

en ligne

05

TRAVAILLER EN PACA : QUELS MÉTIERS À QUEL ÂGE ?

En bref

Les jeunes s'insèrent peu sur les métiers occupés par les seniors, surtout les hommes

Les métiers exercés par les actifs diffèrent selon l'âge. En effet, les seniors occupent davantage des métiers plus qualifiés et avec de meilleures conditions d'emploi (plus de CDI et de temps complet) que les jeunes. Ces derniers exercent fréquemment un métier qui ne correspond pas à leur niveau réel de diplôme.

Ces deux constats sont toutefois à nuancer car l'analyse sexuée montre, quel que soit l'âge, une concentration importante des femmes sur un nombre limité de métiers et majoritairement moins qualifiés.

Des enjeux de transferts intergénérationnels qui varient en fonction des métiers

Un des objectifs du contrat de génération est d'inciter les branches ou les entreprises à mener une réflexion sur les modalités de transfert de compétences entre seniors et juniors, et inversement. Celles-ci peuvent être sensiblement différentes suivant les métiers.

Par exemple, pour le métier d'*aide à domicile et aide ménagère*, très féminisé et largement occupé par les 50 ans et plus, ce transfert s'opère principalement des seniors vers les jeunes. Au-delà des savoir-faire, l'expérience de vie des anciens est valorisée par les employeurs.

Dans le métier de *technicien et agent de maîtrise de la maintenance et de l'environnement*, les juniors sont souvent mis à contribution pour actualiser les compétences de leurs aînés, notamment en matière de gestion de maintenance assistée par ordinateur.

De forts enjeux de gestion des âges en PACA

Dans une région où les actifs de 50 ans et plus sont surreprésentés, la « gestion des âges » interpelle les acteurs publics et privés en charge des politiques d'emploi et de formation. Leurs préoccupations concernent l'allongement de la durée de vie au travail ; l'anticipation des départs en retraite ainsi que la transmission des savoirs et des compétences ; la lutte contre le chômage des publics les plus exposés aux deux bouts de la pyramide des âges ; ou encore le développement de dynamiques intergénérationnelles dans l'emploi.

Cet article se propose d'enrichir ces réflexions en s'intéressant aux liens entre âge et métier. Dans un premier temps, l'analyse de données de cadrage sociodémographiques souligne que les jeunes actifs n'exercent pas toujours les mêmes métiers que les actifs seniors.

Puis, considérant la récente loi sur le « contrat de génération », nous nous centrerons sur un de ses enjeux, à savoir le développement du transfert de compétences intergénérationnel. À travers deux exemples de métiers très présents en PACA mais très différents en termes de profil d'âge, on s'attachera dans un deuxième temps à montrer que l'ingénierie de transfert entre générations peut fortement varier d'un métier à l'autre.

Questions métiers n°5 – Juin 2014

Directeur de publication : Mario Barsamian

Réalisation : Anne-Sophie Dumontier,

Pierre Lorent et Benoît Prache

www.orm-paca.org



LES MÉTIERS EXERCÉS DIFFÉRENT EN FONCTION DE L'ÂGE

Tableau 1 : Les 10 métiers les plus présents chez les moins de 26 ans en PACA

	Effectifs	Répartition	Part des CDI	Part du temps complet	Part des femmes
Vendeurs	15 902	7 %	60 %	62 %	69 %
Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration	10 689	5 %	61 %	54 %	59 %
Armée, police, pompiers	8 992	4 %	35 %	96 %	18 %
Caissiers, employés de libre-service	7 801	4 %	66 %	44 %	79 %
Agents d'entretien	7 263	3 %	44 %	57 %	69 %
Cuisiniers	6 978	3 %	52 %	69 %	30 %
Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment, des travaux publics, du béton et de l'extraction	6 634	3 %	49 %	84 %	2 %
Professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants	6 502	3 %	24 %	43 %	56 %
Ouvriers non qualifiés du second œuvre du bâtiment	6 446	3 %	36 %	80 %	4 %
Coiffeurs, esthéticiens	6 167	3 %	40 %	71 %	91 %
Total tous métiers	217 467	100 %	49 %	74 %	44 %

Source : Insee – RP LR 2009 PACA (FAP 87) – Traitement ORM.

