

**LA TRANSMISSION DES COMPETENCES ET DU METIER :
UN DEFI A RELEVER POUR LA GRH DES ORGANISATIONS DU SECTEUR SOCIAL**

Laurence Dreyfuss

MCF associée - Université Paul-Valéry - ORHA/MRM

laurence.dreyfuss@univ-montp3.fr

Natacha Pijoan

MCF - Université Paul-Valéry - ORHA/MRM

natacha.pijoan@univ-montp3.fr

Résumé :

Cette communication propose de penser la transmission des compétences et du métier entre générations en tant qu'elle peut constituer une véritable stratégie RH. Le secteur social est un terrain particulièrement intéressant à observer car il permet d'analyser les enjeux de la transmission des compétences et des valeurs attachées aux métiers entre générations.

La recherche vise à montrer tout d'abord l'intérêt d'approfondir la connaissance et la réflexion sur ce champ en général mais également de mettre l'accent sur certaines problématiques qui sont des enjeux fort en termes de prospective des métiers pour la GRH. Trois cas comparés et articulés entre eux viennent illustrer l'analyse à partir d'une approche qualitative. Les résultats mettent en lumière notamment les effets de la formation dans la construction des identités de métier, le décalage de rapport à la pratique de l'activité selon les générations.

Mots clés : Transmission des compétences ; prospective des métiers ; senior ; secteur social.

LA TRANSMISSION DES COMPETENCES ET DU METIER : UN DEFI A RELEVER POUR LA GRH DES ORGANISATIONS DU SECTEUR SOCIAL

Introduction

Enjeu européen, le vieillissement de la population se décline sur de multiples aspects et dans le contexte de crise économique actuel, le maintien dans l'emploi des seniors a fait l'objet de stratégies globales (SEE) dès le début des années 2000. De même, l'accès à l'emploi des plus jeunes demeure un défi à relever. La question de l'âge est ainsi devenue un élément stratégique pour les organisations en matière de GRH.

Notre communication propose de penser la transmission des compétences et du métier entre générations en tant qu'elle peut constituer une véritable stratégie RH. Dans cette perspective, le secteur social est un terrain intéressant à observer car il peut illustrer les transformations liées aux réformes des politiques publiques et les effets de l'arrivée de nouveaux professionnels. Et dans ce cadre, la transmission des compétences et des valeurs du métier entre générations peuvent s'avérer déterminantes.

La recherche vise à montrer tout d'abord l'intérêt d'approfondir la connaissance et la réflexion sur ce champ en général mais également de mettre l'accent sur certaines perspectives comme celle en particulier de la prospective des métiers (1). Les trois cas comparés et articulés entre eux qui viennent enrichir l'analyse, sont constitués par des enquêtes de terrain effectuées dans trois secteurs distincts des métiers du social (animation professionnelle, prison, maisons de retraite). La méthodologie mobilisée est de nature qualitative essentiellement fondée sur les entretiens et l'observation (2). Les résultats des enquêtes mettent en lumière notamment le contexte de la professionnalisation et en particulier les effets de la formation dans la construction des identités de métier, le décalage en termes, si ce n'est de valeur, du moins en termes de rapport à et pratique de l'activité selon les générations (3). Ces résultats permettent ainsi de nourrir la discussion quant à une approche qui prend en compte la dimension inter-générationnelle pour la transmission des compétences et des métiers (4).

1. La transmission des compétences et du métier entre générations : un défi pour la GRH

Les politiques d'emploi, objectif prioritaire de l'Europe, déclinées au niveau national mettent, désormais, l'accent plus fortement sur l'enjeu de l'âge. Cependant, les recherches qui ont été produites montrent que la mise en œuvre d'une telle politique ne va pas de soi et constitue un défi pour les organisations (1.1.). Le secteur social n'échappe pas à cette problématique et cela d'autant plus qu'il connaît des transformations majeures dans les modes d'organisation. L'arrivée sur le marché de l'emploi de nouveaux professionnels dans le champ de l'intervention sociale vient illustrer quelques-uns des enjeux qui relèvent précisément de cette difficulté. Une prospective des métiers intégrant la question de la transmission peut s'envisager comme une piste d'action pour une GRH intégrative des âges (1.2.).

1.1. L'enjeu de l'âge dans les organisations

La question de la gestion de l'âge aujourd'hui posée aux organisations s'explique par des années de pratiques discriminantes et la nécessité de ré-intégrer les jeunes et les seniors dans l'emploi (1.1.1.). Cet enjeu crée une dynamique nouvelle pour la GRH : celle de l'intégration d'une approche intergénérationnelle au travail (1.1.2.).

1.1.1. De la nécessité d'une gestion des âges... aux enjeux de sa mise en œuvre

Impulsée par les instances européennes dès les années 2000, la réflexion concernant la gestion des âges dans les organisations est devenue progressivement un enjeu majeur (Walker, 2005). En effet, au-delà des constats (vieillesse des baby-boomers, gestion des coûts liés aux seniors inactifs, coûts projetés des pensions, etc.), comment amener les acteurs organisationnels à s'engager dans une démarche de gestion des âges ? En France, une série de mesures se succèdent : Plan National d'Actions Concertées pour l'Emploi des Senior (2006), Loi de financement de la sécurité sociale (2009), Contrats de générations (2013). Ces mesures encouragent les organisations à considérer l'enjeu de l'âge dans leurs pratiques RH.

