

BALISES

Journal des cadres d'Énéo, mouvement social des aînés

Un autre monde
du travail
est-il possible ?

Une étude
sur les solidarités
au travail

Numéro

55

Août
Septembre
Octobre

2016



SOMMAIRE

ÉDITO	3
INTRODUCTION	4
Un monde du travail en crise ?	5
PARTIE 1. LES RELATIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES AU TRAVAIL	7
Une question de générations	7
Des relations conflictuelles ?	9
Les aînés seraient solidaires, les jeunes seraient individualistes...	10
Et le « conflit des générations », où en est-il ?	11
PARTIE 2 : VERS UN TRAVAIL DURABLE, ET UN MONDE PROFESSIONNEL SOLIDAIRE	14
La CCT 104	15
Pourquoi parler de « travail durable » ?	15
Peut-on parler d'une utopie du monde du travail ?	16
Quelques éléments favorisant le bien-être au travail	16
Évoluer dans un environnement de travail sain et convivial	17
Créer une véritable culture de la reconnaissance	17
Apprendre tout au long de sa carrière	18
Partager des connaissances	18
Des environnements professionnels démocratiques	19
Pourquoi parler de démocratie au travail ?	20
Les embuches de la participation démocratique	21
Vers une gestion du travail locale ?	22
La coopération entre les travailleurs	23
La complémentarité : favoriser la diversité en milieu professionnel	24
La réduction collective du temps de travail	25
Un mécanisme de solidarité d'accès à l'emploi	25
Une meilleure conciliation des différents aspects de la vie	26
POUR CONCLURE	28
POUR ALLER PLUS LOIN	30

AU TRAVAIL !

J'appartiens à une génération bénie. Pas à la naissance, c'était la guerre. Mais '45, c'est la libération dans tous les sens du terme. Il y a la paix. Il y a le ravitaillement. Il y aura bientôt le travail. Pour tout le monde.

Dans les années soixante, je n'ai pas cherché du travail. J'en ai refusé. Puis choisi l'un d'eux – l'enseignement – parmi les emplois disponibles. Je l'ai fait en fonction de mes goûts, de mes études, de mes aptitudes. Quel luxe, quelle liberté, quel plaisir !

La situation a bien changé. Pour mes enfants. Je n'ose penser à mes petits-enfants. Il n'y a plus de travail pour tout le monde. Le gouvernement crie à tue-tête: "Jobs, jobs, jobs". Sans s'émouvoir du mépris que cache cet anglicisme. Le travail, rien qu'un petit boulot ou un job pour l'été ?

La porte d'entrée est de plus en plus étroite. Quant à la porte de sortie, elle est grande ouverte. "Ne vous tuez pas au travail. Profitez de la vie". Même si le discours du moment, et sans doute de demain, revient à dire: "Travailler plus et plus tard pour gagner la même chose".

Dans ce contexte raréfié, une interrogation prédomine. Le milieu du travail devient-il l'endroit où le conflit des générations va trouver un point culminant ? Sera-t-il, au contraire, l'espace où elles seront capables d'imaginer et de construire de nouvelles solidarités ?

La réflexion ne fait que s'ouvrir. Pour ne prendre que cet exemple, la démocratie politique ne fait pas nécessairement la part belle aux aînés. Elle les bouscule ou les exclut sans ménagement. Elle pratique à qui mieux mieux le jeunisme. La transmission des connaissances et des expériences n'est pas son fort. Plutôt que de singer la première, la démocratie économique et sociale, telle qu'elle doit se réaliser dans le monde du travail, ne pourrait-elle prendre le contre-pied de ces pratiques ?

Il ne s'agirait pas de réserver aux aînés les fonctions d'autorité ou de direction. Ni non plus de les en exclure. L'objectif serait plutôt d'organiser des équipes qui assureraient un dialogue, autant qu'un partage des connaissances et des expériences entre les générations concernées autour de projets dont ils auraient déterminé ensemble les grandes lignes.

"Le travail, c'est la santé", disait Salvador. Qui ajoutait: "Rien faire, c'est la conserver". Je voudrais dire sur le même ton de la chanson: "Le travail, c'est la dignité. Le partager, c'est la conserver".

Francis Delpérée, Président fédéral d'Énéo



Introduction

Dans un contexte de prolongement des carrières et de pénurie d'emplois vacants, il est fondamental de penser le monde du travail de demain, afin que les quatre générations qui désormais le composent trouvent leur place et leur équilibre, compte tenu de leurs attentes respectives.

La majorité des études qui abordent la question des relations intergénérationnelles en milieu professionnel se concentrent sur les représentations que chaque génération a des autres, en opposant le plus souvent les « jeunes » aux « vieux » et en étudiant l'impact des stéréotypes sur la manière dont ils cohabitent. Nous souhaitons dépasser cette opposition et parler des solidarités qui se créent ou qui sont à inventer sur les lieux de travail. Car nous pensons que les pratiques de solidarité auront un impact bénéfique sur l'expérience quotidienne du travail et, à terme, permettront aux travailleurs de rester plus longtemps sur le marché de l'emploi dans les meilleures conditions possible.

Les événements récents qui ont touché le monde de l'entreprise en Belgique (fermeture de Caterpillar, multiples restructurations dans le secteur bancaire...) rendent d'autant plus urgent de repenser le monde du travail. Car de toutes parts les travailleurs sont poussés à être toujours plus productifs et plus rentables alors que notre modèle de croissance est en perte de vitesse et que les technologies remplacent chaque jour plus d'hommes et de femmes. Dans un contexte de morosité ambiante, où l'avenir est bien souvent dépeint de manière négative, Énéo souhaite donc proposer un « projet de société », une forme d'utopie du monde du travail vers laquelle s'orienter. Pour ce faire, nous développerons l'idée de *travail durable* : l'économiste Philippe Defeyt parle de « *réenchanter le travail et l'emploi*¹ », de faire en sorte que le travail devienne vivable par tous. Cela nécessite évidemment de repenser le système global et d'axer les rapports professionnels non plus sur la rentabilité et le profit, mais sur la solidarité et la qualité de vie.

¹ Defeyt, 2015, p.50

Un monde du travail en crise ?

La situation expérimentée par les travailleurs et constatée par les chercheurs est sans appel :
« Nous traversons actuellement une double crise : une crise de l'emploi et une crise du travail »¹.

Quelques chiffres importants (Source : Eurostat)

Taux de chômage en Belgique :
8,6% en 2015

Taux de chômage selon l'âge :

- 20-29 ans : 15,6%
- 30-54 ans : 6,8%
- 55-64 ans : 5,4%

Une *crise de l'emploi* parce que les taux de chômage n'ont jamais été aussi élevés en Belgique. Une *crise du travail*, parce que les nouvelles formes d'organisation du travail et de management ont engendré un désintérêt généralisé pour l'activité professionnelle. Selon Dominique Méda, on peut attribuer cette perte de sens à l'obsession croissante pour la rentabilité et la productivité, poussée par un puissant système d'actionnariat².

L'apparition de l'actionnariat comme pouvoir de décision au sein des entreprises est un tournant majeur qui est évoqué par les salariés âgés. Nombre d'entre eux ont vu au fil du temps leur travail se transformer, jusqu'à se vider de son sens premier, c'est d'ailleurs l'une des raisons évoquées au départ prématuré du travail. Actuellement, on n'entend parler que des taux d'emploi et des taux de chômage. Pourtant se focaliser uniquement sur ces taux masque une réalité bien plus importante : la qualité du travail.

Travail et santé

- 2 travailleurs belges sur 3 ressentent un excès de stress au travail (contre 1 sur 2 en 2010) (Source : Securex)
- 1 travailleur belge sur 10 souffre de burn-out (Source : Securex)
- 33% des travailleurs belges souffrent de bore out (Source : Stepstone)
- 11% des salariés français sont « engagés », « se lèvent le matin avec un sourire » (Source : Getz, 2014).
- 31% des salariés français sont très malheureux au travail (Source : Getz, 2014)

Parallèlement à ces effets négatifs, le travail est traversé par une tension difficile à résoudre : il est à la fois un facteur de production, un système de distribution des revenus, des droits et des protections, et un idéal de réalisation de soi⁴. Ainsi, les motivations au travail sont complexes : recherche d'épanouissement personnel, accès à un salaire pour pouvoir consommer et accès à des droits sociaux. Il y a donc un décalage entre « les attentes posées sur le travail (principalement des attentes de réalisation et d'expression de soi) et la représentation du travail proposée par l'économie »⁵.

¹ Méda, 2013, p.119

² Ibid.

³ Bourion, Trebucq, 2011

⁴ Méda, Vendramin, 2010 ; Méda, 2016

⁵ Ibid., p.122

Un changement majeur s'est opéré dans le rapport au travail, qui touche plus particulièrement les jeunes générations, mais auquel les travailleurs âgés sont également sensibles : face à un avenir professionnel incertain - *aura-t-on une pension ? Aurons-nous encore du travail demain ?* - et face à un horizon personnel bien plus morose qu'auparavant - *vais-je toujours bénéficier de revenus suffisants ? Aurais-je toujours accès à une sécurité sociale ? Quel est mon avenir face aux risques environnementaux et géopolitiques... ?* - les individus ont tendance à ne plus tout miser sur la valeur travail et à investir la sphère privée. Et la thématique de la conciliation vie privée/vie professionnelle qui a émergé suite à l'entrée des femmes sur le marché de l'emploi qui devaient jongler avec deux vies de travail, s'est aujourd'hui étendue aux travailleurs en fin de carrière dont les impératifs familiaux sont souvent aussi chronophages que leur activité professionnelle.

Enfin, les parcours professionnels ne sont plus aussi stables qu'auparavant : *« les jeunes entrent dans l'emploi par une succession de contrats précaires et de périodes de chômage ; les femmes sont souvent cloisonnées dans des temps partiels »* et les travailleurs âgés sortent du marché du travail souvent par la petite porte, poussés dehors par l'employeur, un environnement de travail inadéquat ou des problèmes de santé. Redonner un sens au travail en encourageant les solidarités, tel est le défi qui nous attend.

« Travail », « emploi », de quoi parle-t-on ?

Travail : ensemble des activités que l'on exerce en vue d'en arriver à un résultat.

Emploi : fonction confiée à une personne, moyennant rémunération.

Nous utilisons ici le terme « travail » pour parler des milieux professionnels, donc de l'emploi salarié. En réalité, le travail est une notion plus large qui regroupe l'emploi au sens salarié du terme, mais également le travail qui relève de l'économie informelle (les tâches domestiques souvent appelées la « double journée », le volontariat, les solidarités familiales, les activités extra-professionnelles...).

Sur la scène politique, on ne parle aujourd'hui que de l'accès à l'emploi et du taux de chômage. Car ce sont ces taux qui mesurent la situation d'un pays face à l'emploi. Il est pourtant grand temps de parler du travail lui-même et de la qualité de celui-ci. De nombreuses réflexions sur la place et le sens du travail d'aujourd'hui et de demain sont menées à différents niveaux, par des économistes, des sociologues et par les acteurs de la société civile. Aborder ces thématiques sous l'angle de la solidarité est crucial pour les aînés et les jeunes actuellement en emploi, mais également pour ceux de demain, à qui l'on demande de rester plus longtemps dans un emploi parfois usant, démoralisant, psychologiquement difficile, physiquement dangereux ou dénué de sens (si ce n'est celui du profit). Ainsi, les solidarités intergénérationnelles au travail se posent à plusieurs niveaux : à un niveau macro, il s'agit de l'accès à l'emploi et des discriminations positives et négatives - quelles catégories d'âges ont davantage accès à l'emploi ? Lesquelles font l'objet de mesures favorables ? Existe-t-il des stéréotypes et des discriminations à l'embauche ? Au niveau micro, la question porte sur les relations intergénérationnelles en milieu professionnel. Nous aborderons dans un premier temps les concepts de stéréotypes et de conflits de générations pour comprendre les relations intergénérationnelles professionnelles. Nous proposerons dans un second temps une utopie pour le monde du travail de demain à partir des concepts de démocratie, de coopération et de réduction collective du temps de travail.

PARTIE 1. LES RELATIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES AU TRAVAIL

Le prolongement des carrières qui est à l'œuvre dans l'ensemble de l'Europe n'est pas sans poser de sérieuses questions quant à la gestion des fins de carrière. En effet, si jusqu'ici les travailleurs quittaient leur travail à l'âge de 59 ans en moyenne, comment les employeurs pourront-ils les faire travailler plusieurs années supplémentaires sans que cela ait d'incidence sur leur bien-être et sur leur santé ? Et inversement, qu'est-ce qui motivera les travailleurs à poursuivre les tâches qui leur sont confiées ? Si les travailleurs âgés sont le point de départ de notre étude, nous souhaitons inscrire ce thème dans le contexte plus large des solidarités intergénérationnelles au travail. Car chaque génération rencontre ses difficultés et nous pensons que des relations plus solidaires entre toutes les générations, les cultures, les origines, dans le monde professionnel seraient bénéfiques pour tous.

