

## EMPLOI

# L'INTERGÉNÉRATIONNEL C'EST NATUREL ?

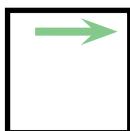
**Outils d'une politique de résorption du chômage, contrats de génération et emplois d'avenir coexistent. Ces deux dispositifs participent d'une même logique d'intégration des jeunes au marché du travail. Décréter le « vivre ensemble intergénérationnel » peut-il suffire à la réussite durable de l'insertion dans les entreprises ?**

● Par **Nathalie Degrelle**



PHOTO SITE AUDREY LINKENHELD

23 septembre, parrainage de 18 emplois d'avenir à la Caf du Nord



« C'est quoi un jeune ? Un individu qui a moins de tel âge, qui porte un jean et des baskets ? » interpelle Serge Papp, Secrétaire général du Synami CFDT, le syndicat des métiers de l'insertion.

« Si nous voulons réussir le pari de l'insertion, de surcroît durable, il faut considérer que « le » jeune n'est pas un modèle unique ». Celui qui est accueilli dans une Mission locale fait partie des quelque 120 000 sortis précocement du système scolaire. Sans diplôme, peu qualifié, il vient souvent grossir le rang des demandeurs d'emploi. Il est aujourd'hui éligible aux emplois d'avenir (voir fiche pratique p. 15). « Il vient d'ailleurs sur nos sites avec cette exigence : maintenant trouvez-moi un avenir, trouvez-moi un emploi. » Simple à dire, pas nécessairement à faire. Avec la promotion de ces contrats, les Missions locales voient

affluer les prétendants à la mesure, alors que parallèlement les moyens mis à leur disposition stagnent. L'activité ne se résume pas en effet au placement visant à l'atteinte des objectifs chiffrés. « On ne peut se contenter de faire entrer un individu dans une case. Le sens de notre activité réside dans l'accompagnement : parcours de formation, état de santé, accès au logement, capacités à s'exprimer, à rédiger... Tout ceci réclame un examen personnalisé. C'est là ce qui légitime notre raison d'être », développe Serge Papp.

Dans les entreprises qui ont joué le jeu de ces contrats, son propos résonne. Peut-on définir un individu par le seul prisme de l'âge en excluant son parcours de vie ? Recrutée par la Mgen en contrat d'avenir il y a quelques mois, Nadia témoigne de sa motivation et de sa bonne

intégration « je ne connaissais rien à la Mutualité ou à la Sécurité sociale mais j'étais bien décidée à relever le défi. Avec les trois autres jeunes embauchés, nous avons trouvé notre place dans l'équipe qui nous a accueillis avec beaucoup de chaleur. » Interrogée au sujet des « petits nouveaux » arrivés sur son site, la déléguée syndicale d'un autre centre du groupe, en Ile-de-France, évoque des situations variables. « Nous avons eu une jeune femme, bac 2, compétente et motivée qui a jeté l'éponge avant la fin de sa période d'essai. Entre la garde d'un enfant et l'éloignement de son centre de formation, son salaire ne pesait pas lourd. » Plus qu'une spécificité générationnelle, sa situation personnelle, économique et sociale, a eu raison de sa bonne volonté. « Nous avons tenté des arguments pour la convaincre

d'attendre, en faisant valoir les prestations du comité d'entreprise, mais le droit n'est ouvert qu'au bout de 6 mois. » Pour un autre, l'insertion s'est avérée impossible, la relation à l'adulte pêchait. « Sociabilité difficile, choc de cultures », explique la militante. Mais comment dissocier ce qu'on nomme « culture jeune » d'une vision uniforme de la jeunesse, avec son lot de stéréotypes où le jeune se définit par l'oppositionnel, le rejet de l'ainé et de la hiérarchie ? Quid des facteurs sociologiques tels que le milieu, les références culturelles, le rapport aux études, un parcours chaotique qui complexifie la relation ? Situation particulière ou généralisée ? « On retient toujours ce qui est cause de désorganisation », reconnaît la déléguée. Penser la diversité et l'organisation du travail dans une perspective intergénérationnelle aurait sans doute simplifié la tâche. « Une négociation dans ce cadre aurait permis, par exemple, d'aborder le positionnement des référents. En prise directe avec les nouveaux contrats, ils ne sont pas chargés de les encadrer. En cas de difficulté, ils doivent en appeler à l'arbitrage du responsable. Cela peut décrédibiliser leur contribution auprès des jeunes collègues. » En plus d'une formation au tutorat comportant des fondamentaux de pédagogie, ne faudrait-il pas sensibiliser aux enjeux de la gestion des âges ? Sans une volonté conjointe de réfléchir le cadre de travail et les possibilités d'interventions, le rôle du militant se limite, dans le meilleur des cas, à l'accueil des nouveaux.

