

Trimestriel d'information
sur l'évaluation des choix
technologiques, édité
par la Fondation
Travail-Université

Premier trimestre 2008
Numéro 53

Bureau de dépôt: Namur 1
Numéro d'agrégation P401118

La place du travail dans la vie

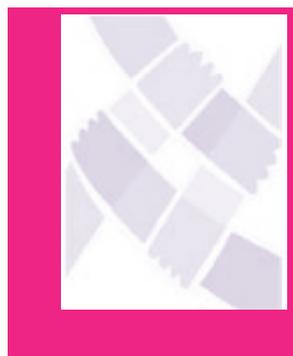
Difficile insertion professionnelle des jeunes, vieillissement de la population active, changement technologique, flexibilité, transformation de la valeur accordée au travail et des attentes associées au travail, etc.; les mutations du travail et de l'emploi et les mutations culturelles sont-elles convergentes ou en opposition? Quels sont les facteurs de solidarité et de tensions entre générations, dans le champ du travail? Quelles sont les conséquences sur la pertinence de politiques spécifiques d'emploi et de travail?

Une recherche européenne (SPReW) a analysé les dimensions inter-générationnelles de ces mutations du rapport au travail. Ce numéro spécial de La Lettre Emerit présente la recherche ainsi que quelques-uns des résultats. Le programme d'une conférence dédiée à ce sujet est joint à ce numéro spécial.

Il existe une littérature abondante sur la question de la distance au travail ou de la centralité du travail. Certains analystes considèrent que la distance au travail est croissante et qu'elle menace la cohésion sociale. D'autres travaux considèrent que le travail reste central dans la construction de l'identité, pour toutes les générations. Toutefois, ces mêmes auteurs ajoutent que si la place accordée au travail dans la vie et l'identité reste importante, celui-ci est aussi de plus en plus relativisé et d'autres domaines de la vie (la famille, les loisirs, la vie sociale...) occupent également une place importante.

C'est parmi les jeunes générations que le travail est supposé être le plus relativisé. Il y a différentes hypothèses relatives à la place du travail dans la vie des jeunes (Tchernia, 2005). Une première est celle de l'entrée progressive dans la vie adulte. Durant cette période, les jeunes seraient tentés de s'investir dans les nombreux domaines de la vie qui leur sont accessi-

bles, pas seulement dans le domaine du travail. Ensuite, lorsqu'ils sont confrontés à un nombre croissant de responsabilités dans leur vie privée et professionnelle, les jeunes accorderaient plus d'importance au travail. Ceci étant, les différences constatées entre générations restent fortes, même dans le cas de jeunes dont les conditions de vie sont proches de la vie adulte (vie en couple, enfants, activité professionnelle). Une deuxième hypothèse concerne des changements structurels profonds dans les sociétés modernes, notamment le développement de l'éducation. La socialisation dans le cadre de l'école a probablement un impact sur la manière dont les jeunes considèrent



Numéro spécial Les générations face au travail

La place du travail dans la vie	1
La perception mutuelle des générations	5
Politiques publiques et partenaires sociaux face aux générations actives	7

Conférence
européenne
Les générations face
au travail
Bruxelles, 16.5.08

Informations:
<http://www.ftu-namur.org/sprew>

la vie professionnelle. Cette croissance du niveau d'instruction donnerait à la fois un regard plus distancié sur le travail mais aussi davantage de confiance en soi par rapport au marché du travail. La relativisation du travail (particulièrement chez les jeu-

C'est parmi les jeunes générations que le travail est supposé être le plus relativisé.

nes diplômés) ne peut pas non plus se comprendre sans mettre en évidence la désillusion causée par le déclin de statut qui accompagne l'entrée sur le marché du travail et plus généralement, la frustration et l'insatisfaction face à un modèle social qui n'associe plus diplôme, travail et mobilité sociale. Paradoxalement, les questions relatives à la distanciation du travail sont aussi contemporaines aux débats relatifs à l'engagement subjectif dans le travail, pouvant culminer jusqu'à une version pathologique, le surinvestissement dans le travail et le burnout.

Il ressort de manière convergente de nombreux travaux, que le travail reste important mais il n'est plus la seule dimension importante de la construction identitaire et de l'équilibre existentiel ; la famille, les amis, les loisirs, la vie sociale, l'engagement humanitaire, etc. font également partie de la construction identitaire. L'équilibre travail/famille est devenu une dimension importante, tant pour les femmes que pour les hommes.

