

JUILLET 2015

# La Revue

N°02

des conditions  
de travail

DÉCONSTRUIRE L'APPROCHE PAR  
LES GÉNÉRATIONS : COMMENT LE  
TRAVAIL FAÇONNE LES PARCOURS  
PROFESSIONNELS DES SALARIÉS

---

Joël Ambroisine  
Fabienne Caser  
Mélia Djabi  
Aline Dronne  
Laurent Erbs  
Didier Garros  
Corinne Gaudart

---

Vincent Lengowski  
Olivier Mériaux  
Guillaume Mesmin  
Michel Parlier  
Charles Parmentier  
François Pichault  
Thierry Rousseau

---

Clément Ruffier  
Béatrice Sarazin  
Sakura Shimada  
Jean-François Tchernia  
Pascal Ughetto  
Serge Volkoff

JUILLET 2015

N° 02

# La Revue

des conditions  
de travail

DÉCONSTRUIRE L'APPROCHE PAR  
LES GÉNÉRATIONS : COMMENT LE  
TRAVAIL FAÇONNE LES PARCOURS  
PROFESSIONNELS DES SALARIÉS

---

**D**estinée à un public de chercheurs, de praticiens et de consultants, cette nouvelle revue ambitionne d'approfondir et de renouveler le regard porté sur les évolutions du travail.

*La Revue des conditions de travail* propose de cheminer sur deux voies :

- La première empruntera le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract (notamment dans les PME) et des consultants en entreprises, comme autant d'expériences originales de conduite concertée du changement.
- La seconde prendra appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et les conditions de son exercice.

Le pari de *La Revue des conditions de travail* est de faire discuter les intérêts singuliers avec les problématiques générales, les acquis théoriques avec les connaissances issues de la pratique... Face à la dispersion des savoirs, mais aussi devant la nécessité d'en créer de nouveaux, la rencontre de ces deux voies est seule à même de dépasser la déploration des dysfonctionnements et de proposer des pistes d'amélioration légitimes et pertinentes.

*La Revue des conditions de travail* s'adressera deux fois par an à une large communauté de chercheurs, praticiens et intervenants engagés dans la compréhension des enjeux et des modes d'action associés à la transformation du travail.

Pour cela, la Revue se veut :

- Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l'expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions – enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants – de différents milieux.
- Un **incubateur d'idées** propice à la controverse et à la mise en débat.
- Un **espace pluridisciplinaire** et **interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l'ergonomie, etc.

L'objectif ultime de *La Revue des conditions de travail* consiste à proposer des pistes de réflexion sur ce qui, aujourd'hui, conditionne la qualité du travail et de son environnement. En effet, le travail est traversé par de nombreuses controverses sur son devenir et son organisation. Ces controverses sont structurantes. Il est important d'en faire état pour s'approcher au plus près des réalités de terrain et examiner comment les acteurs s'emparent des questions du travail et élaborent des solutions satisfaisantes. L'enjeu est d'importance, tant pour l'avenir des entreprises que pour les conditions de travail des salariés.

---

# SOMMAIRE

## {avant-propos et présentation du numéro}

---

- 6 DÉCONSTRUIRE L'APPROCHE  
PAR LES GÉNÉRATIONS :  
COMMENT LE TRAVAIL FAÇONNE LES PARCOURS  
PROFESSIONNELS DES SALARIÉS  
Olivier Mériaux et Thierry Rousseau

## {controverses et discussions}

---

- 18 LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE  
DANS LES MÉTIERS D'ART.  
UNE ACTION COLLECTIVE POUR FAVORISER LES  
COLLABORATIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES  
par Aline Dronne
- 27 GRATTER TOUJOURS UN PEU PLUS.  
LE TRAVAIL GRATUIT CHEZ LES COIFFEURS  
par Laurent Erbs
- 34 ANCIENS COMPAGNONS ET  
NOUVEAUX PAUVRES :  
EMMAÛS AU CŒUR DES TENSIONS ENTRE  
GÉNÉRATIONS DE TRAVAILLEURS  
par Joël Ambroisine

- 45 DÉBATTRE DES CONDITIONS DE TRAVAIL  
À L'AIDE DES DONNÉES SOCIO-  
DÉMOGRAPHIQUES :  
LE CAS D'UNE ENTREPRISE AGROALIMENTAIRE  
par Charles Parmentier, Didier Garros et Vincent  
Lengoswski
- 53 LES DIFFÉRENTES FACETTES DE LA  
CATÉGORISATION GÉNÉRATIONNELLE  
AU TRAVAIL.  
par Mélia Djabi et Sakura Shimada
- 62 LOI SENIOR DE 2008 ET APPROCHE  
CONDITIONNELLE DES RELATIONS  
ENTRE L'ÂGE, LE TRAVAIL ET LE  
VIEILLISSEMENT.  
par Fabienne Caser
- 71 LES RENDEZ-VOUS MANQUÉS DU  
CONTRAT DE GÉNÉRATION.  
LES LIMITES D'UNE APPROCHE  
INTERGÉNÉRATIONNELLE CENTRÉE SUR L'ÂGE  
par Guillaume Mesmin

### { entretiens }

---

- 84 **DES EFFETS GÉNÉRATIONNELS SUR L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL ?**  
Jean-François Tchernia  
(entretien réalisé par Béatrice Sarazin)
- 90 **GÉNÉRATION Y ENTRE MYTHE ET RÉALITÉ :**  
**POUR UNE APPROCHE DES SITUATIONS DE TRAVAIL**  
François Pichault  
(entretien réalisé par Thierry Rousseau)
- 96 **ENTRE APPROCHE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE :**  
**L'ERGONOMIE ET LA DÉMOGRAPHIE DU TRAVAIL POUR OBJECTIVER LA SITUATION DES ÂGES**  
Serge Volkoff et Corinne Gaudart  
(entretien réalisé par Béatrice Sarazin)

### { contribution " hors dossier " }

---

- 106 **DES TRANSFORMATIONS DE LA MATÉRIALITÉ DU TRAVAIL AUX EXPÉRIMENTATIONS D'ESPACES DE DISCUSSION OU DE DIALOGUE.**  
par Pascal Ughetto

### { recensions d'ouvrages }

---

- 116 **PARTICIPATIONS DANS LE MONDE DU TRAVAIL.**  
dans *Participations. Revue des sciences sociales sur la démocratie et la citoyenneté*,  
numéro 1, 2013 et « Participer, pour quoi faire » ?  
dans *Sociologie du travail*, janvier-mars 2015, vol. 57, n° 1, 2015  
par Clément Ruffier
- 123 **TRAVAILLER AU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE. DES SALARIÉS EN QUÊTE DE RECONNAISSANCE**  
Bigi, M., Cousin, O., Méda, D., Sibaud, L. et Wieworka, M. Paris, Robert Laffont, 2015  
par Michel Parlier

# DÉCONSTRUIRE L'APPROCHE PAR LES GÉNÉRATIONS :

{ **avant-propos** }

comment le travail façonne les parcours professionnels  
des salariés ?

## Olivier Mériaux

Directeur technique et scientifique - Anact

## Thierry Rousseau

chargé de mission à l'Anact - département Études, Capitalisation, Prospective

Rédacteur en chef de *La Revue des conditions de travail*

---

La notion de génération représente-t-elle une façon pertinente d'aborder la question des relations entre l'âge et le travail, la santé et le parcours professionnel des salariés ? Telle était l'interrogation que voulait porter ce second numéro de *La Revue des conditions de travail*. D'emblée, l'appel à proposition introduisait le terme de "déconstruction" pour préciser l'esprit dans lequel les contributions étaient attendues. Souvent, les différences d'âges entre les salariés s'expriment comme des évidences difficiles à remettre en question. L'âge biologique semble ainsi se confondre avec l'âge social et même déterminer ce dernier. Il y a des jeunes salariés, dotés de caractéristiques précises, des salariés d'âge moyen et enfin des salariés âgés dont la carrière va vers sa fin. Le temps qui passe, dans cette perspective, semble scander presque naturellement le comportement des personnes au travail. Les difficultés à s'engager dans la carrière, la période de consolidation de la présence au travail et enfin, le moment du déclin et de la sortie programmée de l'activité donnent alors l'impression d'être autant de moments inexorables et vécus par toutes et tous presque de la même façon. Pourtant, X. Gaullier (1988) affirmait que l'âge est en fait un "concept-écran" (p. 119), voire une notion "fourre-tout" (p. 120) qui occulte de nombreux autres phénomènes comme l'appartenance sociale, le sexe et la situation vécue par chaque salarié. Il y a sans nul doute du biologique dans l'âge et les générations mais la facilité consiste sûrement à imputer un ensemble de comportements naturels et presque obligés à des générations qui vivent pourtant des modalités d'insertion au travail fortement dissemblables .

Il était important de prendre cette question d'une autre manière, en donnant tout son relief au travail et au rapport à l'emploi comme matrice des comportements et des attitudes observées dans l'entreprise. Pour cela, il fallait aussi faire part de nombreuses expériences dans lesquelles les acteurs sont engagés. La question des générations se présente avant tout comme un ensemble de problèmes auxquels se confrontent les acteurs - managers, représentants du personnel et salariés -, parfois avec difficulté et en tâtonnant pour trouver des méthodes adéquates permettant d'en

prendre les enjeux à bras-le-corps. L'objectif de ce dossier consistait alors à présenter quelques points d'appui, pratiques et conceptuels, pour comprendre comment se joue "Le destin des générations en entreprise", selon le titre d'un ouvrage de L. Chauvel (1998 et 2006). D'ailleurs, à suivre ce dernier, le contexte dans lequel les générations actuelles prennent pied dans l'emploi, depuis la crise des années 70 et 80, doivent le quitter ou prolonger plus longtemps leur présence au travail, est marqué par de profondes discontinuités par rapport à la situation des générations antérieures. La fin du plein-emploi, l'essor de la précarité, l'intensification et les transformations structurelles du travail marquent la réalité de chaque génération et signifient qu'il n'est pas demandé aux uns et autres de vivre la même chose, de subir les mêmes contraintes et de bénéficier des mêmes avantages.

Ce point de vue est essentiel pour comprendre les propos tenus par chacun des auteurs ayant contribué à ce numéro. La génération est comprise ici moins comme un point de départ de l'analyse que comme le résultat et l'aboutissement de pratiques d'organisation du travail et de l'empreinte laissée par des parcours professionnels qui diffèrent fortement entre les individus au travail. La perspective est ainsi renversée par rapport à une vision qui conférerait une toute puissance à des caractéristiques générationnelles, pensées indépendamment des contextes et de l'environnement professionnels. Pour l'entreprise, c'est plutôt une bonne nouvelle. Il s'agit alors moins de s'ajuster à la "diversité" des générations – en multipliant des dispositifs spécifiques de gestion – que de proposer des parcours et des situations de travail qui produisent du "sens" pour toutes et tous, évitent l'usure professionnelle et soutiennent l'engagement des salariés. Ce second numéro de *La Revue des conditions de travail* entend ainsi participer à la mission fondamentale d'amélioration des conditions de travail dévolues au réseau Anact - Aract en offrant un espace réflexif à des contributions d'horizons divers, chercheurs, consultants et intervenants du réseau. Il ne s'agit certainement pas de "livrer" le point de vue de l'Anact sur la question mais de montrer comment les problèmes soulevés par la notion de générations "travaillent" en profondeur les entreprises d'aujourd'hui.

### **Le " temps " du travail et de l'emploi n'est pas linéaire**

Ce rapport à la "réalité" actuelle de l'entreprise et du monde du travail conditionne certainement l'accès des générations au travail et les expériences vécues par chacune d'elles. En fait, le temps socio-organisationnel n'est pas linéaire et certaines des contributions présentées ici le montrent avec éloquence. Trois contributions illustrent le fait que jeunes et plus anciens connaissent des modalités d'insertion professionnelle marquées par de véritables ruptures et des expériences foncièrement dissemblables **1**.

C'est le cas dans l'article de Laurent Erbs qui prend pour exemple une situation de chantage à l'emploi débouchant sur du travail gratuit. Certes, tous les patrons coiffeurs ne font pas preuve de légèreté avec le droit du travail, c'est même sûrement l'exception. Mais cet exemple particulier vaut aussi par ce qu'il révèle : avec, en 2012, plus de 18% de chômage chez les 15-29 ans, l'accès à un premier emploi s'avère souvent un parcours du combattant. L'effort demandé se paie doublement, par "l' enrôlement des subjectivités", concept emprunté à David Courpasson, mais aussi par tout ce qu'il faut taire pour accéder enfin à un emploi après un apprentissage plus ou moins long, des périodes d'essai reconductibles et le passage par des contrats de professionnalisation. Entre l'apprentissage et le CDI, un parcours souvent fait de précarité s'installe, qui met les apprentis dans une situation parfois désavantageuse. Le "surplus" de main-d'œuvre disponible crée un rapport de force défavorable pour les accédants à l'emploi. De plus, cette situation est renforcée par les conditions organisationnelles du secteur : les entreprises sont petites, soumises à une forte concurrence fondée sur une relation de service exigeante et tenant à l'image de soi des clients (l'embellissement). La proximité entre employeurs et employés favorise ainsi l'adhésion des jeunes coiffeuses à un modèle qui comporte, pour elles, des conséquences négatives (la gratte et la mise

à disposition d'un temps de travail gratuit). Comme le souligne Laurent Erbs en conclusion, cette "adhésion" douloureuse en vue de l'obtention d'un CDI " (...) résulte d'une construction sociale qui imbrique contrainte économique, incertitude sociale et rapport de genre". Nulle fatalité mais un rapport salarial qui s'exerce à l'encontre des primo-accédants à l'emploi, trop nombreux pour être absorbés par un marché de l'emploi atone.

Une situation où un conflit générationnel apparent ne résiste pas à l'analyse organisationnelle se retrouve dans la contribution de Joël Ambroisine. Celui-ci prend pour objet les Communautés Emmaüs dans plusieurs pays européens. En observant les situations de travail mais aussi en s'immergeant dans les différents métiers pratiqués par les Communautés – la récupération et la valorisation des objets de "seconde main" – Joël Ambroisine montre toute la complexité des rapports entre les différentes catégories de travailleurs pauvres qu'il serait trop simple de réduire à une stricte différence intergénérationnelle. Bien sûr, des mécanismes de socialisation historiquement ancrés sont à l'œuvre. Il est d'ailleurs possible d'en dresser une typologie. Il y a les "acteurs bâtisseurs" traditionnels issus des premières expériences de la précarité dans les années 50 et 60. Ceux qui viennent après et assistent à l'essor d'une nouvelle pauvreté proviennent des premiers balbutiements du chômage de masse dans les années 80. Puis, il y a les "nouveaux "nouveaux pauvres" " des années 90 et 2000, parfois engagés dans le militantisme politique et nourris par des préoccupations environnementales. À chaque fois, les expériences sont différentes et conditionnent les attentes de ces personnes envers l'emploi et le travail. Mais, comme le souligne Joël Ambroisine, cette situation n'est pas suffisante pour comprendre les dynamiques observées au sein des Communautés Emmaüs. Celles-ci reposent sur un trépied organisationnel composé des compagnons qui produisent et vivent au sein des Communautés, des salariés qui encadrent et gèrent l'activité et enfin, des bénévoles qui décident des orientations stratégiques des Communautés. Ce système ne fonctionne pas sans heurts. Des tensions et des contradictions apparaissent entre la valorisation économique de l'activité et l'objectif de réinsertion des personnes en difficulté. Dans certains cas, les plus productifs – qui sont aussi les plus jeunes pour les activités de force – peuvent être les plus sollicités au détriment de leur réinsertion. D'autres, pourront ne jamais se réinsérer au risque de vieillir dans la Communauté. Un sentiment d'injustice perdure alors qu'il reste difficile de tenir compte de la diversité des souhaits de trajectoires professionnelles des uns et des autres. Des tensions surgissent qui ne sont pas tant dues à l'existence de générations en soi qu'aux difficultés pour organiser des parcours satisfaisants au sein des Communautés. Des statuts différents ainsi que des écarts de revenus renforcent ce mécanisme. Pour Joël Ambroisine, cette situation marque même "(...) l'échec des Communautés en tant que marchés transitionnels de l'emploi". Un effort de négociation est donc encore nécessaire pour assurer la compatibilité entre les besoins des salariés/bénévoles/bénéficiaires et l'évolution des Communautés.

D'une certaine façon, dans l'analyse des phénomènes générationnels, selon l'expression de N. Flamant (2005) "un train peut en cacher un autre" et derrière l'apparence d'un conflit de ce type peut se profiler des transformations conséquentes de l'organisation du travail. L'article des jeunes chercheuses Melia Djabi et Sakura Shimada entend justement dépasser les limites de certains travaux utilisant la notion de génération. Elles réfléchissent d'abord au "flou terminologique et sémantique" qui entoure la notion. L'âge au sens chronologique n'est pas suffisant pour expliquer les phénomènes générationnels. Il faut aussi utiliser la notion de cohorte sociétale, c'est-à-dire, vérifier comment un ensemble d'individus, nés au même moment, a vécu des expériences relativement similaires. De ce point de vue, les auteures ne souscrivent pas à l'idée de présomption d'homogénéité générationnelle qui est rencontrée parfois dans la littérature managériale avec le recours à des expressions comme celles de générations X ou Y. Les différences sont fortes entre membres d'une même cohorte générationnelle en fonction du milieu social, de la formation et des perspectives de carrières. Il y a autant, sinon plus, de différences intra-générationnelles qu'entre générations



identiques. Enfin, comment opérationnaliser cette notion ? Les auteures le font à partir d'une étude empirique dans une grande société de transports. La notion de "générations organisationnelles" est proposée pour expliquer un certain nombre d'évolutions perceptibles chez des salariés d'âges et d'anciennetés différents. L'entreprise s'est profondément transformée ces dernières années dans ses modes d'organisation – en segmentant et en autonomisant ses différentes entités – par la place accordée au client et la "managérialisation" de l'activité et un pilotage par les indicateurs. Il est alors possible de repérer parmi des salariés différentes strates générationnelles qui correspondent aux évolutions successives de l'entreprise et à la façon dont chacun vit celles-ci. Dès lors, les différences constatées, par exemple, en termes de conception de la sécurité – et la conflictualité qui en résulte parfois – sont davantage le fruit d'un manque de concertation et de gestion du problème que l'importation au sein de l'entreprise de clivages générationnels préexistants. Les auteures concluent leur contribution en soulignant que, l'entreprise en général "(...) joue un rôle majeur dans la production et le modelage des générations au travail". Elles le font en s'appuyant sur des ressources bibliographiques nombreuses, notamment en se référant aux travaux du sociologue Thomas Troadec (2006).

### **Le rapport au travail des générations : et pourtant, peu de changements à l'horizon !**

Dans la littérature managériale, les termes de génération X ou Y sont utilisés fréquemment (par exemple, S. Crampton et J-H. Hodge, 2009, R. Friedrich et al., 2011, M. Delmas, 2014, B. Meyronin, 2014). Selon cette perspective, il existerait des générations clairement séparées par les attitudes et l'éthos professionnel de ses membres. Très souvent, l'investigation porte prioritairement sur les plus jeunes. Ils exprimeraient un comportement organisationnel foncièrement différent des générations précédentes. Utilisant avec facilité les nouvelles technologies, cherchant avant tout à maximiser le temps disponible, refusant les hiérarchies, préférant le nomadisme à la sécurité, il se dresse ainsi un portrait du jeune en salarié atypique et peu rompu aux règles organisationnelles rigides. Mais qu'en est-il réellement ? Il est d'usage dans cette littérature d'avoir recours à des anecdotes issues de l'expérience personnelle des observateurs. Parfois, le champ d'étude porte seulement sur des jeunes scolarisés ou en phase initiale de socialisation professionnelle. Il manque alors une comparaison intergénérationnelle qui puisse donner accès à une compréhension croisée des générations au travail.