Une question de générations

Dans les enquêtes sur les relations intergénérationnelles au travail, on ne distingue la plupart du temps que deux générations : les jeunes et les seniors. On considère pourtant que trois générations cohabitent aujourd'hui dans le monde du travail¹ :

Les baby-boomers
nés entre 1946 et 1964,
ont grandi pendant une période de prospérité économique et avec le développement de la télévision et sont aujourd'hui considérés comme constituant la fameuse « génération sandwich » (55 à 64 ans) qui doit jongler entre le travail, les petits-enfants et leurs parents âgés.

La génération X
née entre 1965 et 1977 a grandi avec des parents qui travaillaient tous les deux, ou avec des parents divorcés et a appris l'indépendance

Les millennials
(ou génération M ou encore screenagers) sont nés approximativement entre 1977 et 1994, et ont connu le développement de l'Internet, des nouvelles technologies et des réseaux sociaux.

Qu'est-ce qu'une génération ?

Une génération est un groupe d'âge qui porte les marques des évolutions culturelles, sociales, économiques et technologiques. L'ensemble des changements dont le groupe est témoin crée la spécificité de son expérience par rapport aux autres groupes d'âge.

Ces différences concernent principalement :

- L'équilibre entre le travail et la vie privée
- Le sens du travail
- Les rôles familiaux
- Les nouvelles formes d'organisation du travail
- Les compétences, notamment dans le domaine des technologies de l'information et de la communication

Source : Méda, Vendramin, 2010, p.7

Chacune de ces générations a un vécu du monde du travail qui se distingue par des caractéristiques objectives (les taux d'emploi, de chômage...), par des caractéristiques subjectives (leur rapport au travail), et par leurs expériences professionnelles.

Les rapports différents au travail doivent se comprendre à la lumière des transformations macroscopiques² : jusque dans les années 1980, le travail était organisé de manière bureaucratique. Chaque travailleur avait une place spécifique dans la hiérarchie et connaissait les règles formelles d'attribution d'une fonction.

¹ Selon les définitions des générations, on peut considérer que quatre générations plutôt que 3 se côtoient sur le marché du travail. Source : Vendramin, 2007, p.32

² Cultiaux, 2006

La stabilité de l'emploi faisait également que l'ancienneté était valorisée par les jeunes qui apprenaient les compétences et les règles informelles de leurs aînés. Depuis les années 1980, la situation économique instable en Europe a engendré une précarité dans les milieux de travail et le développement des technologies a amené une complexité qui n'existait pas auparavant (pratiques d'externalisation, transformation des anciens métiers et fonctions). Il était alors attendu du travailleur qu'il soit flexible. Les années 2000 ont été marquées par une récession économique et des perspectives d'avenir négatives.

Le modèle de l'emploi basé sur l'emploi régulier (le même travail à temps plein durant plusieurs décennies) est devenu un modèle de l'emploi à temps partiel¹ et les nouvelles technologies ont largement modifié le rapport au travail.

Ces transformations ont marqué les générations successives qui sont entrées sur le marché du travail depuis les années 1980. Elles continueront à marquer les générations futures dans la mesure où le travail à temps partiel, et les contrats à durée déterminée risquent de prendre encore plus d'ampleur (les employeurs chercheront à embaucher de plus en plus de travailleurs « occasionnels ») comme le montre Atkinson. Ce constat nous amène à ouvrir une parenthèse de taille, celle du genre. Si le travail atypique concerne les nouvelles générations et transforme leur relation au travail rémunéré, il concerne également davantage les femmes que les hommes (plus de 40% des femmes belges occupent un emploi à temps partiel).

Chaque groupe d'âge présente évidemment des différences internes liées aux niveaux socio-économiques et aux cultures, mais on peut toutefois constater qu'il existe des visions du travail et des représentations communes à chaque génération² :

	Moins de 30 ans	30 - 50 ans	Plus de 50 ans
Différences objectives	Génération la plus exposée à la précarité et au chômage. Ils sont davantage formés et ont plus de compétences en technologies de l'information et de la communication (TIC)	Position généralement stable sur le marché du travail. Cette génération doit faire face aux difficultés de conciliation entre le travail et la vie privée	Bénéficient des hauts salaires, de la sécurité et d'une bonne représentation syndicale. Ils sont en revanche plus exposés aux restructurations
Différences subjectives	Ils souhaitent une plus grande protection sociale et des salaires plus élevés, mais aussi plus de liberté et d'opportunités de développement personnel	Souhait de plus de supports pour faciliter la conciliation vie privée/ vie professionnelle, ainsi qu'un meilleur accès à de la formation continuée en vue de faciliter leur maintien à l'emploi dans le contexte de prolongement des carrières	Cette génération attend une meilleure reconnaissance de leur expérience, ainsi qu'une adaptation des conditions de travail en accord avec leur expérience du vieillissement

Ce tableau nous montre comment, toutes choses étant égales par ailleurs (origine culturelle et socio-économique, genre, etc.), la manière dont les trois générations appréhendent leur vie professionnelle diffère. De telles différences affectent forcément leur façon de s'impliquer dans les équipes de travail. Pourtant, il est important de souligner que les travailleurs belges, toutes générations confondues, se caractérisent par le fait qu'ils placent le travail au cœur de leur parcours de vie. Plus que dans d'autres pays européens, ils considèrent que le travail favorise l'intégration sociale et l'épanouissement personnel tout autant que les loisirs, la famille et les amis. Mais du fait que chaque génération évolue dans un contexte socio-économique différent, le rôle et les attentes qui sont attribués au travail ne revêtent pas la même signification.

¹ Atkinson, 2016

² Méda, Vendramin, 2010, p.7-8

Ainsi, «le travailleur âgé représente, pour le jeune, un idéal inaccessible de stabilité d'emploi et de carrière ou, à l'inverse, un contre-modèle auquel on ne voudrait pas ressembler. Pour le travailleur âgé, le jeune (plus flexible, moins « cher » ou semblant mieux correspondre à ce qui est aujourd'hui attendu) peut être considéré comme une menace pour sa propre stabilité - particulièrement lorsque pèse la menace d'une restructuration - ou pour les représentations à travers lesquelles il se reconnaît».

Compte tenu de ces différences, la question à laquelle nous allons répondre est la suivante: comment ces différences se cristallisent-elles dans le travail ?

Des relations conflictuelles ?

L'un des indicateurs les plus utilisés pour comprendre les relations intergénérationnelles est celui des représentations que les différentes générations entretiennent les unes vis-à-vis des autres et des stéréotypes qui en découlent. La présence de ces stéréotypes témoigne d'une différenciation qui s'opère entre les groupes et des potentiels conflits et difficultés de communication ou de travail collectif qui en découleront.

Les **stéréotypes** sont des opinions ou des jugements que les groupes sociaux portent les uns sur les autres. Ceux-ci peuvent être positifs ou négatifs. Ils sont produits par un processus de catégorisation basé sur une accentuation des différences qui existent entre les groupes sociaux, sur une simplification de la réalité ou en généralisant des cas particuliers (Source: Akoun, Ansart, 1999).

Une étude menée par le Centre interfédéral pour l'égalité des chances (Unia) a montré que les délégués syndicaux et les employeurs partagent des stéréotypes négatifs à l'égard des travailleurs âgés. Ceux-ci coûteraient cher, seraient physiquement plus faibles, moins productifs, moins à l'aise avec les technologies de l'information et de la communication et seraient moins motivés que les jeunes. Ils ne seraient pas très ouverts au changement, seraient peu flexibles, conservateurs et critiques. En contrepartie, les travailleurs âgés sont perçus comme étant matures, calmes, solidaires, loyaux et plus précis¹. Ces jugements seraient partagés par les jeunes générations de travailleurs qui

sont majoritairement plus formés et plus qualifiés que leurs aînés². Les jeunes travailleurs, quant à eux, sont souvent perçus par les aînés comme étant individualistes, compétitifs et peu motivés au travail. Ils manqueraient également de concentration et de rigueur, et seraient peu fiables³.

Unia constate que les rapports d'âge se ressentent moins sur le lieu de travail que les rapports de genre ou d'ethnicité⁴. Les conflits interpersonnels en milieu professionnel ne sont que rarement interprétés comme étant dus à une différence d'âge. Pourtant, les relations intergénérationnelles sont parfois conflictuelles. Il arrive en effet que les différentes générations «s'irritent mutuellement»: «les personnes plus âgées agacent les jeunes parce qu'ils ne comprennent rien à l'informatique, ne savent pas suivre au niveau physique, etc. Les jeunes agacent les personnes plus âgées parce qu'ils sont trop sûrs d'eux, paresseux, etc.»⁵. Il n'y a par ailleurs que peu d'interactions entre les jeunes et les plus âgés en dehors du travail, ce qui pose un problème pour la cohésion des équipes. Les stéréotypes sont souvent répandus de manière inconsciente: le taux d'emploi des travailleurs âgés qui reste faible, l'accès à la formation qui diminue après 45 ans, les plans de départs anticipés volontaires (mais forcés) pour les travailleurs de plus de 55 ans... véhiculent une image négative des travailleurs de plus de 45 ans. Dans le contexte de l'allongement des carrières, cela signifie que si le marché du travail considère une personne comme étant âgée à 45 ans, elle passera plus de 20 ans de sa carrière à être victime de ces stéréotypes. Un tel processus accroît le risque de désengagement professionnel, ce qui, en retour, ne peut que renforcer les stéréotypes sur les travailleurs âgés. Il est donc grand temps de briser ce cercle vicieux.

² Burnay, 2011

³ Vendramin 2008

⁴ Spaas, Vandenbroucke, 2012

⁵ Ibid., p.62

¹ Spaas, Vandenbroucke, 2012

Les aînés seraient solidaires, les jeunes seraient individualistes...

Le fossé majeur qui existe entre les générations au travail repose sur la perception de la solidarité : si les travailleurs âgés ont encore le sens de la solidarité et de l'entraide, les jeunes seraient quant à eux individualistes. Pourtant, comme nous le montre l'enquête SPReW¹, cette division entre les générations correspondrait davantage à des rapports différents que l'individu entretient avec le collectif. Et cette différence pourrait s'expliquer par l'évolution des formes de management et de rapports hiérarchiques²:

- Les travailleurs âgés ont connu un management fondé sur une logique de qualification³, accompagnée par les négociations salariales menées par les syndicats. C'est la raison pour laquelle ils expriment une identification forte au groupe de travail et une opposition symbolique à la hiérarchie. Mais ils ont également connu un travail compartimenté qui se rapproche d'une forme de division du travail (par opposition au travail en équipe).
- À l'opposé, les jeunes travailleurs sont entrés dans le monde du travail en même temps que les relations entre la hiérarchie et les salariés se sont individualisées. Ils ne s'identifient donc pas au collectif dans lequel ils sont insérés. Les relations avec les collègues sont envisagées davantage comme un ancrage dans un tissu de relations sociales et c'est donc l'affinité qui est valorisée et non plus l'appartenance à un groupe partageant un statut (par exemple celui d'employé).

On perçoit ici deux manières différentes de s'inscrire dans du collectif selon la génération à laquelle on appartient. Ainsi, la solidarité pour les travailleurs âgés est davantage fondée sur une appartenance à un groupe de pairs, alors que les plus jeunes favoriseront une logique d'affinités, de relations sociales.

	Travailleurs « âgés »	Travailleurs « jeunes »
Expérience du travail	Logique managériale de qualification et négociations salariales menées par les syndicats. Opposition symbolique à la hiérarchie	Individualisation des relations hiérarchiques et logique managériale fondée sur les compétences.
Rapport au collectif	Identification au groupe de pairs forte. ⇒ Solidarité de pairs	Pas d'identification à un groupe de pairs, mais conception des relations entre collègues comme une inscription dans un réseau fondé sur le choix des relations. ⇒ Solidarité élective (par choix)

Ainsi, on ne peut affirmer que les aînés sont solidaires alors que les jeunes sont individualistes. Le rapport au collectif a changé et la manière d'être solidaire a évolué en conséquence. Ce qu'il faut cependant remarquer, c'est que certains environnements professionnels sont propices au développement de valeurs et de comportements orientés plus sur l'individu et sur la compétition que sur le collectif et l'entraide, dans des systèmes d'évolution hiérarchique et de primes individuelles liées à des résultats de productivité.