Une perspective européenne

Au niveau européen, les enquêtes sur les valeurs (European Value Surveys, EVS) mesurent depuis 20 ans le rapport au travail des européens. Les recherches qui analysent les enquêtes EVS s'inspirent généralement d'une grille d'analyse développée par Inglehart et Baker. Cette grille d'analyse distingue les orientations extrinsèques ou matérialistes (salaire, sécurité d'emploi, prestige...) et les orientations intrinsèques ou post-matérialistes, c'est-à-dire relatives à

l'épanouissement personnel. D'une manière générale, les enquêtes montrent une affirmation croissante en Europe de valeurs post-matérialistes qui relativisent l'importance de ce qui se rapporte à la survie matérielle – subvenir à ses besoins – et donnent

D'une manière générale, les enquêtes montrent une affirmation croissante en Europe de valeurs post-matérialistes qui relativisent l'importance de ce qui se rapporte à la survie matérielle et donnent plus de place à ce qui touche au développement de la personne.

plus de place à ce qui touche au développement de la personne – lieu d'expression des potentialités de la personne.

En Europe, l'importance accordée au travail est assez variable (tableau 1) avec cependant une majorité de pays pour lesquels plus d'un citoyen sur deux considère le travail comme très important. Globalement, l'opinion des jeunes suit celle des aînés. Quand le travail est largement valorisé, il l'est également chez les jeunes à l'inverse, lorsqu'il est davantage dévalorisé, il l'est aussi chez les jeunes. Certains pays se démarquent, comme les Pays-Bas où les jeunes valorisent plus le travail que les aînés. À l'inverse, dans certains pays d'Europe de l'Est mais aussi du Nord (Suède), ils dévalorisent davantage le travail.

Dans une perspective longitudinale, les analyses des données européennes soutiennent l'hypothèse d'une dévalorisation du travail. Toutefois, Tchernia précise avec justesse que « cette dévalorisation doit être bien comprise : il ne s'agit pas de nier l'importance du travail, mais de rejeter les normes sociales qui s'y rapportent ; c'est ce qui permet d'ailleurs de parler de dé-

La recherche SPReW (Social patterns of relation to work)

Cette recherche s'intéresse aux dimensions intergénérationnelles des mutations du rapport au travail, aux facteurs de solidarité et de tensions entre les générations dans le champ du travail. De tels changements ont des conséquences importantes sur les relations intergénérationnelles en milieu de travail, sur la solidarité entre les générations, et sur la pertinence de politiques spécifiques d'emploi et de travail.

Il s'agit d'une recherche européenne menée dans le cadre du 6^{ème} programme cadre de recherche de l'Union européenne. La recherche réunit 8 partenaires et 6 pays (BE, IT, FR, HU, DE, PT). Elle a débuté en juin 2006 et se termine en juin 2008.

<http://www.ftu-namur.org/sprew>

Les partenaires

Fondation Travail-Université (FTU), Centre de recherche « Travail & Technologies » – Namur, Belgique (coordinateur)

Centro de Investigação e de Intervenção Social (CIS), ISCTE – Lisbonne, Portugal

Fondazione Regionale Pietro Seveso (FRPS) – Milan, Italie

Université de Brême - Institut Arbeit und Wirtschaft (IÄW), Allemagne

Institute for Political Science of the Hungarian Academy of Sciences (MTA PTI) – Budapest, Hongrie

Social Development Agency (SDA), Agence de la Confédération Européenne des Syndicats, Bruxelles, Belgique

Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES), Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale – Paris, France

Centre d'Etude de l'Emploi – Paris, France

valorisation. Le travail comme valeur en soi a perdu de son aura, mais reste un domaine qui peut favoriser des nouvelles valeurs telles que l'expression de soi, l'autonomie, la réalisation personnelle, la créativité. En tant que tel, d'ailleurs, il peut parfois être perçu comme un des domaines possibles pour l'épanouissement de telles valeurs, mais pas le seul (...). C'est au fond ce qui caractérise l'évolution des valeurs vers le post-matérialisme : les grands domaines où la personnalité des individus peut s'exprimer ne sont plus perçus comme des valeurs intrinsèques, mais comme des champs d'action pour faire vivre d'autres valeurs. Cette évolution a été mise en évidence depuis plusieurs années. »

Les jeunes salariés en Belgique francophone

À la différence des enquêtes européennes, une enquête réalisée par la Fondation Travail-Université, en collaboration avec les jeunes CSC, s'adresse exclusivement aux jeunes en activité. Elle interroge les salariés de moins de trente ans en Belgique francophone. Au total, les chiffres montrent un profil dominant de jeune salarié concordant avec les tendances décrites au niveau européen : un jeune salarié qui considère toujours le travail comme important, mais sans en faire la pierre angulaire de sa vie. Un jeune salarié qui préfère travailler que recevoir de l'argent sans rien faire mais qui ne juge pas trop durement les personnes qui ne travaillent pas. Qu'il faille travailler pour vivre est pour lui une évidence.