Tableau 2 : Les 10 métiers les plus présents chez les 26-49 ans en PACA

	Effectifs	Répartition	Part des CDI	Part du temps complet	Part des femmes
Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C et assimilés)	53 959	5 %	88 %	79 %	71 %
Enseignants	51 024	4 %	93 %	86 %	68 %
Agents d'entretien	49 868	4 %	81 %	69 %	72 %
Vendeurs	36 646	3 %	90 %	75 %	73 %
Conducteurs de véhicules	36 223	3 %	90 %	93 %	8 %
Attachés commerciaux et représentants	33 323	3 %	94 %	92 %	43 %
Armée, police, pompiers	32 196	3 %	83 %	99 %	13 %
Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce	30 841	3 %	95 %	92 %	45 %
Infirmiers, sages-femmes	28 312	2 %	94 %	79 %	85 %
Secrétaires	26 918	2 %	90 %	69 %	97 %
Total tous métiers	1 178 940	100 %	89 %	84 %	48 %

Source : Insee – RP LR 2009 PACA (FAP 87) – Traitement ORM.

Tableau 3 : Les 10 métiers les plus présents chez les 50 ans et plus en PACA

	Effectifs	Répartition	Part des CDI	Part du temps complet	Part des femmes
Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C et assimilés)	27 526	6 %	93 %	82 %	72 %
Agents d'entretien	25 442	5 %	87 %	68 %	77 %
Enseignants	23 877	5 %	96 %	88 %	61 %
Médecins et assimilés	16 117	3 %	92 %	85 %	37 %
Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce	14 801	3 %	96 %	88 %	45 %
Conducteurs de véhicules	14 321	3 %	93 %	86 %	8 %
Cadres de la fonction publique (catégorie A et assimilés)	14 271	3 %	96 %	93 %	43 %
Aides à domicile et aides ménagères	13 642	3 %	79 %	38 %	97 %
Professions intermédiaires administratives de la fonction publique (catégorie B et assimilés)	13 488	3 %	97 %	86 %	65 %
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	13 438	3 %	98 %	89 %	38 %
Total tous métiers	500 108	100 %	92 %	82 %	48 %

Source : Insee – RP LR 2009 PACA (FAP 87) – Traitement ORM.

En PACA comme en France, les métiers du secteur tertiaire (le commerce, l'administration, les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale) sont les plus couramment exercés par les actifs en emploi, et ce quel que soit leur âge. La région se distingue néanmoins du niveau national par l'importance de la présence dans l'emploi des métiers administratifs (*employés administratifs* et *secrétaires*) et de la sécurité civile (*armée, police, pompiers*).

Le métier d'*employé administratif de la fonction publique (catégorie C et assimilés)* est en effet le plus représenté en région avec près de 86 000 emplois (soit 5 % des actifs en emploi). Suivent les métiers d'*agent d'entretien* et d'*enseignant* (soit 4 % chacun). Contrairement au niveau national, les métiers de cadres ne font pas partie des dix premiers métiers de la région (voir le « Questions métiers » n°7, à paraître, sur le panorama régional).

Les jeunes s'insèrent sur des métiers peu exercés par les seniors en PACA

Une analyse plus détaillée souligne que la liste des dix premiers métiers exercés en région est sensiblement différente selon l'âge, les conditions d'emploi et le sexe. Alors que l'on observe peu de différence entre les dix premiers métiers des actifs en emploi d'âge moyen (26-49 ans) et ceux des seniors (50 ans et plus), les métiers les plus présents chez les jeunes sont bien spécifiques. Ces métiers ont la particularité d'accueillir facilement les juniors malgré leur faible expérience professionnelle, car les compétences exigées s'acquièrent rapidement, mais ils sont moins rémunérateurs.

Comme le montre le tableau 1, les trois premiers métiers occupés par les moins de 26 ans sont ceux de *vendeur* (7 %), *employé et agent de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration* (5 %), *armée police pompiers* (4 %).

Les jeunes sont principalement embauchés sur des métiers nécessitant peu ou pas de diplômes ou compatibles avec leurs études, moyennant des horaires adaptés à leur double emploi du temps de salarié et d'étudiant (comme *vendeur, caissier* ou *professionnel de l'action culturelle, sportive et surveillant...*). L'emploi des moins de 26 ans ne correspond pas nécessairement à leur niveau de formation ou à la spécialité de leur diplôme mais ce travail leur permet soit de gagner un salaire tout en continuant leur cursus, soit d'intégrer le marché du travail et d'acquérir une première expérience professionnelle. On parlera de métiers « d'insertion des jeunes » ou « tremplins » pour lesquels l'âge moyen des professionnels est plus faible que pour l'ensemble des métiers.