Le point d'ancrage théorique de la gestion des âges trouve ses fondements au sein de deux grands modèles. D'une part, le modèle post-industriel des âges explique l'exclusion des seniors de l'emploi et du travail au moyen de l'âgisme (Johnson et Newmark, 1997 ; Taylor et Walker, 1994 ; David, 1991 ; ...) et l'analyse des représentations de l'âge au travail (Rosen et Jerdee, 1976). Selon cette approche, les représentations tantôt positives, tantôt négatives ou parfois ambivalentes de l'âge au travail orientent le sort des seniors dans les organisations. Une série de qualités personnelles sont reconnues aux seniors quant à leur attitude générale à l'égard du travail et envers l'employeur (assiduité, dévouement, éthique, fidélité, etc.) en opposition à celles reconnues aux jeunes (manque d'ambition, de mobilité, etc.) (Beausoleil, 1998). Ces représentations stéréotypées orientent les décisions de gestion (Rosen et Jerdee, 1988 ; Chiu et al. 2001) et sont largement mobilisées lors des situations critiques de GRH : recrutement, formation promotion, départ anticipés et situations de travail (usure professionnelle) (Pijoan, 2007). D'autre part et de façon complémentaire, le modèle contemporain des âges met l'accent sur les modalités d'une gestion volontariste et intégrative des âges (Monti, 2003). La recherche de bonnes pratiques mobilisables dans les organisations offre alors des pistes pour explorer le domaine du possible dans les organisations. De nombreux travaux tentent à ce titre de diffuser les bonnes pratiques de gestion des âges (Christin et al., 2009). Trois grands ressorts à l'intégration des seniors sont par exemple relevés dans une analyse de 126 accords seniors (Pijoan et al., 2012) : les processus RH (recrutement, formation, carrière), l'environnement de travail (diagnostic des conditions de travail, durée et temps de travail) et l'interaction entre les acteurs (tutorat, mixité des équipes et travail, transfert de compétences).

Par ailleurs, un troisième modèle, le modèle transitionnel des âges (Guérin et Pijoan, 2009) propose une approche intégrative et considère que les organisations sont traversées à la fois par des logiques qui intègrent et excluent les seniors, avec la volonté ultime d'améliorer l'emploi des seniors. Néanmoins, là, cette approche trouve ses limites dans une analyse finalisée exclusivement sur l'emploi des seniors dans une logique individuelle. En effet, la dynamique initiée au niveau européen, puis relayée par les politiques nationales, prône l'intégration des seniors. Mais qu'en est-il de la finalité organisationnelle ? Au-delà de l'injonction à intégrer les seniors puis maintenant les jeunes, comment cette question est-elle appréhendée dans les organisations ?

1.1.2. La transmission et la coopération intergénérationnelle un nouveau défi pour la GRH

La question de la transmission et des relations intergénérationnelles est une situation nouvelle qui s'impose aux entreprises avec quatre générations devant apprendre à travailler ensemble (Saba, 2009 ; Lieber, 2010). Chaque génération, aux caractéristiques, attitudes et comportements spécifiques questionne les enjeux de la cohabitation au travail. En effet, pour certains, la « Génération Y » serait centrée sur la sphère privée, impatiente de progresser dans l'organisation, peu fidèle à ses pairs et peu loyale à l'entreprise ; les « Vétérans » sembleraient plus sensibles à l'autorité et aux règles, partageant des valeurs de sacrifice, de loyauté, devoir avant le plaisir où le travail est une expérience de long terme ; les « Baby-boomers », usés et démotivés, rencontreraient des difficultés dans le cadre du changement organisationnel et

partageraient l'inquiétude d'une perte de l'interaction humaine dans la relation de travail, les rendant plus fidèles à l'équipe qu'à l'organisation ; enfin, « la génération X » percevant l'organisation comme peu loyale à l'égard de ses salariés, développerait alors un besoin d'indépendance en la considérant comme un moyen d'acquérir des expériences et renforcer son employabilité dans le cadre du modèle de la carrière nomade (Saba, 2009 ; Lieber, 2010 ; Dejoux et Wechter, 2011 ; Pijoan, Poilpot-Rocaboy et Chevance, 2012). Bien que le concept de génération soit difficile à appréhender et « isoler » au regard des nombreuses interactions (âges, cohorte) (Parry et Urwin, 2011), ce concept permet néanmoins de mettre en relief une diversité de profils qu'il s'agit de faire travailler ensemble.

Grima (2007) définit cette situation nouvelle comme un risque de conflit intergénérationnel : « *difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes d'une même génération* » (p. 29). L'efficacité organisationnelle questionne ici la coopération au travail liée à une détérioration des relations au travail : ambiguïté de rôle, perception du sens du travail (Grima, 2007 ; Riffaud, 2007). Selon Seguin et Pommaville (1988) les échanges intergénérationnels, au-delà de la compétence collective, améliorent la culture organisationnelle, les réseaux de communication et l'intégration des nouveaux arrivants. Toutefois, de nombreuses contraintes productives viennent aujourd'hui limiter les espaces d'échange, d'interaction et de transmission entre les salariés (intensification du travail, segmentation des tâches).

Le contexte législatif actuel (réformes sur la retraite, plans seniors) renouvelle l'intérêt d'un management intergénérationnel. Néanmoins, une étude récente des outils mobilisés par les entreprises dans le cadre des accords et plans d'action senior, témoigne de la faible mobilisation des outils intergénérationnels (tutorat, mixité des équipes de travail...) et de ceux visant le travail (aménagement du temps/durée du travail, du poste, réalisation de diagnostics) au profit d'une approche centrée sur les processus RH (formation, carrière) (Pijoan, Poilpot-Rocaboy et Chevance, 2012).

Comment, dès lors, la coopération intergénérationnelle peut-elle s'intégrer dans les pratiques RH dans un contexte de changement ? La transformation des métiers de l'intervention sociale permet de capter et de mettre en lumière ces enjeux intergénérationnels de façon saillante tant les bouleversements récents catalysent voire stigmatisent deux générations/approches de et au travail.

1.2. Les dynamiques du secteur social et l'enjeu de la transmission du métier

« Lieu d'expérimentation » ou à « gestion complexe » (Beaucourt, 2006), le secteur social a connu de multiples changements du fait des réformes des politiques publiques. A cela, s'ajoutent de nouvelles conceptions du management et de la GRH qui ont eu pour effet de bouleverser en profondeur les pratiques des acteurs et la définition même du champ et des métiers (1.2.1). La transformation du champ professionnel à travers notamment l'arrivée de nouveaux professionnels invite à penser le devenir des métiers et met en lumière l'enjeu de la transmission entre générations, pour le professionnel et les organisations (1.2.2).

1.2.1. La transformation du secteur social éclairée par la logique des compétences

Depuis près de 30 ans, le débat concernant la logique des compétences semble inépuisable et nourri inlassablement la réflexion intellectuelle en sciences de gestion. Désormais partout affirmé (Colin et Grasser, 2007), certains témoignent pourtant de « *l'obsolescence du modèle* » (Bouteiller et Gilbert, 2011). Pour d'autres, la question s'est déplacée et elle n'est plus tant celle de la définition des compétences que celle d'un foisonnement de nouvelles perspectives induites par l'intégration même de cette logique dans la conduite des activités.

