

Jean-Philippe ARESU
Auditeur CNAM
Années 2013 – 2014

N° INE : 0G5DRK88M71

DSY 221 : Comportement organisationnel

Professeur : Yvon PESQUEUX – CNAM Paris

Fiche de lecture

Réinventer le travail

Dominique MEDA
Patricia VENDRAMIN

Collection : Le Lien Social
Presses Universitaires de France - Aout 2013
ISBN 978-2-13058469-8 / 258 pages

- **Les auteures**
- **Le postulat**
- **L'hypothèse**
- **Le mode de démonstration**
- **Le résumé de l'ouvrage**
- **Principale conclusion**
- **L'actualité de la question**

➤ Les Auteures

Dominique MEDA est agrégée de philosophie, ancienne élève de l'École Normale supérieure et de l'École Normale d'administration. Professeure de sociologie à l'Université Paris Dauphine et chercheuse associée au Centre d'étude de l'emploi, elle est également titulaire de la chaire de « Reconversion écologique, travail, emploi, politiques sociales au Collège d'étude mondiale.

Elle est l'auteure depuis 1993 d'une vingtaine d'ouvrages dont le dernier, *La mystique de la croissance*, a été publié fin 2013 aux éditions Flammarion.

Parmi ses nombreuses publications, figurent les ouvrages suivants :

- 2011 : *Pour en finir avec ce vieux monde. Les chemins de la transition*,
- 2010 : *Travail, la révolution nécessaire*,
- 2008 : *Au-delà du PIB. Pour une autre mesure de la richesse*,
- 2008 : *Le contrat de travail* (avec Evelyne Serverin),
- 2007 : *Le deuxième âge de l'émancipation* (avec Evelyne Serverin),
- 2006 : *Faut-il brûler le modèle social français ?* (avec Evelyne Serverin),
- 2004 : *Le travail non qualifié, Perspectives et paradoxes* (avec Francis Vennat),
- 2004 : *Le Travail*,
- 2001 : *Le Temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*
- 1999 : *Qu'est-ce que la richesse ?*,
- 1997 : *Travail, une révolution à venir*, entretien avec Juliet Schor
- 1997 : *Le partage du travail, Problèmes sociaux*,
- 1995 : *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*.

Patricia VENDRAMIN est docteur en sociologie, directrice de recherche à la fondation Travail-université et professeure de sociologie à l'université de Louvain, où elle enseigne à l'Institut des sciences du travail et la Faculté ouverte de politique économique et sociale.

Elle est co-auteure en 2000 de *L'avenir du travail dans la société de l'information* et de *Le travail au singulier*, un ouvrage publié en 2004 en coédition Académia Bruylant / L'Harmattan.

➤ Postulat

Dans nos sociétés modernes, le travail est considéré par les individus comme une valeur centrale, facteur de sens pour les uns, de source d'épanouissement pour les autres, mais aussi générateur de tensions, voire de crise et de remise en cause personnelle. Quelle que soit la

relation au travail, celle-ci apparaît toujours comme créatrice de liens social et identitaire.

➤ **Hypothèse**

Au regard d'une crise économique sans précédent depuis plus de cinquante ans, Il semble exister aujourd'hui en Europe et particulièrement en France une dégradation de la valeur du travail. Les sociétés européennes qui évoluent au sein d'organisations soumises à la rentabilité, peuvent-elles offrir aux jeunes générations des perspectives d'épanouissement par le travail ? Comment la coexistence des générations et l'augmentation des niveaux de qualification peuvent-elles répondre aux attentes des différents acteurs du monde du travail ?

Les jeunes générations entretiendraient aujourd'hui un rapport différent au travail, lequel rapport expliquerait en partie les difficultés qu'ils rencontrent en ce début de XXI^e siècle à trouver du travail mais également à le conserver en raison d'une certaine propension, entres autres, au nomadisme et à l'individualisme.

➤ **Mode de démonstration**

Le contenu de cet ouvrage s'appuie sur l'exploitation de nombreuses sources issues de différentes enquêtes menées par des équipes de chercheurs issus de six pays européens (Belgique, la France, l'Allemagne, la Hongrie, l'Italie et le Portugal) avec le concours des pouvoirs publics et les syndicats.

Une fois le cadre contemporain posé et sur la base des résultats d'enquêtes menées en Europe et en partie au Québec, les auteures proposent de croiser les différents critères d'études dont parmi ceux-ci, la culture, l'âge, le genre, le niveau d'éducation, les catégories socio-professionnelles.

Chaque hypothèse, perception ou idée reçue sur les relations au travail des acteurs de la société sont soumises aux résultats d'analyse et compléter par certains témoignages recueillis lors des enquêtes selon une approche miroir des différentes parties prenantes.

➤ Résumé de l'ouvrage

Chapitre 1 : Une histoire de la valeur accordée au travail

Dès les premières civilisations, le travail a façonné les sociétés. L'homme a toujours cherché à modifier son environnement avec l'objectif d'en exploiter les richesses. Toutefois la relation au travail des différentes périodes de l'histoire ne peut être perçue et comprise par le prisme de notre héritage de la révolution industrielle du XIX^e et à fortiori de notre connaissance du XX^e siècle. En effet, la notion de valeur au travail a progressivement évolué au fil des siècles. Elle s'est stratifiée au fur et à mesure des contextes socio-économiques de chaque période, eux-mêmes influencés par les contextes politico-religieux. A ce titre faut-il rappeler qu'entre l'antiquité et la fin du XIV^e siècle, la perception du travail a peu évolué. Durant le moyen âge, que les historiens considèrent comme « l'âge d'or » de la religion en occident, nous observons une période ancrée dans une spiritualité quasi mystique. Cette dernière insiste sur la relation au divin et ne valorise pas le travail qu'elle considère comme une notion « terrestre ». Dans cet environnement, le travail reste de l'ordre de l'artisanat et jusqu'au début du XVI^e siècle, aucun bouleversement majeur n'est relevé.

Surgissent au fil de l'histoire des circonstances parmi lesquelles, la découverte du « nouveau monde », conduisant au développement du commerce, et la réforme protestante. Des événements qui constituent alors la première grande (r)évolution en termes de relation au travail. Tandis que le moyen âge et le contexte religieux de cette période accordaient peu d'importance aux choses terrestres, la réforme protestante a au contraire, dès le XVI^e siècle, responsabilisé l'homme dans sa relation avec la création et, *de facto*, a opté pour un point de vue radicalement différent sur la relation entre le travail et la création de richesse dans l'espace temporelle qui était le sien. Les premières pierres du capitalisme ont été posées tandis que s'instaurait progressivement une relation morale vis-à-vis du travail en confirmant le rôle de la créature dans la mise en valeur de la création à la gloire du créateur.