Les jeunes salariés (tableau 2) interrogés acceptent le caractère incontournable du travail ; 84.6% pensent « qu'il faut travailler pour vivre. » Si le travail est incontournable, il est aussi important pour l'épanouissement personnel. Dans l'enquête, 86.1% des jeunes pensent qu'il est important d'avoir un travail pour

s'épanouir. Cela ne signifie pas que le travail soit la seule source d'épanouissement mais qu'il y contribue, par l'expérience qu'il apporte mais aussi par l'intégration sociale et la reconnaissance qu'il procure. Si une majorité pense que le travail est important, on décèle cependant une relative distanciation telle qu'évoquée plus haut : seulement un jeune salarié sur 5

La puissance morale du travail s'atténue avec la croissance du capital culturel.

(20.8%) pense que le travail devrait toujours passer en premier, même si cela veut dire moins de temps libre. Cette tendance n'est pas propre aux jeunes salariés mais elle s'affirme avec les jeunes générations.

Les jeunes salariés sont plutôt partagés sur le sens du devoir : un jeune salarié sur deux pense que travailler est un devoir vis-à-vis de la société. Il n'est pas question non plus de blâmer à l'unanimité les personnes qui ne travaillent pas : 48.3% ne sont pas

d'accord pour dire que les gens qui ne travaillent pas sont paresseux. Par contre, une majorité (57.5%) est opposée à l'idée que les gens ne devraient pas être obligés de travailler s'ils ne le souhaitent pas. Recevoir de l'argent sans travailler est perçu négativement par un peu plus de 4 jeunes salariés sur 10 (42.1%).

Entre hommes et femmes, il y a peu de différences dans la perception du travail, sauf peut-être que les jeunes femmes ont un avis moins critique sur les personnes qui ne travaillent pas : elles sont 55% et les hommes 44.4% à se dire « pas d'accord » avec la proposition « les gens qui ne travaillent pas sont paresseux. »

Si l'on prend en compte le niveau du diplôme du répondant, les contours de la valeur travail restent les mêmes, avec toutefois quelques nuances intéressantes. Que le travail soit nécessaire pour vivre et pour s'épanouir et qu'il soit un devoir vis-à-vis de la société constituent des opinions qui ne varient pas avec le diplôme et le capital culturel du répondant. Par contre,

Tableau 1 : Estiment que le travail est « très important » / selon l'âge
Enquête sur les valeurs des Européens 1999 - %
Source: Tchernia, 2005

Pays membres de l'UE en 1999	18-29	30-44	45-59	60 et +	Total
Belgique	59	59	68	62	62
Danemark	38	36	42	41	39
Allemagne	42	49	54	33	44
Grèce	57	57	66	54	59
Espagne	59	63	69	61	63
France	70	63	71	73	69
Irlande	55	53	59	35	51
Italie	55	62	61	65	61
Luxembourg	52	52	50	53	52
Pays-Bas	57	44	49	46	48
Autriche	62	63	68	67	65
Portugal	64	57	69	45	58
Suède	42	49	63	50	51
Finlande	55	52	59	49	54
Grande-Bretagne	42	43	47	23	38
Moyenne	53	54	60	49	54
Pays d'Europe centrale et orientale membres de l'UE en 2004 (moyenne)	65	68	74	62	67

recevoir de l'argent sans avoir à travailler pour cela est plus souvent jugé comme étant dégradant par les moins diplômés. Ces derniers sont aussi beaucoup plus nombreux (1 sur 3) à penser que le travail devrait toujours passer en premier, même si cela veut dire moins de temps libre. Ils jugent aussi plus souvent négativement les personnes qui ne travaillent pas. Bref, la centralité du travail est confirmée par tous mais sa puissance morale s'atténue avec la croissance du capital culturel.

