



MUTATIONS DU TRAVAIL ET GÉNÉRATIONS

Dynamiques intergénérationnelles et cohésion sociale

Différentes générations vivent ensemble dans les entreprises et se partagent le marché du travail. Face aux mutations du travail, chacune dispose d'atouts et de faiblesses; des points critiques sont présents dans chaque groupe d'âge. La qualité et l'équilibre des relations intergénérationnelles sont un enjeu important pour la cohésion sociale et l'intégration de toutes les générations dans le monde du travail. Ce dernier joue un rôle primordial dans les processus d'inclusion et d'exclusion sociale. La recherche européenne SPREW (approche générationnelle des modèles sociaux de rapport au travail) s'est intéressée à la manière dont les dynamiques intergénérationnelles influencent ces processus d'inclusion et d'exclusion. Il s'agit d'une recherche de deux ans, coordonnée par la FTU et associant huit partenaires dans six pays. La recherche s'est terminée en octobre 2008.

A

ATOUTS, FAIBLESSES ET ATTENTES SPÉCIFIQUES DES GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL

Difficile insertion des plus jeunes (les moins de 30 ans), nécessité de concilier les attentes professionnelles et les projets familiaux pour la génération intermédiaire (entre 30 et 50 ans), risque de se retrouver en première ligne des restructurations ou d'être déqualifié pour les travailleurs âgés (les plus de 50 ans): les générations sont différemment positionnées sur le marché du travail.

Ces différences objectives s'expriment également au travers de besoins et d'attentes spécifiques à l'égard du travail. Ainsi, les deux groupes d'âge extrêmes (plus jeunes et plus âgés) semblent faire face à un même déficit de reconnaissance.

D'un côté, en dépit d'un meilleur niveau de qualification et d'une bonne maîtrise des technologies de l'information et de la

communication, les jeunes se sentent sous-évalués par rapport à leur niveau d'éducation. Ils sont fréquemment confinés, pour une période plus ou moins longue, dans des emplois précaires qui ne leur permettent pas d'accéder rapidement à l'autonomie à laquelle ils aspirent.

D'un autre côté, les plus âgés jouissent d'une grande sécurité d'emploi, de salaires confortables et d'une meilleure prise en charge par les syndicats. Toutefois, ils se sentent sous-évalués par rapport à l'expérience qu'ils ont acquise. La valeur de celle-ci est souvent détrônée au profit de "l'innovation". La menace d'une exclusion précoce du marché du travail est fréquente avec la perspective d'une réinsertion improbable.

Quant aux membres de la génération intermédiaire, s'ils bénéficient globalement d'une plus grande sécurité d'emploi, ils craignent d'une part, de se voir imposer les mêmes exigences de flexibilité que les plus jeunes et d'autre part, ils sont confrontés à la perspective d'une carrière plus longue que leurs aînés, sans la perspective de bénéficier de généreux plans de prépension.

Leur perception du risque de précarité est plus importante que celle des plus jeunes qui l'expérimentent pourtant directement. Destinés à devenir la part vieillissante de la population active, ils sont aussi confrontés à la nécessité de "s'inventer" une deuxième carrière dans une perspective d'allongement de la vie active. Le maintien des compétences et la formation sont des enjeux importants pour anticiper ce prolongement de l'activité.

B

LE RAPPORT AU TRAVAIL: UNE "CONTAMINATION" DES MODÈLES DE GENRE

De manière générale, la recherche permet de confirmer la diversification des modèles de rapport au travail et la place croissante d'attentes "post-matérialistes" à l'égard du travail, c'est-à-dire les attentes liées au développement personnel, à la reconnaissance, à l'épanouissement, à la créativité et à l'autonomie.

Les partenaires du projet ont également mis en évidence à la fois un désir de se réaliser dans un projet professionnel mais aussi l'importance du projet familial, ceci tant pour les hommes que pour les femmes, particulièrement pour la jeune génération.