¹ Vendramin, 2008, p.17

² *Ibid.*

³ Le concept de « qualification » renvoie aux « capacités à la fois requises pour assumer un poste de travail et acquises par la formation scolaire (et attestées par la certification) et par l'expérience professionnelle » (Deprez, 2002, p.5).



Et le « conflit des générations », où en est-il ?

Ces différences qui existent entre les « jeunes » et les « vieux » sont à l'origine de ce que beaucoup appellent « le conflit des générations ». L'existence d'un tel conflit rendrait toute tentative de solidarité intergénérationnelle vaine et « se marquerait, par exemple, dans des situations de résistance au changement, dans les difficultés croissantes des plus jeunes à s'insérer aux collectifs de travail ou dans des situations parfois violentes d'exclusion des uns par les autres »¹. Mais le conflit des générations existe-t-il ?

Jusque dans les années 1980, le conflit des générations était abordé sous l'angle des valeurs ou de la culture. Il était considéré que les valeurs des uns et des autres étaient tellement différentes qu'aucune forme d'entente n'était possible. Depuis, le conflit ne se situerait plus à ce niveau et les enjeux intergénérationnels se sont plutôt cristallisés autour de la répartition des ressources publiques entre l'éducation et les pensions, et autour de l'accès aux emplois². Les racines de cette évolution sont à chercher dans les mesures prises pour réguler le marché du travail ; des mesures spécifiques pour encourager le travail des jeunes, d'autres visant à faire sortir les travailleurs les plus âgés prématurément (les mesures de retrait anticipé du travail datent des années 1970-1980)³. Les travailleurs âgés belges partagent le sentiment que la solidarité entre les âges doit se faire principalement sur l'accès à l'emploi. Ainsi, la volonté de quitter le marché du travail pour laisser la place aux jeunes est récurrente dans les discours à la fois des travailleurs et de ceux de personnes pensionnées.

La génération du milieu (30-50 ans), quant à elle, se sent menacée par tous les changements qui s'opèrent en matière de prestations de sécurité sociale, d'organisation du travail, d'accès à la pension, autant d'éléments dont leurs aînés bénéficient. Et d'autre part, elle se sent menacée par l'arrivée de collègues plus jeunes qui correspondent davantage au nouveau visage du monde du travail entre flexibilité et société numérique⁴.

Une autre source potentielle de conflits repose sur la distinction entre ceux qui ont l'expérience dans un domaine et ceux qui disposent des compétences formelles (des diplômés). Bien souvent, les plus âgés entrent dans la première catégorie, tandis que les plus jeunes entrent dans la seconde⁵. De même, l'expérience des plus anciens s'opposerait parfois à l'innovation et à la créativité des plus jeunes. Si ces deux aspects devraient être perçus comme complémentaires et donc valorisés, ils sont bien souvent source de tension. Cette tension, nous la mettons sur le compte d'un monde du travail compétitif où la modernité et l'innovation sont surévaluées.

Selon plusieurs études, malgré les différences objectives et subjectives qui existent entre les générations, les travailleurs n'évoquent pas l'âge comme source de difficultés dans les collaborations. Ce sont davantage le genre, le type de métier, le grade hiérarchique qui sont perçus comme déterminants dans les rapports entre les collègues⁶. Cela signifie-t-il que le conflit de générations n'existe pas ? Il semblerait surtout que les travailleurs interprètent les conflits interpersonnels non pas comme étant le fruit d'une différence de génération, mais comme relevant d'une différence de sexe, d'origine culturelle ou de personnalité.

¹ Cultiiaux, 2006

² Bonnet, 2014

³ Vendramin, 2008

⁴ Méda, Vendramin, 2010

⁵ Vendramin, 2008

⁶ Méda, Vendramin, 2010

En guise d'exemple, une enquête réalisée par la Fondation du travail universitaire (FTU) et la CSC auprès d'une population représentative des travailleurs wallons de moins de 30 ans montre ceci¹ :

	Tout à fait d'accord et plutôt d'accord	Sans avis	Plutôt pas d'accord et pas du tout d'accord
Les collègues plus âgés apprennent leur métier aux plus jeunes	73,0 %	13,7 %	13,3 %
Les collègues plus âgés sont souvent disponibles pour aider les jeunes salariés	51,9 %	27,6 %	20,5 %
Un mélange des salariés de tous les âges favorise une bonne ambiance de travail	76,0 %	18,8 %	5,2 %
Le travail plus intéressant est toujours pour les collègues plus âgés	23,0 %	24,5 %	52,5 %
Les bons statuts (contrats, postes de travail, salaires...) sont toujours pour les collègues plus âgés	35,6 %	24,8 %	39,6 %
Les collègues plus âgés s'adaptent plus difficilement que les jeunes aux changements dans le travail	48,0 %	23,0 %	29,0 %
Au travail, les jeunes restent avec les jeunes et les plus âgés restent entre eux	16,5 %	13,3 %	70,2 %

Si le conflit intergénérationnel se concentre aujourd'hui principalement sur l'accès à l'emploi, on peut aisément imaginer que le conflit s'étende à l'avenir à d'autres aspects, et notamment aux relations de collaboration. En effet, les choix de management qui mettent l'accent sur le travail à temps partiel, de courte durée et flexible, risquent d'affaiblir les relations entre les travailleurs et de raviver les stéréotypes.

« Des mouvements de révolte de jeunes dans le sud de l'Europe, surnommés les « milleuristes » (Espido, 2006), en Grèce, Italie, Espagne, notamment sont peut-être les prémices d'une conscience générationnelle émergente ». Car de tels choix d'organisation rendent difficile la construction d'un sens commun : « Ce sont eux qui rendent plus complexe la construction d'un sens commun sur le travail entre des travailleurs qui sont objectivement (physiquement ou statutairement) séparés ou qui sont amenés à ne vivre qu'une relation temporaire, décourageant le plus ancien dans sa volonté de transmettre ou de s'investir dans la destinée du jeune « de passage » et le jeune de comprendre un métier dans lequel il a peu de chance de faire carrière ».

De même, les mesures actuelles qui visent à maintenir plus longtemps les travailleurs âgés en emploi et à remettre les prépensionnés sur ce marché risquent de recréer le conflit. D'autant que les personnes de plus de 50 ans font face à une injonction paradoxale : « vous coûtez trop cher à la sécurité sociale, vous allez continuer à travailler », « à cause de vous, les jeunes n'ont pas de travail », « vous nous coûtez trop cher et vous n'êtes plus adaptés, merci de quitter l'entreprise ».

¹ Vendramin, 2007, p.34



PARTIE 2 : VERS UN TRAVAIL DURABLE, ET UN MONDE PROFESSIONNEL SOLIDAIRE...



Par solidarité avec leurs pairs et avec les générations futures, les aînés d'Énéo souhaitent proposer un monde du travail alternatif pour demain : comment peut-on penser un monde du travail qui favorise les solidarités entre les générations, entre les cultures, et qui donne du sens à l'activité professionnelle ? Si l'on veut maintenir les générations plus longtemps au travail, il est grand temps de repenser celui-ci en profondeur. Manifestement, les recettes qui ont fonctionné hier ne sont plus au goût du jour. Ce sont les travailleurs qui font vivre leur entreprise, pourquoi ne pas leur donner la main sur ce qui s'y passe ? Faisons du milieu professionnel un lieu de **travail durable**, un travail qui soit épanouissant et qui tienne compte des **parcours de vie**.

Notre réflexion se base sur l'idée que la solidarité et le bien-être s'alimentent mutuellement : la solidarité motive à travailler, et la motivation engendre la solidarité. Il s'agit donc d'explorer les leviers d'action du bien-être et de la solidarité.

Nous commencerons par évoquer quelques éléments clés du bien-être tels que la reconnaissance, l'environnement professionnel, le parcours d'apprentissage et la transmission intergénérationnelle (1). Nous discuterons ensuite d'idées qui sont déjà expérimentées dans certaines organisations ou qui sont actuellement traitées dans le débat public. À travers ces concepts, c'est un véritable retour au *local* qui est proposé, visant à remettre le travailleur au centre de l'organisation :

- **La démocratie en entreprise (2)** : rendre le travail aux travailleurs en favorisant le dialogue, s'appuyer sur les compétences diverses qui fondent une équipe, quels que soient l'âge, la culture ou la fonction de ses membres.
- **La coopération entre les travailleurs (3)** : créer des équipes de tailles réduites où les règles de l'économie du don sont valorisées et où le lien social est privilégié, c'est faire du lieu de travail un espace de vie où toutes les générations sont amenées à collaborer.
- **La réduction collective du temps de travail (4)** : il s'agit de réduire de façon collective le temps de travail pour favoriser les solidarités face à l'emploi et dégager du temps libre pour s'investir dans d'autres sphères.

Dans le cadre de cette étude, nous avons également donné la parole à 10 personnes retraitées, issues de milieux professionnels divers (fonction publique, secteur privé, cadre, ouvrier, employé). Ces personnes avaient toutes à cœur de réfléchir, à partir de leur expérience professionnelle, au monde du travail de demain. De ces rencontres, nous avons pu retirer des pistes de réflexion qui alimenteront chacun des thèmes abordés dans cette partie.

La CCT 104

Depuis 2012 il existe une convention collective de travail, la CCT 104, qui concerne la création d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise. Le principe de cette convention est que chaque entreprise de plus de 20 travailleurs doit rédiger un plan visant à augmenter ou à maintenir le nombre de travailleurs âgés de plus de 45 ans. Ce nombre est fixé pour une durée de 4 ans. Le plan doit être présenté aux délégations syndicales ou à défaut aux travailleurs qui peuvent émettre un avis. La CCT 104 propose une liste de mesures à mettre en œuvre pour mener à bien ce plan. Parmi celles-ci : l'embauche de nouveaux travailleurs, le développement des compétences (accès à la formation), le développement et l'accompagnement des carrières, les possibilités d'évolution au sein de l'entreprise pour favoriser des fonctions adaptées aux travailleurs, la prévention et l'action dans le domaine de la santé, l'établissement d'un système de reconnaissance des compétences acquises¹.

Malheureusement, cette convention est peu contraignante et peu contrôlée, elle est donc sous-utilisée. Elle n'a par ailleurs pas été soutenue par des moyens financiers supplémentaires et est donc très difficile à mettre en place. Enfin, les entreprises peuvent choisir sur quel(s) axe(s) agir et peuvent n'en choisir qu'un seul. Or, pour que le plan fonctionne, il faut considérer les axes comme étant complémentaires et agir sur plusieurs d'entre eux à la fois.

Pourquoi parler de « travail durable » ?

Parler de *travail durable* c'est faire référence explicitement à la notion de **développement durable**, une notion qui repose sur une dimension intergénérationnelle. À partir du 19^{ème} siècle, le mode de vie de l'être humain a commencé à avoir un impact sur les générations futures, « *ainsi l'être humain n'a-t-il pu développer une conscience de sa responsabilité envers les générations futures que fort récemment, dès lors qu'il a pris conscience du fait que son développement rapide risquait de se faire au détriment de celui des générations à venir* ». La notion de durabilité repose sur la volonté de proposer un développement économique, écologique et social qui ne pèse pas sur les générations à venir.

En tant que mouvement social des aînés, il nous semble important, à l'heure où de multiples réformes du travail sont mises à l'agenda politique, de proposer un monde du travail qui satisfasse l'ensemble des générations qui se côtoient actuellement et qui soit vivable pour les générations à venir. Au-delà de l'intergénérationnel, il s'agit d'une solidarité « transgénérationnelle », qui traverse toutes les générations et qui repose sur la volonté de transcender sa propre existence, de lui donner un sens au-delà de sa propre finitude « *en lui conférant une ouverture vers l'avenir et un ancrage sur le passé* ».

« *Pour les travailleurs, atteindre la durabilité du travail signifie garantir que les travailleurs âgés peuvent continuer à répondre aux exigences de leur emploi, et que la manière dont leur travail est organisé leur permet de travailler d'une façon saine, qui les protège de la vulnérabilité, et fait le meilleur usage de leur expérience et de leurs connaissances. Cela signifie également qu'à travers les âges, leurs conditions de travail, comme leur parcours professionnel, aident les travailleurs à conserver leur santé physique et mentale, leur motivation et leur productivité. Les politiques de gestion des ressources humaines et les pratiques des entreprises en la matière permettent aux travailleurs âgés d'apporter une meilleure contribution dans ce contexte* ».



¹ Source: Emploi Belgique, « Plan pour l'emploi des travailleurs âgés », en ligne : <http://www.emploi.belgique.be>

Peut-on parler d'une utopie du monde du travail ?