Les délégations syndicales ont été peu sollicitées, ainsi à la Sécurité sociale qui a intégré 500 emplois d'avenir dans la branche famille en 2013. « Ils entraient dans la convention d'objectifs et de gestion (COG) sur laquelle la CFDT s'est abstenue, précise Yves Le Bihan, secrétaire national à la fédération. Le niveau souhaité s'est situé à bac + 2 ». Précision donnée par Béatrice Druelle, secrétaire du secteur Sécu, « la caisse nationale a souhaité que les jeunes en emplois d'avenir soient opérationnels rapidement. Le niveau est celui habituellement retenu et répond à la complexité de la législation. » Out la problématique du décrochage scolaire et autres lacunes d'apprentissage, cible première du dispositif. C'est la notion « issus de



**Être prêt pour négocier l'accord intergénérationnel, un service proposé par l'Apec aux responsables des ressources humaines**

territoires défavorisés qui a prévalu », explique Béatrice, « une seconde chance pour ces jeunes installés sur des bassins d'emploi qui font fuir les employeurs ». Mais qu'est-ce que le lieu de vie si ce n'est, aussi, un indicateur social ? D'autant que les caisses d'allocations familiales se sont adaptées aux réalités de terrain. La Caf de l'Ar-dèche, elle, a fini par recruter ses onze emplois jeunes à des niveaux scolaires inférieurs au sésame requis. Lydia Sassolas, déléguée syndicale CFDT témoigne. « C'est bien et ils sont très sympas, mais leurs parcours nécessiteraient un suivi adapté, permanent, ce que la situation des Caf ne permet pas, même quand l'encadrement s'y efforce avec les moyens du bord. Quand à 22 ans tu es déjà mère de trois enfants, que c'est ton premier emploi et qu'on te met, après un mois de formation, à faire de l'allocation logement, les atouts sont loin d'être réunis. » Identité singulière, un jeune n'est pas égal à un jeune. À confondre avec d'autres un dispositif conçu

**CLÉS**

**Référent ou tuteur ?**

Si la confusion est fréquente, la différence, elle est grande. Le jeune en contrat de génération dispose du soutien d'un référent pour l'orienter dans l'entreprise, celle-ci étant amenée à prendre en compte la charge de travail que cela occasionne. Le tutorat est nettement plus contraignant puisqu'il s'agit d'un accompagnement pas à pas justifiant l'examen des modalités de valorisation, notamment financières.

d'abord pour ceux qui sont le plus éloignés de l'emploi, le risque de brouillage est réel.

**Cœur.** Le facteur âge s'additionne - ou non - à d'autres déterminants qui influencent la communication entre les générations. À partir de là, comment contribuer au trait d'union entre elles, qu'il s'agisse de processus d'identification professionnelle ou de maillage culturel propice à l'échange ? On touche au cœur de la réflexion sur les contrats de génération. « En ce qui concerne celui négocié à la Sécu, il comporte très peu de marge par rapport aux textes législatifs et n'apporte pas de « plus » en inventivité, regrette Yves Le Bihan. Cependant les données fournies pour l'établissement du diagnostic permettent d'avoir une bonne vision du profil sociologique. Vu notre pyramide, pour les seniors nous avons déjà fait le plein, pour les

**« Identité singulière. Un jeune n'est pas égal à un jeune. »**

moins de 26 ans, on ambitionne 25 % au terme de l'accord. » En filigrane, c'est la recomposition et la qualité des relations qui se jouent. Celles-ci exigent la prise en compte des ambitions de progression des plus jeunes, mais

aussi des seniors dont les deuxièmes parties de carrière ont des allures d'oubliettes. Pour ce faire, surtout dans la perspective d'une retraite plus tardive, l'intérêt des « anciens » pour une mission de transmission est nécessaire. « Dans le cadre de l'accord tutorat que nous avons déjà, nous avons veillé à une valorisation des tuteurs et à une inscription volontaire dans la démarche », souligne Béatrice Druelle. L'existence d'espaces de transmission est un préalable, mais une approche à sens unique évacuera la réciprocité gratifiante que chacun des acteurs est en droit d'attendre. À l'Unédic, les négociateurs voulaient aller au-delà en renforçant les solidarités intergénérationnelles. Avec la réorganisation liée à la fusion des Assédic dans Pôle emploi, la diminution consécutive des effectifs, la pyramide des âges des salariés restants, puis son remodelage par l'arrivée ultérieure de jeunes collaborateurs (1), on frisait la querelle des anciens et des modernes. « Profils nouveaux, culture et expérience différentes, situations et aspirations professionnelles hétérogènes, et par