Dans ce changement latent de paradigme, l'homogénéisation de différents ensembles d'activités permet, à partir du XVIII^e siècle, d'identifier une certaine unité du terme « Travail ». Adam Smith avance l'idée d'un travail synonyme de puissance créatrice de valeur. Une puissance associée au principe d'effort et de souffrance mais nécessaire à la sociabilité de l'être humain assurant ainsi les fondements d'une stabilité sociale. Nous identifions ici la première des trois dimensions du travail, celle d'un

facteur de production. Le XIX^e siècle complétera cette approche en y ajoutant une dimension créatrice de l'activité de l'homme. La révolution conceptuelle de cette période consiste à accéder aussi par l'intermédiaire du travail à une notion de bien-être. A l'instar de la pensée de Karl Marx, la transformation du monde par le travail doit aussi ouvrir de nouvelles perspectives de liberté créatrice et d'épanouissement. Il s'agit alors de mobiliser toutes les facultés humaines et de se libérer du lien salarial. Cette deuxième dimension constitue, *l'essence de l'homme.* L'aboutissement de la révolution industrielle conduira cependant à introduire la troisième dimension du travail, celle d'un *système de distribution des revenus, des droits et des protections.* En effet, bien que ne remettant pas en cause la valeur du travail, l'ensemble des courants de pensée des réformateurs sociaux de cette période insiste sur le lien salarial. Cette valeur doit ouvrir l'accès au droit du travail, à la protection mais aussi à celui de consommer. Par l'intermédiaire d'un ordre social plus juste et en contradiction avec la pensée de Marx et du socialisme, la sociale démocratie recentre la question salariale afin d'en faire un vecteur de distribution des richesses. Sociaux-démocrates et socialistes s'opposent sur la relation entre travail et rémunération, cette dernière étant supposé rendre « désirable » celui-ci. *In fine,* Le XX^e siècle sera celui d'une société salariale et de l'emploi où le travail sera considéré comme une structure sociale associant des revenus à des statuts mais ouvrant également l'accès à la formation, à la protection sociale et aux biens sociaux.

Le XX^e siècle sera aussi le témoin d'une transition d'une *éthique du devoir* vis-à-vis du travail vers une *éthique de l'épanouissement.* En suivant la pensée de l'un des pères fondateur de la sociologie en France, Emile Durkheim, et s'alignant sur la pensée d'Adam Smith, nous relèverons l'importance du lien et de la cohésion sociale qu'entretient le travail au sein d'une société toujours plus dépendante de sa production. Au début du XX^e siècle Lalive d'Epinaï défendait l'idée que « *...la subordination de l'individu à la société, le sacrifice de soi à la collectivité trouvent leur justification dans le fait que la société assure à l'individu sa sécurité... ...et surtout ... que, transformée en une gigantesque usine, la société est en train de produire une prospérité annoncée pour demain, le progrès est en marche, le bien-être et le bonheur sont devant nous...* ». A partir de cette vision, l'approche collaborative dans l'acte de production devait générer une solidarité indispensable à l'intégration sociale. Ce point de vue donne à la division du travail un caractère moral, combinant à la production de biens et services, la solidarité. Arguant le fait d'un progrès continu et inéluctable, Frederick Taylor favorisa le concept d'une dimension sociale du travail au détriment de la dimension individuelle de celui-ci.

L'Organisation Scientifique du Travail aura pour mission d'optimiser sans cesse une productivité maximum afin de satisfaire les besoins d'une prospérité elle aussi maximum. Un « programme » que Taylor traduira de façon progressive en une notion de *travail-facteur de production* au détriment du *travail essence de l'homme*.

Après l'aliénation de l'ouvrier, le milieu du XX^e siècle sera celui de la grande transition de l'après-guerre. La relation au travail passe du champ du devoir à celui de l'épanouissement dans une nouvelle société de consommation. Deux axes importants permettent cette transition, tout d'abord le développement d'un état social garant du bien-être des citoyens puis l'explosion des taux de croissance issus de la relance économique. Il s'agit alors de changer une nouvelle fois de paradigme en translatant l'étymologie de *tripalium* en une réalisation et expression de soi. Dans ce contexte, la dimension instrumentale du travail apparaît. Il s'agit désormais de travailler pour accéder à des revenus qui permettent l'achat de ce que l'on désire. Mais dans le même temps, une dimension dite expressive fait écho aux idées de Marx. Le travail n'est plus seulement l'attente d'un revenu tel que le présente la *dimension instrumentale*, mais il rejoint une *dimension expressive* qui permet d'exprimer une certaine singularité et réalisation de soi. Se dessine au travers de cette dimension le produit d'un post matérialisme naissant.

Au-delà de la grille de lecture historique composée des trois dimensions que sont *le facteur de production, l'essence de l'homme et le système de distribution des revenus, des droits et des protections*, nous avons relevé plus-haut deux *ethos* à la relation spécifique que sont *l'éthique du devoir* et *l'éthique de l'épanouissement*. Comment désormais interpréter le rapport au travail dans ses dimensions instrumentale et non-instrumentale ? Une nouvelle pluralité, avancée par l'équipe de John Golthorpe, permet de distinguer trois orientations. Premièrement, *L'orientation instrumentale*, nous l'avons vu, aborde le travail comme un moyen offrant des revenus destinés à d'autres fins. Vient ensuite *l'orientation solidariste* qui propose une approche du travail comme étant une fin en soi accompagné d'un attachement à un groupe et un sentiment de satisfaction. Enfin *l'orientation bureaucratique* se définit comme une relation de service au sein d'une organisation en échange d'avancements au profit du salarié. L'idée centrale de cette pluralité d'orientations réside dans le fait qu'il est nécessaire d'appréhender le sentiment de motivation inhérent à la relation avec le travail. Il s'agit là d'une problématique à la croisée de la réflexion de Rogène Bucholz, qui propose un système de croyance humaniste où le travail serait une voie fondamentale à travers

laquelle les personnes se complètent en tant qu'être humain, et de la théorie d'Abraham Maslow à propos de la motivation et de la personnalité des individus.

Pour compléter cette pluralité nous mentionnerons la dimension post-matérialiste de Ronald Inglehart pour qui les notions de bien-être subjectif sont au centre des nouvelles valeurs de la société de consommation. Selon leur approche les chercheurs proposent également d'autres notions. Nous retiendrons la distinction faites par Morse et Weiss sur les *fonctions économiques* et *non-économique* autour du travail. Retenons aussi les *dimensions sociales* et *symboliques* du travail avancées par Chantal Nicole-Drancourt et Laurence Roulleau-Berger. Enfin en réponse à Morse et Weiss notons la proposition de Daniel Mercure et Mircea Vultur de deux axes structurants opposant *les finalités d'ordre économique* et celles *d'ordre expérientiel*.

Dans ce contexte d'analyse Il est possible d'aligner les grilles de lecture des chercheurs à propos de leurs travaux sur le rapport au travail. Il est donc important de poser la question de la méthodologie, car à la problématique des concepts, s'ajoutent la fiabilité des réponses. Ces réponses données sont elles-mêmes contextualisées en fonction de situations professionnelles et personnelles, mais aussi en fonction de la situation économique du pays et selon que celui-ci offre plus ou moins d'accompagnement social à ses citoyens. La subjectivité des réponses encourage donc à la prudence et les enquêtes menées doivent considérer les perceptions individuelles et les situations objectives, les dispositions institutionnelles et les politiques publiques. Dans tous les cas quelles que soient les enquêtes et au-delà des aspects relevés ci-dessus, il est important de considérer la « comparabilité » des réponses. Il s'agit ici de savoir comment un individu comprend une question et la façon dont il est capable de forger une réponse en fonction d'une expérience individuelle et contextualisée. La diversité des réponses rend particulièrement complexe cette notion de comparabilité dans le cadre d'enquête menées au niveau européen. Sont alors à considérer les problèmes de traduction et de culture et tout un panel d'équivalence linguistique et conceptuelle.