Les jeunes femmes, comme les jeunes hommes, partagent un même souci de s'investir dans le travail, de faire une carrière, de valoriser leur formation. Les jeunes femmes, notamment sans enfant, ont une attitude vis-à-vis du travail très comparable à celles des hommes: elles expriment clairement le souci de faire carrière; elles se montrent compétitives; elles accordent de l'importance aux questions salariales; elles recherchent une reconnaissance. Les jeunes hommes, quant à eux, considèrent les enjeux de conciliation entre vie privée et vie professionnelle de manière très différente de leurs aînés. Ils sont demandeurs d'une meilleure maîtrise de leur temps de travail et n'acceptent plus de mettre leur vie privée au second rang, en particulier lorsqu'ils deviennent pères.

C

PAS DE CONFLIT LARVÉ ENTRE LES GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL

Les différences entre générations et l'évolution des modèles sociaux de rapport au travail favorisent-elles un "conflit des générations" au travail ou, au contraire, servent-elles de levier à une dynamique intergénérationnelle de solidarité ? Aucun de ces scénarios ne semble se dessiner. L'âge et la génération ne sont pas des variables qui transcendent les autres caractères distinctifs des groupes sociaux, comme le genre ou le niveau de qualification, notamment.

L'âge est un fait biologique. Certaines caractéristiques sont associées à l'âge, par exemple, l'impétuosité et l'enthousiasme pour la jeunesse, la sagesse pour les plus âgés. Les générations sont façonnées par des contextes sociétaux; ceux-ci ont des dimensions historiques, sociales, économiques, technologiques, institutionnelles.

L'âge est une sorte de "non-dit" dans le monde du travail, une réalité dont on ne parle pas, parce qu'elle n'est pas porteuse de sens ou, peut-être, parce qu'il s'agit d'une sorte de tabou. Les stéréotypes liés à l'âge apparaissent en cas de tensions mais ils ne font pas partie du travail au quotidien.

Les valeurs partagées par les générations et la place qu'elles occupent sur le marché du travail sont le produit de contextes spécifiques. L'importance de la dimension expressive du travail chez les jeunes, c'est-à-dire le souci d'épanouissement personnel, de développement, de reconnaissance, d'autonomie, n'est pas en rupture par rapport aux générations précédentes. Cette conception du travail s'inscrit dans un changement amorcé par les générations précédentes mais il s'affirme plus nettement chez les jeunes.

Malgré des différences de traitement objectives entre générations, il n'y a pas de conscience d'appartenir à une génération. De plus, dans certains milieux professionnels, les générations ne se croisent tout simplement pas sur les lieux de travail; elles ne travaillent pas ensemble.

Un conflit de générations supposerait que se développe au sein d'une cohorte – par exemple, les jeunes – une conscience d'une situation sociale commune, et que le clivage entre les générations soit perçu comme une dimension structurante des inégalités. C'est la conscience de caractéristiques différentes liées à des conditions structurelles, affectant un groupe en particulier, qui peut être à l'origine d'un mouvement social. C'est ce que vit, en quelque sorte, la Grèce aujourd'hui avec la révolte des jeunes surnommés "la génération 600 €".

Les changements dans le rapport au travail ne s'expliquent pas entièrement par l'âge ou l'appartenance à une génération. D'autres facteurs jouent un rôle significatif, particulièrement le niveau de qualification et le genre. Ainsi, un travailleur qui dispose d'un haut niveau de qualification sera davantage attentif au contenu du travail et aux opportunités de développement personnel. De même, les femmes font preuve d'un rapport généralement plus expressif au travail, bien que cela puisse évoluer lorsque qu'elles deviennent mères.

D

LES CADRES INSTITUTIONNELS INFLUENCENT LA COHÉSION INTERGÉNÉRATIONNELLE

La gestion du marché du travail, les droits associés au travail, les choix en matière de dépenses de protection sociale, en fait l'ensemble des cadres institutionnels, conditionnent la cohésion intergénérationnelle.