Les deux contributions qui traitent de cette question – celle de Jean-François Tchernia et de François Pichault – le font de manière systématique en utilisant des matériaux issus d'enquêtes quantitatives. Jean-François Tchernia présente sa réflexion à partir de l'enquête européenne sur les valeurs qui se fait tous les 9 ans et qui porte maintenant sur 45 pays. La France se caractérise par une plus grande défiance entre les personnes que les pays nordiques. Le rapport au travail depuis 30 ans a évolué mais pas d'une façon spectaculaire ni dans la direction qu'on aurait pu imaginer. Il existe bel et bien un relatif désengagement au travail mais celui-ci est observé depuis vingt ans et affecte toutes les catégories d'âge, jeunes comme moins jeunes. De plus, ce désengagement doit être mis en relation avec les cycles économiques (en période de crise, l'emploi devient plus rare et convoité), la progression de l'éducation et les cycles de vie des individus. L'âge ne façonne pas en soi l'engagement des personnes, les possibilités réelles qui s'offrent aux individus de pouvoir trouver un emploi satisfaisant sont également à prendre en compte. Il ne faut donc pas, comme l'avance Jean-François Tchernia, "monter en épingle" les phénomènes générationnels. Ceux-ci doivent être mis en correspondance avec les évolutions du marché du travail, ainsi qu'avec les bouleversements technologiques et organisationnels qui caractérisent l'entreprise et son fonctionnement. La notion de génération n'est donc pas directement un facteur explicatif de ce qui conditionne les représentations des salariés ; c'en est plutôt une variable dépendante qui ne trouve du sens qu'en référence à des contextes précis.

Le propos de François Pichault s'inscrit dans la continuité du précédent article autant par sa rigueur méthodologique que par les conclusions apportées dans l'analyse. Dans l'ensemble, et après une enquête rigoureuse, François Pichault conclut qu'entre jeunes et moins jeunes, de façon surprenante, les "différences s'estompent" et que ce que les jeunes réclament est partagé par toutes les classes d'âge. Son enquête a été effectuée en Belgique auprès de 851 personnes salariés, étudiants et chômeurs. Les personnes de moins de 20 ans étaient exclues. Trois catégories ont été distinguées : les "baby boomers", nés entre 1949 et 1963, la génération X, née entre 1964 et 1979 et la génération Y, née après 1979. Il existe bien des différences entre les générations mais celles-ci ne sont pas aussi importantes qu'on aurait pu le penser. Les Y, par exemple, mettent davantage l'accent que les autres sur la nécessité pour eux de développer leurs compétences. Mais toutes les générations attachent de l'importance au besoin d'être reconnu dans le travail. Les attentes à l'égard de l'entreprise montrent également une grande convergence entre les générations. La garantie de l'emploi est plébiscitée par toutes les générations, infirmant par là les discours sur le caractère nomade de la génération Y. Pour François Pichault, ces résultats doivent être passés au tamis des pratiques de GRH. Celles-ci se sont caractérisées par une "offre" d'individualisation des situations et de la rémunération. La gestion par objectif en est un exemple qui génère pourtant des conséquences inattendues en valorisant trop fortement les performances individuelles. Ce mouvement d'individualisation est sans doute inévitable pour des raisons profondes. Mais au vu des résultats de son enquête, il n'est sans doute pas nécessaire de multiplier indûment la segmentation des dispositifs gestionnaires en direction de certaines catégories d'âge. Une réflexion sur le travail et son organisation, secondée par des espaces de discussion<sup>2</sup>, de façon à permettre l'expression de tous sur leur activité serait sans doute plus pertinente et utile aux acteurs de l'entreprise.

### **Analyser les générations : le recours à la démographie du travail**

L'analyse des générations en entreprise est inséparable de l'usage des outils quantitatifs. La démographie du travail est alors convoquée pour analyser les classes d'âge et les mettre en relation avec les parcours vécus par les salariés. Trois contributions au moins traitent de cette question, soit comme un objet de réflexion, soit en illustrant une application de ces outils dans le cadre d'une intervention en entreprise. Il s'agit d'abord de la réflexion de Corinne Gaudart et de Serge Volkoff, tous deux du Creapt qui montrent comment la démographie du travail participe à la déconstruction des stéréotypes sur l'âge et le travail. Charles Parmentier, Vincent Lengowski et Didier Garros, de leur côté, précisent comment cet outil peut s'avérer utile sur le terrain de l'entreprise. Enfin, Guillaume Mesmin, à propos du contrat de génération, entame dans sa contribution une réflexion sur les seuils d'âge et l'usage des outils dans le soutien aux politiques publiques.

Pour Corinne Gaudart et Serge Volkof, l'âge des salariés, en soi, ne doit pas être considéré comme le critère ultime permettant de comprendre les atteintes à la santé et l'usure professionnelle. Il importe surtout de comprendre comment le croisement entre les réalités du travail et les parcours vécus par les salariés est susceptible d'expliquer le maintien ou non des salariés en bonne santé. À cet égard, la qualité de l'environnement professionnel exerce un rôle fondamental dans la production de la santé au travail. "Il n'y a donc pas de fatalité aux processus d'exclusion par le travail", comme ils le soulignent. L'usure précoce, les difficultés d'insertion dans le travail renvoient davantage à des éléments d'organisation du travail qu'à l'existence de générations dotées de caractéristiques propres. On devient un salarié âgé autant par le passage du temps chronologique que par l'exposition à des situations professionnelles problématiques. D'ailleurs, "(...) pourquoi les troubles musculosquelettiques apparaissent-ils dans certaines situations et non dans d'autres qui semblent pourtant similaires" ? Cette "énigme" observée en entreprise trouve sa solution en prenant en compte finement la réalité vécue des personnes et la nature des arrangements organisationnels qui leur permettent, dans certains contextes, de tenir et de développer leurs compétences. De ce point

de vue, la démographie du travail, combinée à des analyses *in situ*, illustre la variabilité profonde des situations. Ici un collectif de travail peut s'avérer protecteur et permettre l'intégration réussie des nouveaux. Là, au contraire, l'intensification du travail, en accroissant les rythmes, ne permet pas à chacun de se prémunir face à des contraintes excessives. La soi-disant résistance au changement des anciens, la labilité supposée des nouveaux et leur empressement relatif au travail sont en fait des propositions "naturalisantes" qui n'ont que peu de rapport avec les réalités effectives du travail. La démographie du travail permet d'éviter les appréciations "péremptoires" et accorde aux acteurs de terrains des marges de manœuvre pour améliorer les conditions de travail. On le voit ici encore, il n'y a pas de fatalité à de mauvaises conditions de travail : tout est affaire de choix et d'organisation.

C'est justement une action de ce type que développe la contribution de Charles Parmentier, Vincent Lengowski et Didier Garros. Ceux-ci narrent une expérience d'intervention dans un secteur où les conditions de travail sont particulièrement éprouvantes : l'abattage et le traitement de la viande. Le revers de cette situation se traduit par de nombreux départs de salariés à des âges précoces. Ce *turn over* devient préoccupant pour les responsables de l'entreprise. L'usage des données démographiques permet de s'apercevoir que d'un atelier à l'autre, sans que la pénibilité soit a priori différente entre ceux-ci, l'ancienneté des salariés diverge de façon importante. Le départ précoce des salariés dans un des ateliers semble alors moins relever de conditions inhérentes au métier qu'à des facteurs organisationnels divers. L'organisation des parcours est particulièrement en cause. Les salariés sont "bloqués" dans cet atelier sans possibilités de passages dans d'autres secteurs de l'entreprise. Les pratiques de management sont également problématiques. Le matériel est vétuste et les horaires sont imposés de façons rigides. En fait, la pénibilité intrinsèque du métier qui est évoquée par tous semble davantage un alibi qu'une réalité tangible. Les comparaisons intersectorielles ne montrent aucune fatalité dans des métiers tout autant difficiles et qui ne connaissent pas un *turn over* aussi élevé. La plupart des salariés quittent l'entreprise par démission ou avant la fin de leur période d'essai. La combinaison d'une démarche fondée sur l'exhibition de données quantitatives et des analyses de terrain permet de faire évoluer les représentations entre le management et les salariés. Un débat peut alors émerger pour trouver des solutions organisationnelles limitant les difficultés d'un métier que tous reconnaissent comme particulièrement pénible.

L'article de Guillaume Mesmin, qui constitue en même temps une première évaluation du contrat de génération (dans deux entreprises et 25 accords), aborde également la question du recours aux outils quantitatifs. Il le fait à partir des travaux de E. Godelier (2007). Celui-ci analyse le recours croissant des entreprises aux "abrévés de gestion" que sont les pyramides des âges. Cet usage reconduit souvent les préjugés les plus tenaces sur l'âge et le travail, notamment en assimilant automatiquement l'avancée en âge avec une diminution des capacités des individus (E. Godelier, 2007 : p. 128). Se focaliser sur les âges extrêmes – comme l'y invite une certaine utilisation de ces outils, en définissant *a priori* des seuils – escamote les populations concrètes et l'empreinte que le travail exerce sur celles-ci. Guillaume Mesmin montre ainsi que le contrat de génération – politique publique lancée en 2013 – n'échappe pas complètement à ce biais cognitif. En recourant à des seuils d'âge précis – un senior a 57 ou 55 ans, un junior moins de 26 ans (30 pour les travailleurs handicapés) – et en soutenant leur mise en relation par des aides économiques, le législateur postule implicitement qu'il en résultera une meilleure articulation entre les générations pour l'apprentissage et la transmission des compétences. Il est sans doute trop tôt pour évaluer exhaustivement l'efficacité de cette mesure publique (voir aussi : A. Jolivet et J. Thébaud, 2014). Mais en se focalisant sur les âges – et de ce point de vue Guillaume Mesmin montre comment les instruments de gestion soutiennent parfois cette focalisation – le risque est considérable de laisser de côté le travail et son organisation. Il n'est pas sûr, par exemple, que ce soit les seniors qui soient le mieux disposés en entreprise pour assurer la transmission vers les nouveaux arrivants. Où s'ils le sont, c'est toujours grâce à des modalités organisationnelles qui soutiennent cette action plutôt qu'en fonction de l'âge en tant que tel.

## Les dispositifs d'action

Les différents dispositifs destinés à traiter la question des générations en entreprises font l'objet de plusieurs contributions du dossier. Outre l'article précédent, ceux d'Aline Drone et de Fabienne Caser s'attachent également à suivre des dispositifs qui relèvent de l'action publique. Bien sûr, il ne s'agit pas d'en faire une évaluation complète mais de prendre la mesure de certaines situations particulières, toujours en mobilisant des matériaux issus d'interventions en entreprises.

Aline Drone décrit une action collective qui s'est déroulée en Lorraine et qui impliquait les métiers d'art dans de très petites entreprises, parfois individuelles. Cette action était soutenue par la Mission lorraine des métiers d'art au conseil régional de Lorraine. L'enjeu consistait à favoriser les processus de transmission entre apprenant et Maître maître d'art. Cinq métiers étaient concernés : la ferronnerie, la faïencerie, la décoration, la tapisserie et la lutherie. Aline Drone a pu observer en situation comment les processus de transmission se mettent en place dans ces métiers, entre les apprenants et les artisans confirmés. Elle a également conduit des entretiens - individuels et collectifs - pour compléter ses investigations. Contrairement à une idée reçue, la transmission ne repose pas seulement sur le déversement vers l'apprenant d'un ensemble de connaissances abstraites et décontextualisées. Aline Drone montre bien que les situations de transmission requièrent des logiques de mises à l'épreuve en situations réelles : événements imprévus, gestes montrés et répétés mais qui doivent être incorporés par l'apprenant à sa manière, combinaisons inédites entre savoir-faire mais aussi appréhension des dimensions économiques de l'activité, relations entre les protagonistes de la transmission, rapport à l'autorité et à la nécessaire émancipation de la tutelle du Maître d'art en fin d'apprentissage, etc. C'est en fait tout le registre du réel qui est convoqué dans les processus d'apprentissage pour en assurer l'efficacité. Cette conclusion n'est pas inutile du point de vue pédagogique et des méthodes d'apprentissage. De plus, elle dépasse certainement le champ spécifique des métiers d'art pour s'appliquer à d'autres secteurs économiques. Et même, dans des contextes fortement industrialisés, cette conclusion reste valable. Après tout, comme le relève R. Sennet (2008) dans un ouvrage consacré à ce que sait la main, c'est-à-dire à ce qui est fait parfois sans passer par une construction cognitive formalisée, "le métier désigne un élan humain élémentaire et durable. Le désir de bien faire son travail en soi" (p. 20). Cet article représente un appui pour toute politique d'entreprise consacrée à l'apprentissage et à la transmission qui va bien au-delà de la situation des métiers d'art.

Fabienne Caser, de son côté, examine les retombées de la loi senior de 2008 destinée à favoriser le maintien en emploi des salariés qualifiés de seniors, c'est-à-dire de ceux qui ont plus de 50 ans. Plus précisément, elle s'applique à mettre en rapport l'approche "conditionnelle" des relations entre âge, efficacité et vieillissement avec cette politique publique. Cette approche a été développée par le Creapt (voir ci-dessus), et le réseau Anact - Aract favorise son utilisation et sa diffusion auprès des utilisateurs potentiels dans les entreprises et par les consultants-chercheurs. Pour cette approche, l'avancée en âge n'est pas le seul critère permettant d'évaluer la capacité d'un salarié de se maintenir au travail. C'est plutôt l'interaction de celui-ci, tout au long de sa carrière, avec des environnements de travail, soit propices, soit problématiques, qui peut expliquer le maintien en emploi ou au contraire des sorties précoces de l'activité. Les effets du vieillissement peuvent ainsi, sous certaines conditions, être accélérés ou retardés.

Comment les entreprises ont-elles réagi à la promulgation de la loi de 2008, sachant qu'elles avaient très peu de temps pour se mettre en conformité ? La loi comportait ainsi à la fois un volet incitatif mais aussi la possibilité d'une pénalisation financière à défaut de la conclusion d'un accord dans des délais précis. Fabienne Caser analyse alors le cas de cinq entreprises - grandes et moyennes - dans des secteurs variés. Le but n'est pas de prétendre à l'exhaustivité mais de procéder à une première évaluation des effets de la loi. La ligne de partage se situe entre les entreprises déjà habituées à traiter la question des âges - les entreprises initiées - et celles qui découvrent cette

question sous l'impulsion de l'obligation réglementaire. Pour les entreprises déjà initiées, et qui dans certains cas étaient sensibles à une approche conditionnelle des relations entre les âges et le travail, la loi représente à certains égards un rétrécissement de perspective. Ces entreprises pratiquaient déjà une gestion de tous les âges et la loi vient remettre en cause partiellement cette optique en focalisant l'attention sur les seuls seniors. Toutefois, comme le souligne Fabienne Caser, la loi n'a pas eu "d'effet de retour en arrière". Et même, certaines mesures plus spécifiques en direction des seniors apparaissent pertinentes. Pour les entreprises sans antériorité, le bilan est plus contrasté. Certaines se concentrent sur la seule population des seniors sans se préoccuper de ce qui conduit ceux-ci à développer des signes d'usure et d'altération de la santé. L'attention se porte alors sur les individus au détriment des processus de travail problématiques. La question devient "qu'est-ce qu'un vieux travailleur et comment l'identifier ?" et non pas "qu'est-ce qu'un travail où l'on se trouve vieux et comment le transformer ?" pour éviter les situations d'usure précoce. On le voit, et c'est la principale conclusion de Fabienne Caser, si la loi représente parfois un point d'appui pour modifier les situations de travail, ce n'est pas automatique ; c'est en fait un facteur "déclenchant" qui ne peut pas à lui tout seul "transformer les pratiques".

Enfin, ce numéro de *La Revue des conditions de travail* s'achève par la publication d'une contribution hors-dossier. Toutefois, l'article de Pascal Ughetto, consacré aux espaces de discussion et de dialogue dans l'entreprise est particulièrement pertinent pour conclure ce numéro. Il reprend le fil d'une problématique qui a déjà été exposée : et si une partie des problèmes repérés aujourd'hui dans l'organisation du travail, en particulier la toute puissance apparente de dispositifs de gestion, relevait d'une absence d'espaces adéquats pour débattre et discuter du travail ? Pascal Ughetto remarque que le déploiement sous tous azimuts des grandes machineries gestionnaires s'est fait de conserve avec la montée en puissance des RPS et des plaintes sur le travail. Ces machineries imposent une "dépragmatisation" du fonctionnement de l'entreprise : ce dernier est de plus en plus soumis à des normes qui viennent dire de l'extérieur ce que doit être l'activité et obligent des façons de faire sans que la gestion soit éclairée par la pratique et l'expérience. Les ajustements locaux et informels peinent alors à trouver un espace pour s'exprimer. La gestion risque alors de devenir un soliloque. Pourtant, comme le souligne Pascal Ughetto, "le travail est forcément investi normativement". Il procède intrinsèquement d'une mobilisation subjective et cognitive. Pour réaliser ce qu'il doit faire, affronter les événements et tout ce qui résiste dans le réel, le sujet au travail doit investir de lui-même. C'est lorsqu'il n'existe aucun espace pour discuter de cette mobilisation que la situation psychique des salariés devient problématique. Et l'on voit bien tout ce qui concourt aujourd'hui à rendre difficile cette expression, autant dans les programmes de formation des managers que dans les habitudes qui ont été prises.

Pourtant, le développement d'espaces de discussion, comme le souligne Pascal Ughetto, relève davantage d'une expression proprement politique que de considérations techniques : "Il s'agit de décider comment on règle l'autorisation donnée par les directions centrales aux acteurs de terrain d'exprimer ce qu'ils font réellement et de revendiquer le droit d'organiser à leur tour". Il est aisé de comprendre pourquoi et comment les espaces de discussion peuvent susciter de l'inquiétude et de la méfiance. Ceux-ci modifient potentiellement les rapports de pouvoir dans l'entreprise. L'exercice est donc à risque pour certains acteurs. Mais le bénéfice attendu dépasse simplement le registre de l'expressivité. C'est aussi une question d'efficacité et de performance pour l'entreprise. Enfin, l'article de Pascal Ughetto se termine par des considérations plus pratiques. Il n'existe sans doute pas de formules magiques pour déployer les espaces de discussion en entreprise. Il faut s'adapter à des contextes spécifiques. Ce qui est sûr, c'est qu'il faut discuter du travail quotidien et des épreuves concrètes du travail. De plus, les cadres de terrain doivent pouvoir "(...) faire quelque chose de cette expression" et en répercuter les résultats dans les différentes strates managériales. Enfin, il est certainement nécessaire de ne pas mettre fin trop abruptement à une discussion au prétexte

qu'elle prend un certain temps. On le voit, comme conclut Pascal Ughetto, ce type de dispositif va à "rebours des tendances" observées dans les entreprises ces dernières années. L'avenir des espaces de discussion n'est donc pas encore écrit. Il serait dommage que ces dispositifs, faute d'une ambition appuyée, finissent par être rangés dans la catégorie des gadgets managériaux sans portée pratique véritable.