Afin d'optimiser les analyses, l'amélioration des techniques de questionnaires et d'échantillonnage se perfectionnent et de nouvelles procédures ont fait leur apparition telle la retrotraduction (*back translation*). Désormais les cahiers des charges des enquêtes internationales sont de plus en plus stricts car les perceptions d'un même mot peuvent être variées en fonction des profils.

La rédaction de cet ouvrage a bénéficié des méthodologies et des recoupements de résultats d'enquêtes menées par les organisations suivantes : L'European Value Study (EVS), l'International Social Survey Programme (ISSP), European Social Survey (ESS), l'Enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS), Le Panel communautaire des ménages (ECHP) et l'Eurobaromètre.

Chapitre 2 : Des attentes immenses posées sur le travail

Une fois posées l'évolution et les approches respectives de sociologues reconnus pour leurs travaux, il est intéressant de considérer les données issues de l'étude. L'objet de ce chapitre est d'analyser la place qu'occupe le travail en Europe et quelles valeurs sont accordées aux différentes activités ? Comment se positionnent les sphères de vie par rapport au travail ? Nous retiendrons que pour l'ensemble des pays, les dimensions non-instrumentales semblent se confirmer au regard des résultats des enquêtes. Bien que ces résultats avancent des orientations expressives dans l'ensemble des pays européens, le travail reste une notion très importante, particulièrement en France. Toutefois, cette importance est relativement hétérogène car si le travail occupe, rappelons-le, une place centrale pour les citoyens européens, tous n'accorde pas la même importance au travail. Les pays du nord de l'Europe seraient plus enclins à considérer le travail comme moins important par rapport aux pays de la zone Sud de l'Europe. Mais au-delà des aspects culturels propres à chaque pays, le contexte économique est aussi un facteur pouvant faire varier le pourcentage de réponse. Par ailleurs, il convient de considérer également le genre, l'âge, le pourcentage d'actif et la catégorie socio-professionnelle. Tout un ensemble de facteurs qui influent sur les résultats. Par exemple la France, comme le souligne Philippe d'Iribarne, cultiverait la logique de l'honneur vis-à-vis du travail. Une conception qui serait le reflet d'une structure hiérarchique de la société française considérant comme seul débouché valable la réussite au sein du système scolaire. Un tel point de vue serait donc de nature à considérer les grandes écoles comme le sommet de la hiérarchie sociale transposant dans un contexte républicain la visée de l'ancienne noblesse réfutant un quelconque consensus avec les autres, se positionnant elle-même comme une élite sociale. A contrario, les pays d'outre Rhin comme l'Allemagne juxtaposeraient un ensemble de communautés excluant la primauté de l'une par rapport à l'autre. Un point de vue horizontal entre « égaux » que l'on retrouve également dans la culture anglo-saxonne. Si les différences entre les pays au sein de la communauté européenne sont significatives en raison des hypothèses

culturalistes et institutionnelles, il est intéressant de noter un rapport quasi segmentant entre les pays d'origines protestantes et ceux traditionnellement catholiques. Les recherches montrent que, depuis la réforme, l'importance du travail a perdu de sa valeur pour la majorité des protestants. Pourtant, les pays considérés comme tel comptent parmi les plus riches et ceux où l'économie a su rapidement se développer.

Cependant, il existe d'autres données expliquant l'hétérogénéité de la situation en Europe, parmi elles, celles issues du contexte économique. Les études mettent en exergue premièrement une corrélation entre le PIB et l'importance accordée au travail qui se résume ainsi : Plus le PIB/Habitant est élevé, moins l'importance accordée au travail est forte. Si ce constat est observé pour l'ensemble des pays européens, il existe une spécificité française qui tendrait à réfuter ce point. Mais quel que soit le pays, nous observons que plus le taux de chômage est élevé plus l'importance accordée au travail est réelle. Il faut également noter que les ouvriers et les salariés en situation d'emploi temporaire sont les plus nombreux à considérer le travail comme important. Ce dernier représente pour 43% d'entre eux la première marche sur laquelle il faut se tenir pour espérer « atteindre le bonheur ». Les chefs d'entreprise et les cadres ne sont que 27% dans ce cas. Si l'accès au travail semble être la condition pour se construire socialement et participer à la vie de la cité, il est aussi significatif de constater que l'absence de travail est synonyme de la perte de l'estime de soi.

Face à ces observations, comment positionner la centralité du travail ? L'importance du travail est-elle relative ou absolue ? Les auteures avancent ici le fait que bien que le travail soit considéré comme important, voire très important, cela ne suffit pas à le considérer comme central. Car pour être précis il est nécessaire de prendre en compte plusieurs activités ou différents champs et domaines de valeurs. La centralité absolue permet de mesurer la place qu'occupe le travail en général dans la vie, tandis que la centralité relative mesure la place qu'occupe le travail par rapport aux autres sphères de la vie. Sur ce point la famille reste une thématique intéressante car elle se positionne comme le domaine le plus important pour la majorité des individus interviewés. Elle apparaît comme le « pilier des identités » selon le terme employé par F. Houseaux. Des analyses complémentaires révéleraient que cette perception de la famille est, malgré la tendance globale, à modérer selon l'appartenance à une catégorie socio-professionnelle, de composition familiale ou du niveau d'étude. Ainsi, les CSP ++ sans charge familiale auraient tendance à s'identifier par le travail. Il faut noter sur ce point,

que c'est la profession en elle-même qui positionne la notion d'importance du travail. Celle-ci apparaît autour des professions permettant d'exprimer la créativité et l'expression de soi et au sein de professions indépendantes. D'une manière générale, quel que soit le pays européen, la thématique de la famille reste plus importante que le travail, principalement pour les femmes et les CSP intermédiaires ; avec le désir de rendre compatible la place occupé par le travail au sein de la famille.

Entre centralité absolue et relative, comment cerner les attentes posées par le travail ? Quelles sont en réalité les dimensions dans lesquelles les salariés se positionnent aujourd'hui ? Après avoir envisagé le déclin de *l'éthique du devoir*, certains chercheurs ont réalisé que ce déclin restait malgré tout relatif. Paradoxalement semble être également la notion de *dimension instrumentale* relevée parmi les interviewés face à un besoin de réalisation de soi clairement revendiqué. Plusieurs facteurs rendent complexes les interprétations dues à une certaine hétérogénéité des contextes économiques et institutionnels. Les auteures relèvent, par exemple, que de bonnes indemnités chômage réduisent l'inquiétude vis-à-vis de la sécurité de l'emploi, tandis qu'une bonne protection sociale et une meilleure redistribution des richesses affectent l'importance accordée au travail.

Ces observations révèlent qu'en Europe la dimension post matérialiste ou de réalisation de soi est surtout présente dans les pays économiquement développés et au niveau de protection social très élevé. La recherche de cette dimension intrinsèque du travail se vérifie notamment chez les plus jeunes. Les individus les plus diplômés et ceux en haut de l'échelle sociale sont aussi ceux qui accordent le plus d'importance à cette dimension de réalisation de soi. Il existe dans ce domaine et pour ces profils une véritable attente en ce début de XXI^e siècle. Notons qu'ils ont tendance à moins se préoccuper de la sécurité de l'emploi. A contrario, nous observons que les travailleurs pauvres, quel que soit leur âge, se positionnent d'avantage sur une dimension extrinsèque ou instrumentale. Les analyses confirment que les notions de centralité absolue et relative ainsi que les dimensions extrinsèques et intrinsèques sont inhérentes aux contextes socio-économiques et institutionnels des pays étudiés, l'hétérogénéité des résultats étant ainsi démontré.