Dans le secteur social, des tensions autour de la dimension « individuelle/collective » de la

compétence peuvent également être repérées alors même que le déploiement de cette logique a suscité de vifs débats dans ce secteur professionnel (Chauvière et Ladsous, 2006). En effet, pour faire face aux nouvelles contraintes (politiques publiques, rationalisation de la gestion), bon nombre d'organisations vont être conduites à se (re)structurer et de fait, dans ce secteur, le management va jouer le rôle de transformateur des usages et des rapports à l'usager et faire évoluer les valeurs qui sous-tendaient l'action. Dans ce cadre, la logique des compétences témoigne à la fois de la montée en puissance des outils et dispositifs de gestion mais également d'une philosophie gestionnaire dans laquelle les professionnels du secteur ne se retrouvent pas *a priori* de manière évidente. Une série de travaux révèlent, à cet égard, la place déterminante qu'occupent les acteurs en raison de la nature spécifique de leur activité (Rascol-Boutard, 2010 ; Bouquet, 2006 ; Beaucourt, 2011 ; Chemin-Bouzir, 2011).

Les termes du débat sur la compétence peuvent être compris à travers notamment l'évolution du système de la formation professionnelle qui a dû intégrer la logique des compétences alors même que le contexte institutionnel se réorganise depuis les années 80 (réformes des autorités publiques) et que la crise économique et sociale a conduit à l'émergence de nouvelles activités professionnalisées. Ainsi, une nouvelle sémantique du social se diffuse, de « nouveaux métiers », bien souvent des « *métiers flous* » (Jeannot, 2005), apparaissent. De la sorte, les formes de l'intervention sociale se sont diversifiées au point que la lisibilité du social s'est diluée. Progressivement, la logique des compétences a atteint la conception même des métiers dans le champ de l'intervention sociale. Elle contribue également à l'individualisation des trajectoires professionnelles (Piotet, 2002 ; Le Boterf, 1997). Mais la spécificité de ces métiers (la relation à/pour autrui) rend problématique l'application d'une gestion des compétences individualisée car précisément, c'est bien d'une part la co-production de la relation qui donne sens à l'activité et d'autre part la « défense » d'une identité collective spécifique de métier qui semble altérée par la mise en œuvre de la gestion des compétences.

Ce constat nous amène à présenter l'intérêt d'une « approche métier » à la fois pour traiter des dimensions spécifiques de ceux du secteur social mais surtout pour aborder la question de la transmission entre les générations qui se révèlent être précisément l'un des nœuds problématiques au sein des métiers de l'intervention sociale.

1.2.2. L'intérêt d'une approche prospective des métiers pour penser la transmission intergénérationnelle

Alors que se diffusait la logique des compétences dans tous les secteurs d'activité, la résurgence du métier, au moins dans les discours, est venue d'une certaine manière répondre aux critiques formulées à son encontre. En effet, même si le métier peut recouvrir des limites en termes de définition, les auteurs s'accordent généralement sur ce qu'ajoute la notion de métier à partir de trois dimensions : *en soi* (savoir-faire, expertise), *pour soi* (dimension identitaire), *pour autrui* (qualification reconnue) (Germain et Guérin, 2006) et conviennent à l'instar de Dietrich que le métier est « *un analyseur des évolutions et contradictions de l'organisation du travail* » (2010, p. 544). Dans cette perspective, le devenir des métiers forme un objet qui concerne tout autant l'individu que l'organisation. Et dans cet esprit aussi, la démarche de type prospective (Boyer et Scouarnec, 2005) permet de penser et organiser la transmission des métiers au sein des organisations. De fait, la prospective des métiers (PM) s'intéresse de près aux compétences (et leurs évolutions) nécessaires pour l'exercice du métier, sa place dans l'organisation et l'articulation de ces deux dimensions. Partant du constat de l'apparition d'un nouveau modèle qui responsabilise désormais bien plus le salarié, Boyer (2004a) explicite les changements à l'œuvre à travers deux causes principales, « *la désocialisation des organisations* » d'une part, et « *l'accélération de la modification des emplois* », d'autre part : paradoxalement, alors que le thème de l'éthique est croissant, les entreprises sont conduites à adopter des règles qui privilégient la rentabilité et par ailleurs, les

compétences pour exercer un métier se multiplient et se diversifient. Là, la PM permet non seulement d'enrichir et préciser la connaissance des métiers, elle peut en apprécier les définitions mais surtout elle permet de décrypter les enjeux en termes de besoins, par exemple de formation pour exercer un nouveau métier (Tissioui, 2008).

Dans les métiers du secteur social, la méthode de type PM peut s'avérer particulièrement utile car elle prend en compte non seulement la dimension technique du métier mais également les aspirations des professionnels et les demandes du public. Mais surtout, alors que les salariés sont soumis à des logiques de changements qu'ils ne sont pas en capacité de totalement maîtriser, et alors que de nouvelles problématiques s'imposent (féminisation, nouvelles technologies, environnement, etc.), la PM se conçoit comme une méthode qui facilite l'apprentissage et la transmission entre salariés (Brillet et Hulin, 2009 ; Macombe, 2006). En l'occurrence, dans le secteur social, les décalages, voire même les oppositions dans la pratique du métier entre générations peuvent devenir des obstacles à la coopération au sein des organisations. De ce fait, ces décalages peuvent avoir si ce n'est des effets nuisibles pour les destinataires de l'action sociale du moins rendre peu lisible la pertinence de l'action. Au-delà, ces décalages ou oppositions identifiés sur les terrains viennent aussi conforter des sentiments de malaise au travail car les orientations et le sens donné à l'activité ne sont pas collectivement toujours partagés (Dreyfuss, 2013).

En mettant l'accent sur la dimension de l'âge, la PM offre ainsi une piste d'action pour penser le devenir des métiers de ce secteur professionnel.

2. Méthodologie et présentation des cas

La transformation des organisations et des métiers du secteur social et le rôle déterminant qu'y joue l'introduction de nouvelles pratiques managériales est un objet encore peu développé dans la discipline. L'étude empirique exposée ici, à partir d'un recueil de données qualitatives, vise à montrer l'intérêt d'approfondir la connaissance sur ce champ et mettre l'accent sur l'effet génération en termes de prospective des métiers. Des éléments synthétiques de contexte seront tout d'abord présentés (2.1.) pour ensuite préciser les objectifs et modalités de recueil des données (2.2).