Non directement rattaché aux questions de générations développées au long de ce numéro de *La Revue des conditions de travail*, ce dernier article nous rappelle que s'il est une leçon à retenir, c'est bel et bien que le travail et son organisation dépendent de choix et de discussions portés par de nombreux acteurs. Les problèmes associés aux générations ne trouveront pas de solution sans un passage par l'élargissement du débat social. Chacun des articles témoigne à sa façon de cet axiome. Les deux comptes rendus de lecture – rédigés respectivement par Michel Parlier et Clément Ruffier, permettent également de prolonger le débat. Les deux thématiques explorées sont importantes à plus d'un titre. La reconnaissance fait l'objet depuis quelques années d'une attention soutenue de la part de nombreux acteurs de l'entreprise. La participation, de son côté, est un thème récurrent qui agite le monde salarial et qui pourrait connaître, à l'avenir, une nouvelle actualité. L'un et l'autre assurent à ce second numéro de *La Revue des conditions de travail* de continuer à explorer ce qui joue en faveur de l'amélioration des conditions de travail et d'en faire état systématiquement.

---

<sup>1</sup> P. Bourdieu précise ainsi dans un entretien avec Anne-Marie Métaillé (1978 : p. 2) "(...) que l'âge est une donnée biologique socialement manipulée et manipulable". La notion de génération n'est pas plus aisée à utiliser. Elle n'inscrit pas automatiquement, à partir d'un même horizon temporel et spatial, des attitudes et des représentations identiques. Certes, il est possible avec M. Bloch (1952), de définir la génération comme "(...) une communauté d'empreinte, venant d'une communauté d'âge". Mais l'historien, dans la foulée, admet "qu'une société, à vrai dire, est rarement une" (p. 95) et que l'analyse des phénomènes générationnels doit éviter les propos globalisants.

<sup>2</sup> Comme le propose la contribution de Pascal Ughetto que nous évoquerons plus loin.

---

## Bibliographie

**Bloch, M., (1952),** *Apologie pour l'Histoire ou Métier d'historien*, Librairie Armand Colin.

**Chauvel, L. (1998 et 2006),** *Le destin des générations. Structure sociale et cohorte en France au XX<sup>e</sup> siècle*, Presses Universitaires de France.

**Crampton, S-M. et Hodge, J-H., (2009),** "Generation Y : Uncharted Territory", in *Journal of Business & Economic Research*, avril 2009.

**Dalmas, M., (2014),** "Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y", in *Management et avenir*, vol. 6, n° 72.

**Flamant, N., (2005),** "Conflit de génération ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre...", in *Sociologie du travail*, vol 47.

**Friedrich, R. et al., (2011),** "Notre avenir dans les mains de la génération C", in *L'expansion Management Review*, septembre, n° 142.

**Gaullier, X., (1988),** "Qu'est-ce qu'un salarié âgé ?", in *Gérontologie et Société*, Cahier n° 45.

**Godelier, E., (2007),** "Pyramides des âges et gestion des ressources humaines", in *Vingtième siècle*, n° 95.

**Jolivet, A. et Thébaud, J., (2014),** "Le contrat de génération : une occasion manquée pour la transmission professionnelle", in *La revue de l'Ires*, n° 80.

**Métaillé, A-M., (1978),** "La jeunesse n'est qu'un mot", entretien avec P. Bourdieu, paru in *Les jeunes et le premier emploi*, Association des âges.

**Meyronin, B., (2014),** "Digital or not Digital ? La génération Y et l'entreprise", in *L'expansion Management Review*, juin, n° 153.

**Sennet, R.,** *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*, Albin Michel.

**Troadec, T., (2006),** "Des générations coupables ?", in *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 12.



{controverses et discussions}



**18** LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE DANS  
LES MÉTIERS D'ART.  
UNE ACTION COLLECTIVE POUR FAVORISER LES  
COLLABORATIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES

---

**par Aline Dronne**

**27** GRATTER TOUJOURS UN PEU PLUS.  
LE TRAVAIL GRATUIT CHEZ LES COIFFEURS

---

**par Laurent Erbs**

**34** ANCIENS COMPAGNONS ET NOUVEAUX  
PAUVRES :  
EMMAÛS AU CŒUR DES TENSIONS ENTRE GÉNÉRATIONS  
DE TRAVAILLEURS

---

**par Joël Ambroisine**

**45** DÉBATTRE DES CONDITIONS DE TRAVAIL  
À L'AIDE DES DONNÉES SOCIO-  
DÉMOGRAPHIQUES :  
LE CAS D'UNE ENTREPRISE AGROALIMENTAIRE

---

**par Charles Parmentier, Didier Garros et  
Vincent Lengoswski**

**53** LES DIFFÉRENTES FACETTES DE LA  
CATÉGORISATION GÉNÉRATIONNELLE  
AU TRAVAIL.

---

**par Mélia Djabi et Sakura Shimada**

**62** LOI SENIOR DE 2008 ET APPROCHE  
CONDITIONNELLE DES RELATIONS ENTRE  
L'ÂGE, LE TRAVAIL ET LE VIEILLISSEMENT.

---

**par Fabienne Caser**

**71** LES RENDEZ-VOUS MANQUÉS DU CONTRAT  
DE GÉNÉRATION.  
LES LIMITES D'UNE APPROCHE INTERGÉNÉRATIONNELLE  
CENTRÉE SUR L'ÂGE

---

**par Guillaume Mesmin**

# LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE DANS LES MÉTIERS D'ART

{controverses et discussions}

Une action collective pour favoriser les collaborations  
intergénérationnelles

## Aline Dronne

sociologue

chargée de mission Aract Lorraine

a.dronne@anact.fr

Dans les métiers d'art, la transmission des compétences et des savoir-faire s'opère dans des contextes spécifiques (effectif réduit, maîtrise de l'ensemble de la production, unicité de l'œuvre). Il s'agit moins de « transvaser » des connaissances préétablies vers l'apprenant que de mettre celui-ci en situation de répondre à des contextes variés (apprentissage du geste, valeurs du métier, stratégies de prudence, développement d'habiletés gestionnaires et commerciales, etc.). Dans ce processus, la qualité de la relation entre l'apprenant et celui qui transmet est essentielle. Son résultat ne peut être complètement fixé à l'avance. Des conditions systémiques et relationnelles sont nécessaires. Analyse à partir d'une action collective réalisée dans la région Lorraine.

L'Aract lorraine a mené une action collective <sup>1</sup> qui a réuni 5 métiers d'art : ferronnier, faïencier, peintre décorateur, tapissier d'ameublement, luthier. Cette action s'est appuyée sur le dispositif de formation « concepteur-créateur » du Centre européen de recherches et de formation aux arts verriers (Cerfav), soutenu par la Mission Lorraine des métiers d'art au conseil régional de Lorraine. Ce dispositif a pour objectif de promouvoir les métiers d'arts en finançant des actions de formation à destination de jeunes apprenants afin de faciliter leur installation dans le monde du travail. Ces métiers sont caractérisés aujourd'hui par des enjeux importants en termes de transmission des savoirs mais aussi de reprise de l'activité. À l'échelon régional, ces métiers participent de la vitalité économique des territoires.

Nature du site	Binôme
Ferronnier avec un atelier de forge réalisant des expositions	1 dirigeant de 62 ans - 40 ans d'expérience 1 formé - 25 ans en reconversion (bureau d'étude BTP)
Faïencier avec une manufacture comprenant 19 salariés	1 directeur site - responsable exploitation 1 formée - 22 ans - école spécialisée BTS céramique
Peintre décorateur (atelier)	1 dirigeante - 45 ans - 20 ans d'expérience 1 formée - 23 ans - école spécialisée supérieure d'art
Tapissier d'ameublement (atelier)	1 dirigeant - 60 ans - 40 ans d'expérience 1 formée - 22 ans - Beaux-Arts
Luthier (atelier)	1 dirigeant - 55 ans - 35 ans d'expérience 1 formée - 23 ans - école spécialisée lutherie

MOTS-CLÉS

Métier, artisanat,  
transmission, apprentissage,  
organisation.

Dans cet article, nous montrerons que le transmetteur ne déverse pas ses compétences de telle sorte que le récepteur s'en saisisse comme s'il s'agissait de prendre un ballon au vol et de l'amener un peu plus loin <sup>2</sup>. Le processus de la transmission est nettement plus complexe. Celui-ci ne peut se faire qu'en situation au plus près des conditions effectives de réalisation de l'activité. Transmettre, c'est alors accompagner un apprenant pour accélérer un processus d'acquisition par la mise en situation et la confrontation avec différentes épreuves provenant du « réel ». Afin de vérifier cette hypothèse, nous décrivons les situations de cinq entreprises d'art dans lesquelles des processus de transmission ont eu lieu entre un apprenant et un artisan. Notre méthode combine des observations de situations de travail avec des entretiens collectifs et individuels. Nous montrerons que les processus d'apprentissage, dans ce contexte particulier, demeurent rétifs à toute tentative de formalisation trop poussée. La force des dynamiques de transmission repose ici sur des logiques de co-construction et d'apprentissage en situation.

## — 1. PROBLÉMATIQUE : QU'EST-CE QUE LA TRANSMISSION ?

Autant en sociologie qu'en psychologie du travail, les processus de transmission ne reposent pas seulement sur l'appropriation par l'apprenant de savoirs préconstitués. Pour transmettre et apprendre, il faut que certaines conditions soient remplies : la possibilité d'imiter et de reprendre pour soi le geste, des temps collectifs, de la réflexivité et des échanges, etc. La transmission repose alors davantage sur une mise en situation que sur l'intégration par l'apprenant d'une série de règles et de procédures théoriques. De plus, dans ce processus, le novice transmet lui aussi un certain nombre d'éléments <sup>3</sup>. Il apporte de nouvelles idées, de nouvelles façons de faire, une nouvelle perception du monde, des connaissances « théorisées » (les Beaux-Arts). Les nouvelles technologies — par exemple, avec la valorisation des œuvres et des produits via les réseaux sociaux, la conception des produits à l'aide de logiciel en 3D — génèrent souvent une sensibilité différente de l'expérimenté sur l'ouvrage en réinterrogeant le sens du geste et l'utilisation de la matière.

Y. Clot (2007 : p. 134) rappelle qu'à la « manière » de M. Bakhtine (1978), « on peut conclure que le geste ne se transmet pas comme un ballon qui rebondirait de sujet en sujet et même de génération en génération ». Le geste — et plus largement les façons de faire — évolue avec le temps, selon les activités et l'appropriation qu'en fait l'individu. On parlera alors de savoirs incorporés. C'est-à-dire que plus l'expertise de l'acteur sera grande, plus le savoir mobilisé sera incorporé et donc utilisé de façon non consciente. En fait, la transmission est nécessairement liée aux situations de travail et s'exerce là où l'expérience se forge et s'accumule. Il est donc nécessaire de repérer des situations mettant en jeu des savoirs d'expérience et propices à l'apprentissage. Ces types de savoirs sont difficiles à formaliser et à expliciter par les travailleurs eux-mêmes. Ils sont intégrés et sont l'objet d'automatismes divers. De plus, ils sont souvent mal reconnus dans l'entreprise. Ils représentent pourtant une valeur stratégique car ils sont le capital historique, culturel et économique de l'entreprise. Dans les métiers d'art, ils sont un gage de tradition et de qualité.

## — 2. ÊTRE ARTISAN D'ART AUJOURD'HUI

### **2.1 Transmission, conditions de travail et savoir-faire de prudence**

Comme l'indique Hugues Jacquet (2012 : p. 75), en sociologie du travail, la définition du « métier » est assez proche de celle de l'« artisan ». Dans les deux cas, cette définition est caractérisée par une connaissance approfondie et une spécialisation non parcellaire permettant de réaliser en totalité un

ouvrage de qualité. La production repose sur la réalisation d'un modèle unique ou de petites séries, "faits main". La volonté de "bien faire" dans tout travail artisanal est indissociable de la qualité attendue pour un produit de luxe et/ou d'excellence.

Dans ce contexte, les enjeux de transmission sont cruciaux pour les artisans d'art afin que la technique soit en appui à la créativité. L'un des premiers enjeux cités par les artisans d'art est la continuité des savoir-faire propres au métier et surtout la crainte de voir disparaître celui-ci : " Cette entreprise c'est mon bébé, je ne veux pas qu'elle disparaisse, on a encore besoin de notre savoir-faire, on aura toujours besoin de tapissier pour restaurer. Je suis content de savoir qu'elle (la novice) va reprendre l'activité. Que je n'ai pas fait ça pour que tout disparaisse. Et c'est un beau métier. On peut faire tellement de choses très différentes" (tapissier).

Ce double enjeu de transmission et de survie de l'entreprise supplante même ceux de préservation de la santé et de prévention de l'usure professionnelle dans les représentations des artisans. Les coopérations intergénérationnelles qui vont permettre le développement de la créativité et améliorer la qualité des produits sont un élément essentiel de la stratégie des artisans. De plus, cette coopération n'est pas à sens unique. Les novices leur permettent d'affiner, par l'apport des nouvelles technologies, de nouveaux matériaux, de nouveaux designs plus en adéquation avec l'évolution des besoins des clients, voire de s'ouvrir sur des champs artistiques peu ou pas encore explorés : " Il (le novice) m'a fait découvrir un logiciel 3D. Moi je n'y connais rien à ça. C'est génial ! Tu travailles autrement, tu crées autrement. Et pourtant tu dois toujours utiliser les mêmes techniques de fabrication. Ça ne t'éloigne pas du feu".

Pourtant, ces apports vont permettre le développement de la santé, voire le maintien dans l'emploi des plus âgés : " J'ai 64 ans, je sais qu'un jour je devrai arrêter. Je commence à avoir mal partout. Mais quand je suis en création, souvent je n'y pense pas, même si parfois la douleur se rappelle à moi ! C'est plus facile avec lui (le novice), il est jeune, il m'aide à porter et à transporter".

Des trucs et astuces vont aussi permettre de limiter des expositions délétères à la santé. Il est vrai, pour reprendre H. Arendt (1958, édition 2015 : p. 190) que l'artisanat implique un acte " de violence présent en toute fabrication". L'artisan " arrache aux entrailles de la terre", la matière à son environnement afin de pouvoir la transformer. Même si Arendt n'évoque pas que l'aspect physique du métier, notons que cette dimension est clairement identifiée dans tous les métiers observés ici. Port de charge lourde, manutention, exposition à différentes matières (poussières de bois, feu, etc.), manipulation d'outils tranchants, coupants... Souvent peu évoqués par l'artisan, tous ces risques sont pourtant bel et bien présents dans les ateliers. L'artisan exprime des douleurs (dos, épaules, mains, cou, etc.) et adopte des positions pour réduire celles-ci. Nous avons pu observer que l'une des préoccupations de l'artisan, pendant et en dehors des situations de travail identifiées (par lui) comme des moments de transmission, consistait à rectifier, conseiller, voire ordonner les postures et les gestes des novices pour réduire le risque de blessure : " Mets-toi bien, t'es toute déformée. Sinon après tu seras comme moi : toute de travers !" (faïencière) – " Change de place au lieu d'être toute tordue sur ton établi !" (luthier). Nous pouvons rapprocher " ces trucs et astuces" en matière de santé et de prévention à ce que Damien Cru et Christophe Desjours (1983) nomment les savoir-faire de prudence qui sont incorporés aux règles de métiers usuelles. Les plus expérimentés ont développé des stratégies de préservation de leur santé et de prévention des risques. Ils ont accumulé une expérience dans le domaine de la sécurité et la santé. L'enjeu du transfert est donc le partage de ces stratégies et de cette expérience avec les jeunes ou les nouveaux arrivants. Et l'une des conditions de réalisation de ce transfert est que les collectifs de travail rassemblent des salariés de différentes générations.

## 2.2 La transmission des compétences

En première approche, les artisans s'expriment facilement à propos de la dimension technique du geste et de l'utilisation de l'outil. De leurs points de vue, ils montrent les « choses à faire », les « étapes du travail », la transformation et l'évolution du produit à réaliser. Pourtant, montrer ne suffit pas, des explications accompagnent souvent ce moment. Cette étape de transmission n'est pas toujours simple. Il arrive régulièrement qu'entre le geste à réaliser « au ralenti » et les explications, l'artisan « s'embrouille ». Son habilité, sa dextérité sont devenues automatiques dans la relation qu'il entretient avec l'objet, avec la matière et son environnement. La nécessité de déconstruire son travail pour réussir à montrer l'ensemble des étapes nécessaires à la réalisation de l'objet ne va pas de soi. Une partie de l'activité de travail échappe à la conscience même du travailleur concerné (Davezies, 2012). Effectivement, nous montrons et nous disons en fonction de ce que nous croyons faire réellement. Il existe toujours un écart entre ce que nous croyons faire et ce que nous faisons réellement.

Au fil du parcours et de l'expérience, l'artisan développe des savoir-faire qui lui sont propres. Ces derniers vont lui permettre d'accéder à une profondeur créative qui lui appartient. Cette expérience lui sert également à être plus productif, plus rapide et souvent à fournir un travail qui va lui permettre à la fois de dégager des marges de manœuvre économiques et de s'octroyer une part plus importante de liberté pour créer.

Ces « astuces » traversent et s'expriment dans différents domaines. Ces derniers peuvent être de l'ordre du développement d'un outil qui n'existe pas dans le commerce. Ils peuvent être de l'ordre d'une vaste connaissance qui dépasse le métier lui-même et que l'apprenant doit acquérir (« Il est nécessaire qu'elle connaisse la fabrication d'un archer, qu'elle puisse débiter son bois ou au moins le choisir, qu'elle s'ouvre à toute forme musicale, etc. » (luthier). Ou encore, comme l'exprime le forgeron : « Apprendre les techniques de forge, c'est évidemment le cœur du métier, mais il faut aller dans les musées, découvrir l'art contemporain... »). La transmission ne se résume pas à un catalogue de gestes qu'il faut acquérir. Pour l'apprenant, l'enjeu consiste à reformuler le geste. Nous savons que le geste professionnel possède au moins trois composantes. C'est évidemment une activité biomécanique (chaînes articulaires en mouvements), mais il ne se réduit pas à cette composante. Les mouvements sont le résultat d'une stratégie d'action pensée par le cerveau (dimension cognitive). C'est également un acte d'expression de notre posture psychique et sociale (dimension symbolique).

La transmission du geste professionnel intervient dans un périmètre plus large que la seule appropriation biomécanique. Le geste participe aussi à notre construction identitaire. L'artisan d'art va porter une attention particulière dans la transmission des valeurs de son métier, de ce qui fait sens et utilité dans la réalisation de l'objet. Le plaisir et la contemplation du résultat final sont importants : « Ce n'est pas beau ça ! Cette mandoline est visuellement jolie, elle est propre (dit le luthier en la caressant), elle est bien faite. C'est du beau boulot ! ». L'esthétique, le bel objet fait appel à tous les sens (vue, toucher, odorat, ouïe). C'est un critère essentiel de ce qui caractérise un travail de qualité.

En même temps, l'activité doit aussi se valoriser économiquement : « Il faut avoir le bon prix. Si ce n'est pas assez cher, les gens ne vont pas l'acheter ! Mais il faut une estimation de ce qui se fait sur le marché » (formateur). Réussir à donner un prix à son œuvre résulte d'une bonne adéquation entre la qualité du travail fourni, les matériaux utilisés, la tradition du geste, l'originalité du produit et la perception du client potentiel : « On ne doit pas être trop décalé. On doit s'adapter aux clients » (tapissier) <sup>4</sup>

### 2.3 La transmission d'une expérience globale

L'artisan d'art, souvent seul dans son atelier, doit déployer un grand nombre d'activités autres que les activités techniques, manuelles et créatives. Pour faire « tourner la boutique », les tâches administratives, commerciales et financières prennent du temps et supposent des connaissances précises, acquises par l'expérience. Les situations de transmission ne sont pas uniquement réservées aux caractéristiques « techniques » du travail. Elles interviennent dans divers registres qui, bien souvent, ne sont pas déterminées à l'avance mais, sont à régler dans l'immédiat, voire dans l'urgence : « Le banquier vient d'appeler. Nous devons aller le voir. Elle doit venir avec moi. Ça va lui permettre de comprendre comment ça fonctionne à la banque et savoir comment réagir ! » (tapissier).