Pour les travailleurs seniors, qui rassemblent un quart des actifs en emploi, les métiers les plus courants sont ceux que l'on retrouve dans le classement régional, à savoir les métiers de la *fonction publique (catégories A, B, C)*, de *l'enseignement* (au total 17 % des actifs de 50 ans et plus) et de *médecin* (cf. tableau 3). Suivent les *agents d'entretien*, métier à forte pénibilité et dont les conditions d'emploi contrastent avec les métiers cités précédemment. Ils sont très représentés à la fois en pourcentage (5 % chez les 50 ans et plus contre 3 % chez les moins de 26 ans) et en nombre (environ 25 000 actifs contre 7 200 chez les jeunes).

Dans la catégorie des 50 ans et plus, se côtoient donc des professionnels cadres et parallèlement des employés pour lesquels les conditions d'emploi sont beaucoup plus instables et moins favorables.

De meilleures conditions d'emploi avec l'âge mais de façon différenciée selon les métiers

Tous métiers confondus, l'avancée dans l'âge et l'expérience professionnelle sont des éléments bénéfiques pour l'évolution de carrière. Les seniors ont globalement de meilleures conditions d'emploi que les jeunes puisqu'ils sont plus souvent à temps complet et en contrat à durée indéterminée (CDI), comme le soulignent les tableaux 1, 2 et 3.

Pour les métiers d'insertion des jeunes (tableau 1), l'entrée dans l'emploi se fait couramment avec un contrat à durée déterminée (CDD, 51 %) et à temps partiel (26 % contre 18 % chez les seniors). Ce temps partiel est « choisi » par certains jeunes qui cumulent scolarité et emploi mais subi par d'autres compte tenu des conditions d'accès à l'emploi de plus en plus dégradées.

Selon les métiers, les portes d'entrée sont différentes :

- Les *ouvriers non qualifiés du BTP* entrent souvent dans le métier par voie d'apprentissage. En effet, selon la *Cartographie des effectifs en formation professionnelle en PACA* (ORM, « Outils d'analyse », n°16, octobre 2013), les apprentis représentent 77 % des effectifs en formation initiale de la filière bâtiment, travaux publics de niveau V et 36 % des niveaux IV. Les 26-49 ans sont davantage en CDI et à temps complet (79 % de CDI et 90 % de temps complet).

- Les *coiffeurs et esthéticiens* passent aussi par l'apprentissage (60 % des effectifs en formation initiale de la filière coiffure, esthétique de niveau V et 91 % des niveaux IV) ou par un contrat de salarié pour le début de carrière (40 %). Le CDI est un contrat largement répandu pour les 26-49 ans. Un quart des professionnels seniors sont des travailleurs indépendants.
- Pour le métier d'*infirmier, sage-femme* ou pour les *caissiers, les vendeurs* et les *aides à domicile*, les conditions d'emploi sont quasiment identiques d'une tranche d'âge à l'autre. Comme le souligne l'étude de l'Insee et de l'ORM sur *La Dynamique des métiers de la santé, de l'action sociale, culturelle et sportive* (Insee, « Rapport d'étude », n°30, juin 2010), plus des trois quarts des *infirmiers, sages-femmes* ont accédé à un emploi moins d'un mois après la sortie d'études. Lors du premier emploi, ils sont tous salariés. 50 % d'entre eux obtiennent un contrat à durée illimitée (CDI ou fonctionnaire) et 94 % sont à temps complet. Plus de la moitié des jeunes insérés ont le même emploi trois ans après.
- Enfin, les métiers de cadres s'illustrent par une insertion avec des conditions d'emploi favorables quel que soit l'âge. 90 % des *ingénieurs de l'informatique* de moins de 26 ans sont déjà en CDI ; c'est le cas pour 99 % de leurs aînés.

Les jeunes femmes comme les femmes seniors se concentrent dans moins de métiers que les hommes

L'analyse sexuée des métiers exercés par les actifs en emploi souligne les inégalités d'emploi entre les femmes et les hommes.