2.1. *Eléments de contexte*

Le champ de l'intervention sociale est vaste tant du point de vue de ses frontières que des activités qui le composent. Les professionnels qualifiés interviennent tout autant dans le secteur public que privé. Des spécificités liées aux publics ou pratiques constituent autant de singularités qui rendent parfois difficile une analyse globalisante du secteur. Ici, les trois cas présentés relèvent de cette diversité. Celle-ci, pour autant, met en lumière des caractéristiques communes liées à la nature de leur activité : la relation à/pour autrui est centrale et fonde l'engagement dans le métier.

2.1.1. *Le champ de l'animation professionnalisée*

Par-delà la déstabilisation des repères liée à la logique des compétences, les animateurs professionnels se situent de façon singulière au sein des métiers du secteur social. Plus que la qualification, c'est bien la professionnalisation d'activités militantes et de compétences qui font naître le métier d'animateur au service d'un projet de transformation sociale ; professionnel de la dynamique de groupe, il développe, organise et conduit des activités et/ou projets qui visent l'épanouissement, la socialisation et l'autonomie des personnes en prenant en compte leur environnement. Une série de qualifications a émergé mais la diversité des niveaux et les spécialisations des qualifications rendent peu lisible la spécificité du champ professionnel. Sur le terrain cohabitent plusieurs générations et profils de professionnels pour

lesquels les représentations du métier sont hétérogènes. Le cadre de la formation révèle les logiques d'entrée dans le métier. Plus que la qualification, ce sont les compétences qui jouent le rôle de ciment identitaire, à travers lesquelles les professionnels inventent un mode d'intervention qui participe de cette approche très individualisée du parcours professionnel.

2.1.2. La prison des conseillers d'insertion et de probation

L'institution carcérale a connu depuis les années 1980 des réformes qui ont eu pour effet de transformer son mode de gestion. Désormais, cohabitent des professionnels du secteur public et de sociétés privées ayant en charge une série de missions concédées à travers des appels d'offre (principe de gestion mixte). Au sein de l'administration pénitentiaire, les conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation (CIP) ont vu leur statut évoluer, même si au moment de l'enquête, il établissait clairement deux valences du métier : celle de l'accompagnement social du détenu (valence insertion) et celle d'aide à la prise de décision judiciaire (valence probation).

2.1.3. La direction et les salariés des maisons de retraite

L'activité de service à la personne âgée dans les établissements d'accueil est en profonde mutation (entrée plus tardive des résidents, évolution des pathologies...). Il en résulte une professionnalisation centrée sur la technicisation et la fragmentation en tâche des métiers et une intensification de la pénibilité du travail. L'attractivité et la professionnalisation des métiers du grand âge est un enjeu RH majeur. Les métiers de la relation de service dans les maisons de retraite relèvent d'une double dimension qui oppose les jeunes et les seniors : les premiers ont une meilleure technicité, les seconds sont davantage expérimentés dans le domaine relationnel.

2.2. Démarche méthodologique

Les trois cas comparés et articulés entre eux sont constitués par des enquêtes de terrain effectuées dans les trois secteurs que nous avons présentés. En cela, la multiplication des données et leur triangulation nous fournit des résultats qui viennent conforter notre analyse théorique (Wacheux, 2005). La position des acteurs dans les organisations, dont les discours sont analysés, relèvent tous globalement des métiers sociaux de la relation. La méthodologie mobilisée est de nature qualitative fondée sur les entretiens et l'observation.

2.2.1. Cadre et objectifs des études

Les données sont issues du croisement de deux thèses, l'une portant sur la question du sens du travail (enquêtes auprès de professionnels relevant du secteur social), l'autre sur l'âge (enquête sur les maisons de retraite). Plus précisément, ici, l'enquête auprès des professionnels de l'animation (2003) est composée de deux sources : une enquête commanditée par les services de l'Etat « certificateurs » et des données secondaires constituées par la retranscription des échanges lors des ateliers d'un colloque « les Rencontres de l'animation » (200 participants : chercheurs, professionnels et bénévoles du champ). L'enquête dans le monde carcéral a été réalisée dans le cadre d'un projet *Equal* portant sur la réinsertion des détenus les plus éloignés de l'emploi. La recherche visait à recueillir leurs représentations du travail et fournir des pistes d'actions en matière de formation professionnelle. Ici, nous nous concentrerons sur les travailleurs sociaux des deux établissements qui ont été le terrain de l'enquête. L'enquête dans les maisons de retraite résulte de deux projets de recherche, un projet *Equal*, « Etude de la représentation des seniors par les directions des établissements du secteur gérontologique », dont l'objectif était de lutter contre l'exclusion des seniors et un projet de la *Dares*, « Gérer les âges et les seniors : le cas du secteur du service à la personne âgée ».

2.2.2. Modalités et recueils des données

Les modalités de recueil et d'analyse des données sont synthétisées dans le tableau suivant.