De plus, une fois le geste technique maîtrisé, il s'agit pour l'artisan d'art de gagner en productivité pour répondre aux commandes et assurer la pérennité de l'atelier. Pour l'apprenti, c'est un enjeu important : « Il faut qu'elle aille plus vite. Si elle continue à rédiger un devis en 3 jours, elle ne va pas gagner d'argent ! Elle doit mesurer toutes les exigences du fonctionnement d'entreprise. Et ce n'est pas dans la rédaction d'un devis que tu gagnes de l'argent » (peintre décorateur).

La productivité est souvent une notion abstraite pour les novices et ils se focalisent davantage dans la dimension de création du métier. Or, l'observation montre que les expérimentés les alertaient fréquemment sur la nécessité « d'aller plus vite, (...) de gagner du temps pour gagner de l'argent, (...) d'être rentable ». Réussir à mesurer la charge de travail pour respecter les délais, trouver le rythme pour rentabiliser et optimiser le travail, équilibrer commandes et créations, se dégager des marges de manœuvre nécessaires à la création pleine et entière de l'objet sont des enjeux de transmission essentiels. Toutefois, cette insistance sur la dimension économique n'obère pas l'acte de création lui-même et ses ramifications personnelles : « Même dans les objets que l'on me commande, j'y mets quelque chose de très personnel et qui reste indétectable à l'œil nu. Il y a des choses que je n'aime pas faire. C'est alimentaire. Mais pour me faire plaisir, j'y mets toujours quelque chose qui m'appartient ! » (forgeron)

En l'impliquant dans la globalité des activités, l'artisan d'art va également apporter au novice ses connaissances et une certaine façon de les aborder : comment négocier avec les fournisseurs, quels comportements adopter face aux clients et/ou donneur d'ordres. L'enjeu est tout à la fois d'aider l'apprenant à développer sa culture artistique et construire les relations qui pourraient lui être nécessaires dans ses futurs projets : « Il a pu rencontrer le directeur artistique d'une galerie d'art. Il était content. C'est un autre monde pour lui. Il doit s'adapter à cette vision du monde. » (forgeron). En somme, dans les éléments qui sont transmis au novice, il s'agit (...) « de leur montrer que le monde est plus grand que ce qu'ils connaissent » (luthier).

## — 3. LES CHEMINS DE LA TRANSMISSION

### 3.1 La préparation de l'artisan à la transmission

L'artisan d'art va commencer par « situer socialement » l'apprenti. C'est-à-dire qu'il évalue son travail : il interroge sa pratique, son activité à venir, sa capacité à intégrer un nouvel arrivant (« il faut tout montrer, même les ressentis » (luthier)).

Dans cette préparation, les artisans d'art vont beaucoup se référer à la phase de recrutement. Sur quels critères se sont-ils appuyés ? Des critères souvent subjectifs sont utilisés (« on sent la personne (...) on ressent la passion du métier (...) Il y a eu un bon feeling » (luthier), « on a eu un bon échange »

(peintre)). La passion pour le métier conditionne la motivation. D'ailleurs, dans ces phases de recrutements, les novices arrivent avec leur propre création, souvent réalisées dans la sphère privée (dans un cadre domestique et/ou scolaire) et avec peu d'outils et de moyens.

L'artisan d'art va tenter de projeter son activité de transmission (dans les grandes lignes) pour évaluer les travaux à réaliser par les novices. Il ne formalise pas les étapes de transmission. Il les répertorie mentalement. Selon les commandes et les demandes spécifiques du client, il aura plutôt tendance à faire réaliser au novice des étapes bien distinctes. Toutefois, sans "déroulé pédagogique rédigé", il décrira plutôt les moments d'apprentissages au "feeling" selon les travaux qui se présentent en cours de période de formation, au fil des demandes et des exigences des clients. Néanmoins, il respectera à la fois les étapes des travaux dont il repèrera les phases-clés et délicates, pour bien anticiper ce moment crucial de la transmission, être attentif à surmonter les difficultés et à ne pas rendre le travail laborieux : "Je ne fais pas de plan. Je sais ce qu'il faut qu'elle sache. Quand il y a un travail qui arrive à l'atelier, je sais ce qu'elle peut faire. Seule ou ce que je dois lui montrer. Et si je peux la laisser faire ou jeter un œil" (tapissier).

### 3.2 Les "outils" utilisés pour la transmission

Les artisans d'art rencontrés transmettent en utilisant leurs sens :

#### *Le langage*

Cependant ils ne trouvent pas toujours les mots pour expliquer ce qu'ils font. Certaines activités sont tellement inscrites dans leur pratique qu'elles sont réalisées de manière intuitive et inconsciente : "Parfois, elle (la novice) fait des choses et je m'aperçois que je ne lui ai pas expliqué. Mais je ne me rendais pas compte que je fais autrement, c'est tellement naturel pour moi" (faïencier).

#### *L'exemple*

Nous pouvons ici faire référence à Marcel Mauss (1934), et notamment dans *Sociologie et anthropologie* (1950 : p. 372) : "Le corps est le premier et le plus naturel instrument de l'homme. Ou plus exactement, sans parler d'instrument, le premier et le plus naturel objet technique, et en même temps moyen technique, de l'homme, c'est son corps". M. Mauss décrit ici l'usage du corps comme un outil. L'artisan d'art utilise son corps comme trait d'union entre l'outil et le geste. Par exemple, lors de l'une de nos observations dans la faïencerie, pour faire ressentir au novice le mouvement requis, une ouvrière avec 40 ans d'ancienneté, particulièrement expérimentée, ne trouvant plus les mots pour expliquer, se déplace jusqu'à la novice. Elle s'installe derrière elle, lui prend la main et ajuste le pinceau. Elle démarre alors la girelle (plaque tournante de la table de potier). Et main dans la main, elles procèdent toutes deux au filage du vase : "Tu vois comment tu dois incliner ta main. Tu ne dois pas poser ton pinceau trop fort. C'est juste la pointe qui touche le vase".

#### *Le toucher*

Dans l'ensemble de nos observations, nous avons pu remarquer que tous les artisans d'art utilisaient ce sens. Ils caressent leurs œuvres, palpent le produit fini. Ce sens permet de sentir la matière. Ils ressentent la qualité et l'esthétique de l'objet. Systématiquement, après avoir fait cet acte, ils passent l'objet au novice qui va lui-même le caresser à son tour. Ressentir les mêmes sensations sur la matière leur permet de s'accorder sur un niveau de qualité commun vis-à-vis de l'objet. Lorsque le tapissier prend l'assise du fauteuil en restauration, il la caresse avec la paume de sa main. Il passe et repasse sur certaines parties. Il s'arrête sur d'autres pour évaluer si le tissu est bien tendu, si la mousse n'a pas de pli, si le tissu n'a pas subi de dommage, etc.

### *L'écoute*

Le son provenant du contact de l'outil avec la matière, la façon dont il sonne et résonne vont donner diverses indications à l'expérimenté. Il perçoit la justesse du son. Dans son atelier, le forgeron se retourne brusquement après avoir entendu un bruit strident. Il regarde le novice et pointe du doigt l'objet : " Tu as tapé là, n'est-ce pas ? Et tu n'aurais pas dû. Tu l'as probablement endommagé. "

### **3.3 Une pédagogie adaptée au travail réel**

Les artisans d'art développent différentes méthodes pédagogiques pour accompagner les novices et le développement de leurs compétences. Les modalités vont être à nuancer d'un métier à un autre, mais toutes sont présentes dans la situation de transmission :

- l'art de d'appréhender la pièce, les matériaux, les outils et machines, tout en développant les techniques avec dextérité ;
- l'art d'échanger autour du travail et/ou de la pièce à réaliser, notamment dans les différentes étapes de la conception à la finition, en passant par la réalisation ;
- l'art du silence, savoir regarder aux moments stratégiques de la fabrication sans importuner et déconcentrer ;
- l'art de discuter autour du métier, apportant des éléments d'histoire et pour mieux s'acculturer au métier et permettre de cheminer vers la stratégie future de l'entreprise ;
- L'art de commercer avec les clients, les donneurs d'ordres ou tous services et personnes extérieurs.

### **3.4 La relation dans la transmission**

#### *Se choisir mutuellement*

Même si le recrutement est souvent perçu comme l'acceptation par l'expérimenté du novice, il nous semble pourtant que celui-ci se réalise de manière plus complexe. En fait, le choix repose sur une acceptation mutuelle entre l'apprenant et l'artisan. La sélection peut se faire selon plusieurs modalités, mais nous en relèverons deux qui ont pu être observées. La première tient plutôt de ce que nous pourrions appeler l'effet miroir. Dans cette configuration, l'apprenant et l'expérimenté ont un parcours scolaire similaire (même école) et des centres d'intérêt identiques. La seconde découle de valeurs partagées et identifiées, par exemple, lors d'une rencontre au cours d'un stage ou d'un événement de courte durée. Les notions de "volonté", de "motivation", de "passion", et de "bon feeling" sont citées par les deux parties. L'apprenant et l'expérimenté se reconnaissent l'un l'autre dans des dimensions relativement abstraites, autour du métier ou d'un projet artistique.

#### *La "conduite" de la relation*

Dans ce type d'activité, il ne semble pas toujours simple de trouver le juste équilibre entre vie au travail et vie hors travail, d'autant plus lorsque les dimensions créatives sont particulièrement liées à l'individu, à sa personnalité et inscrites dans son histoire : "L'inspiration, elle débarque n'importe quand. Il m'arrive de passer une partie de la nuit dans l'atelier" (forgeron). "Elle (la novice) dort à la maison lors de ces périodes de stage. Cela lui évite les longs aller-retour tous les jours". Dans ce cas, la relation entre les protagonistes s'est détériorée. La difficulté résidait dans la méfiance réciproque qui s'est installée au fil du temps, basée sur le sentiment d'exploitation et la confusion entre l'engagement dans le métier et la réalisation de tâches domestiques <sup>5</sup>. De plus, pour le novice, l'artisan était réticent à lui montrer la plénitude des gestes et techniques nécessaires au métier. La crainte d'une concurrence future semblait animer l'artisan pour garder par devers-lui certaines ficelles du métier. Du côté de l'expérimenté, cette situation était retraduite en termes de manque



de volonté, d'absence de prises d'initiatives et de persévérance pour atteindre les objectifs de la formation.

Lorsque la relation est décrite en utilisant le terme de "mentor", la reconnaissance de l'expérimenté de la part du novice est importante. Il peut alors exister une volonté forte de mimétisme de la part de ce dernier. Lorsque l'expérimenté se positionne comme un "passeur", le partage de l'expérience semble être plus transparent, plus apprenant pour l'expérimenté et le novice. A contrario, la rétention d'informations sur les techniques, le sentiment que le novice est exploité, déboucheront sur une relation définie comme violente et fondée sur un apprentissage dans la souffrance. On le voit, la nature de la relation entre le novice et l'expérimenté conditionne fortement le succès ou l'échec des processus de transmission.

## CONCLUSION

Cette action collective s'est déroulée pendant l'année 2014. Elle proposait d'aider les très petites entreprises (TPE) des métiers d'art à mieux mettre en œuvre des actions favorables à la transmission des savoirs de métier et de prudence entre les générations.

De manière opérationnelle, l'accompagnement a mis en œuvre trois étapes :

- Investigation dans les entreprises volontaires portant sur les conditions concrètes de la transmission de ces métiers. Les diagnostics en entreprise ont été menés à l'aide de différents outils méthodologiques, tels que l'entretien (individuel et collectif) et l'observation de situations de travail.
- Développer avec les participants des échanges de pratiques pour renforcer les actions utiles. Ces phases collectives ont été réalisées avec deux cibles distinctes, le ou les dirigeant(s) et le ou les apprenant(s). Ces échanges se sont nourris de pratiques et d'expérimentations individuelles, réussies ou non.
- Diffuser à la filière des repères précis — en termes de pédagogie et de modalités d'évaluation — pour encourager les établissements à innover dans les pratiques de transmission afin de développer les collaborations intergénérationnelles.

La principale conclusion de cette action concerne la mise en œuvre des dispositifs de transmission pour ces métiers. L'observation montre que l'apprentissage se produit ici en situation de travail, par la confrontation avec des événements auxquels font face en commun le novice et l'expérimenté. C'est la mise en situation et la constitution d'un stock d'expériences, appris en temps réel, qui permettent de faire progresser le stagiaire. Dès lors, il peut sembler vain de caractériser l'apprentissage (et la transmission) comme une somme de moments pédagogiques clairement délimités et appris successivement par un stagiaire. L'apprentissage ne se limite pas non plus à l'appropriation du geste technique ; il s'agit d'apprendre l'ensemble des facettes d'une activité, le rapport au client, les aspects gestionnaires ainsi que les dilemmes de l'activité (l'équilibre entre la création et les contraintes économiques). L'apprentissage repose ici sur ce que l'on pourrait caractériser comme du *mimétisme systémique*. Au fond, l'apprenant met à sa main l'ensemble des caractéristiques du métier et par-là, il en recrée certaines modalités. Cette conclusion rejoint une série de travaux qui insistent sur les logiques d'appropriation des métiers par la recréation du geste (Y. Clot notamment, *op. cit.*).

Enfin, cette action a été utile pour les participants eux-mêmes. Tous ont exprimé leur satisfaction quant à la possibilité de discuter, notamment lors des entretiens individuels. Ceux-ci semblent leur avoir permis de s'interroger sur des pratiques jusque-là peu investiguées. De leur côté, les entretiens collectifs se sont déroulés entre les formateurs et les artisans d'art. Ils ont présenté l'avantage de susciter la confrontations des points de vue entre les formateurs du Cerfav et les artisans : "Ils (les formateurs) ne vivent pas dans le même monde que nous. Nous n'avons pas les mêmes réalités". Pour les formateurs, les artistes sont sur leur nuage : "Ils ne sont pas dans la réalité de l'entreprise". Dans l'échange d'idées, les artisans d'art ont pu affirmer collectivement des points de vues et valider les analyses présentées en restitution. Cette action a donc pu favoriser un rapprochement entre ces catégories d'acteurs.

La question de la transmission est plutôt interrogée par l'organisme de formation de manière administrative et avec un certain formalisme pédagogique. Cette représentation n'est pas toujours conforme aux pratiques effectives de transmission comme le montrent nos descriptions. Les artisans se débrouillent et inventent des pratiques de transmission qui, pour être informelles, n'en demeurent pas moins efficaces. Pour les gestionnaires de programmes de formation (les évaluateurs), cet aspect doit être pris en compte pour garantir l'adéquation des évaluations pédagogiques avec les situations rencontrées sur le terrain.

---

<sup>1</sup> Pour une définition de ce que l'on entend par "action collective", voir : F. Dumalin et al. (2003).

<sup>2</sup> Cette expression est utilisée par Y. Clot (voir plus bas) pour caractériser ce qui résiste à une appréhension trop simple de la transmission du geste en situation professionnelle.

<sup>3</sup> Nous avons été confrontée à ce type de situation lors de nos observations alors qu'un maître d'apprentissage qualifiait ainsi cette possibilité : "L'autre jour, elle (la novice) prenait l'outil de telle manière, j'allais intervenir pour lui montrer comment faire autrement, mais je me suis aperçu qu'elle le maîtrisait à sa façon".

<sup>4</sup> On retrouve une description des dilemmes auxquels peuvent faire face les artisans du point de vue de la valorisation économique de leurs activités chez M. B. Crawford (2010 : p. 133 et suivantes).

<sup>5</sup> M. B. Crawford (op. cit. : p. 93), dans son apprentissage du métier de mécano narre une situation similaire. L'initiation dans ces métiers commence parfois par l'exécution de tâches qui n'ont rien à voir avec ceux-ci et qui relèvent de la sphère domestique.

---

## Bibliographie

**Arendt, H. (1958)**, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Gallimard.

**Bakhtine, M. (1978)**, *Esthétique et théorie du roman*, Paris, Gallimard.

**Clot, Y., Fernandez, G. et Scheller, L.**, "Le geste de métier : problèmes de la transmission", in *Psychologie de l'interaction*, 23, p. 109-139.

**Crawford, M. B. (2010)**, *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, La découverte.

**Cru, D. et Desjours, C. (1983)**, "Les savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment", in *Cahiers médico-sociaux*, n° 3, p. 229-247.

**Davezies, L. (2012)**, "Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail", in *Pistes*, vol. 14, n° 2.

**Dumalin, F. et al.**, *Initier et conduire une action collective. Accompagnement des petites et très petites entreprises*, Anact, 2003.

**Jacquet, H. (2012)**, *L'intelligence de la main*, L'Harmattan.

**Mauss, M. (1934)**, "Les techniques du corps", in *Journal de psychologie*, XXXII, n° 3-4.

**Mauss, M. (1950)**, *Sociologie et anthropologie*, Presses Universitaires de France.

# GRATTER TOUJOURS UN PEU PLUS

{controverses et discussions}

## Le travail gratuit chez les coiffeurs

### Laurent ERBS

docteur en histoire, maître de conférences  
Laurent.erbs@gmail.com

L'argent que les coiffeurs puisent directement dans la caisse de l'entreprise pour le soustraire au fisc est désigné par l'expression "la gratte". La fraude est justifiée par le poids des différentes charges que supportent les salons de coiffure. Pourtant, certains chefs d'entreprises ont résorbé une charge devenue paradigmatique : celle du coût du travail. En effet, ils n'hésitent pas à employer de jeunes coiffeuses sans les rémunérer. Cette pratique illégale interroge : comment le travail gratuit est-il instauré dans un contexte réglementé par le droit du travail ? Une des clés de compréhension de ce mécanisme apparaît dans le dispositif de relation entre pouvoir et sujétion. En effet, il est mis en œuvre dans la situation de la jeune coiffeuse en attente d'un premier emploi, et un chef d'entreprise utilisant la promesse de l'hypothétique futur poste pour la faire travailler sans rémunération.

La "gratte" est le terme utilisé par les patrons-coiffeurs pour désigner l'argent qu'ils ponctionnent dans la caisse de l'entreprise pour en faire leur profit immédiat. L'opération devient possible grâce au paiement en espèces et échappe ainsi à toute écriture comptable. L'enjeu réel est de soustraire ce gain à un contrôle administratif quelconque en le maintenant dans la clandestinité. La fraude est justifiée par la pression fiscale, les charges diverses et la contrainte devenue paradigmatique, du "coût du travail" <sup>1</sup>. Pourtant, certains patrons-coiffeurs ont résorbé ce dernier grâce à l'emploi de jeunes coiffeuses et sa transformation en "gratte" <sup>2</sup>. Dès lors, cette transition semble contradictoire, et par conséquent, elle interroge sur les conditions de sa mise en œuvre. En effet, car si l'emploi est présenté par l'employeur comme un coût, et si la gratte reste un bénéfice illicite, la fusion des deux apparaît pour le moins préoccupante dans un contexte où la législation du travail a droit de cité. Adopter ce point de vue amène donc à déconstruire le dispositif qui conduit de la légalité à l'illégalité : comment obtient-on de faire travailler de la main-d'œuvre gratuitement, clandestinement, sans aucune protestation de sa part ? Les hypothèses suivantes fondent le propos soutenu dans ce texte. En premier lieu, les employeurs utilisent la promesse du contrat à durée indéterminée pour abuser de la situation – toujours d'actualité – de faiblesse sociale de jeunes coiffeuses à la recherche d'un premier travail (Ledrut, 1961 : p. 152-165). En second lieu, le contexte économique et social se prête à une telle manipulation car la ritournelle des difficultés d'accès à l'emploi pour les jeunes générations<sup>3</sup> appartient désormais à ces lieux communs qui confortent l'idée selon laquelle un travail, quel qu'il soit, vaut mieux que pas de travail du tout (Ortlieb, 2012). Pour les coiffeuses, il sera concrétisé au sein d'un salon par un emploi permanent, répondant ainsi à des besoins socialement définis et codifiés (Gorz, 1997 : p. 14).