Le développement durable est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », citation de Mme Gro Harlem Brundtland, Premier Ministre norvégien (1987). En 1992, le Sommet de la Terre à Rio, tenu sous l'égide des Nations unies, officialise la notion de développement durable et celle des trois piliers (économie/écologie/social) : un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable (Source : Institut national de la statistique et des études économiques).

Loin des discours négatifs sur l'avenir de notre société, quelques voix tentent de se faire entendre pour proposer d'autres modèles de vivre ensemble et d'autres manières d'organiser le travail. Dans cette étude, nous avons envie de les mettre en avant afin de proposer une utopie du travail pour demain. Certains se demanderont peut-être pourquoi parler d'un monde qui est par principe irréalisable. Dans le contexte actuel de rationalisation et d'utilitarisme à tous les niveaux, l'utopie est totalement dévalorisée. Si en mai 68 il était permis et valorisé de rêver, aujourd'hui on nous rappelle qu'il faut surtout se soumettre aux lois de la réalité ; le besoin d'idéal pour orienter l'action a disparu avec la montée du capitalisme néolibéral¹. Pourtant, la multiplication des actions sociales que connaît la Belgique depuis quelques années nous laisse à penser que nous sommes arrivés aux limites d'un modèle et qu'il est nécessaire d'en esquisser un nouveau.

Comme l'explique Norbert Elias, une utopie est loin d'être séparée de la réalité, au contraire, elle est solidement ancrée dans la société d'où elle émerge, car elle vise à proposer des solutions à des problèmes non résolus et se rapporte à des conflits aigus de la société. Dès lors, « les utopies peuvent avoir une influence significative sur l'avenir »².

Mais elles se heurtent à la volonté de programmation et de planification. Or « la véritable force de l'utopie réside dans sa capacité à exercer une influence sur la réalité qui ne soit pas de l'ordre de la réalisation programmatique »³. L'idée n'est donc pas de chercher à répondre à la question de la faisabilité de l'utopie et

de la manière d'y parvenir, mais bien de rêver. Car la puissance du rêve est double : il permet d'une part de repenser les modes traditionnels de fonctionnement, et d'autre part il est une force mobilisatrice qui favorise la mise en mouvement. Ainsi le principe d'une utopie est de repenser les manières de faire actuelles et d'arriver progressivement au changement social⁴.

« L'utopie a vocation à ne pas demeurer seulement fictionnelle, mais à sécréter quantité de tentatives sociales, économiques, écologiques, politiques s'opposant aux formes diverses de la domination, particulièrement capitalistes puisqu'elles ont accompagné la modernité. Il s'agit d'alternatives concrètes, opérant par des voies diverses, mais qui ont toutes pour but, parce qu'elles sont animées par des exigences, directement ou indirectement, de nature politique, de substituer aux échanges dominés par la recherche du profit des relations fondées sur le partage, la solidarité, la satisfaction des besoins fondamentaux, la recherche d'un équilibre entre les hommes et la nature »⁵.

Le travail tel qu'il est proposé aujourd'hui n'est plus en cohérence par rapport à l'évolution de la société. En effet, notre société est marquée « par une quête d'épanouissement personnel, d'autonomie personnelle et sociale et d'édification de liens sociaux »⁶.

Si la société a évolué, les changements peinent à se faire sentir dans le monde du travail. Mieux vivre ensemble au travail, tous âges, toutes cultures, toutes origines sociales, tous genres confondus, telle est la réflexion que nous souhaitons mener dans cette étude. Et si aujourd'hui le travail salarié semble montrer ses limites ou ne plus répondre aux aspirations individuelles, c'est en pensant aux générations de travailleurs de demain qu'il faut proposer un nouveau modèle.

1-2 Méda, 2016

3 Redecker, 2003, p.101

4 Elias, 2014

5 Bussy, 2015, p.63

6 Méda, Valendrin, 2010, p.2

Quelques éléments favorisant le bien-être au travail

Chacune des solutions qui sont proposées ici a pour objectif d'améliorer le bien-être des travailleurs, à réduire la compétition entre ceux-ci par l'application de systèmes plus égalitaires qui respectent les caractéristiques et les besoins de chacun, et visent ainsi à produire plus de solidarité en milieu professionnel.

Évoluer dans un environnement de travail sain et convivial

Selon l'enquête européenne sur les conditions de travail de 2012, la Belgique est le pays d'Europe où la proportion de salariés s'imaginant pouvoir faire le même travail à l'âge de 60 ans est la plus faible. Les 35-49 ans sont 59% à déclarer penser pouvoir faire le même travail à 60 ans, contre 70% en moyenne dans le reste de l'Europe¹.

Les conditions de travail et l'état de santé des salariés doivent être le premier poste d'attention. Dès lors que l'on passe près de 40 ans au travail, il va de soi que celui-ci a une incidence très importante à court terme (sur la santé des travailleurs) et à long terme (sur la santé des retraités de demain). Il est donc primordial de se préoccuper de l'incidence des postures et de l'utilisation des outils de travail, de l'ergonomie des postes de travail, de l'impact psychologique de la fonction ou encore de l'exposition à des produits ou à des pratiques nuisibles à la santé. Et cette gestion doit se faire dès le début de la vie de travail : ne se préoccuper que des travailleurs âgés est insuffisant si l'on ne prête pas attention à ceux qui commencent leur carrière. Si l'on veut rendre le travail durable, il faut le faire tout au long du parcours professionnel. Dans certains secteurs de la santé par exemple il est utile d'apprendre tôt à pouvoir préserver son corps, et commencer à le faire à plus de 50 ans est trop tard. «*En matière d'aménagement des postes, le défi est justement d'anticiper l'apparition des difficultés rencontrées par la main d'œuvre et par la suite, son désinvestissement*»².

Outre les risques liés à l'environnement de travail, il faut souligner l'importance d'évoluer dans un cadre convivial, car il s'agit d'un critère important pour la motivation et qui contribue au bien-être de tous les travailleurs. Il faut concevoir l'entreprise comme le lieu d'une expérience commune plus que comme un terrain de concurrences.

Créer une véritable culture de la reconnaissance

«*On est valorisé quand il y a un regard, une reconnaissance, ça nous motive*» (Pierre, participant au groupe de réflexion).

Le besoin de reconnaissance est aujourd'hui considéré comme étant la base de la motivation. En effet, l'être humain est en perpétuelle quête de reconnaissance dans sa vie personnelle et affective aussi bien que dans sa vie professionnelle et sociale.

Il est donc primordial que le monde de l'entreprise promeuve une culture reconnaissant l'effort et l'expérience³. En effet, «*la reconnaissance de l'expérience et de la qualité de la prestation de travail, le climat social ou encore la diminution des contraintes organisationnelles, semble être un facteur influant sur la satisfaction au travail*»⁴.

Le principe de reconnaissance renvoie à une théorie développée par Axel Honneth dont l'idée principale est que l'identité se construit (et se détruit) à partir des interactions, ainsi nous avons «*besoin de voir reconnue notre propre valeur par autrui*» (Renault, 2007, p.123).

La reconnaissance prend trois formes :

- Le besoin d'amour au sens large (la sphère intime): nous avons besoin d'être reconnus en tant qu'êtres d'affects et de besoins (le care, les soins, l'amour).
- La reconnaissance morale et juridique (la sphère institutionnelle): c'est notre besoin d'être reconnus comme êtres libres et disposant de droits (le sentiment d'injustice en est la forme négative).
- La reconnaissance de notre valeur sociale (la sphère sociale), de nos facultés ou de notre capacité à être utile à la société dans son ensemble ou à des groupes sociaux particuliers.

Ce besoin de reconnaissance est commun à toutes les générations: «*Les jeunes et les âgés se disent confrontés à un problème identique: le manque de reconnaissance au travail. Les jeunes se sentent sous-évalués au regard de leur effort de formation et les plus âgés se sentent sous-évalués au regard de leur expérience ; d'une manière générale, c'est le statut de l'expérience dans le monde du travail qui semble remis en question. La valeur de l'expérience a diminué ces dernières années, à la fois suite à des changements objectifs (technologiques, entre autres), mais aussi en tant que*

¹ Vendramin, Valencuc, 2013

² SPF Emploi, 2012, p.24

³ Christin, Buisson, 2009

⁴ Brillet, Gavaille, 2014, p.56

valeur en soi et, aujourd'hui, l'innovation (associée à la jeunesse) supplante la valeur de l'expérience (associée à l'avancée en âge)»¹.

Bien souvent la reconnaissance d'une tâche accomplie se fait par l'intermédiaire du salaire, que vient parfois compléter un système de bonus, de primes ou d'évolution hiérarchique et barémique. Cette reconnaissance n'est pourtant pas suffisante, voire, elle n'est pas considérée comme telle par les travailleurs. En effet, ce qui motive les travailleurs ce n'est pas uniquement les avantages financiers. Certains chercheurs ont même montré que ces avantages pouvaient même être contreproductifs dans certains cas². Les motivations au travail sont nettement plus complexes: sentiment d'utilité, engagement social, responsabilités... Associer la reconnaissance professionnelle aux avantages financiers, c'est réduire le travail à sa fonction matérielle. La reconnaissance et la valorisation des travailleurs basée sur l'expérience professionnelle ou d'autres qualités est donc un véritable défi pour le monde du travail³ et les possibilités ne manquent pas: fêtes d'accueil et de départ, entretiens avec le supérieur hiérarchique, valorisation du travail par les collègues...

Apprendre tout au long de sa carrière

Une politique de gestion des ressources humaines axée sur le bien-être devrait s'appuyer sur une gestion individualisée des carrières, selon le potentiel et la motivation de chacun. Évoluer au cours de sa carrière, avoir des nouvelles possibilités à tout âge est une bonne source de motivation, mais elle nécessite un parcours de formation adapté à la fois en matière de développement personnel et technique ou professionnel. Et ce, à tous les âges. Car c'est un fait, les métiers sont en constante évolution, il est nécessaire de former les travailleurs quel que soit leur âge. Évidemment, cela nécessite une volonté de la part de l'employeur et du travailleur.

Il s'agit ici de proposer une gestion fondée sur les compétences et non sur les âges. Généralement on offre des formations aux moins de 35 ans et il n'est souvent pas considéré comme étant discriminant le fait qu'un travailleur âgé ne puisse accéder à une formation. Par ailleurs, l'offre de formation devrait être adaptée aux besoins des travailleurs. Par exemple, en début de carrière le besoin de formation porte davantage sur le métier lui-même, alors qu'en fin de carrière on privilégiera les aspects techniques ou législatifs nouveaux liés au métier⁴.

Enfin, il faudrait proposer des possibilités de mobilité interne horizontale. Dans les entreprises privées qui valorisent la mobilité verticale associée à une augmentation de salaire, ou qui encouragent l'individualisme, les employés auront pour motivation principale le salaire. Sachant qu'il y a moins de postes hiérarchiques à tous les échelons que de candidats, ce système instaure une grosse concurrence entre les travailleurs. Un modèle de mobilité horizontale (changement de fonction) sans ascension hiérarchique, et de manière utopique, sans augmentation de salaire ni de prime individuelle, engendre une motivation liée à la fonction et non à la rémunération et ne met pas en péril les solidarités entre les travailleurs.

Partager des connaissances

La question du partage des connaissances est un enjeu majeur⁴ qui favorise également la coopération entre les travailleurs. Le défi est de proposer des espaces de partage de connaissance en s'appuyant sur les espaces informels qui existent déjà tout en proposant de nouveaux outils.

Au sein des équipes les transmissions s'effectuent à plusieurs niveaux: il y a le partage des connaissances pratiques (des procédures par exemple), des connaissances techniques et des connaissances informelles sur les manières de fonctionner et de communiquer⁵. Les travailleurs âgés disposent de connaissances et de compétences acquises depuis de nombreuses années qu'il serait dommage de voir disparaître avec leur passage à la retraite. Inversement les jeunes travailleurs ont de nouvelles compétences acquises par leur formation ou leur expérience antérieure⁶. Le partage intergénérationnel des savoirs permet de lutter contre la déqualification tout en donnant des responsabilités et de la reconnaissance aux travailleurs engagés dans ce partage.

Les pratiques en matière de transfert de savoirs sont nombreuses et peuvent aller du kit d'intégration, à l'entretien de transmission structuré, en passant par le tutorat⁷ ou le parrainage, et peuvent être accompagnées de formations spécifiques à la transmission. Quels que soient les moyens mis en place, le but recherché est la valorisation des compétences des anciens ainsi que l'accueil et la reconnaissance des plus nouveaux et le développement des collabora-

¹ Méda, Vendramin, 2010, p.8

² Pink, 2009

³ SPF Emploi, 2012

⁴ Ibid.