Tableau 1. Synthèse des données collectées sur les trois terrains

	Maisons de retraite	Animation	Prison
Terrains de l'enquête	Enquête transversale auprès de 28 directeurs. Enquête : 8 cas.	Enquête auprès des diplômés du DEFA, 1988-2003. Les Rencontres de l'animation.	2 établissements dont une maison d'arrêt pour les hommes et une maison d'arrêt pour les femmes.
Documents collectés	Documents d'entreprise : bilan social, fichiers partiels du personnel, dossiers thématiques diffusés par l'entreprise.	Analyse des livrets des stagiaires et des procès-verbaux des cohortes de stagiaires de la formation de 1995-2001.	Données « grises » sur les deux établissements (dont rapports statistiques sur l'incarcération, rapports sur la gestion et l'organisation des établissements)
Entretiens (165 semi-directifs, 50 informels, 3 collectifs)	Entretiens semi-directifs auprès de 39 directeurs d'établissement (1h30 à 2h30) et de 49 salariés (1h à 1h30).	Entretiens semi-directifs auprès de stagiaires et diplômés (15), 1H30. Entretiens collectifs auprès d'animateurs (3 réunions de 2H30), 10 animateurs concernés.	Entretiens semi-directif : 52, 1h30 à 2h. Entretiens informels : 50, 15 à 30 min. Au total 21 CIP (dont 8H et 13 F).
Observation	-	Observation non participante.	Observation non participante.
Dates de l'enquête	Année 2004-05 : directions (EQUAL). Année 2007-2008 : études de cas (DARES)	Année 2003 pour l'enquête auprès des diplômés. Année 2003 pour les Rencontres de l'Animation.	Années 2007-2009 : «in situ» : une fois par semaine pendant 6 mois puis 1 fois tous les 15 jours pendant 3 mois.
Traitement des données	Analyse de contenu – traitement manuel.	Analyse de contenu – traitement manuel.	Analyse de contenu – traitement manuel.
Restitution (validité – fiabilité)	Réunions et restitution des résultats avec le comité de pilotage de chaque projet (Equal et Dares).	Réunions du comité de pilotage. Restitution des résultats auprès des personnes rencontrées. Communication lors d'un colloque professionnel.	Réunions du comité de pilotage + régulation d'équipe Communications et restitutions à visée professionnelle (<i>Equal</i>).

3. Les effets contrastés de la professionnalisation des métiers du social du point de vue inter-générationnel

La première partie a résumé les principaux changements dans le champ professionnel et mis l'accent sur l'intérêt d'une approche PM intégrant la question de l'âge. Cette problématique est directement issue des résultats croisés et convergents du terrain qui illustrent les différences d'appréciation du métier entre générations en raison tout d'abord des motivations et de la formation préalable à l'entrée dans le métier (3.1). La différence générationnelle n'est pas *a priori* source d'enrichissements respectifs, voire au contraire, ici est mise en lumière une pratique différente du métier et des cloisonnements générationnels qui tiennent pour beaucoup aux formes de la valorisation de l'expérience, de la qualification et des compétences (3.2.).

3.1. L'entrée dans le métier : les motivations puis la formation professionnelle

Si sur les valeurs, « l'effet génération » peut être nuancé, par contre, la trajectoire biographique et professionnelle en amont du métier joue un rôle déterminant (3.1.1.). Pour la

jeune génération, la qualification obtenue dans le cadre de la formation initiale mais également le contexte de l'activité vont déterminer les pratiques (3.1.2).

3.1.1. Le rapport au monde / la pression économique

Les raisons qui président à l'entrée dans le métier sont peut-être l'élément le plus marquant qui distinguent les générations de professionnels que nous appellerons pour les uns, « les anciens » (AG) et pour les autres, « les jeunes » (JG).

Pour les plus anciens dans le champ de l'animation, la démarche de professionnalisation a été entreprise dans le prolongement d'un engagement bénévole fort. Les « militants-pionniers » doivent désormais côtoyer sur le terrain de jeunes professionnels pour lesquels la définition des valeurs est plus incertaine car la conduite des activités est largement sous-tendue par les contraintes de la commande publique. Cette dimension questionne directement l'autonomie du professionnel et sa marge de manœuvre quant au projet de transformation sociale.

Illustrations – extraits d'entretiens

Alain (AG) lie directement son entrée au DEFA à ses origines sociales et culturelles et a « plongé dans le milieu » naturellement d'autant plus qu'il était « réfractaire à l'école » : « mon entrée dans le DEFA, c'est lié à mon histoire personnelle, je viens d'un quartier populaire, je suis fils d'immigré italien à Marseille, "au panier". A partir de 8 ans, je suis entré dans le patronage. J'ai été marqué par un prêtre et un instituteur. A 14 ans, j'étais aide-moniteur, j'ai fait le BAFA, puis j'ai été instructeur pour le BAFA. Après le bac, je suis allé en science éco, mais j'ai échoué alors je suis allé à Aix à l'UER d'animation vers 73 puis j'ai bossé comme éducateur avec une casquette d'animateur mais j'ai été licencié en 77. En 77-78, à Marseille, j'ai consulté les fiches du CIDJ sur les métiers, j'ai pris des infos sur le CAPASE et je suis allée le faire à Paris et puis il a été transformé en DEFA alors là j'ai pas terminé. Depuis, j'ai eu de nombreuses expériences professionnelles ».

Malia (JG): « Les structures associatives sont prises dans les contraintes liées à la commande publique et deviennent de plus en plus instrumentalisées. (...) l'animateur qui travaille dans ces structures, doit logiquement rendre des comptes à l'occasion de l'évaluation de l'action. Mais depuis quelques temps, on voit apparaître une obligation de résultat (...). Il faut présenter des actions rentables. Quelles sont les critères de productivité et ce sur du court terme ? ».

Les raisons qui déterminent l'engagement dans la carrière de CIP sont encore plus nettement affirmées entre les anciens, dont les trajectoires personnelles les ont conduits à « vouloir changer le monde » et les plus jeunes qui ont passé des concours multiples dans la fonction publique pour la garantie de l'emploi.

Illustration – extrait d'entretien

Après une maîtrise de droit et une inscription à l'IPAG, Rob (JG) a « passé le concours par hasard. J'ai pas de vocation ni d'ambition spécifique ». Il était « conscient de la nécessité d'avoir un travail » et il a cherché des concours à passer dans la culture, l'éducation. Il a cherché sur internet et pour ce concours « y'avait rien à réviser, je trouvais ça plutôt sympathique ; mais en fait ça pas été évident ! j'étais pas sur de m'engager ; entre l'écrit et l'oral, je me suis demandé si j'avais les épaules pour ce travail (...) ».

Au sein des maisons de retraite, les métiers du service à la personne âgée renvoient au rapport à la fin de vie. L'adéquation du profil des salariés à ces métiers n'est pas neutre au regard de l'âge. D'un côté, de par leur expérience et maturité personnelles, les plus âgés semblent mieux armés face à des situations pénibles, mais de l'autre, la référence à soi-même et son propre vieillissement joue également.

Illustration – extrait d'entretien

Carole (formatrice-AG) : « il faut apprendre à ne pas travailler en situation de miroir : qui supporterait de voir en l'autre sa propre déchéance ? » (...) « En effet, beaucoup de demandeurs d'emploi veulent s'orienter vers le secteur de la gérontologie, beaucoup y renoncent en découvrant la

réalité d'un métier psychologiquement et physiquement difficile ».