Les attentes à l'égard du travail sont aussi complétées par de fortes notions expressives, telles le rapport à l'individu, l'ambiance au travail ou encore la progression au sein du parcours professionnel. Dans ce registre, les perceptions de chaque pays sont différentes, mais d'une manière générale deux points particuliers se détachent ; premièrement l'intérêt du

travail permettant le développement de ses capacités, deuxièmement l'ambiance au travail. Cette remarque est également largement ancrée dans la société québécoise. Les études révèlent une véritable attente en termes de sens et de relation entre salariés. Le sentiment d'appartenance rejoindrait ici la vue de Maslow. Il faut cependant apporter des nuances aux résultats mentionnés ici car les perceptions varient là encore en fonction des catégories socio-professionnelles. Comme nous l'avons vu, si l'on considère les CSP+, ces dernières sont clairement orientées vers une dimension de réalisation de soi tandis que les CSP- ont tendance à considérer l'argent comme une finalité, se positionnant ainsi sur un registre instrumental de la relation au travail. Viennent s'ajouter à ces compléments d'observation deux remarques autour de ces deux catégories. D'une manière générale, les CSP+ auront tendance à considérer le contenu de leur activité comme un élément beaucoup plus important, alors que les CSP- favoriseront les conditions dites matérielles de leur activité.

S'il était possible de mentionner une nouvelle particularité française, nous relèverions ce paradoxe qui fait obstacle à la concrétisation du travail « idéal ». En effet comment expliquer le fait que, bien que les français soient parmi les plus nombreux à exprimer leur intérêt pour le travail, ils sont aussi les plus nombreux à souhaiter voir le travail prendre de moins en moins en place dans leur vie. Les auteures avancent une explication qui tiendrait des relations sociales dans le pays. Elles y observent l'intensification des tâches, le stress, la dégradation de la situation de l'emploi, les nouvelles organisations et l'impossibilité de répondre aux attentes des salariés. Ce contexte générerait une dégradation des relations entre les salariés et leur direction expliquant ainsi ce paradoxe.

Plus globalement, les études conduites par les chercheurs, montreraient l'existence de deux groupes répartis selon un axe Nord – Sud. Le premier groupe serait plus satisfait sur la question du travail mais il serait anxieux à l'idée de devoir retrouver un emploi après la perte de celui-ci. Pour le groupe sud, l'équation serait nuancée. On y noterait une moindre satisfaction à l'égard du travail. Par ailleurs ce groupe serait plus anxieux de perdre son emploi et tout aussi anxieux d'en retrouver un au même salaire.

D'une manière générale les attentes des salariés sont relativement bien identifiées. Ces derniers aspirent à de bonnes relations de travail dans un environnement qui offrent au-delà de la rémunération, une dimension expressif forte et des perspectives d'évolution accompagnant la dimension intrinsèque. Cependant l'intensification du travail, les pressions de toutes

sortes et la situation de l'emploi en Europe déçoivent et ne répondent pas aux attentes des travailleurs. Dans un tel contexte, la famille reste une valeur prioritaire surpassant les autres avec nuance pour les CSP+ qui s'orientent davantage vers une certaine réalisation de soi, tandis que les CSP- accorderaient principalement au travail une importance salariale.

Chapitre 3 : Des attentes qui se heurtent aux bouleversements du travail

Le sens donné au travail est fonction des expériences et de la réalité perçue par un salarié. Cette réalité a évolué depuis plus de quarante ans. L'époque révolue du fordisme au sein des bureaucraties mécanistes a cédé sa place à une nouvelle forme de compétitivité. De la période de production de masse articulée autour de l'OST, l'environnement des salariés s'est tourné progressivement vers la flexibilité pour s'ouvrir vers de nouvelles formes d'organisation du travail, appelée pudiquement NFOT.

L'évolution des organisations est le résultat d'une part de l'externalisation de la production induite par l'internationalisation du commerce et d'autre part la conséquence du développement exponentiel des technologies de l'information et de la communication (TIC). La maîtrise des coûts, les soucis de rentabilité et la recherche de la satisfaction du client ont encouragé la flexibilité au sein de l'entreprise au détriment du salarié.

Cette flexibilité pilote la transformation des organisations et reste au cœur de la fragmentation du marché du travail. Elle se décline sous plusieurs formes. Il est question de *flexibilité du temps de travail* où le salarié est tenu de s'adapter aux rythmes et horaires décrétés par son employeur. Le terme *flexibilité de la localisation du travail*, soutenue quant à lui par les nouvelles technologies de l'information, recouvre le travail à distance et la délocalisation. Nous relèverons également les notions de *flexibilité numérique* ou ajustement du nombre de travailleurs face à la demande, et de *flexibilité salariale* synonyme d'ajustement de la rémunération en fonction des résultats. Deux aspects de la flexibilité regroupés prosaïquement sous le terme de *flexibilité contractuelle*. Nous noterons aussi le terme de *flexibilité du lien de subordination* axé sur l'externalisation, le recours aux agences d'intérim ou à la sous-traitance. Enfin, la *flexibilité fonctionnelle* rappelle au travailleur les thèmes de mobilité professionnelle, de polyvalence et d'adaptation aux évolutions de l'entreprise elle-même. Si les employés sont soumis à cet ensemble de contraintes, ils ne le sont pas tous de la même façon. En Europe, les

personnes les moins qualifiées, tous âges confondus, sont beaucoup plus touchées par les contrats à durée déterminée. Elles représentent un salarié sur quatre dans ce cas. Un focus sur les jeunes de moins de 30 ans révèle qu'ils sont nombreux à rentrer sur le marché du travail par le biais de contrats temporaires avec en moyenne la signature de trois CDD avant de trouver un poste stable. Il semblerait que ce soit là le parcours « normal » pour intégrer progressivement le monde professionnel. Toutefois, cette expérience du travail à durée déterminée peut se révéler segmentante dans le temps. En effet, au-delà de cette moyenne de 3 CDD, le salarié aurait tendance à rester en marge des emplois stables et à s'installer peu à peu dans la précarité. Se dessinent ici les premières tensions intergénérationnelles entre ceux qui ont stabilisé une trajectoire compatible à leurs attentes et ceux qui ne trouvent pas la reconnaissance. Autre aspect de la flexibilité, le temps partiel, qui touche aujourd'hui en Europe près d'une femme sur trois tandis que moins d'un homme sur dix est concerné par ce type de contrat. Ce rapport au contrat à temps partiel soulève des nombreuses questions dont celle qui consiste à répondre aux attentes de jeunes femmes de plus en plus diplômées et dont le travail constitue un facteur de développement et d'épanouissement élevé.