Tableau 4 : Les 10 premiers métiers des actifs occupés de 50 ans et plus en PACA (données sexuées)

Les 10 premiers métiers des femmes	Répartition	Les 10 premiers métiers des hommes	Répartition
Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C et assimilés)	8 %	Conducteurs de véhicules	5 %
Agents d'entretien	8 %	Médecins et assimilés	4 %
Enseignants	6 %	Enseignants	4 %
Aides à domicile et aides ménagères	5 %	Ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment	4 %
Infirmiers, sages-femmes	5 %	Cadres des services administratifs, comptables et financiers	3 %
Secrétaires	4 %	Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce	3 %
Professions intermédiaires administratives de la fonction publique (catégorie B et assimilés)	4 %	Cadres de la fonction publique (catégorie A et assimilés)	3 %
Aides-soignants	4 %	Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance	3 %
Vendeurs	3 %	Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C et assimilés)	3 %
Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce	3 %	Ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment	3 %
Total des 10 premiers métiers	50 %	Total des 10 premiers métiers	35 %

Source : Insee – RP LR 2009 PACA (FAP 87) – Traitement ORM.

Malgré une hausse ces trente dernières années, le taux d'emploi des femmes tous métiers confondus demeure inférieur de 8 points à celui des hommes. Cet écart se creuse particulièrement pour les 26-49 ans (77 % de femmes actives et 87 % pour les hommes), période de vie souvent marquée par l'arrêt de l'activité professionnelle des femmes qui se consacrent à l'éducation des jeunes enfants.

La moitié des femmes sont concentrées sur dix métiers alors que c'est le cas pour seulement un tiers des hommes. Quel que soit l'âge, les principaux métiers exercés par les femmes restent les mêmes.

L'entrée dans la vie active se fait sur une palette de métiers plus large pour les jeunes hommes que pour les jeunes femmes. Les hommes de moins de 26 ans intègrent plutôt des métiers d'ouvriers non qualifiés (quatre des dix premiers métiers). Ils optent aussi pour les métiers de *l'armée police pompiers, de vendeur, de cuisinier, de conducteur de véhicules*, etc. En revanche, un quart des jeunes filles sont concentrées sur trois métiers de services (*vendeur ; employé*

et agent de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration ; caissier et employés de libre-service). Viennent ensuite les métiers très féminins (où la concentration de femmes est très forte) tels qu'agent d'entretien, aide-soignant, secrétaire, employé administratif de la fonction publique (catégorie C) que l'on retrouvera d'ailleurs parmi les dix premiers métiers des tranches d'âges supérieures.

Chez les 26-49 ans les femmes restent souvent cantonnées à des métiers très féminins. Seuls deux métiers changent au profit de métiers plus qualifiés comme *enseignant* et *infirmier, sages-femmes*. À l'inverse, pour les hommes de cette tranche d'âge, sept métiers diffèrent parmi les dix premiers. Les ouvriers sont dorénavant qualifiés et les métiers de *technicien de la maintenance ou du bâtiment* apparaissent. Deux métiers sont toutefois communs aux hommes et aux femmes : *enseignant* et *employé administratif de la fonction publique (catégorie C)*.

Pour les seniors, les dix premiers métiers exercés par les femmes sont quasiment les mêmes que ceux de la tranche d'âge précédente, alors qu'on observe à nouveau un changement pour les hommes, notamment vers des métiers de cadres et de médecins.

Comme le montre Minni (2013), il existe encore une importante ségrégation professionnelle (au regard de la concentration des hommes et des femmes dans les différents métiers) entre hommes et femmes notamment chez les jeunes et, de plus en plus, chez les seniors.

La cohabitation entre les juniors et les seniors, plus ou moins importante selon les métiers, incite à s'interroger sur les possibilités de complémentarité entre générations (transferts de compétences, soutien mutuel...). Au-delà des réflexions menées dans le cadre du contrat de génération, ce questionnement peut être bénéfique pour l'ensemble des actifs, en particulier en termes de parcours de formation, d'amélioration de conditions de travail et de consolidation des parcours professionnels.