#### MOTS-CLÉS

Travail clandestin, fraude, essai professionnel, contrat de professionnalisation, coiffure.

L'objectif de cet article est de montrer comment ce mécanisme frauduleux s'inscrit dans une perspective diachronique avec la successivité de situations, pour finalement révéler des pratiques

convergentes chez des professionnels, renforcées par la sollicitation et l'engagement de leurs propres victimes. L'analyse de ce phénomène s'opère grâce à un corpus constitué par des séries d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de jeunes stagiaires <sup>4</sup> d'un centre de formation professionnelle <sup>5</sup>, et de coiffeuses isolées <sup>6</sup>. Le groupe social interrogé est essentiellement féminin <sup>7</sup>. Il rappelle le lien entre la coiffure et la féminité (Bosse, Guégnard, 2007, p. 27-46). De ce fait, le point de vue examiné est celui de ces jeunes femmes. Les paramètres relationnels du terrain d'observation ont conduit à réaliser les entretiens à l'aide d'une grille d'intervention très générale pour réduire la distorsion découlant de la relation d'enquête, tout en préservant une distance à l'objet d'étude afin de conserver un regard critique. Ce choix paraît le plus approprié pour comprendre l'expérience des personnes interrogées, afin de cerner les méthodes employées par les employeurs malhonnêtes, et leur pérennité.

## — 1. L'ALLÉGORIE DE L'EMPLOI PERMANENT

Bien souvent, la confrontation de l'offre de son travail proposée par un jeune à la rareté d'une demande ne fait qu'aggraver les frustrations qui découlent de l'absence d'emploi. Selon l'analyse de la DARES <sup>8</sup>, en 2012, le taux de chômage des 15-29 ans atteignait 18 % en moyenne. Aussi, l'obtention d'un entretien d'embauche constitue une première victoire à ce qui ressemble à un parcours du combattant pour un individu en quête d'un emploi. Les jeunes coiffeuses n'échappent pas à ce contexte concurrentiel et celui-ci devient l'instrument de patrons-coiffeurs peu scrupuleux qui l'utilisent volontiers en lui octroyant une dimension d'inquiétude supplémentaire. Dans la pratique, cette dernière est appuyée par des exigences particulières des employeurs – au demeurant potentiels – à l'égard des coiffeuses postulant à un premier emploi. "Faites cet effort, et (peut-être) aurez-vous cet emploi !" Tel est en substance le message formulé à leur intention. Les chefs d'entreprise veulent que les candidates à un emploi se "donnent au travail" au même titre que leurs salariés. La réalité montre que l'engagement demandé se traduit toujours par du travail effectué dans l'entreprise, mais systématiquement non rémunéré. David Courpasson qualifie cet engagement par "enrôlement des subjectivités" (Courpasson, 1997 : p. 53) car les individus se plient volontairement à cette contrainte en intégrant la sociodicée proposée par le chef d'entreprise, malgré sa filouterie. Ici, le pari est clair : l'acteur patronal joue sur la crainte des coiffeuses de ne pas obtenir le poste convoité.

Les récits des victimes de ces pratiques sont connus et identiques. Ils mettent en lumière des formes de travail gratuit que certains patrons-coiffeurs leur imposent. La première est issue de l'essai professionnel. En effet, celui-ci constitue une coutume professionnelle chez les coiffeurs. Cependant, il faut distinguer cette période probatoire de la période d'essai découlant de la conclusion d'un contrat de travail en termes de modalités d'exécution. Si la forme de l'examen scolaire est autorisée, l'essai sera bien sûr réalisé dans le cadre d'une prestation de service exécutée dans le salon de coiffure. L'épreuve mobilise une partie de la journée voire la journée entière au maximum. L'essai professionnel reste néanmoins encadré par la convention collective nationale de la coiffure <sup>10</sup>. Le texte le définit en ces termes : il s'agit de vérifier et d'évaluer la qualification et l'aptitude du salarié à occuper l'emploi auquel il postule. Son organisation est laissée à la seule appréciation du chef d'entreprise. Lui seul dispose du pouvoir exclusif de décider du choix du jour, des horaires et de la nature de l'épreuve d'essai. Le témoignage de Noémie est éloquent à ce propos <sup>11</sup>. Venant d'obtenir son CAP, la jeune femme a été convoquée par un coiffeur renommé de Metz pour réaliser cette épreuve d'essai. Après une demi-journée passée au salon de coiffure, le propriétaire de l'entreprise lui a affirmé qu'elle correspondait exactement au profil du poste. Par conséquent, elle serait très rapidement informée de sa date d'embauche. Après quelques jours d'espoir et d'attente pour Noémie – le contrat de travail n'a-t-il donc pas été conclu ? <sup>12</sup> –, l'employeur lui a envoyé un message sur son téléphone portable lui proposant un nouvel essai. La coiffeuse lui a fait part de son étonnement pour finalement s'entendre dire "qu'elle ne faisait pas l'affaire" <sup>13</sup>.

Grâce à la facilité de sa mise en œuvre, l'essai professionnel peut être répété à l'infini. Et son détournement de sa finalité originelle complète d'autres pratiques toutes aussi malhonnêtes initiées par les aigrefins de la profession. Ainsi, les coiffeuses titulaires de contrats de professionnalisation en sont devenues des proies faciles. Ces jeunes femmes sont engagées dans un cursus de deux années les préparant à l'obtention d'un Brevet professionnel **14**. Par ailleurs, elles possèdent nécessairement un CAP voire une mention complémentaire, comme les 19 % des bénéficiaires d'un contrat de professionnalisation, toutes catégories professionnelles confondues **15**. Introduit en 2004 (Askenazy, 2009 : p. 99-106), le contrat de professionnalisation (désormais CP) appartient aux dispositifs destinés à gérer le chômage et la précarité, en particulier chez les 16-25 ans (Roulleau-Berger 1993 : p.191-209).. En 2011, les jeunes représentaient 81 % des entrées dans ce dispositif **16**.

Les coiffeuses interrogées dans le cadre de cet article partagent leur emploi du temps hebdomadaire à raison d'une journée et demie dans un centre de formation, où leur sont dispensés cours théoriques et pratiques, et le reste de la semaine dans l'entreprise de leur employeur. La durée totale de travail hebdomadaire incluant la période de formation ne peut excéder la durée légale de travail. En effet, le titulaire d'un CP est un salarié. Par conséquent, la législation du travail lui demeure applicable. Pourtant, de nombreux employeurs contournent volontiers ces dispositions en allongeant délibérément la durée de travail sans aucune contrepartie financière. L'opération est plus ou moins habilement menée selon son initiateur. Les coiffeuses doivent affronter la version autoritaire ou subtile. Dans ce dernier cas de figure, Abel Arpazei, patron d'une chaîne de salons de coiffure de l'Est de la France, se distingue particulièrement **17**. Le personnage dissimule la fraude sous un semblant de légalité. Ainsi, les coiffeuses sous le régime du CP sont "invitées", avec forte insistance, à signer un document précisant qu'elles dépassent de quatre heures leur emploi du temps contractuel pour bénéficier d'une formation supplémentaire dispensée par l'employeur en personne. En guise de formation, la manœuvre d'intimidation dissimule en réalité quatre heures de travail hebdomadaire, non-rémunéré, effectué au sein du salon de coiffure.

Avec l'essai professionnel et les heures supplémentaires délibérément impayés, les employeurs instaurent une logique de la contrepartie "emploi contre travail gratuit". Pourtant, aucune coiffeuse ne proteste, ni n'engage des poursuites judiciaires à l'encontre de l'employeur malhonnête. L'explication fournie est simple et reste toujours identique **18**. Elle tient en l'espoir de la stabilisation d'une situation sociale grâce à l'obtention d'un CDI à court ou à moyen terme, pour finalement échapper au vide social découlant du chômage (Foucart, 2010, p. 7-12). Dans tous les cas, l'emploi pérenne représente une sorte de promesse de futur bien-être, signifiant une forme de sécurité dans la société, transcendée par la capacité de consommation et le pouvoir donné par la possession monétaire **19**.

## — 2. UN INÉPUISABLE RÉSERVOIR DE MAIN-D'ŒUVRE

Ce serait faire erreur de considérer que le terme du contrat de professionnalisation annonce systématiquement sa transformation en contrat de travail de droit commun **20**. Bien au contraire, il replace les coiffeuses dans une situation de préoccupation : "Vais-je trouver un autre travail ? **21**" . Cette fin de toute possibilité de reconduction contractuelle est préméditée et délibérée, bien plus qu'elle ne paraisse dictée par de réelles difficultés économiques de l'entreprise, ou une quelconque inadéquation entre la titulaire du CP et le poste occupé. Katia fait écho de son expérience : "Il ne me garde pas, mais embauche une autre BP **22**" . Loin d'être unique, cette conclusion met un terme à deux années d'utilisation de main-d'œuvre à bon marché. En effet, le salaire de référence est le minimum légal. Ce dernier définit le montant de la paie pour un travailleur relevant du régime

du contrat de professionnalisation. Les jeunes de moins de 21 ans perçoivent un salaire ne pouvant être inférieur à 55 % du SMIC. La paie pourra être valorisée jusqu'à 70 % du salaire minimum lorsque son titulaire atteindra 26 ans. À cette très faible rémunération s'ajoutent d'autres facilités pour les employeurs. Ainsi, ils bénéficient de réductions de cotisations patronales. Celles, dites "Fillon", prévoient par exemple l'exonération des assurances sociales **23**.

Avec la politique de gestion du personnel appliquée par les chefs d'entreprises, toutes circonstances restant égales, le contrat de professionnalisation n'apparaît plus seulement comme un transfert de savoir-faire ou de connaissance, mais bien d'un moyen permettant d'embaucher de la main-d'œuvre à moindre salaire. Dès lors, apparaît le visage de l'entrepreneur et son caractère "d'idiote social", tel qu'il est décrit par les économistes néo-classiques, "seul avec son égoïsme, et guidé par la seule recherche de son intérêt personnel" (Plociniczak, 2003 : p. 441-476). Claire, une ancienne élève d'un lycée professionnel explique : "Après l'obtention du CAP coiffure, neuf de mes camarades de classe recherchaient un patron" **24**. Leur objectif était l'alternance car l'attrait du travail conserve la primauté sur le contexte scolaire. "La coiffure est un métier fabuleux, artistique, qui touche à la mode" **25**. L'image de ce travail portant sur l'embellissement du corps remonte parfois à la socialisation "comme fille" au moment de la petite enfance (Court, 2007 : p. 97-110): "Les petites filles jouent à la poupée pour faire des coiffures de princesse". Julie explique : "Elles veulent toutes être coiffeuses" **26**.

Finalement, les amies de Claire eurent des réponses positives à leurs demandes. "Après plusieurs recherches, sept d'entre-elles ont enfin trouvé des entreprises leur proposant une période d'essai non rémunérée pendant les vacances scolaires" **27**. Les jeunes femmes ont toutes accepté sous l'effet d'une contrainte intérieure (Dumouchel, 2014 : p. 197-208) impulsée par le souhait de travailler. Claire conclut : "Mais seulement trois d'entre-elles ont été recrutées" **28**. Bien que l'on ignore les conditions de déroulement de la période d'essai à l'échelle individuelle, ses modalités d'exécution demeurent illicites dès la formation du rapport social. D'emblée, elles sont révélatrices d'un état d'esprit enclin à frauder.

En revanche, les débuts difficiles dans la coiffure sont confirmés par les études de l'INSEE **29**. Déjà très élevé à la fin des années 1990 (Moreau, 2000, p. 67-86), le taux de chômage atteint actuellement 20 % dans ce secteur d'activité. Un quart des emplois le sont à temps partiel. À la fin de l'année 2011, on enregistrait un nombre de 37 000 coiffeurs au chômage, soit une progression de 12 % par rapport à l'année précédente **30**. La concurrence dans la coiffure est extrêmement forte. Depuis les années 2000, le nombre d'établissements est en hausse alors que baissent le taux de valeur ajoutée et le profit **31**. C'est pourquoi, les répercussions sur l'activité se font ressentir. La conjonction de ces phénomènes contribue à créer un surplus de main-d'œuvre sur un marché déjà en surproduction et dont le rythme d'activité dépend du pouvoir d'achat. Pour la Fédération nationale de la coiffure (FNC), la tendance des intentions d'embauche est à la baisse, et certains coiffeurs ont réduit les effectifs salariés pour les conduire au niveau de 2009 **32**. Pourtant, des centaines de coiffeurs sont formés chaque année dans les établissements scolaires et dans une pléthore d'écoles de coiffure privées **33**, alors que la chute des taux d'emploi des titulaires de diplômes professionnels s'est encore aggravée en 2013 **34**. En conséquence, ces jeunes coiffeurs deviennent des surnuméraires pour un marché du travail qui ne peut les absorber. Et aux professionnels de la Fédération nationale de la coiffure de constater l'existence du chômage structurel : "Il y a une inadéquation importante entre les demandeurs d'emploi inscrits en coiffure et leur employabilité, et ce décalage tend à s'amplifier **35**". Ce contexte d'emploi rare et de main-d'œuvre devenue excédentaire présente un intérêt pour les chefs d'entreprise. En effet, ils disposent d'un véritable réservoir dans lequel il n'y a qu'à puiser une

force de travail prête à accepter parfois des conditions d'emploi et de travail exécrables voire hors-la-loi. Au XIXe siècle, Marx parlait de "l'armée industrielle de réserve" pour évoquer cette "matière humaine toujours exploitable, disponible et malléable à souhait" (Marx, 2008 : p. 696). Dans un tel contexte, le chômage devient alors un "puissant moteur de consolidation de la domination" (Thévenin, 1994). Il est au fondement d'un rapport de pouvoir agissant en faveur de l'employeur. D'ailleurs, il n'est guère étonnant que celui-ci soit reconnu comme celui qui "donne du travail" <sup>36</sup>. Cette vision du rapport salarial est largement entretenue auprès des jeunes coiffeuses dès leur formation. Ce déploiement de l'empathie à l'égard de l'employeur qui n'hésite pas à exposer ses difficultés, et en même temps l'intérêt qu'il y aurait à travailler pour lui, découle non seulement de la proximité sociale (Loriol, Sall, 2014 : p. 56-63), mais aussi d'un discours optimiste sur la valeur du travail inculqué dans les établissements scolaires. On y cultive volontiers l'esprit paternaliste qui demeure de rigueur dans le milieu professionnel de la coiffure où toute inégalité est déniée (Pinçon, 1985 : p. 95-102), au motif qu'employeur et employés travaillent de concert au sein des petits salons de coiffure (Erbs, 2013 : p. 145-158).

## CONCLUSION

L'adhésion des jeunes coiffeuses aux propositions dolosives qui leur sont faites par des chefs d'entreprise résulte d'une construction sociale qui imbrique contrainte économique, incertitude sociale (Eckert, Mora, 2008 : p. 31-46), et rapport de genre. En effet, la persistance de cette inégalité entre hommes et femmes (Brugère, 2012 : p. 89-102), atteint son faite au moment de l'interception des droits des jeunes coiffeuses. Dans les cas relatés, l'acte délictuel relève toujours de l'action d'un patron-homme confronté à des jeunes femmes. Pourtant, ce mode de production si particulier façonne la mentalité des impétrantes. Il est, pour elles, la manière d'entrer dans le "métier" tant espéré. Elles acceptent l'assujettissement que les chefs d'entreprise leur imposent car celui-ci leur paraît être dans l'ordre "naturel" des choses. Pour parvenir à leur mise au travail - gratuit - les employeurs utilisent une méthode qui relève d'une variante du chantage à l'emploi. Sa particularité ne réside pas dans une fonction de contrôle de salariés en poste, mais d'intervention en amont d'une relation salariale pérenne et stable. Ici, on use de l'illusion du passage possible au CDI pour employer des filles à qui l'on dénie toute visibilité sociale. Ces dernières n'existent pas dans l'exercice de leur travail car finalement celui-ci demeure clandestin. Aucun salaire, aucune cotisation sociale ne transparaissent dans cette économie délictuelle où, malgré tout, le chef d'entreprise vend aux clients les prestations réalisées par ses jeunes en quête d'un emploi stable. De fait, confrontées à la nécessité économique, et marquées par l'idéalisation de leur profession, les jeunes coiffeuses découvrent la violence d'un monde du travail, bien loin des discours de leurs formateurs, chargés de la reproduction sociale. Cette violence n'est que le reflet de l'opposition entre les intérêts des uns et les besoins des autres, et n'est pas justifiable par les difficultés économiques des entrepreneurs. Finalement, l'emploi permanent devient l'alibi à une extorsion totale du travail de ces jeunes femmes souhaitant accéder au salariat. Dès lors, ces dernières révèlent leur degré de dépendance économique et sociale en acquiesçant au songe de la main-d'œuvre idéale : celle qui travaille gratuitement.

<sup>1</sup> <http://www.biblon.com/stephane-amaru/2014/02/03/je-travaille-pour-mon-salarie/>

<sup>2</sup> Les noms propres cités dans cet article ont été modifiés pour préserver l'anonymat des enquêtés et autres personnes citées.

<sup>3</sup> Alain Joyandet, L'emploi des jeunes, grande cause nationale, janvier 2012.

<sup>4</sup> Les stagiaires sont toutes issues d'un cycle de formation CAP ou d'une "mention complémentaire".

- 5** Les effectifs annuels sont inférieurs à 20 personnes par année de formation.
- 6** Les personnes interrogées sont des coiffeuses qualifiées, titulaires d'un CAP.
- 7** Les effectifs masculins sont généralement inexistantes ou réduits à l'unité.
- 8** Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.
- 9** "Emploi et chômage des 15-29 ans", DARES Analyses, 2013.
- 10** Convention collective nationale de la coiffure et des professions connexes du 10 juillet 2006. Étendue par l'arrêté du 3 avril 2007, JORF, 17 avril 2007.
- 11** Témoignage de Noémie. Juin 2013.
- 12** Article L1221-1 du Code du travail : Le contrat de travail est soumis aux règles du droit commun. Il peut être établi selon les formes que les parties contractantes décident d'adopter.
- 13** Témoignage de Noémie. Juin 2014.
- 14** Diplôme de niveau IV.
- 15** DARES, Analyses, n° 021, mars 2012.
- 16** L'objectif de cette catégorie de contrat est "de permettre [à leurs bénéficiaires] d'acquérir une qualification professionnelle ou de compléter leur formation initiale par une qualification complémentaire en vue d'accéder à un poste déterminé dans l'entreprise" Ibid.
- 17** Entretien avec Katia D., Ophélie D. (février 2009), Laetitia M., Melissa B. (mai 2010). Anne-Lise K., Rebecca Z, (avril 2012).
- 18** Idem.
- 19** "On veut travailler pour avoir des sous !". Entretien avec Katia D., Ophélie D. (février 2009), Laetitia M., Melissa B. (mai 2010). Anne-Lise K., Rebecca Z, (avril 2012).
- 20** Contrat à durée indéterminée.
- 21** Entretien avec Katia H. (mai 2010).
- 22** Idem.
- 23** Article L241-13 du code de la sécurité sociale.
- 24** Témoignage de Claire, Mai 2014.
- 25** Témoignage d'Amélie, Janvier 2015.
- 26** Témoignage de Julie, Janvier 2015.
- 27** Témoignage de Claire, Mai 2014.
- 28** Idem.
- 29** Insee première, n°1313, octobre 2010.
- 30** Source : Pôle emploi/DESP/marché du travail 2011.
- 31** Les services en 2004, services personnels, Insee, p. 123-126.
- 32** Chiffres clés de la coiffure 2013, édition septembre 2012, Fédération nationale de la coiffure.
- 33** On recense dans les seules régions Ile de France et Provence Côte-d'Azur, respectivement 99 et 130 écoles de coiffure. Source : Pages jaunes.fr.
- 34** Géographie de l'école, 2014, n°11, p. 82.
- 35** Chiffres-clés de la coiffure 2013, édition septembre 2012, Fédération nationale de la coiffure.
- 36** Entretien avec Katia D., Ophélie D. (février 2009), Laetitia M., Melissa B. (mai 2010).