Autre conséquence des besoins de flexibilité, les restructurations. Elles ne relèvent plus de l'exception et ont concernées ces trois dernières années près d'un travailleurs sur trois. En ce sens les NFOT sont de nature à générer des points de tensions entre employeurs et employés. Si ces restructurations ne sont pas accompagnées, elles courent le risque de cristalliser la crainte de la déqualification, le manque de reconnaissance, voire la peur de la perte d'emploi. Aux inégalités traditionnelles, s'ajoute la dualisation du marché du travail avec ce que l'on conviendra d'appeler la main-d'œuvre *central* ou *périphérique*. La première fait référence à un marché primaire du travail et concernera principalement la *flexibilité fonctionnelle* que nous avons vue plus haut. La deuxième se décline en un premier cercle périphérique orienté vers la *flexibilité numérique*, tandis qu'un second cercle périphérique se traduira par *une flexibilité du lien de subordination*. Cette segmentation du marché du travail altère la vision que nous en avons et nuance fortement les schémas établis en termes de positionnement du salarié face à la flexibilité du travail. Une telle dualisation, centrale ou périphérique, se verra complétée par une approche subjective décrivant quatre types d'intégration, *assurée*, *laborieuse*, *incertaine* et *disqualifiante* selon que le rapport à l'emploi d'une part et au travail d'autre part soit positif ou négatif.

En termes de comportement organisationnel, le corps de l'entreprise prend forme autour d'un collectif, lequel facilite ou non l'intégration individuelle. Les attentes des salariés se heurtent parfois aux mécanismes internes de coordination de la structure, les aspirations des uns ne convergeant pas avec l'histoire des autres. Certaines formes d'intégration des nouvelles générations ne s'alignent sur les principes communautaires des plus anciens. Si ces derniers encouragent la solidarité, voire le corporatisme, les jeunes de leur côté ont tendance à prendre en compte l'ensemble des contraintes des NFOT avec pour conséquence une certaine forme de désengagement peu apprécié des anciennes générations.

Ces comportements seraient-ils liés à la conjoncture des deux dernières décennies ? Une chose est certaine, dans un contexte de restructuration résultant de nouvelle forme d'organisation du travail, l'incertitude quant à la pérennité d'un emploi génère une réelle crainte de la part des salariés. L'acceptation de conditions de moins en moins favorables a conduit à une paupérisation du travailleur. La précarité salariale s'instaure progressivement et semble être le produit des nouvelles orientations économiques, lesquelles exigent une flexibilité tout azimut. Seules les contraintes institutionnelles permettront de minimiser les impacts de telles stratégies des marchés car avec un taux de 8% de travailleurs vivant sous le seuil de pauvreté, l'Europe a de nombreux défis à relever. En effet, face aux fortes attentes au sein de l'univers professionnel, les déceptions risquent d'être proportionnelles aux aléas des marchés. Ce n'est pas l'approche politicienne des états sur la « flexicurité » qui devrait rassurer. Car dire que nous observons à ce jour la primauté du concept de flexibilité sur celui de sécurité tient de la litote !

Dans un tel contexte, la gestion du capital humain est devenue un enjeu important. En parallèle de la segmentation de l'emploi, les NFOT ont aussi fait émerger la notion d'individu à partir de la sphère du collectif, au risque même de détériorer celle-ci. Avec habileté, les dirigeants par l'intermédiaire de leur DRH, ont mis en œuvre des approches encadrées de développement personnel. Une gestion des employés supposée répondre aux attentes d'épanouissement et de reconnaissance. « Découvrant » la responsabilisation des tâches et une meilleure autonomie, les salariés ont peu à peu pris la mesure des impacts de ce prétendu travail libérateur. Une fois l'illusion consommée, il a fallu réaliser que bien loin d'avoir disparu, le contrôle hiérarchique était, sous une autre forme, toujours aussi présent et ne faisait que relayer les objectifs de résultats et de satisfaction du client. Face à l'urgence et à l'intensification des tâches, à l'insécurité latente et à une charge psychologique toujours

plus forte, la pénibilité s'est finalement ancrée au cœur même des activités. Par ailleurs, un travail de plus en plus éclaté a conduit à la difficulté de mesurer le temps de travail. Une mesure rendue difficile en raison de deux facteurs, celui de temps de présence et celui de temps de disponibilité.

Bien qu'avec les NFOT, le travail soit une opportunité de développement personnel et de réalisation de soi, les salariés n'arrivent pas ou peu à s'investir en conjuguant les besoins de l'entreprise et leurs attentes. Le surinvestissement et l'autorégulation ont parfois mis en exergue le paradoxe d'une moins bonne maîtrise du travail avec pour corollaire la peur d'être considéré comme un maillon faible en cas d'échec. Un sentiment exacerbé par une redoutable mise concurrence interne. Dans tous les cas, il apparaît que les pressions à l'intérieur d'un groupe seront plus importantes que la pression de la hiérarchie.

Des observations reportées ci-dessus, il est aisé de supposer la montée des risques psychosociaux. La capacité de résistance d'une population est très hétérogène, elle dépend de nombreux facteurs, dont la distanciation entre la réalité et sa perception. Tous les aspects négatifs relevés autour des NFOT sont générateurs de troubles identifiés par des symptômes de troubles du sommeil, fatigue générale, anxiété et stress. Les enquêtes menées sur le terrain confirment le stress au travail. Plus de la moitié des travailleurs européens en sont victimes en raison du manque de temps pour réaliser leurs activités. Les restructurations, la compétitivité effrénée ou encore les nouvelles technologies génèrent parfois au-delà du stress une véritable souffrance. Laquelle souffrance au travail se définit comme le sentiment d'incapacité à réaliser une tâche confiée et le maintien en échec qui en découle alors que toutes les ressources nécessaires ont été mobilisées. La souffrance est un phénomène à prendre au sérieux. Elle est source de conflit entre l'intérêt pour le travail dans sa dimension expressive et les effets qu'elle produit sur le salarié le poussant parfois au suicide. Entre flexibilité, précarité, souffrance, quel est le coût réel pour la société de la mise en œuvre des nouvelles organisations ?

A l'instar des autres thèmes gravitant autour du travail, la notion de qualification a aussi bénéficié de nouveaux points de vue au cours du temps. Initialement identifiée comme la capacité à réaliser certaines opérations, elle est devenue plus abstraite avec le développement de l'informatique et a abandonné, au fur et à mesure, la notion de *métier* pour se centrer vers celle de *poste de travail* puis de *fonction*. Avec le développement des TIC, il s'agissait de mettre en œuvre de nouvelles pratiques de recrutement. En remettant parfois en cause les systèmes de

rémunération, ces pratiques ont bouleversé les relations au sein des entreprises et dans certains cas ont été générateur de tensions intergénérationnelles. Pouvant être acquise par l'expérience ou par un cursus de formation, la reconnaissance des compétences s'est alors rapidement imposée comme une question centrale, surpassant même celle de qualification en raison de l'omniprésence des TIC.

Mais la compétence n'est plus seule sur le terrain opérationnel et du management des entreprises. La notion d'employabilité est venue la compléter en un concept visant à répondre aux exigences de l'organisation, qu'il s'agisse de flexibilité ou de remise à niveau des compétences initiales pour s'adapter à de nouvelles tâches. Ce dernier point fait intervenir la formation professionnelle afin de maintenir à niveau un salarié dans l'optique d'une employabilité maximale. La notion d'employabilité est controversée par les organisations syndicales et soulève la question de l'approche individuelle par rapport au collectif de l'entreprise.