DES ENJEUX DE TRANSFERTS INTERGÉNÉRATIONNELS QUI VARIENT EN FONCTION DES MÉTIERS

Les acteurs publics et privés en charge de la gestion des âges (un des aspects de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ou GPEC) sont interpellés actuellement par le contrat de génération, (voir encadré ci-dessous). Plus précisément, le législateur invite les entreprises et les branches à réfléchir aux modalités de « transfert de compétences » entre générations de salariés ; en considérant qu'il ne s'agit pas forcément de penser ce transfert du senior vers le jeune... mais pourquoi pas aussi du cadet vers l'aîné !

Pour aider les acteurs de PACA à envisager les modalités des transferts intergénérationnels, nous avons choisi de partir de deux exemples de métiers, *aide à domicile et aide ménagère* d'une part, et *technicien et agent de maîtrise de la maintenance et de l'environnement* d'autre part. Il s'agit bien sûr de métiers fort différents en termes de profils démographiques et de composantes d'activité (quoique tous deux emblématiques pour notre région par des effectifs importants et des estimations d'évolution de l'emploi plutôt favorables). Le recours à ces exemples permet d'illustrer le fait que la transmission de savoirs intergénérationnelle, au cœur du contrat de génération, peut s'appuyer sur les compétences des anciens comme sur celles des jeunes. Pour identifier les enjeux de transferts propres à ces deux métiers, nous avons recueilli de l'information documentaire (notamment accords d'organisations professionnelles ou d'entreprises portant sur l'emploi des jeunes et des seniors), étayée par des entretiens auprès de responsables des ressources humaines experts de ces deux métiers.

Le contrat de génération – Publics concernés et conditions de mise en œuvre

Instauré par la loi du 1^{er} mars 2013, le contrat de génération associe le recrutement de jeunes en contrat à durée indéterminée avec le maintien dans l'emploi ou l'embauche de salariés seniors. En termes d'enjeux, il s'agit d'« anticiper les nombreux départs et arrivées sur le marché du travail d'ici à 2020 : 600 000 départs par an en moyenne et l'entrée de plus de 700 000 jeunes par an sur le marché du travail » (site officiel du contrat de génération), le dispositif étant ciblé sur plusieurs catégories de publics.

- Le jeune embauché en CDI est en général âgé de moins de 26 ans (moins de 30 ans pour les travailleurs handicapés et les titulaires d'un doctorat). Il n'y a pas de condition d'âge s'il est embauché en CDI à la suite d'un CDD, d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation conclu avant ses 26 ans.
- Le senior maintenu en emploi ou recruté doit avoir au moins 57 ans (ou 55 ans s'il est reconnu travailleur handicapé).

- En ce qui concerne les employeurs, les conditions d'éligibilité et de mise en place du contrat varient en fonction de la taille des entreprises. Jusqu'à 299 salariés, elles bénéficient d'une aide de 4 000 euros par an, celle-ci étant pour les entreprises de 50 à 299 salariés conditionnée à une négociation préalable (accord de groupe, de branche), ce qui n'est pas le cas pour les plus petites structures (bénéficiant d'un appui-conseil en plus de l'aide forfaitaire).

Si elles n'ont pas droit à une aide de l'État, les entreprises de plus de 300 salariés doivent néanmoins signer un accord collectif (sinon elles s'exposent à des pénalités) incluant des engagements pour l'emploi des jeunes, des seniors et pour la transmission des savoirs.

À ce sujet, le dispositif invite à veiller aux intérêts mutuels du salarié âgé (actualisation de compétences, prévention de l'usure professionnelle, aménagement du temps de travail) et du jeune (accompagnement à l'intégration dans l'entreprise, prévention du décrochage, valorisation des savoirs du jeune embauché, par exemple dans le champ de l'innovation).

Aides à domicile et aides ménagères : une majorité de seniors mais des opportunités d'emploi à tous les âges

Quasi exclusivement féminine (97 %, cf. tableau 3) et avec une part très réduite de jeunes (6 %), la population des *aides à domicile et aides ménagères* est composée pour plus de la moitié de personnes de 50 ans et plus, les structures embauchant régulièrement des seniors. Si les services à la personne ont été fortement menacés ces dernières années (restructurations et incertitudes financières, le secteur étant très dépendant des aides publiques), la profession tablait encore récemment sur des perspectives dynamiques en matière d'emploi d'ici 2020 au niveau national (taux de croissance de plus de 5 % par an¹).