La comparaison des cadres institutionnels nationaux a ainsi mis en évidence des initiatives publiques qui permettent de favoriser un bon équilibre entre les générations, notamment celles qui permettent une stabilisation du taux d'activité des différents groupes d'âge; une meilleure transition entre école et emploi; une employabilité à tout âge; des réponses adaptées aux besoins exprimés aux différentes étapes du cycle de vie. La participation des femmes au marché du travail est largement conditionnée par les politiques d'aides spécifiques et le recours plus ou moins important à la solidarité intrafamiliale. Le rôle des organisations syndicales est également essentiel,

moyennant une meilleure représentation des intérêts des différentes générations.

Alors que les relations intergénérationnelles apparaissent comme un espace de régulation essentiel et qu'une meilleure connaissance mutuelle des générations s'impose comme une nécessité, les initiatives des décideurs publics et autres acteurs sociaux tendent à être ciblées sur les problématiques propres à une génération, au risque d'accentuer les déséquilibres intergénérationnels – par exemple lorsque le retrait précoce du travail des plus anciens se fait en favorisant la précarité des plus jeunes – voire les déséquilibres à l'intérieur d'une génération, lorsqu'il s'agit, par exemple, de privilégier des jeunes à haut potentiel. De même, bien que l'on constate la perte de valeur accordée à l'expérience (propre aux plus âgés) au profit de l'innovation (associée à la jeunesse), l'approche du transfert des connaissances est généralement considéré de manière unidirectionnelle: du plus âgé vers le plus jeune.

Des politiques attentives à la cohésion intergénérationnelle concernent notamment la sécurisation des transitions: entre l'école et l'emploi, entre différentes expériences de travail, de non travail, de formation. Elles sont également concernées par les changements culturels qui se manifestent par des attentes différenciées dans la relation au travail. L'équilibre entre le travail et la vie hors travail s'impose définitivement comme une exigence incontournable des politiques de gestion de l'emploi et du travail. La formation, le transfert de connaissances, le développement des compétences sont indissociables de dynamiques intergénérationnelles "multidirectionnelles", l'échange se faisant de manière multiple, pas seulement des plus âgés vers les débutants.

E

DES PISTES D'ACTION AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Parallèlement aux réflexions plus générales concernant les cadres institutionnels, la recherche suggère des pistes d'action au niveau des entreprises.

- Pour les jeunes travailleurs: des changements dans l'organisation du travail et les systèmes d'évaluation des performances, de manière à accroître l'autonomie, les chances de développement personnel, l'autonomie dans la gestion du temps.
- Pour la génération du milieu: des nouveaux outils pour harmoniser les carrières professionnelles et les contraintes familiales.
- Pour les salariés plus âgés: réfléchir à l'ergonomie et l'humanisation du travail (temps, charge et environnement de travail).
- Combattre les discriminations liées à l'âge et lutter contre les stéréotypes associés au vieillissement.
- Introduire des mesures qui encouragent la coopération et l'échange mutuel de connaissances entre jeunes et plus âgés.
- Investir dans la gestion de la diversité des âges, inspirée d'une philosophie managériale qui considère les attitudes et compétences propres à chaque âge comme des ressources et qui favorisent la compréhension mutuelle entre groupes d'âge.
- Développer les pratiques de gestion des connaissances: évaluation, valorisation, échange de compétences et d'expériences (des âgés aux plus jeunes et vice versa).
- Mieux reconnaître l'expérience des plus âgés, les impliquer dans des projets de tutorat.
- Concevoir des systèmes de formation et des parcours de carrière en fonction des besoins hétérogènes aux différents âges de la vie active.
- Accroître la satisfaction au travail: demandes d'autonomie (jeunes); besoins spécifiques de flexibilité (âge médian); demandes d'allègement de la charge physique et mentale (âgés).

John Cultiaux

Patricia Vendramin

d'après un article paru dans

La Lettre EMERIT n° 56, décembre 2008

- Vendramin P. (ed.) & al., *Generational approach to the social patterns of relation to work* (Deliverable D11), Report for the European Commission, September 2008. Téléchargeable sur www.ftu-namur.org/sprew
- Policy brief, *Changing patterns of relation to work and policy challenges for intergenerational cohesion*, September 2008.
- Executive summary, *Changing social patterns of relation to work*, September 2008.



AVEC LE SOUTIEN DU MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE,
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE