ils souhaitent mettre en concepts cette même pratique.

A ceci s'ajoute l'ordonnancement des modules pour lequel l'équipe s'est forgée des règles implicites, basée sur l'expérience des formateurs. Toutefois ces règles peuvent être mises à mal par l'objectif de rentabilité d'une session de formation fixé à 12

personnes par module. À chaque nouveau module, une partie des stagiaires termine sa formation ; elle est alors remplacée par des nouveaux. *« Quelqu'un qui a très peu d'expérience et très peu d'outils conceptuels, on ne le met pas d'emblée en ingénierie car il va vite être submergé. Quand on peut, on fait démarrer par le module « Animer ». Pour nous, c'est le plus accessible et le plus en prise directe avec ce qu'ils ont vu et fait. Démarrer par l'Accompagnement, ce n'est pas du tout évident ; mais d'un autre côté, on n'a pas le choix. [...] Par exemple, Marie dans ce groupe patauge et je ne sais pas si elle ira jusqu'au bout. Commencer par l'accompagnement ce n'était pas du tout adéquat pour elle ; on le savait. N'empêche que comme elle faisait les 3 modules, on s'est dit qu'il fallait bien remplir puisqu'il en faut 12 ».*

On voit de nouveau apparaître des ambivalences entre une règle établie à partir de l'expérience des formateurs qui ont constaté que commencer par le module « accompagnement » peut être fragilisant, et une autre qui consiste à atteindre l'effectif optimal de la formation. Or, c'est aussi parce qu'on a de l'expérience et qu'on avance en âge que la probabilité de suivre moins de modules augmente, quitte ne suivre que le module « accompagnement », dont on sait qu'il peut déboucher sur une interruption de la formation.

#### *Du flou dans la définition de l'expérience ?*

Comme nous l'avons signalé dans la présentation de cette formation, avoir eu une expérience dans le domaine de la formation est un critère de sélection. Les observations faites dans le module « Accompagnement » montrent en fait qu'il existe plusieurs registres d'expérience dont le contenu est différent d'un stagiaire à un autre en fonction de son domaine professionnel antérieur. Ceux-ci sont mobilisés différemment par la formatrice au cours de la formation. L'âge ici intervient à 2 niveaux : le parcours de vie augmentant, ces registres d'expérience sont plus diversifiés chez un même individu et se singularisent entre les stagiaires. Quatre registres peuvent ainsi être identifiés.

Le premier relève classiquement des connaissances dans un domaine professionnel donné : soit dans un secteur d'activité spécifique, soit dans le domaine de la formation, de l'insertion et de l'orientation ; c'est un pré-requis et c'est à ce niveau que la diversité entre les individus est la plus grande. Ce registre est mobilisé par la formatrice dans le module « Accompagnement » quand il fait référence au domaine de la formation, insertion, orientation, puisqu'il est alors en lien avec le contenu du module lui-même. Les connaissances issues d'un secteur d'activité spécifique sont plutôt mobilisées dans le module « Animer » où il s'agit de s'exercer à l'animation à partir d'un support technique issu du milieu professionnel antérieur.

Le second fait référence aux connaissances d'outils et de méthodes déjà expérimentées en situation de formation : ce registre fait également partie des pré-requis, mais les stagiaires peuvent avoir des niveaux de connaissances très différents, d'une pratique intuitive à une approche plus conceptualisée (Weill-Fassina & Pastré, 2004) ; le module « Accompagnement » leur permet d'acquérir de nouvelles connaissances dans ce domaine et de s'y exercer en petits groupes.

Le troisième est relatif aux connaissances des réseaux professionnels liés à l'insertion et à l'orientation : là aussi le niveau de ces connaissances d'un stagiaire à un autre est très variable en fonction de leur parcours antérieur ; ce sont des connaissances qui

sont mutualisées dans le module, approfondies en salle et pendant les périodes de recherche de stage.

Le quatrième enfin renvoie à une pratique réflexive, c'est-à-dire une réflexion sur sa propre pratique dont on a tiré un enseignement. Ce registre d'expérience semble être à la fois déterminant pendant la période de formation, mais aussi pour pouvoir y accéder, et c'est aussi le plus flou et le plus implicite. Ce registre est largement mobilisé dans le module « Accompagnement » : c'est à partir de l'expérience des stagiaires qui ont connu un parcours d'accompagnement en tant qu'accompagnés que se construisent en formation des connaissances, des concepts et des règles du métier d'accompagnant. S'opère donc pendant ce module un déplacement de point de vue qui nécessite un travail introspectif discuté en collectif. Il semble que ce soit une spécificité de ce module et c'est entre autres pour cette raison qu'il peut être difficile de commencer par celui-ci.

Au regard des entretiens que nous avons menés, il semble que ce registre d'expérience peut jouer également pour accéder à la formation de manière implicite au-delà de la formation étudiée. La formatrice le traduit en ces termes : « *On élimine des gens à la réunion d'information, parce que ce sont des gens très rigides, et ce ne sont pas souvent des jeunes. Ce sont des gens écœurés par une expérience de vie, des licenciements répétés* ». Encore une fois, ce n'est pas l'âge en tant que tel qui est mis en question, mais un parcours professionnel, voire un parcours de vie, plus long qui va mêler des réussites et des échecs. Quand les candidats n'ont pu en faire le deuil – ce qui implique un travail réflexif – alors cela peut s'avérer handicapant pour accéder aux formations. En d'autres termes, l'expérience dont on n'aurait pas tiré d'enseignement ne pourrait être réinvestie dans un projet professionnel ; elle devient alors un élément perturbateur pour la formation.

