



POUVOIRS PUBLICS ET PARTENAIRES SOCIAUX FACE AUX GÉNÉRATIONS ACTIVES

La gestion des relations intergénérationnelles au travail

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.

A

CIBLAGE ET FRAGMENTATION DES PRATIQUES

Dans le cadre du projet de recherche européen SPReW (voir ci-dessous), des chercheurs ont identifié, dans plusieurs pays, ainsi qu'au niveau européen, des mesures concrètes destinées à rencontrer la problématique des relations intergénérationnelles au travail.

D'une manière générale, l'approche des générations est très souvent envisagée de manière fragmentée, à travers des politiques qui s'adressent spécifiquement à l'un ou l'autre groupe d'âge sans considérer l'articulation ou la dynamique entre les générations; 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.

B

LES DÉMARCHES DE SENSIBILISATION

C'est la perspective, en Belgique, du programme de la Fondation Roi Baudouin sur le thème « vieillissement de la population et relations intergénérationnelles » qui a été lancé en 2006. Plusieurs types d'action ont été mis en oeuvre: 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.

C

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 missions 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.

D

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.

E

LES DÉMARCHES CENTRÉES SUR L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE

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 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.



LES POLITIQUES EUROPÉENNES

Si l'on s'engage dans le labyrinthe des politiques européennes, avec pour fil rouge la gestion des relations intergénérationnelles, divers cadres d'action pertinents peuvent être relevés :

- les politiques qui donnent un cadre général à la gestion de l'emploi ;
- les politiques développées pour rencontrer le défi démographique ;
- les propositions de la confédération européenne des syndicats pour répondre au défi démographique ;
- les politiques en faveur de l'égalité ;
- les politiques dans le domaine de l'éducation qui favorisent la reconnaissance

des compétences et le transfert des connaissances ;

- Les politiques qui luttent contre les discriminations.

Ces politiques présentes toutefois les mêmes faiblesses que celles relevées au niveau des États ou des régions. Leur approche est souvent fragmentée ; elle cible une génération spécifique, sans articulation suffisante avec les autres générations. Elles peuvent cependant constituer des leviers utiles pour une meilleure cohésion sociale entre les générations.

Patricia Vendramin

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

- Monaco M. (editor), Changing social patterns of relation 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>

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 Investigaçao e de Intervençao Social (CIS), ISCTE – Lisbonne, Portugal
Fondazione Regionale Pietro Seveso (FRPS) – Milan, Italie
Universität 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