→ Valoriser l'expérience des anciens

Plusieurs métiers dans lesquels les seniors sont très présents se caractérisent par une forte pénibilité... C'est en particulier le cas pour le métier *d'aide à domicile et aide ménagère* (risques musculo-squelettiques et psycho-sociaux). Des conditions d'emploi instables s'ajoutent aux situations de travail difficiles, fatigue et précarité pouvant amener les professionnel(le)s à renoncer à cette activité avant la retraite. Les structures d'aide à domicile ont souvent intérêt à maintenir en emploi leurs anciens en raison de l'expérience professionnelle et de l'expérience de vie de ces derniers (gestion d'un foyer, accompagnement de parents âgés...). En effet, le métier *d'aide à domicile* exige une grande vigilance au niveau organisationnel (gestion de planning, organisation des activités domestiques, respect des conditions d'hygiène et de sécurité) et au niveau relationnel (prise en compte de demandes émanant de plusieurs interlocuteurs, capacités d'adaptation, etc.).

Les compétences des seniors sont ainsi reconnues par les organisations professionnelles qui s'attachent à valoriser leur fin de carrière et le transfert de leur expérience : un accord de branche, avant le contrat de génération, portait sur leurs conditions d'emploi (reconnaissance de l'ancienneté, mutuelles, prévoyance) et sur leur projet professionnel (entretiens de deuxième partie de carrière), avec notamment l'opportunité pour les seniors de s'investir dans du tutorat.

→ Former les jeunes pour consolider leur parcours

Lors d'une conférence organisée par le Pôle régional travail (PRT)² sur les générations de professionnels de l'aide à domicile, ont été évoqués de forts enjeux pour attirer les jeunes, les fidéliser et leur permettre d'évoluer dans les métiers de services aux personnes. Les nouveaux entrants sur le marché du travail sont en effet peu enclins à aller vers ces métiers du fait de conditions peu favorables (rémunération proche du SMIC, temps partiel, horaires atypiques, isolement, pénibilité). Les difficultés de stabilisation dans l'emploi sont fréquentes (fort taux d'absentéisme chez les jeunes, décrochage dans les premiers mois d'activité), correspondant à une double problématique de manque de motivation et d'engagement. La formation peut être un levier pour développer les savoir-être des jeunes, les familiariser davantage aux besoins de certains publics (accompagnement de la personne âgée) et pour leur ouvrir des opportunités professionnelles (passerelles vers les métiers du médico-social, à domicile ou en établissement). Le transfert de l'expérience des anciens par le biais d'actions collectives ou de tutorat prend tout son sens dans ce contexte

¹ S'appuyant sur des travaux prospectifs du Centre d'analyse stratégique et de la Direction générale de la cohésion sociale concernant les métiers du social en 2020, une des organisations professionnelles de l'aide à domicile, l'UNA (Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles), prévoyait au niveau national des « créations nettes d'emploi entre 2010 et 2020 estimées à 156 000, [des] départs en fin de carrière estimés à 162 000, ce qui correspond à 317 000 postes à pourvoir [...], soit une croissance de 5,1 % du nombre d'emplois par an » (contribution de l'UNA à la Conférence sociale, 6 juillet 2012).

² Le PRT est une initiative associant Act Méditerranée, l'Institut d'ergologie, l'Institut régional du travail (IRT), le Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST) et l'Observatoire régional des métiers. La conférence, intitulée « Aide à domicile : seniors et jeunes, même combat ? », s'est déroulée le 28 mars 2013 dans le cadre du cycle « Les âges au travail » proposé par le PRT.

(en considérant néanmoins avec prudence le fait que les professionnels seniors de l'aide à domicile ne sont pas forcément tous expérimentés, certains ayant démarré depuis peu dans le métier).

→ Des obstacles organisationnels et financiers à la mise en place d'actions de transfert

Si le principe de recourir à l'expérience des anciens pour sécuriser le parcours des jeunes de l'aide à domicile est admis, la mise en œuvre opérationnelle peut se heurter à des obstacles financiers et organisationnels. On peut noter d'une part des réticences des employeurs, surtout en période de crise, deux personnes sur un même poste représentant un surcoût³. Parfois, les bénéficiaires de services à domicile expriment aussi des résistances (une présence « en plus » à la maison pouvant perturber la relation entre l'aide et son client). D'autre part, les structures, souvent des petites PME, ne disposent pas toujours de « responsables de secteurs », cadres intermédiaires de l'aide à domicile traditionnellement mobilisés sur l'ingénierie de l'accompagnement. Enfin, les problématiques de planning (temps partiel, déplacements) ne facilitent pas la mise en place d'actions de professionnalisation⁴.