---

## Bibliographie

- Askenazy P. (2009)**, "Prévenir des gâchis de compétences et qualifications en France", in *Travail et Emploi*, n° 118, p. 99-106.
- Bosse N., Guégnard C. (2007)**, "Les représentations des métiers par les jeunes : entre résistances et avancées", in *Travail, genre et sociétés*, 2, n° 18, p. 27-46.
- Brugère F. (2012)**, "Sexe, genre et féminisme", in *Esprit*, n°383, p. 89-102.
- Courpasson D. (1997)**, "Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale", in *Sociologie du travail*, 38, n° 1, p. 39-61.
- Court M. (2007)**, "La construction du rapport à la beauté chez les filles pendant l'enfance : quand les pratiques entrent en contradiction avec les représentations du travail d'embellissement du corps", in *Sociétés & Représentations*, 2, n° 24, p. 97-110.
- Dumouchel P. (2014)**, "Tu dois, Pierre-Henri Castel", in *Critique*, n° 802, p. 197-208.
- Eckert H., Mora V. (2008)**, "Formes temporelles de l'incertitude et sécurisation des trajectoires dans l'insertion professionnelle des jeunes", in *Travail et Emploi*, n° 113, p. 31-46.



- Erbs L. (2013)**, "Être une femme de paille dans la coiffure", in *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 19, n°48, p.145-158.
- Foucart J. (2010)**, "Entre-deux et passages. Essai de conceptualisation à partir de la complexité et de la transaction", in *Pensée plurielle*, n° 24, p. 7-12.
- Gorz A. (1997)**, *Misères du présent. Richesse du possible*, Paris, Galilée, 229 p.
- Loriol M., Sall D. (2014)**, "La gestion du stress dans les TPE", in *La Revue des conditions de travail*, n° 1, p. 56-63.
- Ledrut R. (1961)**, "Les chômeurs : faiblesse sociale et sentiment de faiblesse", in *Revue française de sociologie*, 2, n° 3, p. 152-165.
- Marx K. (2008, [1968,1963])**, *Le Capital*, Paris, Gallimard, Coll. Folio essais, 1053 p.
- Moreau G. (2000)**, "Les faux semblables de l'apprentissage", in *Travail, genre et sociétés*, 1, n° 3, p. 67-86.
- Ortlieb C.-P. (2012)**, "Travail forcé et ethos du travail", in *Variations*, n° 17, mis en ligne le 01 août 2012, consulté le 11 mai 2014. URL : <http://variations.revues.org/357>.
- Pinçon M. (1985)**, "Un patronat paternel", in *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, n° 57-58, p. 95-102.
- Plociniczak S. (2003)**, "La construction sociale du marché des très petites entreprises. Des réseaux sociaux au capital social local des entrepreneurs. L'exemple de l'arrondissement Lensois", in *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°3, p. 441-476.

# ANCIENS COMPAGNONS ET NOUVEAUX PAUVRES :

Emmaüs au cœur des tensions entre générations de travailleurs

## Joël Ambroisine

Université Paris III – Sorbonne nouvelle  
j.ambroisine@hotmail.fr

**L**e mouvement associatif Emmaüs a la mission d'accueillir les populations en situation d'exclusion. En échange de l'hébergement, ces travailleurs pauvres, appelés les compagnons d'Emmaüs, pratiquent la valorisation des objets de seconde main et des déchets d'équipements électriques et électroniques. Malgré leur participation au développement de la Communauté, les compagnons sont considérés comme étant au bas de la hiérarchie, devancés par les salariés et les bénévoles. Au-delà de cet aspect, des tensions existent entre les compagnons eux-mêmes. Les nouveaux pauvres n'ont en effet pas expérimenté le même type de parcours que les plus anciens et, en fonction du moment de leur entrée dans la Communauté, de leur formation et de leur profil, leurs attentes sont très dissemblables. C'est ce que révèle une enquête effectuée au sein des Communautés par l'auteur de l'article qui s'est immergé dans plusieurs postes occupés par les compagnons. En ayant une compréhension globale du fonctionnement de la Communauté et grâce à l'analyse des conditions de travail, il montre comment se cristallisent les conflits générationnels entre anciens et nouveaux.

À l'heure où la solidarité intergénérationnelle est promue par certaines institutions <sup>1</sup>, cet article traite d'une forme d'entrepreneuriat collectif originale. Les Entreprises Sociales d'Insertion (ESI) ont fait de la participation au travail et de l'insertion professionnelle de personnes en risque d'exclusion un modèle économique (Defourny J., Gregoire O, Davister C., 2004).

Parmi ces ESI, Emmaüs est un mouvement associatif créé en France en 1949 par l'Abbé Pierre (voir encadré 1). Comme d'autres entreprises, les communautés Emmaüs font face à des enjeux sociaux et organisationnels : la participation des travailleurs seniors et le risque de conflits intergénérationnels, la santé et les conditions de travail (notamment les maladies chroniques et les addictions), la performance et la soutenabilité du travail. Avec l'évolution du marché du travail et l'exclusion de nouveaux types d'individus, des générations différentes de travailleurs pauvres expérimentent au sein des Communautés des parcours extrêmement dissemblables en fonction du moment de leur entrée dans la Communauté, de leur formation et de leur profil d'exclus (senior au chômage, femme avec enfants à charge, immigré, etc.).

Comment ces différences générationnelles qui ne relèvent pas uniquement du prisme de l'âge sont-elles conditionnées par l'expérience vécue par ces travailleurs pauvres ? L'expérience vécue façonne le comportement de ceux-ci et les réponses qu'ils peuvent développer dans un contexte

### MOTS-CLÉS

Emmaüs, communautés,  
compagnon, travailleurs  
pauvres, insertion,  
génération

marqué non seulement par l'exercice d'un travail mais aussi par celle de leur sortie éventuelle de l'exclusion.

Notre démarche repose sur une enquête qualitative par observation participante sur le terrain des Communautés d'Emmaüs et par une analyse comparative entre trois pays (France, Espagne Royaume-Uni). Nous avons vécu et effectué des missions volontaires de deux semaines dans chacune de ces communautés en Europe : les Communautés du Plessis-Trévisé et de Dunkerque en France, les Communautés de Murcia, de Navarra, de Sabadell et la Fondation sociale Emmaüs de San Sébastian en Espagne, les Communautés de Cambridge et de Colchester au Royaume-Uni. Cette enquête repose tout d'abord sur notre engagement personnel dans plusieurs postes occupés par les compagnons. Cette expérience nous donne accès à la diversité des activités et nous permet d'en analyser les conditions de travail : la livraison et la récupération des meubles, la vente dans les boutiques et dans les entrepôts, le rangement et la manutention dans les entrepôts, le recyclage et le traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques, l'accueil téléphonique et la cuisine. Cette observation s'accompagne de la tenue d'un carnet de bord quotidien afin de noter des informations supplémentaires (anecdotes, division des tâches, respect des règles de sécurité et de santé au travail, appréciation sur la difficulté des tâches, vie en communauté, etc.). De plus, nous avons réalisé une soixantaine d'entretiens formels semi-directifs en face à face ou en groupe (notamment dans le cas d'entretiens avec l'ensemble des responsables d'ateliers ou des moniteurs éducateurs) ainsi que de nombreux entretiens informels. Nous avons interrogé les employés salariés, directeurs, travailleurs sociaux, les responsables d'ateliers, moniteurs éducateurs, les psychologues, personnels encadrants, ou les simples employés ; les bénévoles, présidents d'associations, ou simples bénévoles ; et enfin les compagnons hommes et femmes. Un protocole d'entretien identique a été utilisé qui portait sur les identités et les parcours personnels, les relations au sein de la Communauté, les conditions de travail, l'organisation communautaire et la représentativité.

#### **Les compagnons d'Emmaüs, une entreprise d'insertion, un lieu de vie et de travail.**

Emmaüs est né en 1949 de la rencontre de l'Abbé Pierre, son fondateur, avec un désespéré suicidaire, Georges Legay, le premier des compagnons. Au lieu de l'aider, l'Abbé Pierre lui demande de l'aider à aider les autres, "servir premier le plus souffrant". Ce mouvement a créé les Communautés d'Emmaüs, comme un lieu de vie, de solidarité, d'accueil, et de travail. Celles-ci pratiquent une activité de valorisation des déchets et d'objets de seconde main, ainsi que l'hébergement et l'insertion de populations exclues. Une singularité de cette approche est que les bénéficiaires de l'aide communautaire sont les principaux travailleurs : ce sont les compagnons (ou chiffonniers) d'Emmaüs. D'ailleurs, l'idéologie d'Emmaüs considère que la participation des compagnons favorise leur resocialisation : "le travail rend la dignité" (Emmaüs France, 2012). Cependant, les compagnons en tant que principaux travailleurs ne sont pas forcément les premiers bénéficiaires de leur activité. En effet, l'un des quatre piliers de la vie communautaire est la solidarité envers les plus nécessiteux : une part importante des ressources produites par les compagnons est notamment réinvestie dans des projets de solidarité internationale. Ces ressources, obtenues par le travail des compagnons, selon certains d'entre eux, pourraient être investies dans des projets locaux d'insertion ou d'infrastructure. Enfin, l'organisation du travail communautaire repose sur un principe dit de trépied où collaborent des salariés, des bénévoles et les compagnons. Ce modèle structure les interactions entre les acteurs mais il n'est pas considéré par tous comme forcément équitable. Chaque partie prenante occupe une fonction : les compagnons sont une force productive, les salariés ont une fonction d'encadrement et de gestion, les bénévoles ont une fonction décisionnaire. Les compagnons ont un statut mal défini entre bénéficiaire et travailleur tandis que leur travail assure la pérennité économique des communautés. En 2012, il existait 337 groupes, répartis dans 37 pays, dont 260 groupes dans 16 pays européens.

## — 1. LES COMMUNAUTÉS EMMAÛS : DES LIEUX DE TRAVAIL COMME LES AUTRES ?

### 1.1. Les relations de travail

Les relations de travail dans les Communautés Emmaüs reposent sur un trépied : le compagnon produit, le salarié encadre et gère, le bénévole décide. De plus, les Communautés, selon les pays, ont des méthodes de management distinctes (voir encadré 2). En France, le pouvoir est réparti entre le président bénévole et deux co-responsables salariés, afin de distinguer les fonctions associatives et marchandes. En Espagne, les Communautés évoluent vers des modèles plus marchands, les anciens fondateurs deviennent les directeurs d'entreprises sociales Emmaüs. Enfin, en Angleterre, la direction s'organise autour de deux postes : l'activité économique et l'activité sociale et communautaire.

### 1.2. Les politiques salariales

Au-delà des stratégies d'encadrement, l'efficacité économique des Communautés repose sur des relations salariales singulières basées sur l'emploi de travailleurs à bas coûts et leur maintien dans les structures communautaires. Le niveau de rémunération est un avantage compétitif. En France comme en Angleterre, un compagnon touche une indemnité appelée "pécule" d'environ 49€ hebdomadaire (soit 212,33€/mois), pour une semaine de 36h hebdomadaire, 2 ½ jours de repos par semaine (en France), et 40 heures (en Angleterre). La politique salariale des Communautés espagnoles est différente. La Communauté de Murcia applique une rémunération échelonnée selon les étapes d'insertion. Cette répartition est un moyen incitatif. Ainsi, des compagnons pratiquent les mêmes tâches et sont rémunérés différemment selon le groupe auquel ils appartiennent. Ces groupes sont définis en fonction des capacités physiques, des engagements pris par le bénéficiaire dans son parcours d'insertion (notamment pour ceux qui sont en désintoxication). Les individus du groupe A touchent un revenu de 512,46 euros/mois et travaillent 132heures mensuelles et plus. Ceux du groupe B touchent un revenu de 497,86 euros/mois et travaillent 132 heures mensuelles et plus. Le groupe C touche un revenu de 438 euros/mois et travaille 132 heures mensuelles et plus. Le groupe D est le groupe des personnes sans contrat. Ces personnes touchent une allocation de 395,66 euros/mois et travaillent 132 heures mensuelles et plus. Enfin, le dernier groupe E est constitué de ceux qui ont signé un contrat "ordinaire" de travail avec l'association. Les individus en contrat d'insertion touchent un revenu de 763,20 euros/mois et travaillent les journées complètes et 40 heures par semaine (Ambroisine, 2010). D'un pays à l'autre, les possibilités pour les compagnons de discuter les règles organisationnelles sont limitées par leur statut de bénéficiaires et par leur parcours d'insertion. Ces limites sont à l'origine de nombreux conflits.

### 1.3 Des populations vieillissantes

Selon les règles du mouvement, la Communauté accueille indistinctement et inconditionnellement tout individu et s'engage à fournir les meilleures conditions d'hébergement, d'hygiène, de même qu'un droit à la santé, à la sécurité sociale, à la retraite (Emmaüs France, 2010). Ainsi, certains compagnons décèdent dans la Communauté. À notre arrivée au Plessis, le responsable racontait que certains étaient décédés à la Communauté, d'autres étaient malades, d'autres encore s'étaient mariés (près de 17 mariages en 10 ans). Si, en général, le sentiment d'insécurité dans l'emploi est mesuré par la crainte de perdre celui-ci, à l'intérieur de la Communauté, il existe un phénomène de Dead-end jobs et de dépendances institutionnelles.

En France, les retraités étaient 237 dans les Communautés en 2005, soit 6% du total des compagnons (Emmaüs, France 2005). Dans le cas du Plessis-Trévisé, les compagnons de plus de 51 ans représentent un total de 62% des communautaires : 44% de 51-60 ans et 18% de + 60 ans (Tableau 1).

**Tableau 1 : Répartition des communautaires selon l'âge (Emmaüs le Plessis-Trévisé)**

Répartition par âge	Total (individus)
- de 30 ans	4
Entre 31 et 50ans	9
+ de 51 ans	21

Sources : Emmaüs Le Plessis-Trévisé 2008

Le vieillissement de l'effectif implique d'assurer financièrement et structurellement la retraite des compagnons, compte tenu de leurs pensions très modestes, alors que cela représente un ralentissement de l'activité.

#### 1.4 Les parcours et les transmissions de savoirs

Le niveau de productivité est corrélé avec l'âge et à certains risques sanitaires et psychosociaux provenant du profil des compagnons. De même, alors que dans une entreprise ordinaire, la présence d'anciens peut assurer la transmission des savoirs, ce phénomène est ici limité dans la mesure où les directives environnementales européennes ont transformé l'activité de chiffonniers. Les anciens sont donc dépassés par les nouvelles pratiques que les nouveaux ne maîtrisent pas non plus. Pourtant, il y a de plus en plus de jeunes qui frappent à la porte des Communautés : près de 500 demandes annuelles ne peuvent être satisfaites. Lors de notre enquête au Plessis-Trévisé, Murielle, responsable stagiaire signalait que Sylvestre, 19 ans, arrivé en 2008, tardait dans ses démarches pour intégrer un centre de formation. Cette co-responsable estimait qu'il ne fallait pas qu'il s'installe alors que le responsable, lui, estimait qu'il avait besoin de quelqu'un au tri des jouets. Il existe une tension entre certaines logiques d'actions : si la Communauté représente un hébergement pour les anciens sans-abris, elle ne convient pas nécessairement aux plus jeunes qui sont à la recherche de moyens de réinsertion et de formation (plusieurs compagnons l'ont signalé dans leurs entretiens).

#### Des Communautés aux fonctionnements différents selon les pays

Malgré une idéologie commune, les Communautés en Europe s'adaptent aux modèles sociaux (Esping Andersen, 1999) et aux marchés du travail locaux (Ambroisine, 2010). En France, il existe 116 communautés qui fonctionnent sans aucune subvention et grâce à l'activité de vente d'objets, de mobiliers de seconde main, et la revalorisation de matière première, notamment le textile et les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE). Les Communautés comptent environ 4257 compagnons et compagnes (Emmaüs France, 2012). En 2012, les Communautés françaises ont récolté 121 millions d'euros de ressources.

En Espagne, Emaús España a été créée en 1972. Les Communautés se sont développées selon des formes juridiques différentes. Par exemple, il existe la Fondation Traperos Emaús Navarra, le Groupe Emaús Fondation sociale à San Sebastian, l'association Traperos Emaús Murcia. La majorité s'est développée autour de la vente d'objets de seconde main, le traitement des DEEE et le recyclage (Pérez M.G, 2005, Ambroisine J., 2010).

Au Royaume-Uni, les Communautés sont soumises aux législations sur les Charities (Charities Act 2006) et aux Companies. La première Communauté britannique a été créée en 1992 à Cambridge. À ce jour, il existe vingt-deux Communautés et quatorze en cours de création (Emmaüs UK, 2012).

Si la Communauté est bien une ESI, apparaissant comme une structure-tremplin pour la réinsertion d'un jeune actif, l'entreprise " en soi " a besoin de jeunes travailleurs pour favoriser le développement de l'activité, notamment à cause de l'intensité de certaines tâches — livraison et de récupération — qui nécessitent de déplacer du mobilier parfois ancien et donc lourd. Il y a donc un conflit potentiel entre l'objectif de réinsertion et la nécessité de faire fonctionner efficacement l'entreprise. Le maintien des plus jeunes au sein de la Communauté s'impose parfois pour des raisons de productivité. Ce dilemme est certainement constitutif des conflits intergénérationnels observés dans la vie des Communautés.

## — 2. LES CONFLITS AU SEIN DES COMMUNAUTÉS : DE " L'ACTEUR BÂTISSEUR " AU " BÉNÉFICIAIRE CONSOMMATEUR " : UNE TYPOLOGIE DES COMPAGNONS

L'idée de " communauté " évoque l'image d'une corporation (celle des compagnons et des chiffonniers d'Emmaüs) regroupée autour de valeurs et de comportements communs. Or, nous faisons l'hypothèse que l'une des sources des tensions observées au sein des communautés est liée au profil des différentes générations destinées à cohabiter ensemble. L'évolution des parcours des uns et des autres fait émerger des contrastes marqués entre ceux que l'on pourrait considérer comme les anciens compagnons et ceux que l'on pourrait décrire comme des nouveaux pauvres, soit, en tendance, une différence entre des compagnons " acteur bâtisseur " et d'autres, plus récemment arrivés, de " bénéficiaires consommateurs ". Notre conception de la génération se réfère prioritairement aux événements et aux circonstances qui ont conduit les compagnons à intégrer la Communauté ainsi qu'à leur évolution subséquente. Il est vrai qu'il ne suffit pas à des individus de vivre en même temps un événement identique pour former un ensemble homogène. Pourtant, le cas des Communautés laisse penser qu'il existerait différentes générations de compagnons entre les anciens qui ont intégré la Communauté il y a trente ans ou plus, et ceux qui l'ont intégré lors des récentes crises économiques. Les premiers ont intégré un ensemble de valeurs, des références liées au mouvement Emmaüs, vivant des expériences similaires à la fois hors et au sein de la Communauté, partageant un socle commun de règles communautaires qui conditionnent leur évolution professionnelle. Les seconds se réfèrent plus aux règles du Code du travail qui sont plus formelles que celles en vigueur dans la Communauté.