⁵ Vendramin, 2008

⁶ Spaas, Vandenbroucke, 2012

⁷ Muris, 2012

tions intergénérationnelles¹. Patricia Vendramin constate toutefois que cette transmission est rendue très difficile lorsque les conditions de travail sont stressantes, avec des objectifs de production stricts ou lorsque la compétition interne est intense². Il ne s'agit donc pas uniquement pour les entreprises de mettre en place des espaces de transmission ou de coopération, mais de proposer une organisation favorisant au quotidien les rapports entre générations (en diminuant par exemple la pression)³. Le partage de connaissances est également mis à mal avec les emplois précaires tels que les contrats à durée déterminée ou les emplois intérimaires. Et il se fait généralement naturellement lorsque l'organisation et les rythmes du travail sont assouplis⁴.

Notons enfin qu'il est nécessaire, pour qu'un véritable partage de connaissances s'opère, de s'affranchir des stéréotypes que les différentes générations portent les unes sur les autres. La transmission ne se fait pas dans un seul sens et il est nécessaire que chaque génération accepte qu'elle a des choses à apprendre au contact des autres.



1 Brillat, Gavaille, 2014

2 Vendramin, 2008

3 Ibid.

4 Méda, Vendramin, 2010



Des environnements professionnels démocratiques

Parmi les réflexions menées actuellement en milieux professionnels, on commencera par aborder celle de la démocratie au travail. Si nous voulons améliorer le bien-être des travailleurs et favoriser les solidarités entre eux, ne faudrait-il pas leur donner plus de pouvoir de décision ? C'est en tout cas le pari que font certains chercheurs et patrons d'entreprise. Le débat reste pourtant encore ouvert : est-ce un mode de fonctionnement à la fois souhaitable, durable et rentable ?

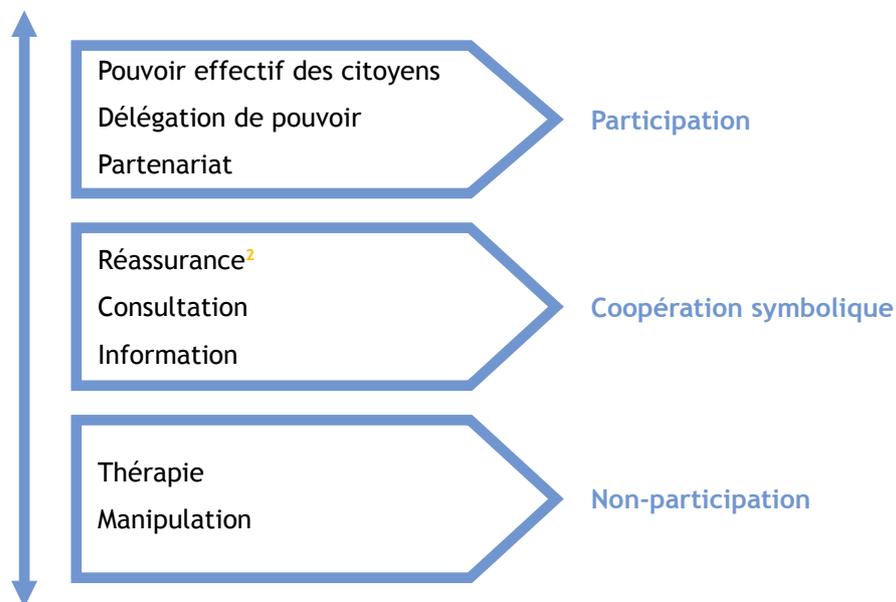
La définition d'un expert

« Par démocratie, nous entendons ici une forme de gouvernement où le pouvoir est détenu par l'ensemble des membres du groupe ou de l'organisation concernée et ayant pour valeur la liberté et l'égalité en droit des membres de ce groupe » (Laloux, 2014a, p.28).

L'avis des aînés

Il faut faire attention au terme de démocratie s'il signifie que l'entière du pouvoir décisionnel se trouve entre les mains des travailleurs de manière directe dans une collégialité totale. Il existe des formes de participation démocratique dont l'autorité et la centralisation ne sont pas absentes qui sont déjà une plus-value pour les travailleurs.

Parler de démocratie au travail fait souvent peur parce qu'on pense à une prise de pouvoir quasi totale de la majorité. Mais avant d'en arriver à cet extrême, il existe une multitude de formes de participation démocratique qu'il est possible de mettre en œuvre. L'échelle de participation démocratique d'Arnstein¹ présente les différents niveaux d'implication des citoyens dans les décisions, avec en bas de l'échelle, un niveau absent de participation, et au sommet, un niveau maximal d'implication :



Cette échelle nous montre que différents niveaux de participation démocratique existent, mais qu'il y a un risque de parler de démocratie alors qu'il ne s'agit en réalité que d'une coopération symbolique. Lorsqu'on parle de démocratie ou de participation démocratique, on se trouve bien dans le cadran supérieur de l'échelle.

Pourquoi parler de démocratie au travail ?

Faire évoluer le monde du travail à l'image de la société. La relation salariale est par définition inégalitaire et semble aller à l'encontre du principe de démocratie : une personne est engagée pour réaliser une tâche contre une rémunération et accepte de se subordonner à son employeur. Par principe, il lui est donc difficile d'émettre une revendication de participation démocratique³.

Pour comprendre l'intérêt de penser les organisations sous l'angle de la participation, il faut replacer le monde du travail dans un contexte sociologique global : nous vivons dans une société où à tous les niveaux les individus apprennent à être autonomes et responsables, à donner leur avis, à faire preuve de créativité (dans leur famille, dans leur développement personnel, dans leurs loisirs...). Parallèlement, le modèle familial basé sur l'autorité s'est transformé en un modèle fondé davantage sur la coopération et sur le développement personnel. Dans la sphère privée, les travailleurs sont appelés à se comporter en citoyens responsables, à se tenir informés et à se positionner sur des questions d'ordre public, « *mais, une fois franchi le seuil de leur entreprise, ils se voient le plus souvent réduits à un simple « facteur travail » soumis aux décisions de dirigeants autocrates dont le seul critère de performance est celui de la rentabilité au service des actionnaires* ». Il est donc normal que si des individus s'épanouissent de cette façon dans la société et dans leur famille, ils aient envie de s'épanouir de la même manière sur leur lieu de travail.

¹ Sherry Arnstein, « A ladder of citizen participation », Journal of the American Planning Association, 1969, vol. 35, no 4, p. 216-224. Représentation graphique en français <https://www.flickr.com/photos/92674504@N08/10562514486/> dans Casterman et coll., 2015, p. 45.

² Réassurance = laisser les citoyens faire des propositions, mais sans pouvoir contraignant

³ Casterman et coll., 2015

La participation démocratique favorise la motivation.

On ne peut pas améliorer le bien-être au travail en retirant toujours un peu plus de pouvoir de décision aux salariés. Plusieurs chercheurs montrent que les travailleurs sont plus motivés et font preuve d'un plus grand engagement lorsqu'ils bénéficient d'une capacité de prise de décision ainsi que d'une plus grande autonomie d'organisation de leur travail¹. Créer des équipes autonomes, tel est le moyen que certaines entreprises ont choisi pour parvenir à relancer leur productivité : en mettant ensemble des gens qui s'entendent bien et en leur proposant de s'autogérer et de pouvoir faire preuve de créativité et d'esprit d'initiative, on met en évidence leur potentiel de motivation.

Les embûches de la participation démocratique

Question 2 : comment éviter de surcharger les travailleurs ? Devront-ils prendre des responsabilités plus importantes ? Il faut alors aller vers une plus grande égalité salariale et revoir les systèmes hiérarchiques.

Transformer les modèles hiérarchiques classiques.

Une véritable démocratisation du travail doit passer par un changement radical de management. Il ne s'agit pas de créer une simple illusion de démocratie, une sorte de façade donnant l'impression que la structure pyramidale n'existe pas. Pour y parvenir, il faut proposer des espaces de concertation où la relation hiérarchique est mise à plat, où le dialogue peut s'effectuer sans crainte de jugements ni de sanction. Nombre de travailleurs ont le sentiment que lorsqu'il y a trop de hiérarchie, il n'y a pas assez de contact avec la base. Et bien souvent les décisions sont alors prises par une personne qui ne connaît pas le terrain.

Cela demande de déstructurer les organisations, de les « déhiérarchiser »². Évidemment ce système ne peut fonctionner que si les travailleurs sont responsabilisés, qu'ils acceptent une forme de contrôle social, qu'ils s'investissent. D'un autre côté, la simplification hiérarchique produit des économies et favorise un climat de confiance plutôt que de contrôle.

Dans son reportage « Le bonheur au travail », Meissonnier (2014) présente l'initiative d'une entreprise qui a mis en place un système de cooptation de leader : les employés choisissent un leader qui a pour mission de récolter et d'organiser l'ensemble des opinions des salariés afin de prendre la meilleure décision possible. Une autre idée testée dans certaines organisations est le partage de responsabilité : chaque semaine un employé différent est chargé de diriger la réunion.

Bien d'autres formules adaptées aux contextes locaux peuvent encore être développées. C'est un pari difficile et qui doit se faire avec la participation des travailleurs dans la réflexion du changement de management. Par ailleurs, la simplification hiérarchique ne doit ni signifier l'anarchie, ni l'absence d'autorité.

Respecter les principes démocratiques. Les valeurs qui fondent la démocratie sont la liberté et l'égalité en droit. Appliquées au monde de l'entreprise, cela signifie qu'il faut s'assurer que chacun puisse s'exprimer (et pas uniquement les leaders d'opinion), et puisse le faire librement, c'est-à-dire sans qu'il y ait un risque de sanction sociale ou institutionnelle. Cela nécessite également une participation effective des travailleurs à la prise de décision et pas uniquement une bonne diffusion des informations. Si ces espaces existent déjà, on constatera toutefois que les travailleurs ne se sentent que rarement vraiment concernés (par manque d'information claire et directe, par manque de concertation avec leurs représentants...) et que lors de ces réunions la stricte égalité entre les personnes présentes n'est pas réellement respectée (ce sont souvent les rapports hiérarchiques qui priment).

¹ Casterman et coll., 2015

² Meissonnier, 2014



À quoi faut-il faire attention lorsqu'on cherche à mettre en place une démocratie en entreprise ?

L'avis des aînés :

- Dans tous les groupes, il y a ceux qui sont des leaders d'opinion et ceux qui n'ont pas confiance en eux. Il faut donc penser à une méthodologie spécifique et adaptée (par exemple réduire la taille des équipes de travail).
- Il ne faut pas qu'il y ait des sanctions à la participation, qu'elles soient formelles (blâme...) ou informelle (sanction sociale par la moquerie...).
- Un véritable dialogue doit être mis en place, pour ne pas tomber dans un semblant de participation. Et donc, les décisions et avis doivent être écoutés et un suivi doit être opéré.
- La participation requiert une autorité d'arbitrage.

De nombreuses autres questions se posent lorsqu'on parle de démocratie en milieu professionnel, notamment en matière d'embauche et de gestion des conflits. Mais l'idée est simple : pourquoi ne pas faire confiance aux travailleurs eux-mêmes pour choisir la manière dont ils souhaitent travailler ensemble¹ ? La participation de l'ensemble des travailleurs d'une équipe aux décisions et aux orientations à prendre a l'avantage de reconnaître à chacun l'importance de son travail, de donner du sens à sa fonction, de favoriser l'implication des travailleurs et d'engager la coopération.

Vers une gestion du travail locale ?

« *Ce qui tue c'est la codification, les structures rigides. On risque de passer à côté de l'essentiel* » (Jean, participant aux groupes de réflexion).

Il est fondamental de resserrer les liens entre les travailleurs. Le mouvement de « retour au local » qui se produit un peu partout dans la société en réaction aux effets négatifs de la mondialisation pourrait s'élargir aux contextes professionnels en remettant les individus au centre de leur travail.

En matière de solidarité, la spontanéité est essentielle. Or les règles qui visent à la contrôler ou à la réguler sont souvent considérées comme étant décourageantes. L'idée serait donc d'éviter de produire trop de règlements qui encadrent les pratiques informelles. Si ceux-ci sont importants, ils charrient aussi leurs lots d'effets négatifs et finalement briguent la spontanéité et la créativité, car ils enferment les pratiques dans des obligations. Laissons la place aux individus, donnons-leur la possibilité de répondre à des situations nouvelles et imprévues au cas par cas et selon leurs personnalités, leurs besoins et leurs envies. Penser que c'est possible, c'est faire le pari du penchant naturel de l'individu pour la solidarité. On est ici dans une proposition utopique, car elle repose également sur la condition *sine qua non* que l'employeur est bien intentionné et qu'il a comme souci aussi important que la rentabilité, sinon plus, le bien-être de ses salariés.