Dans ce contexte, la réalisation d'actions de transfert intergénérationnel peut représenter une gageure pour les employeurs de l'aide à domicile. Il s'agit donc, pour l'ensemble des acteurs concernés par le développement du contrat de génération, d'innover en tenant compte de fortes contraintes financières et logistiques.

Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et de l'environnement : des juniors plus diplômés, aux compétences techniques souvent appréciées

Très majoritairement masculin (97 % d'hommes), ce métier se caractérise par une élévation significative du niveau de diplôme, les juniors disposant fréquemment d'un diplôme de niveau IV (bac) ou III (1^{er} cycle du supérieur), alors que chez les seniors ce sont les diplômes de niveau V (de type CAP-BEP) qui sont les plus représentés⁵.

Dans l'industrie, où les techniciens de maintenance sont nombreux, les nouvelles générations de professionnels doivent posséder des savoirs pointus en informatique (gestion de maintenance assistée par ordinateur) et des connaissances en anglais (fréquemment utilisé dans les logiciels de réalisation de « cartes de travail »). Amenés à intervenir sur des systèmes de plus en plus complexes, on leur demande aussi d'avoir des bases solides en méthodologie de projet et de posséder des connaissances transverses (électronique, électrotechnique, électromécanique, etc.) alors que leurs aînés étaient plus souvent spécialistes d'un domaine de réparation de pannes.

→ Des perspectives de carrière pour les jeunes, s'ils développent leurs capacités relationnelles

Au niveau national, le taux de croissance de l'emploi pour les techniciens de maintenance est supérieur à la moyenne tous métiers⁶. En région, la demande existe en particulier dans l'industrie, où les emplois de maintenance concernent l'aéronautique et les industries nautiques (militaire et de plaisance), les microprocesseurs, l'énergie, l'agroalimentaire (maintenance de chaînes de fabrication) ou des secteurs liés à des nouveaux besoins sociétaux qui s'appuient de plus en plus sur des systèmes de contrôle (télésanté, sécurité, environnement et habitat...).

Des perspectives d'évolution existent fréquemment pour les jeunes professionnels vers de l'encadrement dans les grands groupes, ou en « maintenance externe » (chantiers réalisés chez le client). Mais ces postes très exposés demandent de développer les savoir-être des jeunes (gestion de conflit, travail en équipe, capacité de prise de décision). Les employeurs ont donc tendance à concevoir des formations « maison » s'appuyant sur l'expérience des plus anciens.

→ Des employeurs qui ont tout intérêt à valoriser la complémentarité entre générations

Dans les métiers de maintenance, on comprend donc que les jeunes peuvent autant avoir besoin des aînés qu'ils sont en capacité de les soutenir pour actualiser leurs compétences : les anciens possèdent l'expérience relationnelle et l'habitude des situations de panne ; les jeunes maîtrisent les outils de gestion de projet et ont une vision globale des problèmes.

³ Selon une représentante d'organisation professionnelle interrogée, la difficulté de trouver des financements pour le tutorat étant liée au fait qu'une part significative d'employeurs de l'aide à domicile investit déjà beaucoup dans la formation des professionnels.

⁴ Pierre Lorent, *Professionnalisation des aides à domicile : l'enjeu de l'échange de pratiques*, ORM, « Mémo », n°39, mars 2008.

⁵ Voir également Dumortier, Petrovitch et Reveille-Dongradi (2014).

⁶ Dares, *Portraits statistiques des métiers 1982-2011*.

En conséquence, une branche comme l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie) ou des grands groupes représentés en région comme Thalès (Thalès Underwater Systems, Thalès SafarePons) ou Airbus Group (Airbus Helicopters) ont récemment signé des accords pour valoriser la complémentarité entre générations.

→ Du transfert de compétences à l'échange de pratiques ?