La typologie suivante permet d'exprimer les différences observées au sein des compagnons

### 1) Il y a les compagnons du type de George Legay, arrivés entre les années 1950 et 1965

À l'origine, l'histoire du premier des compagnons, " George Legay ", rappelle celle de Jean Valjean, le héros des misérables de Victor Hugo. Après une jeunesse au sein d'un foyer divisé, vers 20 ans, il est condamné au bagne à Cayenne pour le meurtre de son père. Après vingt ans, il est gracié pour conduite héroïque lors d'un incendie. Il rentre en France, alcoolique, paludéen et tuberculeux, il apprend que sa femme s'est remariée et sa fille ne le reconnaît pas. Il décide alors de se noyer (Brodiez, 2008). C'est alors qu'il rencontre l'abbé Pierre et qu'il devient compagnon d'Emmaüs. Plusieurs des premiers compagnons ont une histoire et un parcours institutionnel similaires : élevés dans des foyers sociaux, un parcours éducatif achevé très tôt, un passage par la délinquance juvénile et des compétences professionnelles limitées. Loïc Le Goff (2009 : p. 26) brosse des portraits très " haut en couleur " de ces compagnons de la première heure. Ces individus ont passé la majeure partie de leur vie dans des espaces collectifs : foyers sociaux, structures de la DDASS, familles nombreuses, la légion ou la coloniale, l'armée, la prison. Or, ce profil disparaît dans les années 1970 et 1980, remplacé par celui de nouveaux pauvres.

## 2) La seconde génération, celle des années 1965-1980 : le début d'une nouvelle pauvreté.

Pour ces compagnons, la période des Trente Glorieuses les a pourvus en opportunités d'emploi jusqu'en 1975. Ce ne sont plus alors les difficultés familiales ou l'expérience communautaire qui les définissent, mais des accidents personnels qui ont érodé leur sens de l'initiative et conduit à des addictions. Si les premiers compagnons sont souvent des marginaux, les seconds ont été exclus du système. La modification des modes de production agricole et industriel, les crises pétrolières, la fin des Trente Glorieuses vont conduire au chômage structurel de masse. Aux modifications industrielles et économiques, s'ajoutent des transformations du socle familial (éclatement de la solidarité familiale) et une transformation de l'habitat (dorénavant massivement urbain). Les nouveaux pauvres connaissent le "mal-vivre" et la difficulté de se socialiser en période de sous-emploi (Le Goff, 2009).

## 3) La troisième génération, celle des nouveaux pauvres entre les années 1980 et 1990

La troisième génération succède très logiquement à la précédente sans trop de différence. Dans les années 1980, le concept de "nouveaux pauvres" désigne une catégorie de personnes fragilisées à la suite des mutations économiques, technologiques et sociales s'opérant dans la société. Les phénomènes engendrant cette "nouvelle pauvreté" sont la multiplication des emplois précaires, la faible indemnisation de l'assurance chômage, les changements de configuration du tissu social, l'existence de personnes jeunes n'ayant jamais travaillé, l'instabilité familiale pouvant produire une désocialisation, des troubles psychologiques, des problèmes avec le travail, ou des comportements d'atteinte à soi (alcoolisme, drogues, tentatives de suicide). Par exemple, John, 53 ans est un ancien compagnon qui a vécu dix ans dans la rue avant son intégration en Communauté à Cambridge. Ancien chef d'entreprise, il devient alcoolique à la mort de sa femme, sombre dans la dépression et fait faillite. Dans la rue, il entend parler des communautés Emmaüs et décide "de reprendre sa vie en main, avant qu'il ne soit trop tard". Depuis qu'il a intégré la Communauté de Cambridge, il est devenu encadrant.

## 4) La quatrième génération, celle des "nouveaux nouveaux" pauvres des années 2000 et des indignés

Aujourd'hui, la crise a renouvelé l'identité du compagnon en deux profils différents :

- Le compagnon victime de la crise. Des personnes très qualifiées (des seniors ingénieurs au chômage) peuvent se retrouver en situation d'exclusion. Il y a aussi le phénomène des travailleurs pauvres qui ne disposent pas de logement, soit à cause d'un niveau de rémunération trop faible, soit parce qu'ils n'ont pas de garanties suffisamment solides pour obtenir un toit. Il y a aussi les migrants qui ne sont plus seulement originaires d'Afrique et d'Asie mineure, mais d'autres pays européens avec un niveau élevé de qualification. Ceux-là s'engagent à Emmaüs comme ils s'engagent dans une entreprise ordinaire avec l'idée de rentabiliser cette période de leur vie, soit en épargnant, soit en se réinsérant. Aujourd'hui, la crise a renouvelé la réalité de la précarité. Des personnes très qualifiées comme Giosué de Murcia ou John de Cambridge peuvent se retrouver en situation d'exclusion. Le profil du compagnon a évolué, et les besoins des "nouveaux nouveaux pauvres" ne correspondent déjà plus aux attentes des "nouveaux pauvres" des années 1980. Ces nouveaux compagnons sont moins attachés à l'histoire du mouvement Emmaüs et ne se reconnaissent absolument pas dans la figure du premier compagnon.
- Le compagnon qui s'oppose à la crise et à la société de consommation : à l'image des "indignés", des "enfants de Don Quichotte", des "occupy", certains ont trouvé à Emmaüs

une entreprise qui partage leurs valeurs. Ces compagnons sont écolos, anarchistes, militants de l'économie solidaire. Ceux-là se contentent de leur niveau de rémunération, investissant dans leur capital social, notamment via les réseaux solidaires et les manifestations sociales.

Il est possible de croiser cette typologie fondée sur les générations avec une autre qui repose sur l'exercice des métiers.

### **1) Les compagnons-chiffonniers (entre 40 ans et 20 ans d'ancienneté) : le métier originel**

Les premiers compagnons arrivés dans les communautés il y a plus de 40 ans sont maintenant retraités ou à l'approche de l'âge de la retraite mais restent très attachés à l'activité du chiffonnier. Cette activité va de pair avec celle de chineurs et de brocanteurs. Le chiffonnage (dans la rue) est différent du métier de chinage (achat de marchandise) et les chiffonniers se spécialisent dans la collecte des objets abandonnés dans la rue. Brodiez rappelle qu'en 1950 le métier de chiffonnier est progressivement interdit pour des raisons d'hygiène et d'insalubrité. La décision des compagnons d'Emmaüs de se faire chiffonniers est donc la dernière solution (Brodiez, 2008 : p. 27). Dès le début, le chiffonnage est un métier de la rue et une solution de survie adaptée à des personnes qui ont un faible niveau de qualification.

### **2) Les compagnons-professionnels du recyclage et de la valorisation des DEEE et d'objets de seconde-main (souvent moins de 10 ans d'ancienneté) : les compagnons-techniciens de l'environnement**

Les directives environnementales nationales et européennes ont fait évoluer le métier de chiffonnier vers celui de technicien de l'environnement. D'après nos observations, cette professionnalisation s'accompagne d'une volonté d'autonomie et d'indépendance, notamment dans le cas des communautés comme celles de Murcia qui perçoivent des subventions ou celles de Navarra qui se sont très tôt tournées vers des modèles entrepreneuriaux de type "entreprise sociale". Ainsi, les subventions ou les appels d'offres locaux ont permis d'investir dans une "flotte" de camions équipés avec du matériel de manutention, de recyclage et de triage. Si cette activité modernisée nécessite évidemment des compétences plus élevées, l'évolution du métier va de pair avec un rajeunissement du profil du compagnon et une modification de l'origine de celui-ci (plus haut niveau de qualification).

Parmi les compagnons plus aptes à la professionnalisation, on retrouve surtout les jeunes qui ont entre 20 et 35 ans, écologistes pour certains ou avec un projet d'insertion. Mais il y a aussi des compagnons plus âgés, issus des "nouveaux pauvres" des années 1980.

Le comportement des compagnons évolue de génération en génération de la logique de l'acteur-bâisseur à celui du bénéficiaire consommateur. Les anciens compagnons sont extrêmement loyaux envers la Communauté et leurs responsables. Ils acceptent la politique salariale et ne veulent pas quitter la Communauté parce qu'ils sont fiers d'être compagnons. C'est notamment le cas des retraités du Plessis-Trévisé ou de celui de **Ian de Cambridge** que nous abordons ultérieurement. D'autres ont développé des compétences et une certaine autorité dans le cadre de leur fonction : ils sont en charge des bric-à-brac, de l'organisation des livraisons. L'acquisition des compétences se conjugue ici avec un engagement à l'égard de la communauté et de ses objectifs de redistribution.

Mais, dans d'autres cas, cette relation entre le travail et l'engagement devient problématique. L'effort requis ne semble pas à la hauteur des gratifications. Cela peut conduire à des irrégularités, certains compagnons en charge de boutiques accordant des passe-droits, des remises à certains clients, etc. À défaut de profiter des gains de leur productivité, certains détournent même à leur profit une partie des ressources. En raison du faible niveau de rémunération, des compagnons revendent



de la marchandise volée dans les entrepôts pour améliorer leur condition de vie, voire organiser leur sortie. La logique qui se développe est alors celle du "bénéficiaire-consommateur" qui cherche à maximiser son avantage avant d'envisager la nature de son engagement dans la Communauté.

Nos observations montrent que malgré une volonté d'*empowerment* de la part de l'organisation Emmaüs, le compagnon maîtrise mal sa trajectoire <sup>3</sup>. En fait, les individus sont en tension entre leur dévouement à l'organisation et la poursuite de leurs intérêts personnels. Celui qui ne travaille pas est très vite exclu du groupe (M. Olson, 1971), et des concurrences apparaissent au niveau des postes-clés (chauffeur, menuiserie, électricité, etc.). De plus, à l'instar du jeune qui intègre une nouvelle entreprise, le nouveau compagnon (quel que soit l'âge) doit s'adapter à une culture ancienne et s'habituer à la vie "à la dure". Les nouveaux cherchent un hébergement mais aussi un emploi stable rémunéré à la hauteur de leur contribution. Cette tension prend la forme d'une distinction intergénérationnelle mais dépend avant tout des conditions d'insertion de chacun dans la vie communautaire.

### — 3. DES TENSIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES LIÉES À UNE MAUVAISE GESTION DES TRAJECTOIRES PERSONNELLES ET PROFESSIONNELLES

#### 3.1 Un sentiment d'injustice au sein de l'organisation communautaire ?

Une part importante des tensions entre les générations de compagnons est due au fait que la Communauté échoue à prendre en charge la diversité de leurs intérêts individuels. Cette situation participe de la montée d'un sentiment d'injustice au sein de certaines Communautés. À notre sens, le recours à une théorie de la justice telle que le défend John Rawls (1987) devrait s'imposer pour rationaliser la participation des individus en fonction de leurs intérêts et permettre l'égalité d'accès de tous aux avantages procurés par l'organisation. Pour le moment, il n'en est pas ainsi et cette situation génère de nombreuses tensions.

Certains compagnons sont très heureux de leur situation tant qu'ils restent au sein de la Communauté. C'est le profil des compagnons avec une ancienneté importante. D'autres n'attendent pas la charité mais simplement une aide à l'insertion. Or, l'absence de prise en charge de ces attentes de nature très différente, par l'organisation, empêche la constitution de véritables parcours professionnels. C'est le cas, par exemple, de Valérie, 43 ans et de Fadwa, 28 ans. Valérie, compagne au Plessis-Trévisé depuis 2005, explique qu'elle a réalisé des démarches d'insertion par elle-même en dehors du dispositif communautaire. Son souhait est de trouver un travail. Fadwa, compagne à la communauté depuis 8 ans, va plus loin et propose une explication : "Il y a un manque dans l'accompagnement. On essaie de te garder et au contraire quand t'as trouvé du boulot, t'as que trois mois. Et après tu ne fais plus partie de la Communauté". Pour elles, les formations dispensées par Emmaüs France ne servent pas à l'extérieur et sont utiles uniquement pour le travail à la Communauté. En fait, réinsérer un compagnon, c'est prendre le risque de laisser partir un travailleur qui a développé des compétences et une certaine autonomie dans son poste.

À l'inverse du modèle français, le dispositif espagnol (tel qu'à Emaús Murcia) est basé sur un itinéraire d'insertion en 10 étapes jusqu'à la sortie de la Communauté. Ce parcours n'empêche pas certaines tensions et frustrations : par exemple, Giosué est un compagnon italien de 59 ans, ancien professeur dans un lycée technique pendant 15 ans en Italie. Il parle 4 langues et a travaillé dans plusieurs Communautés en Europe. Pour lui, "la formation ne sert qu'à justifier les subventions". Giosué a intégré la Communauté de Murcia grâce à une allocation de type A en attendant que son statut d'allocataire se transforme en contrat d'insertion. Sa rémunération est de 512,46€ mensuels. En

fonction de ces compétences, Giosué est le supérieur hiérarchique d'Antonio, un ancien jardinier, senior de plus de 45 ans. Antonio est espagnol et a intégré la Communauté en contrat d'insertion, il touche donc 763€ mensuels. Ainsi, ces deux compagnons seniors de plus de 45 ans se retrouvent dans une situation paradoxale, alors que le chef d'équipe, plus compétent, touche une rémunération moindre que son équipier, parce qu'ils ont des profils de bénéficiaires différents. Malgré leur bonne entente, pour Giosué, cette situation est injuste.

### 3.2 Trajectoire professionnelle et identité au sein des Communautés

À la différence du Plessis-Tréville, les compagnons espagnols de Navarra sont en majorité dans la structure depuis moins de 5 ans (67%), alors que les deux Communautés ont plus de trente ans d'existence. La proportion des travailleurs de moins de 5 ans d'ancienneté dans une structure trentenaire est signe de vitalité et de réinsertion réussie.

**Tableau 2 : Répartition des communautaires selon l'ancienneté à Navarra et au Pléssis-Tréville**

Répartition en nombre d'individus selon l'ancienneté	Navarra	Le Plessis-Tréville
Moins de 5ans	67	15
De 5 à 10ans	15	10
Plus de 10 ans	18	9

Sources : *Emaús Navarra 2008*

Les jeunes compagnons espagnols se considèrent avant tout comme des traperos, des chiffonniers ou des techniciens de l'environnement. Les jeunes sont "des écolos qui refusent la société de consommation". Le directeur et fondateur d'Emús Navarra considère qu'ils sont les descendants des chiffonniers. "L'adoption du métier de chiffonnier par les compagnons d'Emmaüs en janvier 1952 réactive une pratique professionnelle en déshérence qui avait vu ses beaux jours au 19<sup>e</sup> siècle" (Brodiez-Dolino, 2008 : p. 24). C'est en Espagne que cette identité est la plus forte. Elle favorise la cohésion de l'ensemble du groupe quel que soit le statut. Pour le directeur, cette évolution du chiffonnier vers celle du technicien permet la professionnalisation et l'aplanissement des différences de profil. Le cas de l'Espagne est intéressant car en renouvelant l'identité du travailleur communautaire, passant ainsi de l'identité corporatiste du compagnon d'Emmaüs à celle du trapero-chiffonnier/travailleur écolo, l'âge n'est plus le critère crucial de l'intégration des personnes et l'arbitre des formes d'action des individus : si l'image du compagnon renvoie à celle du travailleur pauvre ou de la personne en risque d'exclusion, qui a donc des besoins d'hébergement, de formation, d'insertion à satisfaire, celle du "Trapero" rapproche plutôt de celle de l'activiste et du militant.

A *contrario*, les retraités, notamment ceux provenant des communautés françaises, reflètent assez bien l'idée de l'ancien compagnon, dévoué à leur communauté. Évidemment, à l'heure de la retraite, celle-ci remplit leur besoin le plus essentiel, à savoir un endroit où vivre, notamment parce que leur cotisation et leur faible rémunération de compagnon ne leur permettent pas de s'offrir une retraite confortable <sup>4</sup>. Ainsi la Communauté du Plessis-Tréville compte de nombreux exemples : Liliane, 67 ans et Madeleine, 77 ans, les deux plus anciennes compagnes entrées en Communauté respectivement depuis 1974 et 1978. Elles vivent depuis lors à la Communauté et participent par les petites tâches quotidiennes. Jean, 66 ans, à la Communauté depuis 2000, est retraité depuis 2003. Il travaille toujours à l'accueil téléphonique. Une tâche qu'il partage avec Ernest, 60 ans. Franklin, 65 ans, à la Communauté depuis 2007, est retraité depuis 2008. Il ne participe à aucune tâche. Pour cette raison, il est peu apprécié. C'est un ancien comptable qui dit travailler à l'extérieur dans une maison de production de vidéo.

## CONCLUSION

Les tensions intergénérationnelles au sein des Communautés Emmaüs relèvent de deux dimensions : l'âge (entre jeunes et seniors) mais surtout les statuts différents entre anciens et nouveaux travailleurs pauvres. En tant que structures hybrides d'entreprises de réinsertion mais aussi de lieux de vie, voire de retraite, les Communautés Emmaüs, ne sont pas des entreprises assimilables aux entreprises dites classiques, uniquement lieux de production et de travail. L'encadrement communautaire repose souvent sur une distinction entre une vision charitable solidaire, une vision administrative et sociale et une vision économique et professionnelle. Cette situation crée une tension récurrente entre ces trois modes d'intégration. L'un des phénomènes les plus criants dans les Communautés est celui de la dépendance institutionnelle. Dans certains cas, l'intervention sociale et la gestion de la pauvreté à Emmaüs favorisent voire renforcent la dépendance institutionnelle du compagnon. Pour garantir la satisfaction des besoins sociaux d'une population en risque d'exclusion, il est préconisé d'inciter à l'exercice ou à la poursuite d'une activité productive en adoptant des mesures propres à rompre le cycle de dépendance de cette population à l'égard des aides apportées. Dans le cas contraire, cela conduit à des phénomènes de dépendance. Pourtant, les Communautés vivent du travail des compagnons et la poursuite de la réinsertion peut entrer en contradiction avec les besoins productifs.

L'absence d'une sécurisation précise des parcours de vie et des parcours professionnels souligne également l'échec des Communautés en tant que marchés transitionnels de l'emploi (B. Gazier, 2005). Cet échec est la source des conflits intergénérationnels parce que le vieillissement entraîne des degrés divers de dépendances institutionnelles. De même, la présence au sein de la même communauté d'anciens compagnons et de nouveaux pauvres, voire de "nouveaux" nouveaux pauvres aux intérêts divers conduit à des désaccords quant aux objectifs collectifs. Il en résulte des tensions qui peinent à être résorbées dans un système parfois injuste aux yeux de ceux qui le font fonctionner.

<sup>1</sup> En 2012, l'objectif de la campagne "Année européenne du vieillissement actif – Promouvoir la solidarité intergénérationnelle" est d'encourager les travailleurs âgés à rester en emploi plus longtemps, grâce à l'amélioration des conditions de travail (Vendramin et Valenduc, 2012).

<sup>2</sup> En Espagne EMMAÛS se traduit par EMAÛS.

<sup>3</sup> En Mai 2011, Emmaüs Europe lance une campagne de réflexion sur l'empowerment dans les Communautés afin de renforcer la participation des compagnons au développement de celles-ci. L'empowerment désigne la maîtrise que l'individu peut avoir sur sa propre vie (Lebossé, 2003). Il serait un outil favorable à la réduction des conflits intergénérationnels en permettant une motivation intrinsèque et une attitude pro-active. L'efficacité de cette mesure doit encore faire l'objet d'une évaluation.