Des jeunes résolument motivés par le travail

La plupart des travaux montrent donc qu'il est réducteur et erroné de considérer que les jeunes générations sont détachées du travail et qu'elles entretiennent un rapport exclusivement instrumental avec celui-ci. Le travail comme valeur centrale dans la société est questionné mais ce phénomène n'est pas neuf, il est entamé depuis plus de vingt ans. L'avènement de valeurs post-matérialistes, qui touchent à l'épanouissement de la personne, au détriment de valeurs maté-

Le travail comme valeur en soi est peut-être relativisé mais le travail comme champ social où des valeurs importantes peuvent s'exprimer est éminemment important.

rialistes, qui concernent la survie matérielle, caractérise l'ensemble des sociétés européennes ; cette mutation est un attribut du développement économique. Les jeunes générations s'inscrivent dans la continuité de changements amorcés bien avant par les générations qui les ont précédés. Opposés aux plus âgés, ils peuvent paraître singuliers, opposés à la génération qui les précède, ils ne sont pas très atypiques. Les jeunes ont des attentes élevées par rapport au travail. Le travail comme valeur en soi est

Tableau 2 : La valeur du travail dans la société
Salariés de moins de 30 ans en Belgique francophone - %

Source: FTU/CSC, 2007

Pour s'épanouir, il faut avoir un travail	86.1	7.0	6.9
C'est dégradant de recevoir de l'argent sans avoir à travailler pour cela	42.1	29.1	28.8
Les gens qui ne travaillent pas sont paresseux	26.2	25.5	48.3
Travailler est un devoir vis-à-vis de la société	55.6	22.2	22.2
Les gens ne devraient pas être obligés de travailler s'ils ne le souhaitent pas	18.3	24.0	57.7
Le travail devrait toujours passer en premier, même si cela veut dire moins de temps libre	20.8	12.0	67.8
Il faut travailler pour vivre	84.6	5.9	9.5

peut-être relativisé mais le travail comme champ social où des valeurs importantes peuvent s'exprimer est éminemment important.

Sources

- Vendramin P. (editor), *Changing social patterns of relation to work – Qualitative approach through biographies and group interviews, Report of the SPReW projet (CIT5-028048)*, 6PC, European Commission, DG Research, 2008. Téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.ftu-namur.org/sprew>
- Vendramin P., *Les jeunes, le travail et l'emploi, Enquête auprès des salariés de*

moins de 30 ans en Belgique francophone, co-édition FTU-Jeunes CSC, 2007. Rapport téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.ftu-namur.org/projets/proj-18.html>

- Tchernia J.-P., « Les jeunes européens, leur rapport au travail », in Galland O., Roudet B., *Les valeurs des jeunes, La Découverte*, Paris, 2005, pp. 205-228.
- Inglehart R., Baker W. E., « Modernization, cultural change, and the persistence of traditional value », *American sociological review*, vol. 65, n° 1, 2000, pp. 19-51.

La perception mutuelle des générations

Comment chaque génération voit-elle les autres groupes d'âge ? Comment les salariés d'âge différent travaillent-ils ensemble ? Qu'en est-il de la solidarité ou des tensions entre générations dans le quotidien du travail ? Dans le cadre de la recherche SPReW (voir encadré), les personnes interviewées ont été amenées à s'exprimer sur leur vision des autres groupes d'âge au travail. Certains sont très

prolixes sur le sujet tandis que pour d'autres, il suscite peu de réactions. Il est intéressant de noter que ceux qui parlent le plus longuement, de manière positive ou négative, des autres générations sont les travailleurs de plus de 50 ans, les hommes et les personnes ayant les niveaux de qualification les plus faibles. Ce sont par contre les travailleurs appartenant au groupe d'âge intermédiaire (30 à 50 ans) qui ont les avis les plus critiques

à l'égard des autres groupes d'âge. Il est aussi intéressant de relever que les propos concernent généralement les groupes d'âge extrêmes (les jeunes ou les âgés), comme si la génération intermédiaire n'était l'objet d'aucun stéréotype ou jugement. D'une manière générale, c'est la jeune génération, plus que les autres, qui suscite le plus de commentaires. L'analyse des interviews fait ressortir cinq thématiques ; elles sont développées ci-dessous.

Les attitudes à l'égard du travail et de l'emploi

De manière remarquable, les jeunes travailleurs s'avancent peu sur ce thème. Les attitudes sont surtout un sujet de discussion pour les groupes d'âge au-delà de 30 ans. Ces derniers voient la jeune génération comme très différente des autres générations et ils qualifient cette différence en termes de « motivation » : les jeunes travailleurs manqueraient d'initiative et d'enthousiasme dans leur travail et leur intérêt serait essentiellement instrumental.