Classiquement, quand on évoque le transfert de compétences, on pense à une pédagogie « formelle » (organisation d'actions de formation, tutorat). Mais l'exemple de la complémentarité entre générations dans la maintenance invite à imaginer d'autres formules : ainsi, de grands groupes comme Airbus Helicopters facilitent le partage de savoir-faire entre jeunes et anciens en les associant dans des démarches de projets collectifs. Et, quand il s'agit de mettre à profit l'inventivité des jeunes ou leurs connaissances méthodologiques, il n'est pas dit que des modalités très cadrées de transfert (face à face pédagogique) soient les mieux adaptées (situations intimidantes, résistance des seniors à former, apports déconnectés des réalités professionnelles). En ce sens, le contrat de génération peut être considéré comme l'opportunité de réinvestir des « espaces » traditionnels de la vie en entreprise pour favoriser le partage d'expériences entre générations (interventions en réunions, *debriefing* d'analyse de situations, etc.).

Dans la première partie de l'article était suggéré le fait que le niveau de responsabilité augmente, plutôt logiquement, avec l'âge. Mais cette tendance ne garantit pas pour autant que tout le savoir soit détenu par les anciens.

Bousculant les idées reçues, quelques grandes entreprises ont d'ailleurs fait le pari de démarches de « *reverse mentoring* » (tutorat inversé), les jeunes étant amenés à former leurs aînés.

Évitant les clivages sur le registre âges et compétences, le législateur a voulu, avec le contrat de génération, valoriser la complémentarité entre jeunes et aînés. Avant la loi du 1^{er} mars 2013, un accord national interprofessionnel (ANI) incitait déjà à la constitution de « binômes d'échange de compétences entre salariés » et à l'« organisation de la pluralité des âges au sein des équipes de travail ». Ces textes encouragent plus globalement les solidarités entre générations.

La partie n'est sans doute pas gagnée eu égard aux inégalités de situation mises en évidence dans cet article. On sait par ailleurs que le contrat de génération peine à rallier les suffrages, particulièrement auprès des petites et moyennes entreprises⁷. Pour ces dernières, très présentes dans le tissu économique régional et devant faire face à un contexte conjoncturel souvent difficile, l'organisation combinée du maintien en emploi d'un senior et de l'embauche d'un jeune peut sembler une gageure (doute sur l'intérêt financier, crainte de la complexité administrative, inexpérience en ingénierie intergénérationnelle), notamment lorsque les structures ne disposent pas de compétences en ressources humaines.

Cette organisation combinée représente un challenge, d'une part pour les organisations professionnelles invitées à conclure des accords de branches ou de groupes, et d'autre part pour les acteurs de l'emploi. Le contrat de génération peut être une opportunité pour ces derniers de développer des prestations d'accompagnement adaptées à la variété des métiers et des profils démographiques des entreprises.

Pour en savoir plus

- ADAOUST S. (Insee) et BELLE R. (DRTEFP), « Provence - Alpes - Côte d'Azur : un actif sur trois partira à la retraite d'ici 2020 », Insee, *Sud Insee L'Essentiel*, n° 129, janvier 2009
- ARFTLV, « Dossier : L'intergénérationnel n'a pas d'âge(s) », *ARF Info*, n° 25, mars 2013
- ARGOUARC'H J. et OANA C., « La répartition des hommes et des femmes par métiers ; une baisse de la ségrégation depuis 30 ans », Dares, *Dares Analyse*, n° 79, décembre 2013
- BOISSEAU I., LIAROUTZOS O., *L'Emploi des seniors : quels axes prioritaires en PACA ?*, ORM, « Mémo », n° 48, juin 2010
- DUMORTIER A.-S., PETROVITCH A., REVEILLE-DONGRADI C., *Diplômes des seniors et des juniors : quelles évolutions dans les métiers en PACA ?*, ORM, « En ligne, Questions métiers », n° 4, mars 2014
- MINNI C., « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2012 », Dares, *Dares Analyses*, n° 83, décembre 2013
- RODIER A., « Le contrat de génération devrait modifier les pratiques de tutorat en entreprise », *Le Monde économie*, 25 février 2013
- Site officiel du contrat de génération : <http://travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-génération>

⁷ Cf. communiqué de presse du ministère du Travail du 22 octobre. 13,8 % des accords étaient par exemple conclus dans des entreprises de moins de 50 salariés.