Les jeunes générations semblent moins « préparées » aux métiers du vieillissement même si ces dernières détiennent une bonne technicité liée à leur formation initiale ; elles sont confrontées à des problèmes d'approche de la personne âgée (dégradation physique et mentale des résidents, de la maladie et la mort).

Illustration – extrait d'entretien

Didier (directeur) : « *Les plus âgés s'adaptent mieux, ils sont plus armés et puis ils ont du recul par rapport à beaucoup de chose, là encore une personne plus jeune va prendre de plein fouet et ils ne comprendront pas, il y a des choses qu'ils ne comprennent pas, notamment maintenant, quand même dans les maisons de retraite on les accompagne jusqu'à la fin donc ça, ils ne comprennent pas il y a quand même des interrogations qui ne sont pas réglées du fait qu'ils n'ont pas une bonne compréhension de la mort ».*

3.1.2. La construction de l'identité professionnelle à travers la formation

Il est généralement convenu que la formation est un moment privilégié de la construction de l'identité professionnelle du métier même si ce constat doit être nuancé à bien des égards dans le champ de l'animation professionnelle. L'évolution des programmes de formation peut jouer aussi considérablement dans l'approche du métier. De même, l'arrivée dans les formations professionnelles de jeunes issus de l'enseignement supérieur caractérise l'évolution du champ. Au sein du monde carcéral, les CIP qui entrent dans la carrière, passent des concours à l'issue d'une formation plus juridique désormais (master 1 ou 2 en droit ou science politique). L'échec à des concours « plus prestigieux » peut également faire ressentir un sentiment de déclassement social.

Illustrations – extraits d'entretiens

Albert (AG – animateur) : « *Il y a eu des difficultés entre les stagiaires, des jeunes avec peu d'expérience professionnelle et des difficultés dans le rapport à l'écrit (...) le parcours de formation a été parasité par les différents statuts ».*

Patricia (JG - CIP) : « *La formation théorique ne m'a servi à rien. C'est le stage professionnel qui m'a tirée vers le haut ; la formation, c'est très superficiel. Tu t'interroges pas vraiment sur le sens du métier vers lequel tu vas". J'avais pas beaucoup de lien dans la promo sauf avec quelques collègues ».*

Dans le cas des maisons de retraite, l'opportunité de trouver un emploi localement (quel qu'il soit), est une justification redondante de l'accès aux métiers des services à la personne chez les plus jeunes. Finalement la situation suivante, présente l'histoire d'une jeune fille, sans projet professionnel, dont le stage a fait découvrir un métier, une équipe de travail puis une concrétisation d'embauche. Ce sont les encouragements de la directrice et des anciennes qui l'ont aidée à définir son projet de carrière et sa formation.

Illustration – extrait d'entretien

Anna (agent social - JG): « *dans mon CAP, c'était par rapport aux personnes âgées et la petite enfance, il fallait choisir, j'ai fait des stages, puisque pendant deux années ont avait des stages à faire... je ne savais pas trop... c'est madame « Rachel (directrice) » qui m'a encouragée... plusieurs »... « Maintenant je dois signer pour une formation d'AMP, il faut qu'on attende les budgets, vu qu'il y a des changements dans la maison de retraite..., et puis les filles aussi, elles me disent que c'est quelque chose de pas mal quand même, qu'il faut la faire ».*

3.2. Une pratique différente du métier : compétence ou qualification ?

L'expérience en amont de l'entrée dans le métier mais aussi l'expérience dans le temps jouent un rôle déterminant (3.2.1.). Pour la jeune génération, la qualification obtenue dans le cadre de la formation initiale mais également le contexte de l'activité vont déterminer les pratiques

(3.2.2).

3.2.1. La valorisation de l'expérience par la qualification ?

Dans le champ de l'animation, pour les plus anciens, la formation a permis de consolider une activité salariée, de renforcer la légitimité professionnelle et dans cette perspective l'obtention du diplôme permet de valider une compétence déjà acquise.

Illustration – extrait d'entretien

Alain est un professionnel de longue date qui a milité, puis travaillé dans le champ de l'animation socioculturelle à divers niveaux de responsabilités. Aujourd'hui, pour être directeur de centre social, il lui faut obtenir la qualification, « avoir le label », dit-il. Ce n'est « pas volontiers » qu'il est « rentré en formation ». Il a quelques difficultés à devoir « prouver (qu'il) peut être capable d'être directeur au bout de 23 ans de boulot » même s'il reconnaît que cette formation lui permettra de faire le point et prendre du recul sur ses pratiques professionnelles.

Dans les maisons de retraite, la relation à la personne est au cœur du métier. La formation est un outil qui permet de redonner du sens au métier en replaçant de l'humanité au cœur de la relation, notamment dans le cadre de conditions de travail psychologiquement qualifiées de difficile (rapport à la maladie et fin de vie d'une part et routine, redondance et répétition de la tâche de travail de l'autre).

Illustration – extrait d'entretien

Véronique, (JG) : « Je vois qu'on est arrivé dans une politique où le sujet âgé est devenu un individu de soin ... parce qu'à un moment donné vous faites 20 toilettes dans la journée, à la fin, la dernière personne que vous faites, quand vous avez fait 5 jours précédemment pareil, là, à un moment donné, je crois que ce n'est plus naturel. Vous oubliez un peu cette part humaine, surtout quand vous n'avez que 20 minutes pour faire la toilette » ... « à un moment donné, redonner de l'humanité, redonner de la formation régulière pour toujours avoir à l'esprit les pathologies liées au vieillissement, au deuil que les personnes subissent, ... [la formation]... ça redonne du sens, je pense à leur métier parce que c'est un métier où on peut perdre le sens, ça fait un petit relent, l'utile, l'importance ».

3.2.2. La valorisation de la qualification et la mise en œuvre d'une autre pratique du métier

Comme nous l'avons énoncé, les diplômes obtenus dans le champ de l'animation ne garantissent pas *a priori* la reconnaissance professionnelle. Les professionnels tendent alors à développer des stratégies qui favorisent leur identification et valorisent leur expertise.

Illustration – extrait d'entretien

Corinne (JG) : "Lorsqu'on me demande ce que je fais, j'utilise dorénavant le terme « d'agent de développement » qui présuppose des compétences stratégiques et induit des fonctions de responsabilités".