Les explications relatives au niveau de motivation de la jeune génération sont développées autour de deux axes. Le premier axe concerne les changements culturels : l'éducation, le confort des politiques sociales, les changements de valeurs. Le second axe touche au contrat psychologique qui relie l'entreprise et les salariés. Les

La perception des attitudes se décline souvent dans le registre de la motivation.

jeunes travailleurs doivent vivre dans le court terme et l'insécurité ; ils doivent dessiner eux-mêmes leur trajectoire professionnelle. Dès lors, ils n'ont pas la même loyauté envers l'employeur ; les salariés plus âgés interprètent ceci comme un déficit de motivation.

La jeune génération reflète les changements qui ont eu lieu en dehors du travail (consommation, précarité, technologie...) ; les jeunes importent ces changements dans l'entreprise. Avec l'entrée des jeunes travailleurs, les autres générations sont ainsi confrontées massivement à ces changements.

Les aptitudes en matière de TIC

Les aptitudes et les attitudes différentes en matière de TIC sont souvent le premier élément qui apparaît dans les

La jeune génération reflète les changements qui ont eu lieu en dehors du travail (consommation, précarité, technologie...) ; les jeunes importent ces changements dans l'entreprise. Avec l'entrée des jeunes travailleurs, les autres générations sont ainsi confrontées massivement à ces changements.

commentaires à propos des générations. Il est toutefois intéressant de remarquer que seulement deux groupes d'âge abordent la question des aptitudes à travailler avec des TIC : les moins de 30 ans et les plus de 50 ans. Cette discussion semble ne pas concerner le groupe d'âge moyen, probablement emporté par la courbe de diffusion et d'appropriation des TIC ces vingt dernières années.

Il y a un certain accord concernant les capacités respectives des jeunes et des plus âgés dans le domaine des TIC. Les jeunes travailleurs se perçoivent, et sont perçus par les travailleurs plus âgés, comme étant plus compétents tandis que les travailleurs plus âgés se perçoivent, et sont décrits par les jeunes travailleurs, comme moins compétents et réticents en matière de TIC.

Les travailleurs plus âgés sont la dernière génération qui a passé une par-

tie significative de sa vie professionnelle sans être confrontée aux TIC. Ils ne les ont pas apprises quand ils étaient jeunes et elles ne faisaient pas partie de leur environnement privé. Ils ont dû se former plus tard, au travail, sans apprentissage préalable, à une période où les interfaces n'étaient pas très conviviales et quand les TIC étaient suspectées d'être responsables de pertes d'emploi massives dans de nombreuses industries et grandes administrations. Les TIC sont ainsi, pour la génération plus âgée, le symbole de tous les changements majeurs qui ont eu lieu dans le monde du travail durant ces vingt dernières années : changement dans les modèles organisationnels, émergence des entreprises réseaux, externalisation, développement des services, automatisation des tâches informelles, codification des tâches, polyvalence, flexibilité... Les TIC concrétisent vingt années de mutations, même si leur rôle déterminant peut-être discuté. Les divergences qui peuvent apparaître autour de la capacité à vivre avec les TIC au travail peuvent être comprises comme une opposition entre deux ères du capitalisme et entre deux contextes de travail radicalement transformés.

Les trajectoires individuelles

Les discours concernant les trajectoires sont ambivalents. Les changements, de ce point de vue, sont évi- dents : les trajectoires de vie et les trajectoires professionnelles des jeunes travailleurs se différencient de celles des autres générations de travailleurs. Chacun souligne des différences ; toutefois, ce sont principalement les travailleurs plus âgés qui soulignent les différences dans les trajectoires des différents groupes d'âge. Ils ont à ce propos des positions ambiguës : d'une part, la vie est décrite comme étant plus facile pour les jeunes travailleurs mais d'autre part, ils décrivent leur statut comme étant extrêmement difficile par rap-

port à ce qu'eux ont connu quand ils sont entrés sur le marché du travail trente ans plus tôt. Les différences sont relevées à tous les moments de la trajectoire : l'éducation, la formation, l'entrée dans la vie active, la construction d'une famille, les conditions de travail...