Chapitre 4 : La signification du travail au prisme des générations

A l'origine de cet ouvrage, l'idée d'offrir des éléments de réponse à la question du travail collaboratif entre les jeunes et les anciennes générations, mais également l'objectif de comprendre le positionnement de ces jeunes vis-à-vis du travail. Afin de poser le cadre, il s'est avéré nécessaire de définir le mot «génération», ce qui caractérise chacune d'elle. S'il n'existe pas un concept unique pour la définir, il est permis d'avancer l'idée qu'une génération rassemble un groupe par son contexte commun et historique. Pour cette étude trois grandes générations, appartenant chacune à un contexte historico-professionnelle ont été identifiées. La première, celle des baby-boomer de plus de 50 ans, une génération intermédiaire composée des 30-50 ans et enfin la jeunes génération des moins de 30 ans. Il est intéressant de noter que la génération dite Y née après la génération X des années 80 est considérée comme une génération de précaires. Elle est, à ce jour en Europe, la génération la plus qualifiée de l'histoire. Elle est née du bon côté de la fracture numérique, et curieusement, en ce début de XXI^e, elle est affublée du titre de « baby-loser ».

Qu'il soit standardisé (on dira aussi institutionnalisé ou linéaire), ou individualisé (discontinu ou cyclique), un parcours de vie croisera au moins l'un des deux axes dichotomiques précédemment abordés,

instrumental ou *expressif*, offrant ainsi une lecture de quatre modèles types de rapport au travail.

Dans ce chapitre le terme pragmatique, symbolisant mieux la nécessité de travailler pour satisfaire ses besoins, a été préféré à celui d'instrumental.

Typologie des formes de rapport au travail.

	Engagement pragmatique dans le travail	Engagement expressif dans le travail
Parcours de vie standardisé	TYPE 1 Le travail est une contrainte à vivre positivement	TYPE 3 Le travail est un support au développement personnel
Parcours de vie individualisé	TYPE 2 Le travail est un moyen de gagner de l'argent	TYPE 4 Le travail est central dans l'identité

Dans le cas du **type 1**, le travail est vécu comme une obligation de participation à la vie sociale. Il importe d'entretenir de bonnes relations avec l'ensemble des collaborateurs, de prendre du plaisir à la réalisation des tâches qui sont à effectuer, ou de voir en leur réalisation une fierté d'appartenance à un collectif. La situation professionnelle s'aligne sur la formation effectuée. La frontière entre le travail et la vie privée est très claire. Cette dernière est stable et constitue un point essentiel de la vie. Ce type 1 est numériquement le plus représentatif dans l'univers du travail. Il couvre l'ensemble des tranches d'âge avec cependant un léger creux pour la génération du milieu, celle des 30 – 50 ans. Les hommes sont autant représentés que les femmes. On y retrouve tous les niveaux de qualification avec toutefois une petite majorité de salariés à faible niveau.

Le **type 2** considère que le travail est un moyen, pas une fin en soi. La vie privée prime et s'articule autour de la famille ou de diverses passions accessibles notamment par les moyens financiers acquis. Le sens donné au travail est d'ordre salarial. Le contenu des activités et les relations au sein de la sphère professionnelle sont secondaires. Le travail soutient la vie

privée mais comme dans le type 1, la séparation entre l'un et l'autre est très claire. En aucun cas, la vie privée saurait être subordonnée à des exigences professionnelles ou victime d'un surinvestissement. Ce type couvre tous les niveaux de qualification et tous les groupes d'âge. Il se caractérise par une forte proportion d'hommes.

Le **type 3** affiche une stabilité dans son parcours de vie. Ses différentes transitions de l'existence, à savoir du scolaire et des parents à l'autonomie professionnelle sont réalisées sans crainte de l'avenir. Ce type de profil est de nature proactive dans sa relation au travail à laquelle il souhaite donner du sens. Il perçoit ce domaine comme l'opportunité de se découvrir et tester ses capacités personnelles, mais également comme un terrain sur lequel la reconnaissance et la légitimité se construisent. Le travail sou tend une certaine réalisation de soi mais reste confronté à l'intérêt porté à la vie privée. En ce sens les trajectoires professionnelle et privée sont intimement liées. Il s'agira de rendre compatibles les impératifs professionnels et la vie familiale. La relation au salaire n'est pas primordiale, pas plus que la stabilité une fois le processus de nidification terminée. Il s'agit du deuxième groupe numériquement représenté derrière le type 1. Contrairement à ce dernier, les 30-50 ans sont les plus représentatifs. On y trouve principalement des profils aux niveaux de qualification moyens à élevés.

En ce qui concerne le **type 4**, il constitue le groupe dont les parcours de vie sont le plus singuliers. On y relève ce que l'on appellera des accidents de parcours nombreux et variés avec des cercles de connaissance et familiaux restreints ainsi que des vies marquées par des transitions complexes entre chaque événement. Le cursus scolaire n'est pas le principal atout, il peut être supplanté par l'expérience et la richesse du vécu. Peu enclin à se « glisser dans un moule » et méfiant vis-à-vis de la hiérarchie en général, les acteurs de ce groupe préfèrent définir leurs propres règles. La dimension expressive est très forte pour ce type mais elle est relativement égocentrée. L'individualisme est latent dans la manière d'aborder le travail, même si la relation sociale demeure malgré tout un aspect positif. Le type 4 couvre tous les genres et tous les groupes d'âge. On y recense cependant une forte proportion de jeunes de moins de 30 ans et un niveau de qualification assez élevé.

Lors de l'élaboration de cette typologie, les chercheurs ont ressenti le besoin de préciser les notions de relation au travail et de relation à l'emploi. Si la première renvoie au contenu du travail, à la gestion des relations sociales et au rapport savoir/connaissance, la deuxième positionne l'emploi comme un statut autour d'un contrat et d'une position

sur le marché du travail, voire d'une perspective de carrière. Les résultats des enquêtes ont montrés qu'il était possible de se déclarer satisfait de son travail sans pour autant l'être de son emploi. Une distinction particulièrement pertinente car elle a permis d'identifier les zones de frictions intergénérationnelles.

Les études réalisées en Europe révèlent que les jeunes accordent une importance élevée à toutes les facettes du travail, qu'elles soient instrumentale, sociale ou expressive. Mais il faut relever, qu'après quelques années au sein d'un même environnement professionnel, un rapport pragmatique au travail peut se substituer à un engagement expressif. Ce point n'altère cependant pas le fait que les jeunes ont des attentes très fortes dans ce domaine et possède par ailleurs une orientation marqué vers les valeurs d'éthiques et d'utilité sociale. Du point de vue d'analyse des genres, de nettes différences apparaissent. Tandis que les hommes accordent de l'importance au rapport salarial et à leur carrière, les femmes ont tendance à préférer le rapport expressif et social. Par ailleurs, il est essentiel de noter que d'une manière général, en Europe, le niveau de valeur accordé au travail dans ses aspects expressifs est proportionnel au niveau d'étude.

Si les différences intra générationnelles existent chez les moins de 30 ans, qu'en est-il avec les autres générations ? Pour comprendre les relations qu'entretiennent les générations entre-elles, il est nécessaire, dans un premier temps de cerner le profil des jeunes de cette génération Y. Ils sont globalement plus instruits que leurs aînés, plus flexibles, mobiles et malgré cela plus touchés par la précarité des emplois, le chômage et ont un moindre accès aux protections sociales. Leur intégration professionnelle est juchée d'embuches, dont la principale reste les longues successions des CDD. Une situation qui les installe peu à peu dans l'instabilité et les rend méfiant vis-à-vis des politiques publiques menées jusqu'à maintenant. A la problématique de trouver un emploi, s'ajoute ensuite celle de le garder. Il s'agit d'un point de crispation fort de la part des jeunes générant une forme de peur sociale. D'un autre côté, les études avancent le fait que l'élévation des niveaux d'éducation s'accompagne d'une féminisation des jeunes diplômés. Cette socialisation par le « haut » et le contexte cité plus haut ne sont pas sans effet sur cette génération qui prend désormais de plus en plus de distance avec le monde du travail. Il faut cependant noter que les attentes demeurent et que le domaine expressif pourrait, dans une nouvelle conception du travail, être porté et confirmé par l'engagement féminin de cette nouvelle génération.