Les recherches que nous avons menées nous ont montré à quel point les pratiques en matière de gestion du personnel et de l'environnement de travail pour favoriser le bien-être et la solidarité sont nombreuses. Elles dépendent surtout du contexte de travail. C'est la raison pour laquelle nous pensons qu'avoir des réponses locales adaptées aux travailleurs, aux types de tâches et à l'environnement de travail est nécessaire. Mais cela ne peut se faire sans avoir comme ligne de mire le bien-être des collaborateurs ni une implication de ceux-ci dans les réflexions et les décisions. Après tout, peut-être le collectif aura-t-il des solutions innovantes qui conviendront à tous les âges et à toutes les expériences ?

La coopération entre les travailleurs

«*La compétition entre les travailleurs, engendrée par un système par objectifs de productivité tue la coopération*» (Marc, participant au groupe de réflexion).

«Il y a un travail vivant collectif, un travail réel qui dépasse le cadre du travail prescrit. Et cette part n'est pas reconnue. Ce sont des gains d'efficacité liés à l'auto-organisation des collectifs, les temps gagnés sur les contraintes pour ouvrir des espaces de liberté, pour souffler et une accumulation collective de savoirs, de connaissances. C'est le collectif qui fait qu'on en fait plus»¹.

Le discours généralisé sur un individualisme croissant est très présent dans les représentations que les catégories d'âges supérieures ont des catégories d'âges inférieures. Pourtant, dans les faits, de nombreuses expériences témoignent d'une vivacité des solidarités au travail². Il y a en réalité un élément central qui rapproche les générations: tous les groupes d'âge valorisent des relations sociales de qualité.

Dans notre cycle d'études sur les solidarités, nous avons soulevé à plusieurs reprises le concept de réciprocité. Nous l'avons développé dans les études sur les solidarités de proximité et sur les solidarités familiales. Ici encore elle nous semble primordiale: les individus, pour être solidaires, ont besoin de réciprocité, à savoir de donner et de recevoir en retour³. Cette règle fondamentale qui préside aux liens sociaux est valable également dans le monde de l'entreprise: les travailleurs font partie d'une équipe, s'inscrivent dans des pratiques d'échanges avec leurs collègues, reçoivent et rendent des services. On dit, qu'ils «coopèrent». Lorsqu'on parle de coopération entre les générations, on pense uniquement à la transmission de connaissances et de compétences. Il faut pourtant l'envisager d'une manière plus large et indépendamment de toute forme de planification ou de régulation: on peut tenter de l'encourager par des *teams buildings* ou par des formations à la coopération, on peut l'inscrire dans des règlements, pourtant rien ne permet de la contrôler. La coopération est un processus qui se construit de manière affective selon les affinités des uns et des autres et selon leur degré d'implication et de motivation dans leur travail.

Si l'on parle peu de l'apport de la solidarité entre les travailleurs, c'est qu'elle repose sur des échanges sociaux qui échappent aux procédures de coordination et qui sont bien souvent considérés comme étant une perte de temps et un frein à la rentabilité⁴. En effet, «*on choisit de coopérer avec telle personne parce que l'on a envie de coopérer avec elle. Les échanges sociaux s'orientent de manière principalement affective, et secondairement professionnelle. Les relations de coopération reposent sur des sentiments - gratitude, fierté ou complicité - qui procurent un plaisir recherché en tant que tel*»⁵. Pourtant, «*les pratiques de coopération informelles permettent de coopérer infiniment mieux qu'en appliquant les seules règles de coordination techniques*»⁶. Chacun reconnaîtra que la coopération crée de la valeur, c'est d'autant plus vrai qu'on observe aujourd'hui le foisonnement de techniques pour favoriser l'entraide (telles que le team building ou les formations). Elle demeure pourtant difficile à mesurer: «*Rendre un collègue compétent n'a pas de valeur économique précise. On ne peut mesurer la valeur économique de ces échanges. Malgré ses allures de simplicité, la coopération n'a donc rien d'évident*»⁷. Et il est difficile de compter sur les bénéfices de la coopération. En effet, bien souvent l'entraide engendre l'entraide, mais on n'est jamais assuré de l'enchaînement positif. En revanche, on est certain que l'entraide apporte une satisfaction aux parties prenantes et garantit ainsi la motivation des uns et des autres. De par ce caractère aléatoire, il est logique que le management peine à s'appuyer sur la coopération pour gérer les imprévus ou les urgences.

La coopération non contrôlée ne présente-t-elle que des avantages ?

L'avis des aînés: si elle n'est pas encadrée, il y a un risque de démotivation et d'individualisme auquel il faut faire attention. À force d'aider ses collègues et de dépasser le cadre de notre fonction, cela risque d'être pris comme une habitude et de devenir «naturel», et en fin de compte de se transformer en travail supplémentaire.

La coopération entre les travailleurs n'est pas un outil managérial neuf. Dans certains milieux des moments de coopération formelle sont mis en place depuis longtemps. Mais ce que nous apprennent bien souvent

¹ Quinet, 2015, p.69-70

² Méda, Vendramin, 2010

³ Pour plus d'informations sur le concept de réciprocité, voir Eraly H., Andrianne P., Delpérée F., (2016), «*Famille je vous aide. Une plangée au cœur des solidarités familiales*», Balises, n°53.

⁴ Alter, 2010c

⁵ Tonnelé, 2012, p.102

⁶ Alter, 2010b, p.347

⁷ Ibid., p.8

ces initiatives, c'est que lorsque la coopération est rendue obligatoire, elle court le risque de ne pas fonctionner. Un exemple nous a été donné par Anne, une ancienne enseignante. Dans son école, la direction avait mis en place une heure de coordination obligatoire par semaine. Elle a pu constater que durant cette heure-là les enseignants ne coopéraient quasiment pas. En revanche, ils s'entraidaient spontanément en dehors de ces heures entre collègues d'une même équipe, ayant en commun des classes ou des matières à enseigner. Cet exemple nous montre à quel point la coopération non contrôlée est nécessaire, car les travailleurs connaissent leur terrain et savent à quel moment et avec qui il est utile de coopérer. Mais pour que cela se produise, il est nécessaire de créer des espaces de rencontre informelle, permettant aux gens d'apprendre à se connaître.

La coopération s'apprend-elle ?

L'avis des aînés : pour que la coopération fonctionne, il faut avoir des compétences humaines (savoir comment un groupe fonctionne...). Celles-ci dépendent en partie de l'éducation, mais peuvent s'acquérir par des formations.

La coopération repose sur la création d'espaces de liberté peu réglementés afin que la créativité du collectif puisse s'exprimer. Un participant aux groupes de réflexion explique qu'« *en cas de coup dur, il faut pouvoir laisser le groupe venir en aide au travailleur qui en a besoin* ». Lorsqu'un événement difficile survient dans la vie d'un collègue, c'est bien que le groupe puisse se mobiliser pour lui venir en aide, le soulager dans son travail par exemple. Dans cet ordre d'idées, on peut mentionner l'exemple du *partage de jours de*

congé. Très à la mode dans le débat public, le fait de pouvoir offrir ces jours de congés à un collègue dans le besoin serait une réponse à de nombreuses situations problématiques. L'avantage d'un tel dispositif est double : il favorise les solidarités en relançant le cercle de la réciprocité, qui est motivant pour les équipes.

Et il permet aux personnes qui se sentent démunies face à une situation personnelle douloureuse d'un collègue d'offrir leur soutien. En revanche, en laissant ainsi aux individus le choix d'être solidaires ou non, cela risque de créer des situations de discrimination (tout le monde ne recevant pas la même aide des collègues). Les syndicats s'opposent à cette mesure, car elle signifierait que les travailleurs prendraient en charge de manière individuelle (et donc discriminante) une forme de solidarité qui devrait être prise en charge par la collectivité.

On peut également parler des systèmes qui visent à associer la motivation à la rémunération. C'est le principe de la prime aux résultats : dans certaines entreprises, celui qui a atteint de bons résultats obtiendra une prime. Rappelons qu'un tel système induit une individualisation du travail et une compétition entre les travailleurs. Des alternatives existent, et notamment celle de la prime collective en cas de réussite de l'équipe ou lorsque le chiffre d'affaires augmente, opérer la redistribution des bénéfices entre les actionnaires et les travailleurs. Malgré tout, on ne peut restreindre la motivation au travail à la rétribution financière. En effet, les sciences sociales montrent depuis de nombreuses années que les motivations financières n'engendrent pas de motivation, que les travailleurs sont davantage motivés par le contenu de leur travail : l'autonomie qu'ils ont, le degré de reconnaissance qu'ils reçoivent, la confiance qu'on leur porte, le soutien et l'implication des collègues¹.

Ce qu'en disent les aînés :

« *On travaille pour quoi ? Pour avoir une vie, pour s'intégrer dans une société...il n'y a pas que le problème de l'argent* » (Denis)

« *Le travail donne un revenu, mais c'est aussi une valeur, une utilité sociale* » (Marc)

La complémentarité : favoriser la diversité en milieu professionnel

Au-delà, le principe de coopération renforce encore davantage les solidarités si l'on reconnaît un autre principe, celui de la complémentarité. « *Catégorie sociale, culture, nationalité, langue, identité, secteur professionnel, «niveau» d'étude et diplômes, religion, couleur politique, «look»... ces attributs marquent notre appartenance*² » et participent d'une richesse et d'une diversité de compétences, de points de vue, et de centres d'intérêt. Mais dans le milieu de l'entreprise, on favorise davantage la « ressemblance », le fait de cadrer à une image très restreinte.

¹ Voir Pink, 2009 ; le rapport de Martens, 2014 ; l'article de Picot, 2015

² Noubel, 2007, p.15

Dans sa conférence « Reinventing organizations », Frédéric Laloux explique qu'aujourd'hui sur notre lieu de travail on ne montrerait qu'un seizième de soi-même, à savoir la partie la plus valorisée en milieu professionnel (la proactivité, l'engagement, la rationalité...), alors que les émotions et les valeurs sont restreintes à la sphère privée. Il propose un monde du travail qui tiendrait compte de l'individu, un lieu de travail où chacun pourrait fonctionner avec les autres malgré ou grâce à ses qualités personnelles, quels que soient son âge, son origine, son niveau d'études, son sexe. Cela nécessite des espaces de discussions formels et informels, physiques et virtuels qui permettent les échanges de savoirs, la constitution d'une mémoire collective, la coordination des actions. Enfin, une diversité d'individus favorise également une multitude de compétences différentes qui méritent d'être reconnues et valorisées. Par exemple, nous avons vu que l'une des sources majeures de tension entre les travailleurs d'âges différents est que les plus anciens possèdent souvent davantage d'expérience, tandis que les jeunes représentent l'innovation et la créativité. Pourquoi laisser ce différentiel à l'état de tension ? En favorisant une saine coopération, on profite de ces deux compétences complémentaires.

La diversité en entreprise est-elle une bonne chose ?

L'avis des aînés : nous sommes plus forts lorsque nous nous mettons ensemble, car on est complémentaires. Mais pour tirer avantage de cette complémentarité, il faut faire preuve de compréhension, d'empathie et de tolérance... bref, c'est une mentalité d'ouverture qu'il faut développer.

La réduction collective du temps de travail

Quelques chiffres

- 1 salarié sur 3 déclare travailler plus de 38h par semaine (la durée moyenne du temps de travail à temps plein est de 39,5 heures par semaine)²
- 29% des employés de 50 à 59 ans préféreraient travailler moins d'heures qu'ils ne le font¹.
- 46% des femmes et 10% des hommes travaillent à temps partiel. La durée moyenne du travail à temps partiel est de 24h².
- 39% des femmes et 30% des hommes à temps partiel l'ont choisi volontairement ou dans le cadre d'un compromis familial ou personnel².
- Les formules de réduction individuelle du temps de travail (crédit-temps, pause-carrière ou congés thématiques) concernent 10% des salariées féminines et 5% des salariés masculins².

¹ Source : Vendramin et coll., 2012

² Source : Valenduc, Vendramin, 2013

Le débat sur la réduction collective du temps de travail revient sur le devant de la scène dans le contexte de crise que l'on connaît. En effet, ce mécanisme apporterait une réponse à la fois au problème de l'accès à l'emploi, et à celui de la conciliation des vies privée et professionnelle, et donc aux solidarités hors du travail.

Un mécanisme de solidarité d'accès à l'emploi

« Tout se passe comme si on prenait le problème à l'envers. Au lieu d'estimer la quantité de travail disponible et de la diviser équitablement entre le nombre de personnes disposées à travailler, on fixe arbitrairement le temps de référence d'un temps plein - aujourd'hui, à 38h - et on se bat les uns contre les autres pour arracher notre part »¹.