L'insécurité du travail est perçue comme un changement significatif. Lorsqu'ils parlent de leur insertion, les travailleurs âgés disent combien il était facile d'avoir une carrière, quel que soit le niveau d'éducation ou de qualification. Aujourd'hui, ils constatent la perte de prestige du diplôme, les mesures politiques qui retardent l'insertion des jeunes, la flexibilisation du travail... L'entrée dans le travail apparaît de plus en plus individualisée et hasardeuse.

La trajectoire est une perspective importante dans l'analyse des dimensions intergénérationnelles des mutations du rapport au travail ; les différentes trajectoires sont enracinées dans un contexte mais elles laissent

Les divergences qui peuvent apparaître autour de la capacité à vivre avec les TIC au travail peuvent être comprises comme une opposition entre deux ères du capitalisme et entre deux contextes de travail

également des traces. L'histoire passée a une importance dans la trajectoire individuelle et les expériences antérieures ont un impact sur les étapes futures, laissant des marques qui ne disparaîtront pas spontanément.

La dimension sociale du travail

La qualité des relations sociales au travail est une dimension importante pour tous les groupes d'âge et l'âge n'apparaît pas comme un obstacle à de bonnes relations sociales. Généralement, le mélange des générations

est considéré comme positif pour les organisations.

De l'avis des jeunes travailleurs, l'homogénéité des groupes d'âge est préférable pour les relations informelles mais l'âge n'a pas d'importance quand il s'agit de travailler ensemble.

La trajectoire est une perspective importante dans l'analyse des dimensions intergénérationnelles des mutations du rapport au travail. L'histoire passée à une importance et les expériences antérieures ont un impact sur les étapes futures, laissant des marques qui ne disparaîtront pas spontanément.

L'âge est visible dans les discussions informelles où se manifestent des intérêts communs, qui confortent une ambiance et créent une harmonie à l'intérieur des équipes. Dans certaines entreprises, le management, attentif à cette dimension sociale du travail, entretient la motivation des jeunes salariés à travers l'homogénéité des groupes d'âge et l'ambiance de travail. Cette dernière « compense » la pauvreté des statuts proposés aux jeunes travailleurs.

Une autre dimension importante, plus souvent citée par les travailleurs âgés, concerne l'opposition entre individualisme et solidarité. Le monde du travail est perçu comme de plus en plus individualiste et la solidarité semble s'effacer. Toutefois, ce constat est extrêmement ambigu car tout en disant cela, les individus mettent en avant des récits qui démontrent la vivacité du lien social au travail. Les discussions relatives à la solidarité concrétisent la rencontre entre deux conceptions de l'entreprise auxquelles sont associés des groupes d'âge différents. La plupart des trajectoires des travailleurs âgés se sont construites

dans des entreprises communautaires tandis que les jeunes travailleurs arrivent sur le marché du travail avec une conception de l'organisation ouverte, un modèle promu à l'école, dans les médias, au niveau politique.

Les compétences et les méthodes de travail

Dans le quotidien du travail, les travailleurs âgés sont décrits comme étant plus structurés, plus logiques, plus organisés, moins « hyper », plus sereins. Ils apportent leur sagesse dans le travail quotidien. Ces attitudes sont le produit de l'expérience. À l'inverse, les jeunes travailleurs sont décrits (par les jeunes travailleurs également) comme étant excités, bavards, impulsifs et bouillonnants. En matière d'efficacité, les travailleurs âgés ne sont pas considérés comme étant moins performants. L'efficacité est le produit du temps et de l'expérience.

Le capital de connaissances et le transfert de connaissances sont des thèmes clés. Il y a différents points de vue sur ces questions. Certains jeunes travailleurs déclarent qu'ils doivent prendre l'initiative et interpeller les travailleurs plus âgés sinon la démarche ne se fera pas spontanément. Pour d'autres, l'échange de connaissances est naturel ; il vient spontanément à travers la coopération, lorsque l'organisation et les rythmes de travail permettent cette coopération et lorsque la jeune recrue n'est pas perçue comme étant de passage ou confinée à des tâches périphériques. Certains interviewés notent également que la transmission de connaissances n'est pas seulement une affaire d'âge. Le nouvel arrivant est toujours en situation d'apprentissage et ce n'est pas toujours un jeune travailleur. Enfin, si l'expérience appartient aux travailleurs plus âgés, les méthodes de travail changent et dans ce domaine, les jeunes travailleurs semblent être plus à la pointe. La transmission des connaissances se fait alors du plus

jeune vers le plus âgé. La transmission des connaissances n'est pas vécue comme un fait unidirectionnel.