Les CIP de la jeune génération mettent en œuvre quant à eux une pratique professionnelle singulièrement distincte des plus anciens. La formalisation de leur activité à travers les écrits illustre ici une des marques de différenciation qui focalise bien souvent les clivages.

Illustrations – extraits d'entretiens

Sandrine (AG) : « Les CIP d'aujourd'hui, ils sont beaucoup plus intellectualisés, ils ont une formation juridique plus profonde, ils sont allés plus loin, ils prennent les choses avec plus de recul, ils sont pénalistes. La majorité disent qu'ils veulent pas rester ici et ils envisagent d'autres métiers ».

Pour Sofia (JG), « Dans les réunions de service, les gens se respectent mais il y a beaucoup de divergences dans les pratiques. Il y a très peu de cohésion. La discussion est possible mais on fonctionne en autogestion même s'il y a de l'écoute. Il y a beaucoup de gens qui ne font pas de rapport ou alors mettent 3 lignes sur un dossier alors que c'est préjudiciable pour le détenu. Des collègues, comme Eric ou Michel, travaillent dans l'oralité ».

Dans le cadre de la professionnalisation de l'activité, l'exemple ci-après illustre un bouleversement de la hiérarchie des âges par une reconnaissance de la qualification au détriment des anciennes générations non diplômées. Il en résulte un transfert du rôle de référent vers les jeunes davantage qualifiés, créant ainsi une redistribution intergénérationnelle des pouvoirs, des rôles. Ainsi, les anciennes sont passées de référent en matière de production du service à référent en matière de transfert pour intégrer les nouveaux arrivants.

Illustration – extraits d'entretien

Sally (coordinatrice-JG) : « *Quand je suis rentrée, l'intégration n'a pas été évidente. Autrefois, il n'y avait que des auxiliaires de vie et des aides-soignantes, elles étaient la plus haute marche de l'échelle. Quand je suis arrivée, j'ai eu l'impression, plus même, ça a été conflictuel avec certaines... qui avaient le rôle de pivot dans la maison, ça n'a pas été évident avec elles* ».

La diversité des profils générationnels est nettement palpable dans les maisons de retraite par le niveau de qualification, « les formés » associés aux plus jeunes et « les non formés » pour les plus anciens. Les premiers, en phase avec la professionnalisation du secteur (approche technique et médicalisée de la relation), entrent en conflit avec les seconds (approche humaine de la relation) dans le cadre d'une pratique professionnelle aux temporalités différentes.

Illustration – extrait d'entretien

Sylvaine (JG) : « *il y a souvent des conflits qui revenaient, on entendait dire : « toi tu es lente, tu fais 2 toilettes alors que moi j'en fais 3 » et l'autre fille répondre « oui mais bon en même temps, moi je m'en fous, tant que le résidant est content quand je lui fais sa toilette et qu'il me fait un sourire à la fin, c'est tout ce que je demande », on a effectivement ce conflit... laquelle sera plus rapide et laquelle a envie de privilégier un peu plus la relation, c'est en lien avec la formation qu'elles ont eu* ».

4. Discussion / conclusion : prendre en compte la dimension de l'âge dans la gestion des ressources humaines, penser la transmission des métiers

L'objectif de cette communication était de penser la transmission intergénérationnelle comme un défi stratégique de la GRH. Après avoir théoriquement mis en perspective les nécessités et enjeux organisationnels de la gestion des âges et la transmission intergénérationnelle, nous fixons un cadre d'analyse centré sur la remise en cause d'une logique individualisante des transferts intergénérationnels (savoirs et compétences) pour amener une réflexion plus globale ouverte sur les métiers et leur devenir (prospective). Les métiers de l'intervention sociale caractérisés par de lourdes transformations professionnelles, permettent de saisir de façon saillante les défis de ce décalage intergénérationnel posé aux organisations. Dans une approche qualitative, trois études de cas (l'animation, la prison et les maisons de retraite) se complètent pour illustrer la question intergénérationnelle à la lumière des métiers. L'analyse fait émerger deux résultats principaux. De façon générale une construction des identités professionnelles et une pratique des métiers différenciée, contribuent, selon une analyse générationnelle, à creuser le fossé intergénérationnel et accroît le risque d'inefficacité organisationnelle. En effet, les résultats montrent que la formation mais aussi les expériences de vie ou les expériences en amont contribuent à une construction différenciée de l'identité des métiers en fonction de la génération. De la même manière des procédés de travail diversifiés contribuent à un cloisonnement générationnel et à une absence de coopération au travail qui traduit un risque de perte d'efficacité et de performance dans le service rendu. Dans la pratique des métiers de la relation, la valorisation de la qualification (technicité) au détriment de la reconnaissance de la compétence et de l'utilité sociale conduit à une perte de sens du travail quelle que soit la génération. Chez les jeunes, une approche métier centrée sur la technique place au second plan les questions du goût pour le métier ; chez les anciens on

assiste d'une part, à une usure professionnelle car la technique prend de plus en plus de place et d'autre part une perte de légitimité, de rôle de référent. Ces résultats illustrent et complètent les travaux sur la diversité des profils générationnels (Lieber 2010 ; Saba de 2009), les conflits intergénérationnels (Grima, 2007), les risques organisationnels associés (ambiguïté de rôle, inefficacité organisationnelle) évoqués par Riffaud (2007), Pijoan, Poilpot-Rocaboy et Chevance (2012), Dreyfuss (2013). Mais l'approche par la prospective des métiers enrichit l'analyse en permettant de faire émerger le poids déterminant du cadre de construction de l'identité professionnelle. En outre, elle permet de proposer de nouvelles pistes pour retrouver le sens du travail et réduire la fracture générationnelle par les leviers de la formation (replacer l'humain au cœur de la relation) et de la transmission du métier (conseiller les jeunes dans leur projets professionnels, transférer l'utilité sociale et les valeurs du métier au-delà des compétences).