Tenter d'augmenter le taux d'activité des plus de 55 ans en allongeant les carrières, en réduisant les pré-pensions et en supprimant les crédits-temps revient à « traiter les problèmes de demain avec les recettes

¹ Coumont et coll., 2016, p.9

et les instruments d'hier»¹. «Remobiliser dans l'emploi jeunes et seniors [...] suppose d'une part, d'avoir entretenu auparavant leur employabilité, et d'autre part, d'avoir su créer des conditions de travail qui favorisent les capacités et les aspirations à demeurer en emploi [...] et de concevoir de nouveaux parcours motivants»². L'accès à l'emploi est une source de tension majeure entre les générations, car comme nous l'avons vu précédemment, en situation de sous-emploi le conflit de générations ressurgit. Pourtant, beaucoup d'aînés souhaiteraient pouvoir laisser leur place aux jeunes qui souffrent d'une précarité de l'emploi. Réduire le temps de travail est une forme de partage de l'emploi: les entreprises engagent davantage de personnes, et plus de personnes s'insèrent dans le système de sécurité sociale. Il s'agit dès lors d'une solidarité entre les générations, entre ceux qui sont dans le monde du travail et ceux qui n'y sont pas (les chômeurs), et entre les hommes et les femmes.

La réduction collective du temps de travail, pour quoi faire ?

L'avis des aînés: le plein emploi n'existe plus et il faut trouver une solution, un partage sera inévitable. Cela nécessitera un changement de mentalité: accepter de gagner moins pour que plus de personnes puissent accéder à l'emploi et accepter de consommer moins, mais avoir davantage de temps libre et gagner en qualité de vie.

Une meilleure conciliation des différents aspects de la vie

«Le passage à une société qui donnerait toute sa valeur aux activités socialement utiles pourrait notamment contribuer à résoudre l'équation travail/famille»³.

La réduction du temps de travail serait une réponse solidaire pour ceux qui manquent de temps pour s'occuper de leur famille (les jeunes parents, ou la génération sandwich par exemple), pour ceux qui souhaiteraient pouvoir travailler plus, et pour ceux qui souhaiteraient s'investir dans d'autres formes de travail. La RTT ouvre la voie du partage du travail, ce qui amène dès lors à repenser les liens sociaux au sein de l'entreprise et devrait engendrer davantage de solidarité entre les travailleurs. La répartition du travail engendrée par la RTT, sa réorganisation, et le temps libre qui est dégagé permettrait de redéfinir le sens du mot travail et de produire de nouvelles dynamiques plus qualitatives fondées sur davantage de créativité et de solidarité⁴. Mobilisée dans un nouveau cadre de pensée, la RTT favoriserait une redéfinition du mot travail, et une prise en compte des formes «non productives» de travail.

«Il va falloir trouver des chemins qui permettent de donner du sens à la vie, mais qui ne passent pas uniquement par le travail» (Denis)

Il est évident qu'un tel changement ne peut aller sans un profond bouleversement des valeurs et des modes de fonctionnement sur lesquels s'appuie le monde du travail aujourd'hui: il faut changer les mentalités, la manière dont on envisage le travail dans le parcours de vie, la façon dont les échanges entre les travailleurs sont organisés, cela doit donc s'accompagner d'un autre modèle de société. En cela, si la mesure des RTT est très pragmatique et a été étudiée sous ses aspects profondément pratiques, elle peut également être envisagée dans un horizon plus large d'une utopie du monde du travail. Car ce modèle demande une proactivité (non au sens «professionnel» du terme) de la part des individus: ils doivent s'engager eux-mêmes sur une autre voie, une autre manière de vivre, plus solidaire et moins consumériste.

¹ Guillemard, 2007, p.25

² Ibid., p.25-26

³ Alternatives Économiques, 2016, p.84

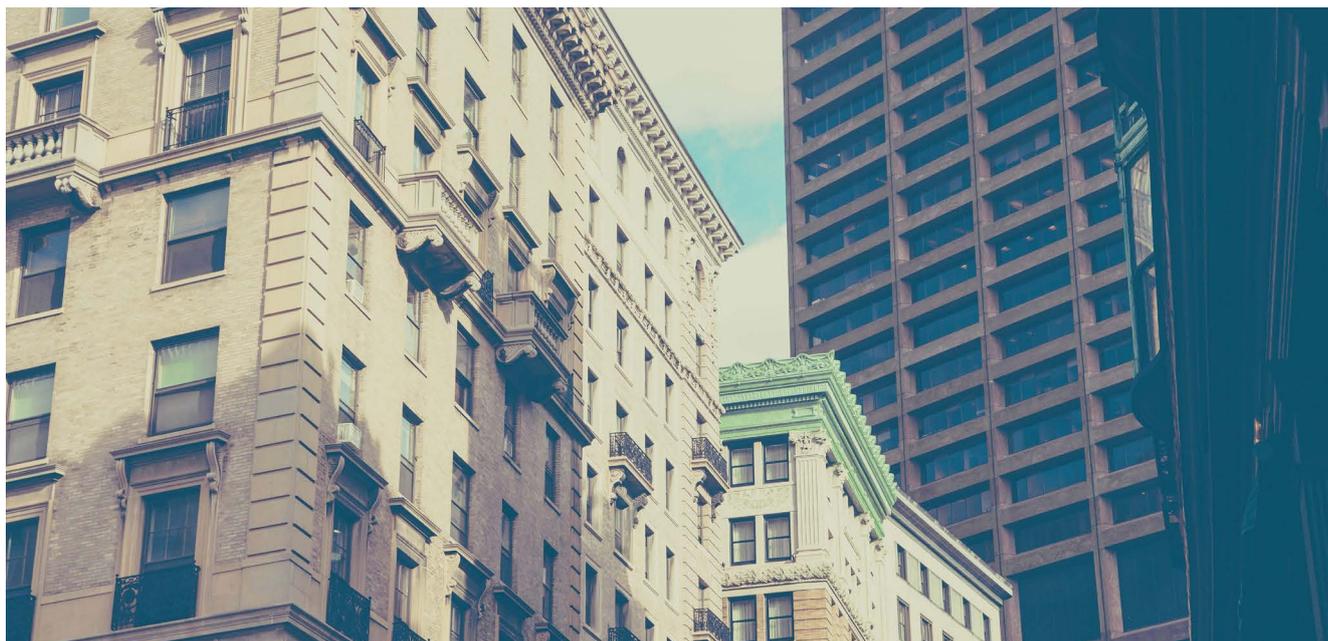
⁴ Coumont et coll., 2016, p.26

Depuis les premiers combats syndicaux, le temps libre (non contraint) est devenu une véritable richesse, à l'instar des capitaux économiques, sociaux et culturels que les mouvements sociaux tentent de répartir au maximum de la manière la plus équitable possible. C'est un luxe de pouvoir prendre le temps de vivre en dehors du travail, auquel malheureusement aujourd'hui tout le monde n'a pas droit.

La réduction du temps de travail ne doit pas forcément s'envisager à la journée ou à la semaine (x heures par jour ou x heures par semaine). Elle peut également s'envisager sur un mois ou une année, ce qui permettrait à chacun d'organiser son temps selon ses besoins et aux travailleurs de s'organiser entre eux. Prenons l'exemple de la solidarité intergénérationnelle. Si dans une équipe de travailleurs il y a des grands-parents et des jeunes parents, les premiers auront peut-être besoin d'avoir du temps libre durant l'année pour partir en vacances hors saison, pour s'occuper de leurs petits-enfants lorsque les parents ne le peuvent pas... Les seconds souhaiteront sans doute avoir davantage de temps libre durant les grandes vacances pour pouvoir passer du temps avec leurs enfants. *«Pour l'instant, il y a encore trop de rigidité dans la gestion du début et de la fin de la carrière ainsi que des pauses intermédiaires».*

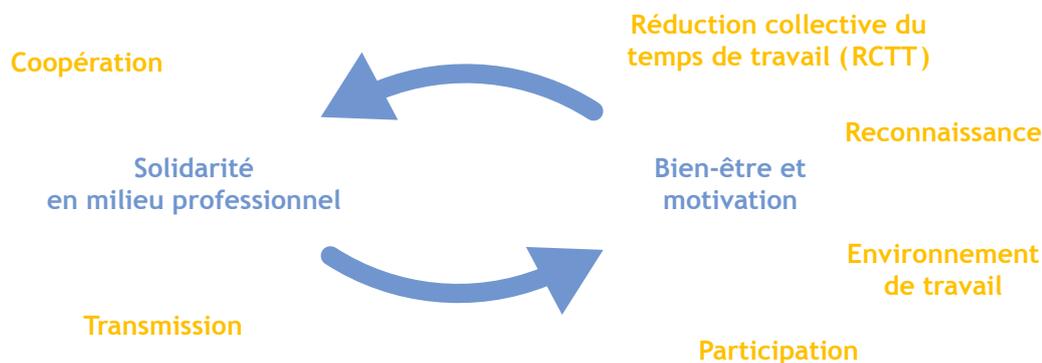
La réflexion sur la réduction du temps de travail doit s'accompagner d'une réflexion sur la rémunération et la cadence. La réduction du temps de travail entraînerait une accélération des cadences si elle se fait de manière individuelle et qu'elle n'est pas contrebalancée par de l'embauche. C'est pour le moment le cas lorsqu'un travailleur (souvent une travailleuse d'ailleurs) réduit de manière individuelle son temps de travail, passant d'un temps plein à un temps partiel, personne n'étant engagé à sa place, cette personne se retrouve à devoir effectuer la même chose en moins d'heures et avec une moindre rémunération. Ceci n'est pas une réduction collective du temps de travail ! Et pour que le système fonctionne, il faut qu'il soit négocié de manière collective, car il est évident que de manière individuelle cette réduction n'est pas soutenable financièrement.

Il est important de ne pas réduire la question de la réduction du temps de travail à celles de l'accès à l'emploi et de l'amélioration des conditions de vie privée et de ne pas opposer le travail au non-travail. Le risque serait d'offrir comme réponse à la crise du travail salarié, une sortie de celui-ci, en disant aux gens qu'ils doivent plutôt investir leur sphère privée. Il nous semble que cette mesure n'est intéressante que si elle est envisagée dans un contexte global de redéfinition du travail et de changement de mentalités au sein des organisations professionnelles et en dehors de celles-ci. Il s'agit alors sans doute de la proposition la plus utopiste, car si les moyens concrets de sa mise en place existent déjà, pour être intéressante elle demande une transformation de la société plus profonde.



POUR CONCLURE...

Dans cette étude, nous sommes partis du principe qu'il existe un cercle vertueux de la solidarité au travail et du bien-être, les deux se renforçant mutuellement : la solidarité engendrerait une satisfaction et une motivation au travail, et inversement, des travailleurs heureux seraient davantage enclins à s'entraider. Dans le contexte actuel de crise du travail, nous avons voulu montrer qu'il est possible d'agir sur différents leviers afin de favoriser ce cercle vertueux :



Les pistes d'action dont nous avons discuté dans cette étude nous semblent intéressantes bien qu'elles soient discutables. Nous avons souhaité rendre accessibles les débats au plus grand nombre, pour montrer qu'il existe des solutions, mais qu'en aucun cas celles-ci ne peuvent être appliquées sans une mûre réflexion impliquant l'ensemble des acteurs concernés, dans une optique de concertation et de gestion locale (on ne peut pas proposer les mêmes recettes à des secteurs différents).

À travers trois concepts, tels que la démocratie au travail, la coopération et la réduction collective du temps de travail, nous avons voulu mettre en évidence un monde du travail différent de celui d'aujourd'hui. Il est évident que pour pouvoir le mettre en place, il faudra lutter contre des forces centrifuges s'appuyant sur les arguments suivants :

1. « Pourquoi penser au monde du travail de demain alors que les défis actuels sont déjà très nombreux ? » L'argument « on n'a pas le temps » est l'exemple type d'une absence de vision d'avenir. Il posera un sérieux problème demain, lorsqu'on se dira qu'« on aurait dû anticiper ».
2. « C'est une utopie, donc c'est inutile » : il faut à tout prix refuser de penser que toutes les idées innovantes et positives ne sont que des utopies irréalisables, car elles sont précisément des moteurs d'action, des réponses à des problèmes structurels et de longue durée. Le changement implique que l'on modifie sa façon de voir le monde qui nous entoure et que l'on accepte le risque et l'incertitude.
3. « Les recettes du passé sont souvent les meilleures ». Cet argument conservateur rejoint un peu les deux précédents, c'est la peur du changement qui l'induit. Or le changement implique nécessairement de ne pas s'enfermer dans les cadres traditionnels sous prétexte qu'il est plus simple de faire « comme on a toujours fait », et de proposer des solutions innovantes.
4. Un argument très souvent mobilisé repose sur une vision pessimiste de l'être humain, et, dans le cas qui nous occupe ici, des travailleurs. L'être humain n'est pas par nature égoïste, et la grande majorité des individus préféreront la solidarité à l'intérêt personnel, mais l'environnement dans lequel ils se trouvent les rend compétitifs.