Travail ou emploi ?

La plupart des différences mises en évidence ne sont pas créatrices de tensions fortes entre les groupes d'âge au travail. Elles n'apparaissent pas

La plupart des différences mises en évidence ne sont pas créatrices de tensions fortes entre les groupes d'âge au travail. Les zones de friction entre générations ne concernent pas le *travail* en tant que tel mais plutôt *l'emploi*.

comme des champs de bataille potentiels. Les zones de friction entre générations ne concernent pas le travail en tant que tel mais plutôt l'emploi. Le travail fait référence au contenu de l'activité, à la gestion des relations

sociales, aux pratiques de travail, au rapport au savoir et aux connaissances. La relation à l'emploi concerne la position sur le marché du travail, le statut, le contrat, les perspectives de carrière.

Il y a des domaines évidents où les différences sont concrètes entre les groupes d'âge : les visions de l'entreprise (communautaire ou ouverte) ; une manière de développer du lien social ; les aptitudes en matière de nouvelles technologies et l'approche de la communication à travers ces outils ; les intérêts informels. Toutefois, relever ces différences ne signifie pas mettre en évidence des sources potentielles de tensions entre générations.

Le discours d'une génération par rapport à l'autre est plus controversé lorsque l'emploi est un enjeu, pas le travail. Le groupe d'âge qui développe le discours le plus critique à propos des générations est le groupe d'âge moyen, celui qui se sent le plus menacé

par la concurrence dans le travail. Dans les interviews, les membres de ce groupe d'âge disent craindre le licenciement au profit de jeunes moins coûteux.

Au terme de ce parcours dans les propos des uns et des autres, il importe d'insister sur l'hétérogénéité des groupes d'âge. Les groupes d'âge ne sont pas homogènes, ni dans leur rapport au travail ni dans leur vision des générations. Ce constat est important, particulièrement pour les jeunes travailleurs qui sont souvent considérés comme un groupe homogène partageant la même attitude à l'égard du travail.

Source

- Vendramin P. (editor), *Changing social patterns of relation to work – Qualitative approach through biographies and group interviews, Report of the SPReW projet (CIT5-028048)*, 6PC, European Commission, DG Research, 2008. Téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.ftu-namur.org/sprew>

Pouvoirs publics et partenaires sociaux face aux générations actives

La compréhension des dimensions intergénérationnelles des mutations du rapport au travail n'a pas seulement un intérêt scientifique, elle a aussi un intérêt pragmatique. Le type de rapport au travail détermine une vision du travail, des attentes par rapport à celui-ci, une vision du management et de la carrière, un rapport à l'apprentissage et à la connaissance, des attentes spécifiques par rapport aux politiques publiques.

Dans le cadre du projet SPReW (encadré page 2), les chercheurs ont identifié, dans les six pays partenaires, ainsi qu'au niveau européen, des mesures concrètes destinées à rencontrer la problématique des relations intergénérationnelles au travail.

Ciblage et fragmentation des pratiques

D'une manière générale, l'approche des générations est très souvent envisagée de manière fragmentée, à travers des politiques qui s'adressent

La compréhension des dimensions intergénérationnelles des mutations du rapport au travail n'a pas seulement un intérêt scientifique, elle a aussi un intérêt pragmatique.

spécifiquement à l'un ou l'autre groupe d'âge sans considérer l'articulation ou la dynamique entre les gé-

nération; ce sont, par exemple, toutes les politiques et mesures qui ciblent l'insertion des jeunes ou le maintien en activité des travailleurs plus âgés, ou encore l'accroissement du taux d'activité des femmes dans la tranche d'âge moyen.

Néanmoins, il est apparu que la problématique des relations intergénérationnelles, au travail mais aussi en dehors, était une préoccupation croissante en Europe, pour les politiques publiques et les partenaires sociaux. Une approche excessive en termes de fragmentation des groupes d'âge, avec des traitements pas toujours équitables pour toutes les générations, se révèle de plus en plus une menace pour la cohésion sociale.

L'attention s'est donc portée sur les pratiques qui mettaient en œuvre un échange, un dialogue entre les générations et qui pensaient la situation de travail et d'emploi d'un groupe d'âge spécifique en lien avec les autres groupes d'âge. Cet inventaire n'a pas de vocation exhaustive; il a une finalité d'apprentissage mutuel. Quatre types d'action ont été identifiés: les démarches de sensibilisation; les démarches centrées sur l'intégration dans l'emploi; les démarches relatives à la transmission des connaissances; les démarches relatives aux relations de travail.