Bibliographie

- Beaucourt, C. (2006), « Les sciences de gestion dans l'action sociale : modèles et sens », *XIIIèmes Journées Nationales des IAE, Les sciences de gestion, acquis et perspectives*, Montpellier, 3-4 avril 2006.
- Beaucourt, C. (2011), « Le management des ressources humaines dans les entreprises du social et de la santé », *Management et Avenir*, 2011/9, n° 49, p. 102-113.
- Beausoleil, J. (1998), *Ressension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main d'œuvre vieillissante*, Montréal, INRS Culture et société.
- Bouquet, B. (2006), « Management et travail social », *Revue française de gestion*, 2006/9, n° 168-169, p. 125-141.
- Bouteiller, D. et Gilbert P. (2011), « La compétence numérisée : enjeux de validité et quête de sens », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, n° 79, p. 56-71.
- Boyer L. (2004), « Le salarié responsable de son métier ? », in Igalens J. (s/dir) (2004), *Tous responsables*, Paris, Les Editions d'Organisation, p. 305-320.
- Boyer L. et Scouarnec A. (s/dir) (2005), *L'observatoire des métiers. Concepts et pratiques*, Colombelles, Editions EMS-Management et société.
- Brillet, F. et Hulin, A. (2009), « La vision prospective à l'épreuve de la tradition : le devenir des métiers des compagnons du devoir », *Management et Avenir*, 2009/5, n°25, p. 354-370.
- Chauvière, M. et Ladsous, J. (2006), *Reconstruire l'action sociale*, Paris, Dunod.
- Chemin-Bouzir, C. (2011), « Le management de proximité des services relationnels : entre management par les résultats et place laissée au bricolage et à l'expression du désir », *Management et Avenir*, 2011/9, n° 49, p. 172-191.
- Chiu, W., Chan, A, et al. (2001), « Age stereotypes and discriminatory attitudes toward older workers : an East-West comparaison. », *Human Relation*, Vol 54, iss5, p. 629-661.
- Christin, J., Buisson, M.L. (2009), « Comment gérer une main-d'œuvre âgée ? Regards sur la France », *Gestion*, vol. 34, n° 3, p. 38-46.
- Colin, T et Grasser, B. (2007), « La gestion des compétences en pratique : de la diffusion des pratiques et des outils au modèles ? », *Revue de GRH*, N°66, p.18-29.
- David, H. (1991), « Les incidences du vieillissement au travail », in Blouin et al. (dir), *Vieillir en emploi*, les presses de l'université de Laval, p.31-50.
- Dejoux, C. et Wechtler, H. (2011), « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management », *Management et Avenir*, vol.43, iss 3, p 227-238.
- Dietrich A. (2010), « Avatars, paradoxes et enjeux de la notion de métier », in Scouarnec A. et al., *Management et métier : visions d'experts : Mélanges en l'honneur de Luc Boyer*, Paris, Editions Management et Société, p. 544-564.
- Dreyfuss, L. (2013), *La GRH et le travail : de l'impensé du sens du travail à l'émergence du travailleur entrepreneur de lui-même. L'exemplarité des mondes des métiers du social*, thèse

de doctorat, Université Paul-Valéry Montpellier 3.

Germain O. et Guérin F. (2006), « L'étude du métier de l'entreprise par le recours à la métaphore de l'homme au travail », Robert-Demontrond, P. et Joyeau, A. (s/dir) (2006), *La dynamique des métiers*, Rennes, Editions Apogée, p. 17-59.

Grima, F. (2007). « Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle », *Management et Avenir*, Vol 13, iss 3, p. 27-41.

Guérin, S. et Pijoan N. (2009), « Intégration ou exclusion des seniors, l'impact des représentations sociocognitives des décideurs : l'exemple des directeurs de maisons de retraite », *Management et Avenir*, 2009/10, n° 30, p. 107-126.

Jeannot G. (2005), *Les métiers flous. Travail et action publique*, Paris, Octarès éditions.

Johnson, R. et Newmark, D. (1997), « Age discrimination, job separations and employment status of older workers », *The Journal of Human Resources*, vol 32, iss 4, p. 779-812.

Le Boterf, G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Lieber L. (2010), « How HR Can Assist in Managing the Four Generations in Today's Workplace », *Employment relation today, Questions and Answers*, p. 85-91.

Macombe, C. (2006), « Ethique du métier et transmission des exploitations », *La Revue des Sciences de Gestion - direction et gestion des entreprises*, 2006/3, n° 219, p. 129-138.

Parry, E. et Urwin, P. (2011), « Generational Differences in Work Values : A Review of Theory and Evidence », *International Journal of management reviews*, vol. 13, p. 79-96.

Pijoan, N. (2007), *L'emploi des seniors. Comprendre les logiques de gestion par l'analyse des représentations. Le cas du secteur du service à la personne âgée, thèse de doctorat*, Université Montpellier II.

Pijoan, N., Poilpot-Rocaboy, G. et Chevance A. (2012), « Coopérations intergénérationnelles : quels outils mobilisés pour quels objectifs ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, 1/ 2012 (n° 253), p. 69-78.

Piotet, F. (2002), *La révolution des métiers*, Paris, PUF.

Rascal-Boutard, S. (2010), « Auto-régulation des RH : des pistes d'action pour la GRH ? Le cas de dispositifs d'action sociale », *Management et Avenir*, 2010/10 - n° 40, p. 218 à 233.

Riffaud, S. (2007), « Âges et savoirs : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs », Québec, coll. *Notes de recherche*, 95 p.

Rosen, B. et Jerdee, T., (1976), « The influence of age stereotypes on managerial decisions », *Journal of applied psychology*, vol 61, p. 428-432.

Rosen, B. et Jerdee, T. (1988), « Retirement policies : evidence of the need for change », *Human Resource Management*, Vol 28, Iss. 1., p. 87-103.

Saba, T. (2009), « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Revue Gestion*, Vol. 34, Iss. 3, p. 25-37.

Seguin, F. et Pommaville, R. (1988), « La démographie organisationnelle : l'émergence de nouveaux défis », *Revue Gestion*, Vol 13, n° 1, p. 30-35.

Taylor, P. et Walker, A. (1994), « The aging workforce: employeur attitudes towards older workers », *Work, Employment et Society*, vol 8, iss 4, p. 569-591.

Tissioui, M. (2008), « Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soin », *Management et Avenir*, 2008/3, n° 17, p. 234-258.

Walker, A. (2005), « The emergence of age management in Europe », *International Journal of Organisational Behaviour*, vol 10, iss 1, p 685-697.