Nous avons également voulu montrer que les conflits intergénérationnels ne sont pas inhérents au monde du travail. Ils dépendent fortement du contexte local (choix managériaux et environnement de travail) et global (situation du marché de l'emploi). De même, être heureux au travail ne dépend pas de conditions exception-

nelles telles que le proposent des entreprises comme Google, Facebook ou Netflix en offrant un salaire mirobolant ainsi que des infrastructures de rêve. Pour être heureux au travail, il faut qu'un certain nombre de conditions soient remplies: la sécurité (un environnement sain), un travail qui a du sens, du respect, une capacité de choix, une liberté, de la confiance et enfin et surtout, du collectif et de la solidarité.

Par ailleurs, si l'on tient compte de l'automatisation du travail et de la digitalisation, il n'y aura toujours pas de travail pour tous demain. Peut-on dès lors continuer à construire les solidarités intergénérationnelles (les pensions par exemple) à partir de l'activité productive ? Peut-on faire peser aux seuls travailleurs tout le poids des solidarités, alors que les gains de productivité reposent sur des machines qui remplacent progressivement les forces de travail ? Dans cette situation, il nous semble nécessaire de repenser un modèle de taxation et de redistribution des ressources qui tienne compte d'une nouvelle réalité qui est celle du sous-emploi.

La double crise que nous connaissons actuellement, de l'emploi et du travail, est une véritable menace pour les solidarités, qu'il faut prendre au sérieux. Plusieurs arguments tendent à se généraliser dans les discours: « pourquoi devrais-je payer pour ceux qui ne font rien ? », « Pourquoi devrais-je payer les pensions d'aujourd'hui alors que je n'en aurai pas moi-même ? ». Face à cela, il nous faut trouver des solutions innovantes, pour éviter de voir le tissu social et les solidarités se déliter, à la fois au niveau insti-

tutionnel (chômage, pensions...) et sur le lieu de travail. Plus de participation, de coopération et de partage du travail, c'est un pari utopique qui passe par un retour au local et par un changement de la société dans son ensemble; une société où le travail ne serait plus associé à la consommation et à la productivité. Redonner du sens au travail sortir la définition du travail de l'activité salariale permettrait de renforcer les solidarités entre les hommes et les femmes, entre les générations, entre ceux qui n'ont pas d'emploi, mais qui aimeraient travailler et ceux qui travaillent trop.

Face à cet immense défi, la concertation sociale est primordiale, afin de trouver un juste milieu entre les intérêts des travailleurs, des patrons, des syndicats, des politiques et du monde associatif. Nous traversons actuellement une période de bouleversement des schémas de pensée: les crises financières et de l'emploi auxquelles nos pays ont dû faire face et le constat mitigé pour certains, totalement négatif pour d'autres, des politiques d'austérité en réponse à ces crises devraient nous amener à « réorganiser en profondeur nos processus de production, redistribuer l'emploi sur l'ensemble de la population active et redonner du sens au travail ». Misons sur la créativité des collectifs d'individus qui chaque jour sont amenés à trouver des solutions innovantes à des problèmes souvent imprévisibles. Faisons le pari qu'un monde du travail plus juste, plus égalitaire et plus solidaire est possible pour demain.

Hélène Eraly, chargée d'étude



POUR ALLER PLUS LOIN...

Ressources filmographiques

Getz I., (2014), *Le bonheur au travail*, film de Meissonnier M., ARTE France, Productions Campagne Première.

Meissonnier M., (2014), *Le bonheur au travail*, ARTE France, Productions Campagne Première.

Conférences

Laloux F., (2014b), *Reinventing organizations*, conférence du 14 mars 2014 à Flagey, Bruxelles.

Méda D., (2016), «Reconversion écologique, travail, emploi, politiques sociales», Conférence pour la Faculté ouverte de Politique économique et sociale, *Une autre voie pour le travail, une utopie mobilisatrice ?*, le 4 juin 2016, Louvain-la-Neuve.

Pink D., (2009), «Dan Pink sur la surprenante science de la motivation». En ligne : https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation?language=fr#t-779773

Ressources bibliographiques

Akoun A, Ansart P., (1999), *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert/Seuil, Paris.

Alter N., (2010a), «Coopération sentiments et engagement dans les organisations», *Revue du MAUSS*, 2010/2, n° 36, p. 347-369.

Alter N., (2010b), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, Paris.

Alter N., (2010c), «Travail et déni du don», *Revue du MAUSS*, 2010/1, n° 35, p. 175-194.

Alternatives économiques, (2016), «Pourquoi il faut réduire le temps de travail», *Dossier d'Alternatives économiques*, n° 357, mai 2016.

Artus P., (2010), «La solidarité intergénérationnelle peut-elle survivre à la crise ?», *Regards croisés sur l'économie*, 2010/1, n° 7, p. 56-65.

Atkinson A.B., (2016), *Inégalités*, Éditions du Seuil, Paris.

Barangé C., «Face au vieillissement des populations : l'emploi des travailleurs âgés en Europe», *Retraite et société*, 2009/1, n° 57, p. 152-174.

Bonnet C., (2014), «Un inévitable conflit des générations ?», *Informations sociales*, 2014/3, n° 183, p. 136-144.

Bourion C., Trebucq S., (2011), «Le bore-out-syndrom», *Revue internationale de psychosociologie*, 2011/41, vol. XVII, p. 319-346.

Brillet F., Gavaille F., (2014), «Le face à face entreprises / seniors : nouveaux enjeux et nouvelles problématiques», *Question(s) de management*, 2014/2, n° 6, p. 47-59.

Burnay N., (2011), «La cohabitation intergénérationnelle en entreprise : des stéréotypes prégnants à l'égard des seniors. Analyse de la situation belge», *Communication et organisation*, 40/2011.

En ligne : <http://communicationorganisation.revues.org/3543>

Burnay N., (2012), «Aménagement des fins de carrière : entre reconfiguration des temps sociaux et transformations normatives», *SociologieS* [En ligne], Dossiers, Temps professionnels, temps prescrits, temporalités sociales. En ligne : <http://sociologies.revues.org/4440>

Bussy F., (2015), «L'utopie ou la nécessité des écarts entre l'idéal et la réalité», *Le Philosophoire*, 2015/2, n° 44, p. 55-68.

Casterman L., Charles J., Delhaye C., Ferreras I., (2015), «Transition démocratique au travail. Défis et confusions», *Cesep, étude* 2015.

Christin J., Buisson M.-L., (2009), «Comment gérer une main-d'œuvre âgée? Regard sur la France», *Gestion*, 2009/3, vol. 34, p. 38-46.

Coumont J., Lebeau E., Maira M., Robeet S., Sheikh Hassan N., Van Keirsbilck F. (éd. resp.), (2016), «La RTT, de l'utopie à la réalité. Travailler moins pour travailler tous et vivre mieux», *L'avenir a son syndicat*, Avril-mai-juin.

Cultiaux, (2006), «qu'en est-il du conflit des générations ? Une différenciation des attitudes et des attentes à l'égard du travail», *Fondation pour le travail universitaire, Notes d'éducation permanente*, n° 21, novembre 2006.

Defeyt P., (2015), «Réenchanter le travail et l'emploi», *La Libre Belgique* du 22 septembre 2015, p.50-51.

Eurofound, (2015), «Premiers résultats: sixième enquête européenne sur les conditions de travail», *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, 23 novembre 2015.

Gegraef V., (2011), «Travail vivant Sexualité et travail (1) Travail et émancipation (2)», de Christophe Dejourné, *La Revue Nouvelle*, juillet-août 2011, p.72-77.

Deprez A., (2002), «Compétences et qualifications. Mise en perspective et positions d'acteurs», Discussion papers, n°0208, Service des Études et de la Statistique, Ministère de la Région wallonne, Secrétariat général.

Elias N., (2014), L'Utopie, Éditions La Découverte, Paris.

FRB, (2008), «Une société pour tous les âges. Le défi des relations intergénérationnelles», rapport de la Fondation Roi Baudouin, publié en juin 2008.

Gollier C., (2010), «Équité intergénérationnelle et investissements pour le futur», Regards croisés sur l'économie, 2010/1, n° 7, p. 218-223.

Guillemard A.-M., (2007), «Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux en réponse au vieillissement de la population. Une perspective internationale», dans Tremblay D.-G. (dir.), D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux, Presses Universitaires du Québec, Québec, p.15-31.

Laloux F., (2014a), «La démocratie en entreprise a-t-elle un sens?», Peoplesphere, n°186, Juin, p.28-30.

Masson A., (1999), «Quelle solidarité intergénérationnelle?», Revue française d'économie, vol. 14, n°1, p. 27-90.

Martens H., (2014), «Travailler avec motivation tout au long de la carrière», Rapport et conclusions des groupes focus, en collaboration avec Fien Geysen, Pierre-Olivier Mallen et Evelyne Schöller, dans le cadre du projet sur les carrières de la Mutualité chrétienne.

Méda D., (2013), «Réduire le temps de travail reste la solution!», Revue Projet, 2013/5, n° 336-337, p. 119-127.

Méda D., Vendramin P., (2010), «Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail?», SociologieS [En ligne], Théories et recherches, en ligne: <http://sociologies.revues.org/3349>

Muris C., (2012), «Recueil de bonnes pratiques en matière de gestion des âges de la vie. Expériences des secteurs publics et privés en France et à l'international», Direction générale de l'administration et de la fonction publique.

Noubel J.-F., (2007), «Intelligence Collective, la révolution invisible», en Ligne: <http://www.thetransitioner.org/ic>

Picut G., (2015), «Recherche motivation des salariés», Le Monde du 17/04/2015. En ligne: http://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/04/17/recherche-motivation-des-salaries_4618328_1698637.html

Quinet V. (coord.), (2015), En finir avec l'emploi. Pour la Cité du travail vivant, Éditions Couleur livres, Mons.

Redeker R., (2003), «La vraie puissance de l'utopie», Le Débat, 2003/3, n°125, p. 100-111.

Renault E., (2007), «Reconnaissance et travail», Travailler 2007/2, n°18, p. 119-135.

Spaas C., Vandenbroucke S., (2012), «Trop jeune ? Trop vieux ? Stéréotypes et préjugés relatifs à l'âge au travail», Sondage d'opinion réalisé par le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme.

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, (2012), «La gestion des âges en entreprise. Risques psychosociaux», Direction générale Humanisation du travail.

Tonnellé A., (2012), «Coopérer: donner, recevoir, rendre», Annales des Mines - Gérer et comprendre, 2012/1, n° 107, p. 102-104.

Tremblay D.-G., (2007), D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux, Presses Universitaires du Québec, Québec.

Unia (Centre interfédéral pour l'égalité des chances), (2016), Rapport d'évaluation de la loi du 10 mai 2007, février 2016.

Valenduc G., Vendramin P., (2013), «La réduction du temps de travail: un OVNI pour les militants syndicaux?», Démocratie, n°10, p. 4-8.

Vendramin P., (2007), «Les jeunes, le travail et l'emploi. Enquête auprès des salariés de moins de 30 ans en Belgique francophone», Enquête réalisée en partenariat avec les Jeunes CSC asbl. En ligne: <http://www.ftu-namur.org/fichiers/Jeunes-travail-emploi.pdf>

Vendramin P. (ed.), (2008), «Generational approach to the social patterns of relation to work», Final synthesis report, SPReW project. En ligne: <http://www.ftu-namur.org/sprew/>

Vendramin P., Valenduc G., (2013), «Le vieillissement au travail», Courrier hebdomadaire du CRISP, 2013/20, n°2185, p.5-44.

Vendramin P., Valenduc G., Molinié A.-F.; Volkoff S., Ajzen M., Léonard E., (2012), «Sustainable Work and the Ageing Workforce», European Working Conditions Survey, Luxembourg.

Balises
Numéro
55

Journal des cadres locaux, régionaux et
fédéraux d'Énéo, mouvement social des aînés.

Énéo est le mouvement des aînés
de la Mutualité chrétienne.



ÉDITEUR RESPONSABLE

Jean-Pierre Mailleux
Chaussée de Haecht 579
BP 40 1031 Bruxelles

www.eneo.be
info@eneo.be

AUTEURS

Francis Delpérée
Hélène Eraly

SECRETARIAT DE RÉDACTION

Anne Lepère

MISE EN PAGE

Chris Vanderpooten

En partenariat



Avec le soutien de



Wallonie