D'une manière générale, le polycentrisme des moins de 30 ans constitue aujourd'hui un ensemble de valeurs multiples (Amour, famille, amis, travail, loisirs, engagements) qui rassemble l'ensemble des composantes de l'existence. Cette polycentralité participe ainsi à la construction identitaire et à l'équilibre existentiel. En corollaire, cette recherche de cohérence accentue la quête de sens et développe chez les individus une capacité de réflexion les orientant davantage vers le choix d'un équilibre des sphères de vie.

Dans un contexte d'élévation des niveaux d'étude, de féminisation du marché du travail, de dimension sociale, mais également d'augmentation du chômage, de transformation du rapport au collectif et de flexibilité, les conceptions du travail proposent des approches moins communautaires et offrent plus de place à la sphère privée.

Chapitre 5 : La coexistence des générations au travail

La sociologie a depuis longtemps engagé des travaux sur la place des jeunes générations sur le marché du travail avec en perspective une réflexion sur la gestion des systèmes de retraite. C'est avec un décalage dans le temps que s'est opérée une approche intergénérationnelle sur la question. Les données démographiques sur le vieillissement de la population ont encouragé les DRH à considérer l'enjeu autour de l'allongement de la période d'activité des plus de 50 ans ainsi que le positionnement des jeunes et leur façon d'intégrer le marché de l'emploi.

Dans le cadre de cette étude, il est apparu nécessaire de prendre en compte, en fonction de l'âge, les facteurs de convergence et divergence des points de vue, de distance et de proximité entre les groupes d'âge ainsi que les accroches autour des zones de conflit ou de coopération. Curieusement, la notion de l'âge n'est pas, de prime abord, avancée lors des échanges entre les générations. Il semble y avoir un déni autour de cette thématique qui tant qu'elle ne sera pas ouvertement abordée ne permettra pas d'entamer un réel dialogue en réponse aux enjeux des structures et des salariés qui les composent. Dire que les stéréotypes existent entre les générations relève de l'euphémisme. C'est durant les périodes de tension qu'ils ressurgissent pour agir comme autant de parasites à la communication. Car hormis le cadre conflictuel, il faudra admettre que quels que soient l'âge, le genre et la CSP, ce sont bien les relations interpersonnelles qui influenceront sur la qualité de la relation intergénérationnelle.

Nous remarquerons que le poids des stéréotypes est dégressif en fonction de la tranche d'âge. Ainsi, ce sont les moins de 30 ans qui collectionnent le plus de clichés ; viennent ensuite les plus de 50 ans. Silencieux sur la question de l'âge, les 30-50 semblent en être épargnés. Il porte toutefois un regard négatif sur les moins de 30 ans qu'ils perçoivent comme une menace sur le marché de l'emploi.

Les « Y » et les séniors sont ceux qui abordent le plus la question de l'âge en l'interprétant dans le champ professionnel par des attitudes qui leurs sont propres. Par exemple, les moins de 30 ans sont perçus par les plus anciens comme manquant de motivation à l'égard du travail. Ils leur reprocheraient d'être plutôt orientés vers le domaine instrumental de la relation et se désintéresseraient de la vie de l'entreprise. L'argument repose sur le fait que les jeunes ont bénéficié d'une démocratisation de l'enseignement, d'une meilleure politique sociale et sont bercés par la société de consommation et par un confort que n'ont pas connus leurs aînés. De ce fait il n'existerait plus de contrat moral avec l'employeur. A contrario les séniors sont prêts à reconnaître que les entreprises laissent peu d'espace de développement à celles et ceux qui arrivent sur un marché du travail saturé. De plus, le fait que le chômage se soit installé dans le paysage économique générerait un sentiment d'insécurité, et de précarité sans perspective professionnelle. Tout un ensemble de faits supplémentaires qui expliquerait, selon les anciens, la faible motivation des jeunes vis-à-vis du travail.

Nous l'avons mentionné plus haut, hormis les éventuels conflits ouverts, la notion d'âge, bien que sous-jacente, n'intervient pas réellement dans la relation intergénérationnelle. Le désir de développer la qualité du lien social est un élément majeur dans la relation au sein de l'entreprise. Dans de nombreux cas, le mélange des générations permet de faire émerger un sentiment positif, allant de l'attitude paternaliste à la transmission du savoir, particulièrement dans l'industrie. Il ne faudrait cependant pas anticiper une vision relevant de la gageure. Pour de nombreux employeurs la mixité générationnelle peut s'apparenter à un véritable casse-tête avec des conséquences managériales impactant divers secteurs de l'organisation. Deux types de visions, deux types d'expériences propres au parcours de chacun peuvent s'opposer. Au regard du contexte actuel et de la perception qu'en ont les séniors, les moins de 30 ans sont identifiés comme relativement individualistes en phase avec un certain modèle de société. D'un autre côté, de par leur parcours de vie et des combats qu'ils ont dû mener, les plus de 50 ans sont encore portés par des principes communautaires et de solidarité qui ne conviennent pas à la

génération « Y ». Le faible taux de syndication de ces derniers semblerait d'ailleurs confirmer cet écart de point de vue.

Parmi les autres facteurs intervenant dans la coexistence des générations, les trajectoires individuelles. Tandis que les seniors arrivaient à partir d'un certificat d'étude à entrer facilement sur le marché de l'emploi, les jeunes d'aujourd'hui avec un niveau d'étude bien supérieur sont en proie au doute en raison des faibles débouchés qu'offrent leur diplômes. Alors que les plus de 50 ans ont conscience d'avoir bénéficié de trajectoires plus favorables que celles de leurs parents, ils reconnaissent aussi que les jeunes sont confrontées à de nouvelles circonstances difficiles et propres à leur génération. Il a été observé que lorsqu'un jeune travailleur cumulait plusieurs trajectoires différentes, il augmentait la probabilité de fragiliser son emploi. Ce contexte complexifie la gestion de son parcours et se traduit par des rapports de méfiance vis-à-vis de l'entreprise.

Pourtant les atouts des moins de 30 ans sont évidents. Dans un univers où les technologies de l'information et de la communication sont omniprésentes, ces « digital natives » sont au fait des environnements technologiques. De ce point de vue, ils surpassent leurs aînés allant jusqu'à générer, malgré eux, des clivages sur ce point. L'émergence des TIC dans les milieux professionnels ces vingt dernière années, a constitué l'un des faits les plus marquant pour la génération des cinquantenaires. Celui du passage d'un type d'organisation plus prévisible à un système de flexibilité soutenue par la technologie faisant perdre ainsi de nombreux repaires. Mais la fracture numérique s'étant résorbé avec le temps, il faut être prudent sur cet autre stéréotype qui pourrait enfermer les plus de 50 ans dans un schéma dont beaucoup sont sortis. Les chercheurs de préciser que la véritable fracture numérique se situerait plus exactement au niveau de l'instruction acquise par les individus ou du milieu social au sein duquel ils ont évolué.