fois conflictuelles... » décrit Stella Delouis-Verne déléguée syndicale CFDT. Pour la section, qui avait alerté sur cette « mixité mal gérée », la négociation tombait à point nommé. Restaurer un climat plus serein passait par la mise en place d'une organisation permettant aux nouveaux d'exercer leur activité avec leur identité et leur culture tout en intégrant celle de l'entreprise. Et aux plus anciens d'accompagner ce processus tout en préservant leurs propres perspectives de carrière. « Il était impératif d'obtenir une déclinaison concrète d'actions, précise Stella. Pluralité des âges, aménagement en fonction de la charge de travail et binômes d'échange de compétences. » Ces derniers devaient permettre

aux salariés expérimentés de communiquer un savoir-faire garant de la pérennisation de leurs compétences et valorisant leur utilité sociale – le sens du travail – au sein de l'entreprise. Ils devaient également illustrer la plus-value qu'ils apportent dans une équipe, reconnaissance indispensable à l'acceptation de l'évolution de leur place et de leur rôle. Conçus sur le mode de l'échange de connaissances, ces binômes ouvraient enfin aux jeunes la possibilité de faire bénéficier de leurs propres connaissances, à l'instar des nouvelles technologies. Au-delà de l'héritage d'un patrimoine, il s'agit d'un parcours de découverte où respect mutuel, mixité des âges et échanges de pratiques sont autant

de ponts entre les générations. Le préambule du contrat aujourd'hui signé donne le ton « *S'inscrire dans cette démarche, c'est s'investir dans l'alliance des générations en posant un nouveau regard sur les jeunes et les seniors, dans un environnement où chaque génération a à apprendre de celles qui la suivent et qui la précèdent* ». Ce type de dispositif croisé présente l'intérêt de créer du lien et les conditions d'une cohésion intergénérationnelle. Beau programme, car l'intergénérationnel ça se décrète, mais surtout ça se construit. ■

❶ Voir *Inform'Express* n° 398, décembre 2013

## Fiche pratique

# Emplois d'avenir / contrats de génération, en théorie et en pratique ?

● Par N.D.



Mesure phare de la campagne de François Hollande, le contrat de génération redonne vie à l'antique

notion de compagnonnage tout en inscrivant la solidarité intergénérationnelle dans le texte. Pour les jeunes de moins de 26 ans (jusqu'à 30 ans dans certaines circonstances) employés en CDI dans ce cadre, l'aide est de 4000 euros par an pendant trois ans pour les entreprises de moins de 300 salariés. Pour celles de plus de 300 salariés, c'est le système des pénalités qui joue en cas d'absence d'accord, à raison de 1 % de la masse salariale, assorti d'une baisse de 10 % des allègements de charges sur les bas salaires. L'accord doit comporter des dispositions favorisant l'emploi des seniors (maintien dans l'emploi, embauche).

Pour les employeurs, l'aide à l'embauche incite à la marge et l'on peut craindre qu'elle ne fasse que conforter des décisions de recrutement déjà programmées. Le dispositif permet cependant d'avoir une meilleure visibilité sur le

profil de l'entreprise à moyen terme, de gérer prévisionnellement les départs en retraite et les transmissions de compétences nécessaires. Pour les entreprises de plus de 300 salariés, la menace de pénalité achève de convaincre.

**Suivi.** L'emploi d'avenir, lui, prévoit l'embauche en CDI ou CDD d'un jeune de 16 à 25 ans (30 ans pour les travailleurs handicapés) pour une durée d'un à trois ans, subventionnée à 75 % du SMIC dans les secteurs associatifs, à but non lucratif, ou public (35 % dans le secteur marchand) susceptibles d'offrir des perspectives de recrutement durable. Le jeune est peu ou pas qualifié / diplômé, ou habite une zone urbaine dite sensible ou de revitalisation rurale, ou encore est en recherche d'emploi depuis 6 mois à un an. L'embauche s'accompagne d'un suivi et d'une formation personnalisée soutenue par les Missions locales.

Le contrat d'avenir a fait l'objet de fortes pressions médiatiques et gouvernementales qui contribuent certainement à l'atteinte des objectifs chiffrés. Le soutien à ces emplois n'est certes pas de l'ordre du symbolique mais

constitue une juste contrepartie des exigences de formation en cours d'emploi des jeunes concernés.

Risque de perversion du dispositif ? Il faut sans doute s'intéresser d'un peu plus près aux éventuels contournements des dispositions réglementaires. Selon Michel Abherve, professeur d'économie sociale et des politiques publiques <sup>(1)</sup> « *Le pire serait que, pour répondre à des besoins indéniables, on pervertisse la logique fondatrice des emplois d'avenir en élevant massivement le niveau des jeunes concernés.* » ■

❶ <http://alternatives-economiques.fr/blogs/abherve/>

### EN SAVOIR PLUS

La CFDT propose une boîte à outils contrats de génération. Il suffit de se connecter au kit SPP : <http://spp.cfdt.fr/login>, puis créer un compte avec son numéro d'adhérent et faire une recherche par mots-clés « contrat de génération ».