Nous le savons (Mayen, 2008), les multiples dimensions qui forment l'expérience sont diffuses, implicites. Or si le cadre formatif place d'expérience comme un pré-requis, il ne donne guère d'outils aux formateurs, ni aux formés pour les identifier et les travailler. Il favorise en cela davantage l'expression d'une expérience « réductrice » que d'une expérience « créatrice », source potentielle de développement futur dans la formation (Mayen, 2008).

### **Formation et reconversion en fin de carrière**

Pour conclure, rappelons ici que l'âge n'est jamais considéré comme un problème en soi (au sens de difficultés accrues dans les apprentissages). C'est plutôt ce qui peut l'accompagner, c'est-à-dire une expérience inscrite dans un parcours professionnel et de vie dont le réinvestissement dans un projet de formation et un projet professionnel est plus ou moins « bien construit ». Les critères d'évaluation de la qualité du projet relèvent essentiellement de l'expérience de chaque formateur et il semble que si l'on peut accepter que des stagiaires jeunes sollicitent une formation sans projet clair, ceci devient inacceptable lorsqu'ils sont plus âgés. Ce phénomène est notamment renforcé par des objectifs de performance (taux de remplissage des sessions et de réussite) qui fragilisent les plus âgés/expérimentés. Les premiers auront donc la possibilité de construire leur projet au fil d'une formation, alors que les seconds devront présenter un projet déjà tracé pour espérer se former.

Dans la formation, les différents registres d'expérience seraient à la fois source potentielle de valorisation vis-à-vis des autres stagiaires et/ou de difficultés, voire de rejet, notamment si aucun travail réflexif n'a eu lieu auparavant. Or si ceci n'est pas

caractéristique de l'avancement en âge, la probabilité de n'avoir pas totalement pris conscience et réélabore ses expériences augmente avec la diversité des expériences vécues et donc de l'âge. Ceci rejoint le constat fait par Prot (2008) qui fait état des difficultés des professionnels de l'évaluation des compétences dans le cadre d'une analyse des pratiques de bilan de compétences : « *Plus l'expérience est développée, plus elle est enveloppée et donc difficile à analyser même pour des professionnels de la reconversion* » (p. 122).

Face à cette difficulté, les professionnels de la reconversion ou de la réinsertion sont souvent démunis pour appréhender et « travailler » l'expérience. La tentation est alors forte d'éviter cette situation en excluant d'office les bénéficiaires « trop expérimentés » ou de prôner « le renoncement à l'expérience » au lieu d'aider à « la migration » des expériences passées vers l'expérience future (Prot, 2008). Toutefois, il faut souligner les limites de telles stratégies d'évitement. La première sera probablement de moins en moins tenable compte tenu des objectifs de formation à tout âge que se sont donnés la France et l'Europe et de l'évolution démographique de la population active. La seconde génère déjà des tensions entre formés et formateurs, même auprès de ceux qui font l'effort de s'y conformer (Delgoulet, 2001 ; Lacomblez, Santos et Vasconcelos, 2004).

## **Remerciements**

Cette recherche a reçue le soutien et a été menée dans le cadre du GIS-CREAPT (Groupement d'Intérêt Scientifique – Centre de Recherches et d'Études sur l'Âge et les Populations au Travail).

## **Bibliographie**

Cau-Bareille, D., Gaudart, C., & Delgoulet, C. (2012) Training, age and technological change: difficulties associated with age, the design of tools, and the organization of work? *Work*, 41 (2), 127-141.

Delgoulet, C. (2012). Apprendre pour et par le travail : les conditions de formation tout au long de la vie professionnelle. In C. Gaudart, A. Molinié & V. Pueyo (Eds.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (pp. 46-74), Toulouse : Octarès.

Delgoulet, C. (2001). La construction des liens entre situations de travail et situations d'apprentissage dans la formation professionnelle. *PISTES*. 3(2). <http://www.pistes.uqam.ca>

Defresne, M., Marioni, P., Thévenot, C. (2010). L'opinion des employeurs sur les seniors : les craintes liées au vieillissement s'atténuent. *Dares Analyses*, n° 55

Dupray, A., & Récotillet, I. (2009). Mobilités professionnelles et cycle de vie. *Economie et Statistique*, 423, 31-58.

Lacomblez, M., Santos, M., & Vasconcelos, R. (2004). L'action entre le schème et son résultat. *Séminaire international, « Transmettre : activité et transmission »*, APST/APRIT, Université de Provence, 24-26 juin.

- Lainé, F. (2002). La mobilité professionnelle des salariés âgés analysée à travers les DADS. *9<sup>ème</sup> journées d'étude Céreq-Lasmas Idl « Formation tout au long de la vie et carrières en Europe »*, les 15 et 16 mai.
- Loarer, E., & Delgoulet, C. (2011). Vieillesse, apprentissage et formation. In P. Carré et P. Caspar (Eds) *Traité des sciences et techniques de la formation* 2<sup>nd</sup> édition (pp. 209-228), Paris : Dunod.
- Marchand, O. (2007). Enquête annuelle de recensement de 2004 à 2006. *Premières Informations et Synthèses*, n°1117.
- Mayen, P. (2008). L'expérience dans les activités de Validations des Acquis de l'Expérience. *Travail et Apprentissage*, 1(1), 58-75.
- Weill-Fassina, A., & Pastré, P. (2004). Les compétences professionnelles et leur développement. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 213-232), Paris: PUF.
- Prot, B. (2008). Douzième séance du séminaire « travail soutenable », 2006. *Rapport de recherche du CÉE*, n°48, 122-126.
- Volkoff, S. (2012). Dérives et inerties dans la démographie de la population salariée. In C. Gaudart, A. Molinié & V. Pueyo (Eds.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (pp. 22-30), Toulouse : Octarès.