Si l'on admet que le numérique reste un univers relativement segmentant entre la génération « Y » et les seniors, il est aussi nécessaire de comprendre le rapport qu'entretiennent ces générations avec les technologies. Pour mieux le percevoir, il devient subtil de faire le point sur les différents champs de compétences qu'elles mobilisent.

- Compétences instrumentales : Manipulation du matériel et des logiciels
- Compétences Structurelles ou Informationnelles : Gérer le contenu en ligne
- Compétences stratégiques : Aptitude à donner un sens à son cadre de vie via les TIC

A partir de la typologie ci-dessus, les recherches effectuées révèlent que les moins de 30 ans excellent dans la maîtrise des compétences instrumentales, tandis que les séniors seraient particulièrement à l'aise avec les compétences stratégiques. On leur accorde également une expérience de la vie en entreprise que les jeunes par simple évidence n'ont pas acquise. Ceux-ci préfèrent mettre en avant la qualité de leur diplôme pour compenser le manque d'expérience, au risque de générer des tensions et des comportements peu propices à la transmission du savoir.

Entre innovation et expérience, il y a là matière à alimenter de nombreux débats en entreprise répartissant naturellement, tel un nouveau cliché, l'expérience au profit des plus âgés et les meilleures compétences dans le domaine de l'innovation au plus jeunes. Nous préciserons que la valeur accordée à l'expérience alterne, en fonction du contexte, entre une perception positive et négative, tandis que l'innovation quel que soit l'environnement dégage une notion porteuse d'avenir. Cette dualité Expérience / Innovation entretenue par le développement des nouvelles technologies serait de nature à engendrer un esprit de compétition intergénérationnel, encourageant peu les efforts de transfert des connaissances entre salariés.

Toutefois et d'une manière générale, la vie en entreprise repose sur d'inévitables coopérations entre groupes d'Age, d'expérience et de niveau différents. Cette vue pragmatique constitue une opportunité pour le salarié car elle offre d'un côté pour les plus jeunes le moyen de progresser professionnellement, et de l'autre pour les plus anciens, d'asseoir une reconnaissance et de donner encore du sens à leur fin de parcours. Il faut au préalable oser aller vers l'autre et comprendre l'intérêt réciproque d'une telle démarche. Ce type de situation doit être basé sur la confiance. D'une relation saine et intelligente peut alors naître un désir de coopérer et de voir le nouveau venu être assimilé plus rapidement au sein du groupe. L'environnement organisationnel est ici capital, on doit y retrouver l'intérêt pour la mixité, l'équilibre des classes d'âge ou le compagnonnage, soit tout un ensemble de choix pouvant faire l'objet d'une charte à l'initiative de l'entreprise ou d'un engagement institutionnel.

Les études conduites au niveau européen nous rappellent qu'il subsiste, entre les classes d'âge, des différences de perception les unes par rapport aux autres. Toutes ces classes vivraient entre-elles une relation qualifiée de distante, tant en qualité qu'en quantité. Nous prendrons l'exemple de la fracture entre affinités résultant de codes sociétaux et centres d'intérêts

différents, celle de modes opératoires asservis à des contraintes strictes d'organisation du travail offrant peu de possibilité d'échanges formels ou encore le souvenir d'expériences ou de situations jugées douloureuse par les intéressés (sentiment d'injustice, manque de reconnaissance, déclassification...).

Aux frictions récurrentes observées au sein des univers professionnels, nous devons considérer dans le cadre de cette étude, les contraintes liées aux nouvelles formes d'organisation du travail, la flexibilité en étant la figure de proue. Ce qui hier était encore valorisés, l'ancienneté, l'expérience sur un même poste, est aujourd'hui suspecté de faire entrave au développement de l'entreprise. La « séniorité » serait perçu comme peu compatible avec les logiques de modernisation et avec pour corollaire un fort sentiment de dévalorisation de soi de la part des travailleurs de plus de 50 ans. Il est de la responsabilité de l'employeur de mettre en œuvre des démarches visant à optimiser les organisations afin de créer des dynamiques internes.

➤ Principales conclusions

Le rapport au travail est complexe à appréhender car il est au cœur de désirs parfois contradictoires entre un besoin indispensable de réalisation de soi et un attachement à la cellule familiale.

A la dimension sociale se mêle notion instrumentale et rapport expressif. L'individu se positionne désormais dans une polycentralité rassemblant l'ensemble des composantes de sa sphère de vie. Les nouvelles organisations du travail axées sur la flexibilité tout azimut fragmentent progressivement l'univers professionnel. Elles mettent sous pressions des salariés déjà sous tensions d'un marché du travail précaire faisant courir ainsi le risque d'une dislocation intergénérationnelle. Les rapports entre les différentes tranches d'âges sont souvent conflictuels en raison de compétitions résultant de restructurations et d'un monde toujours plus numérique aux fortes capacités innovantes.

Comment gérer la déception d'un cortège de salariés perdant progressivement ses repères dans le monde du travail ? Comment créer l'envie de s'investir et de coopérer entre génération ? Quels rôles doivent avoir les entreprises dans la gestion de leurs salariés tandis qu'elles imposent des organisations où la précarité semble s'imposer comme la norme ? Il ne s'agit plus de trouver des solutions basées sur des raisonnements obsolètes. A l'heure de la société

d'hyperconsommation, il serait peut-être temps de changer de paradigme. Il est urgent de reconsidérer nos impacts sur la planète, l'être humain, la société et le salarié afin de proposer des modèles d'organisation et de développement compatibles avec les aspirations d'expression des citoyens européens et pour une société enclin au partage des richesses.

➤ **Actualité de la question**

L'inquiétude des salariés reflète la conjoncture économique actuelle. Les médias n'ont de cesse d'aborder les chiffres du chômage, des taux de croissance dérisoire, des licenciements et peu de perspective pour les plus optimistes.

Dans un tel contexte anxiogène, le travailleur tente de se raccrocher à ce qu'il possède, le travail, la famille, les amis, les loisirs et quand le tout forme une sphère cohérente, il est permis de penser qu'il résiste à la crise. Cependant, la pression sans cesse croissante du quotidien génère des fissures dans son rapport avec le travail qui conduisent parfois à la rupture. Les systèmes de protection développés en France permettent encore aujourd'hui d'assurer un matelas social. Mais pour combien de temps ? Le dumping salarial non maîtrisé au sein de la communauté européenne n'alimente-t-il le moteur des restructurations ? Le développement de l'Europe du travail est aujourd'hui un sujet sur lequel les politiques doivent se positionner clairement. Mais dans la libre circulation des biens et des services, les Etats ont-ils un poids pour réguler les mises en place de nouvelles organisations qui se font au détriment des salariés. Les institutions ont-elles les moyens réels d'agir face à des puissances économiques qui échappent à leur contrôle ? La crise économique dont on connaît aujourd'hui les causes devrait nous permettre d'appréhender les systèmes que nous mettons en place avec plus de réalisme. Nul ne sait quelles seraient les conséquences et les limites d'une crise sociétale, si elle advenait demain. Les rapports entre êtres humains, au sein d'une société autant connectée sur elle-même, sont la pierre angulaire d'une cohésion à laquelle il nous faut veiller.