Les démarches de sensibilisation

C'est la perspective, en Belgique, du programme de la Fondation Roi Baudouin sur le thème « vieillissement de

Quatre types d'action ont été identifiés: la sensibilisation; l'intégration professionnelle; la transmission des connaissances; la gestion de la diversité.

la population et relations intergénérationnelles » qui a été lancé en 2006. Plusieurs types d'action ont été mis en œuvre: des séminaires thématiques, dont un était consacré aux relations intergénérationnelles au travail; la mise sur pied d'un think tank pluri-acteurs; le support financier à des projets concrets qui encouragent de meilleures relations de coopération entre générations et un échange de savoirs.

Les démarches centrées sur l'intégration professionnelle

Ce type de démarche vise généralement à faciliter l'intégration des jeunes dans l'emploi à travers un soutien actif de salariés plus âgés. De tels dispositifs se retrouvent à la fois pour l'emploi salarié mais aussi pour les jeunes candidats entrepreneurs. Le parrainage mis en place en France, depuis 1993, par le réseau des mis-

sions locales et les permanences d'accueil, information, orientation en est une illustration. L'action cible les jeunes de moins de 25 ans, peu qualifiés. Ils sont mis en contact avec des salariés plus âgés qui les accompagnent, bénévolement, dans leur parcours d'intégration professionnelle. En Toscane, un réseau de femmes entrepreneurs a pour mission d'aider les jeunes candidates à mettre en œuvre leur projet d'entreprise. Le réseau Wallonie-entreprendre propose une collaboration similaire entre entrepreneurs confirmés et jeunes porteurs de projets.

Les démarches relatives à la transmission des connaissances

Le domaine de la transmission des connaissances est celui où le plus d'initiatives prennent place; elles ont un double objectif: anticiper la perte de savoirs liés au départ des travailleurs âgés et assurer la transmission de ces savoirs vers les nouveaux entrants. Bien souvent, ces dispositifs sont unidirectionnels (des plus âgés vers les plus jeunes). Cependant, les rencontres sur le terrain montrent que cette transmission des savoirs est aussi réciproque; les jeunes apportent de nouvelles connaissances et des méthodes de travail qui peuvent aussi faire l'objet d'un échange mutuel.

En Allemagne, une grande organisation non marchande, organisant des soins à domicile dans la région de Brême, a mis en œuvre, avec succès, une procédure structurée de transmission des connaissances, dans une perspective réciproque, à partir de deux groupes d'âge: les 20 à 30 ans et les plus de 50 ans.

Les démarches relatives à la gestion de la diversité

La gestion des âges est intégrée dans les démarches qui s'intéressent à la question de la diversité. Dans cette perspective, des entreprises développent des programmes spécifiques

pour améliorer la compréhension mutuelle, la coopération et le respect entre générations. Par exemple, le groupe Accor Hotels Benelux a initié un programme de formation pour tous les cadres sur le thème « vive la diversité des générations. »

Le trait commun de toutes les mesures est d'envisager des questions clés du marché du travail dans une perspective constructive de solidarité entre générations.

Le trait commun de toutes ces mesures est d'envisager des questions clés du marché du travail (vieillesse de la population, insertion des jeunes, gestion des connaissances, développement de l'entrepreneuriat, etc.) dans une perspective constructive de solidarité entre générations.

Source

- Monaco M. (editor), *Intergenerational dimensions of changing patterns of relations to work – Overview of good policy practices at the national and international levels, Report of the SPReW projet (CIT5-028048), 6PC, European Commission, DG Research, 2008. Téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.ftu-namur.org/sprew>*

FTU

Centre de recherche Travail & Technologies

ASBL Association pour une
Fondation Travail-Université
Rue de l'Arsenal 5, B-5000 Namur
Tél. 081-725122 - fax : 081-725128
E-mail: pvendramin@ftu-namur.org
<http://www.ftu-namur.org>

Conception, rédaction et mise en pages:
Patricia Vendramin et Gérard Valenduc
© FTU – Reproduction partielle autorisée
moyennant citation de la source et des auteurs

Le Lettre EMERIT est publiée avec le soutien
financier du Fonds National de la
Recherche Scientifique (FNRS)

FNRS

Editeur responsable: G. Valenduc
Imprimé par Deneff SPRL, Louvain-la-Neuve