



# LA PERCEPTION MUTUELLE DES GÉNÉRATIONS

## *Au-delà des stéréotypes, le travail quotidien*

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?

### A

#### LES GROUPES D'ÂGE AU TRAVAIL

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 ci-dessous), 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.

### B

#### 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 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.

## C

### 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 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 partie 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.

## D

### LES TRAJECTOIRES INDIVIDUELLES

---

Les discours concernant les trajectoires sont ambivalents. Les changements, de ce point de vue, sont évidents : 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 rapport 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 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.

## E

### 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. 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.

## F

### 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.

## G

### 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 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.

Patricia Vendramin

article paru dans *La Lettre Emerit* n° 53, mars 2008

- 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>

## 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<sup>ème</sup> 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



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