<sup>4</sup> Pour chacun des compagnons (y compris les sans-papiers), la Communauté du Plessis-Trévisse verse les cotisations sociales sur la base forfaitaire de 40% du taux horaire du SMIC (soit au 1er juillet 2004,  $7,61 * 40\% = 3,04\text{€}/\text{h}$ . Le nombre d'heures a été réparti sur une base de 169 h/mois.

## Bibliographie

**Ambroisine J. (2010)**, "Management et Système de représentation dans une structure de l'économie sociale et solidaire : les communautés du Mouvement associatif EMMAÛS", 47<sup>e</sup> Conférence Internationale de l'ACRI "Employee Representation in the New World of Work", Université Laval, Québec, Canada, 16 juin 2010.

**Brodiez-Dolino A. (2008)**, *Emmaüs et l'Abbé Pierre*, Presses de Sciences Politiques, 378 p.

**Defourny J., Grégoire O, Davister C., (2004)**, *Les entreprises d'insertion dans l'Union européenne : un aperçu général*, RECMA, n°293, p. 24-50.

**Emmaüs Le Plessis-Trévisé, (2008)**, *Rapport d'activités 2008*, 65 p.

**Emmaüs France, (2005)**, "La branche communautaire" in *Bilan économique et social*, 2005.

**Emmaüs France (2012)**, *Rapport annuel d'activité*, Emmaüs France, 65 p.

**Esping Andersen G. (1999)**, *Les trois mondes de l'État-providence. Essai sur le capitalisme moderne*, PUF "coll. Le lien social", Paris, 310 p.

**Gazier B., (2005)**, *Vers un nouveau modèle social*, Champs-Flammarion, Paris, 376 p.

**Lebossé, Y. (2003)**, "De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'Empowerment", in *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, n° 2, p. 30-51.

**Le Goff L. (2009)**, *Compagnons de l'Abbé Pierre*, Bayard, Paris, 252p.

**Olson M. (1971)**, *The Logic of Collective Action: Public Good and Theory of Groups*, Harvard University Press, Cambridge.

**Pérez G, (2005)**, *Una aproximación a la exclusión social y al impacto de los programas de inserción*, Murcia, Traperos de Emaüs de la Region de Murcia. Universidad de Murcia, Murcia, 23 p.

**Rawls, J. (1987)**, *Théorie de la justice*, Seuil.

Traperos Emaüs de la Region de Murcia (2008) *Programa Integrando*, 95 p.

**Vendramin P. et Valenduc G. (2012)**, *Métiers et vieillissement au travail, une analyse des résultats de la cinquième enquête européenne sur les conditions de travail*, Fondation Travail et Université, Namur, Institut syndical européen, 49 p.

# DÉBATTRE DES CONDITIONS DE TRAVAIL À L'AIDE DES DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES :

le cas d'une entreprise agroalimentaire

## Charles Parmentier

chargé de mission Anact - département Expérimentations Développement Outils et Méthodes  
c.parmetier@anact.fr

## Didier Garros

chargé de mission Aravis  
d.garros@anact.fr

## Vincent Lengowski

chargé de mission CESTP-Picardie  
v.lengowski@anact.fr

Le recours aux données démographiques est fréquent en entreprise. Les bilans sociaux font état de certaines caractéristiques des salariés : âge, sexe et ancienneté, etc. Toutefois, ces données sont rarement confrontées à une analyse du travail et de ses conditions de réalisation. Il est vrai que le croisement des données avec les réalités du travail n'est pas toujours aisé. Il faut collecter l'information, procéder à un diagnostic des situations particulières de travail. Pourtant, ce croisement est susceptible de permettre aux acteurs de l'entreprise d'accéder à une compréhension inédite des phénomènes organisationnels. L'entreprise peut remettre en question certains de ses modes de fonctionnement. Cette possibilité est illustrée dans cet article par l'application d'une méthode d'analyse socio-démographique dans un abattoir. Les conditions physiques de travail n'expliquent pas tout et, à côté d'une pénibilité qui semble inhérente aux postes de travail, s'observent des choix managériaux décisifs tant en termes de reconnaissance que d'organisation des parcours des salariés. L'objectivation de ceux-ci permet aux acteurs sociaux de s'emparer de la question pour tenter de limiter les effets du *turn over*.

Comment traiter le plus objectivement possible de la situation d'une entreprise, de ses pratiques de recrutement et de gestion des parcours tout en permettant une discussion élargie de ces questions entre les salariés, les acteurs sociaux et le management ? Le réseau Anact-Aract a développé une méthode d'analyse des données socio-démographiques issue des travaux sur la démographie du travail (A.-F. Molinié et S. Volkoff, 2002). Cette méthode, par le croisement des données démographiques avec les conditions du travail, est un révélateur potentiel de l'influence des choix organisationnels sur le parcours des salariés. Nous présentons un exemple d'usage de cette méthode réalisé dans un abattoir dans lequel la mobilisation des données démographiques a permis de faire évoluer un certain nombre de représentations partagées par de nombreux acteurs

### MOTS-CLÉS

Démographie du travail, données, âge, parcours, pénibilité, *turn over*.

sur les motifs qui conduisaient les salariés à quitter précocement l'entreprise. Ce turn over élevé était expliqué par les raisons suivantes :

1. Les conditions de travail sont dures mais inhérentes au métier. Il n'est donc pas possible d'améliorer la situation, il n'y a aucune alternative. Dans ces conditions, il est normal que ceux qui éprouvent des difficultés partent avant l'âge de la retraite et que l'ancienneté dans l'entreprise reste faible.
2. Du point de vue générationnel, la pénibilité du métier laisse penser que seuls les plus anciens, habitués à "travailler dur", motivés et forgés par leur expérience constituent le noyau central des effectifs. Les jeunes sont considérés comme peu motivés et moins résistants. Ils ne restent pas aussi longtemps qu'il faudrait dans l'entreprise.

Ces représentations, qui ne s'appuyaient sur rien de vérifiable, ont pu être déconstruites par l'analyse socio-démographique et la discussion qui a suivi la présentation à la direction, au CE et au CHSCT, de données objectives. À la suite des observations de situations de travail et la réunion de deux groupes de travail (avec des managers et des salariés), l'entreprise a pu réfléchir à la mise en œuvre d'actions correctives liées à l'organisation du travail et aux processus d'intégration des nouveaux arrivants.

#### **Âge et travail : l'influence déterminante des conditions de travail**

Dès les années 1950, des psychologues du travail anglais ont proposé d'étudier les structures d'âge des salariés des principales branches d'activité pour en tirer des hypothèses sur les conditions de travail rencontrées (Welford, 1958). Une quinzaine d'années plus tard, J.M. Smith (1973) a réalisé une étude fine sur les liens existant entre structures démographiques et activités de travail, en prenant comme base les données des recensements professionnels anglais de 1961 et 1966 dans 183 secteurs d'activité. Il a construit ses travaux en mettant à l'épreuve deux scénarios appelés "hypothèse H" (comme histoire) et "hypothèse A" (comme âge). L'hypothèse H soutient que les conditions de travail ont peu d'impacts sur l'âge des salariés et que les structures d'âge évoluent naturellement avec le temps par le vieillissement des salariés. L'hypothèse A soutient que les structures d'âge sont le reflet de l'exposition des salariés à des contraintes fortes et qu'un effet sélectif s'opère par le rajeunissement continu des salariés. Selon ce dernier scénario, les structures d'âge évoluent peu dans le temps, de nouveaux embauchés remplaçant les salariés plus anciens dont l'état de santé se dégrade. Smith a constaté que les résultats étaient plus proches de l'hypothèse H pour 133 professions, et plus proches de l'hypothèse A pour les 50 autres, dont le caractère statique des structures d'âge semblait indiquer une pénibilité plus forte.

En France, le CREAPT <sup>1</sup> et l'Anact, reprennent et développent ces travaux (Molinié, 1993) en analysant les structures d'âge des entreprises et leurs évolutions. Ces analyses permettent de comprendre comment s'élaborent, pendant des périodes plus ou moins longues, les caractéristiques des salariés rencontrées et éclairent les liens entre les conditions de travail, les modes de gestion des ressources humaines, la santé des salariés et les parcours professionnels. Cette "démographie du travail" montre comment s'opèrent les processus de sélection liés à l'âge et comment les entreprises peuvent les pallier en dirigeant les salariés vers d'autres secteurs de l'entreprise. Les salariés d'une entreprise sont recrutés à des âges différents en fonction des activités auxquelles ils sont affectés et lorsqu'ils avancent en âge, ils "quittent" éventuellement cette activité, en raison de leur vieillissement physique ou cognitif. On observe que d'autres services, parfois dans la même entreprise, "accueillent" ces salariés et les maintiennent en emploi. Ainsi, dans certains cas, il est possible de constater un transfert progressif des salariés des activités les plus exigeantes vers des activités *a priori* plus compatibles avec leur état de santé.

Ces constats ont conduit les chercheurs à s'interroger sur les conditions dans lesquelles ces processus de sélection par l'âge s'opéraient. En effet, les liens entre vieillissement et travail sont très variables et ne dépendent pas seulement de la nature de l'activité et des contraintes qu'elle présente. D'une part, des dispositifs peuvent être mis en place pour permettre aux salariés de poursuivre une activité, en atténuant les effets du vieillissement (adaptation des postes de travail, de la répartition des tâches, acquisition de nouvelles compétences), et d'autre part, des facteurs indépendants des contraintes de l'activité peuvent expliquer ces processus de sélection (les modes de recrutement et de gestion des ressources humaines, etc.).

## — 1. UN ABATTOIR AUX DES CONDITIONS DE TRAVAIL DIFFICILES PRÉSENTÉES COMME "INHÉRENTES AU MÉTIER"

L'entreprise appartient au secteur agroalimentaire (abattage, découpe et conditionnement de viande de bœuf) et est située dans une ville de taille moyenne. La direction des ressources humaines sollicite une intervention dans le cadre de la négociation d'un accord "contrat de génération" pour élaborer un diagnostic et un plan d'action. La direction des ressources humaines (DRH) souhaite mettre à profit cette démarche pour faciliter les recrutements et conserver plus longtemps les salariés. Jusqu'à présent, les départs fréquents étaient compensés par des arrivées de nouveaux embauchés ; mais depuis quelques mois, le recrutement devient plus difficile. Cette situation nouvelle conduit l'entreprise, et notamment la direction des ressources humaines, à s'interroger sur les raisons qui poussent les salariés à quitter l'entreprise, et sur les moyens à mettre en œuvre pour améliorer les conditions de travail. Pour le DRH, les autres membres de la direction ne sont pas prêts à s'investir sur ce champ, dans la mesure où ils pensent que les activités d'abattage et de découpe souffrent d'un manque d'attractivité, et que les conditions de travail "dures" sont inhérentes à ces métiers et ne peuvent être transformées.

L'établissement compte 280 salariés et appartient à un groupe qui emploie près de 1000 personnes réparties sur huit établissements. Il est confronté à des problèmes de recrutement (associé à un problème d'attractivité) et de pénibilité qui semblent se manifester par des départs précoces et une faible proportion de salariés âgés. L'activité de traitement de la viande de bœuf présente un contexte de travail spécifique : des odeurs moins désagréables (en comparaison avec l'abattage de porc) mais des pièces de viande très lourdes. Une période de séchage est nécessaire avant la découpe et le conditionnement. L'abattoir se répartit en trois unités principales : l'abattage, la découpe et le conditionnement.

La chaîne d'abattage commence à 4h30 et se termine à 13 heures. La découpe débute à 5h30 avec des pièces de viande qui ont nécessité des temps de séchage préalables. De prime abord, et pour des raisons d'expédition à la clientèle, il semble y avoir peu de marges de manœuvre en matière d'organisation.

La réalisation d'un diagnostic socio-démographique a été l'occasion de proposer à cette entreprise de passer d'une conception de la pénibilité apparemment inhérente au métier à de nouveaux choix en termes d'organisation et de management ?

## — 2. L'INTERVENTION ET L'OUTILLAGE PROPOSÉ

### 2.1. Première étape : le croisement et l'analyse des données socio-démographiques

Le recours au modèle d'analyse des données développé par le réseau Anact-Aract est mobilisé ici (voir encadré II). Les données d'analyses socio-démographiques issues des fichiers du personnel

peuvent être mobilisées pour mettre en lumière les liens entre conditions de travail, santé et parcours professionnels. Ces données sont croisées pour obtenir une "photographie" de la situation de l'entreprise.

Après avoir sélectionné les analyses les plus pertinentes et les plus "parlantes" du point de vue des conditions de travail, nous les avons présentées et discutées dans deux groupes de travail réunissant dans un premier groupe des représentants des salariés et de la direction des ressources humaines, dans un second groupe, l'encadrement de la production et la direction des ressources humaines également. Le médecin du travail a participé aux deux groupes. Les éléments présentés illustrent ce que la discussion autour de ces données a produit et comment les acteurs de l'entreprise s'en sont saisis pour engager des transformations des conditions de travail.

### **Le modèle d'analyse socio-démographique du réseau Anact-Aract**

Les salariés d'une entreprise rencontrent des conditions de travail particulières. Avec le temps, ces conditions de travail produisent des effets sur la santé et les parcours, qui se manifestent par divers phénomènes : absentéisme, accidents de travail, maladies professionnelles, turn-over, mobilités, etc.

Souvent, les acteurs se préoccupent de ces phénomènes lorsqu'ils nuisent à la bonne marche de l'entreprise ou lorsqu'ils représentent un coût.

Une analyse socio-démographique consiste à :

1. Analyser les structures démographiques de l'entreprise et la répartition des salariés dans les différentes activités en fonction de leur âge, leur sexe et leur ancienneté. Cette première étape permet d'identifier s'il existe des liens entre l'âge et les activités réalisées, une répartition sexuée des activités, et combien de temps les salariés restent dans l'entreprise.

*Exemples :*

*Dans quel service y a-t-il le plus de salariés âgés ?*

*Dans quel service les salariés ont-ils la plus grande ancienneté ?*

2. Analyser les liens existant entre les phénomènes observés (absentéisme, sinistralité, turn-over, mobilités internes, départs volontaires, etc.), l'activité et les conditions de travail. Sur la base des éléments disponibles dans les fichiers de données des entreprises, les conditions de travail sont distinguées autour de 3 axes :

- les conditions d'emploi (nature du contrat et temps de travail, etc.) ;
- les contraintes (horaires atypiques, relations avec des clients, astreintes, etc.) ;
- les moyens d'évolution professionnelle (formation, promotions, etc.).

*Exemples :*

*Dans quel service observe-t-on le plus de départs volontaires ?*

*Est-ce que les salariés qui travaillent en 3X8 ont un taux d'absentéisme plus élevé ?*

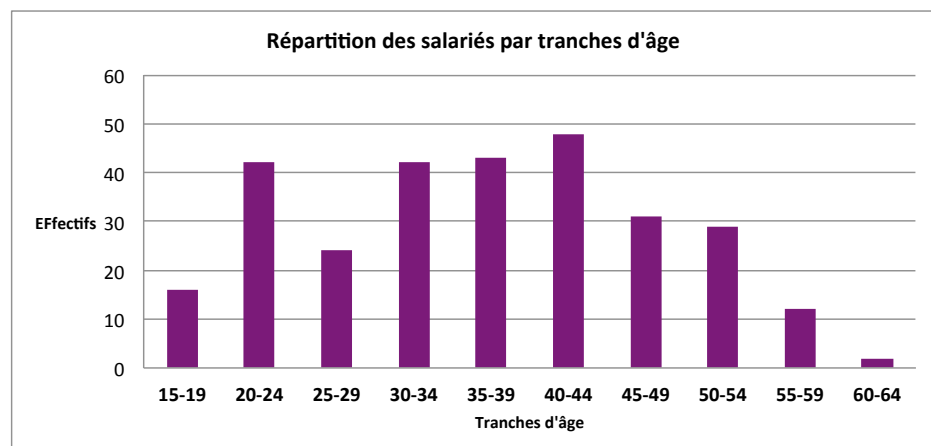
L'intervenant doit définir avec les acteurs de l'entreprise les analyses qui paraissent les plus pertinentes en fonction des contextes.

3. Compléter ces analyses avec d'autres éléments (observations, entretiens, questionnaires, recueil d'informations auprès du médecin du travail, etc.).
4. "Mettre en débat" les résultats qui permettent de faire des hypothèses sur les liens conditions de travail, santé et parcours dans l'entreprise.



## 2.2. Deuxième étape : la " mise en débat " des résultats

Les structures d'âges et d'ancienneté mettent en évidence deux choses : sur un effectif de 280 salariés, il y a 74 salariés de plus de 45 ans dont 14 de 55 ans et plus. Par ailleurs, la majorité des salariés présents dans l'entreprise a moins de 6 ans d'ancienneté, et l'on observe une " érosion " régulière du nombre de salariés à mesure que le nombre d'années d'ancienneté augmente.

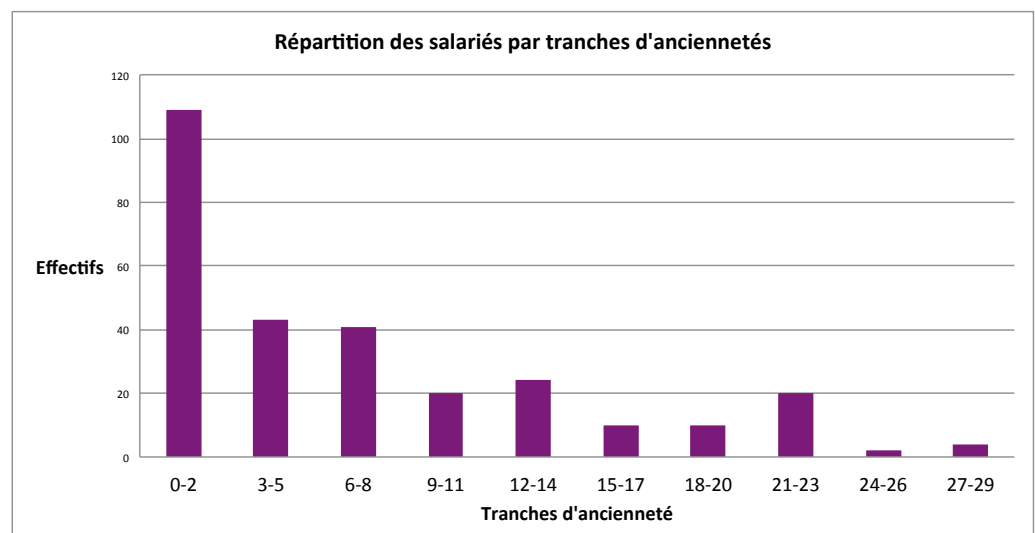


Sur la base de ces constats, nous avons soumis deux questions aux groupes de travail :

- Est-il difficile, voire impossible, de travailler au-delà de 45 ans dans l'entreprise ? (et si oui, pour quelles raisons ?).

- Pourquoi les salariés ne restent-ils pas plus longtemps dans l'entreprise ?

Premier enseignement de cette mise en débat : les motifs évoqués par la direction pour expliquer les départs précoces – les conditions de travail sont dures et exigeantes physiquement, ce qui conduirait les salariés à préférer un autre emploi dès qu'ils en ont l'opportunité –, n'expliquent pas complètement les raisons pour lesquelles les salariés quittent l'entreprise. Le groupe des salariés évoquent plutôt une absence de mobilité interne (" Il n'y a plus rien qui me fait rester, on est demandeur d'évoluer dans l'entreprise, moi j'aurais voulu tenir un couteau... ") et un manque de reconnaissance des efforts fournis pour honorer les commandes des clients (" On ne nous dit pas merci : vendredi on a fait une tonne en une demi-heure, on l'a fait, on n'a vu personne... "). Un exemple, cité à l'appui des ces constats, est le départ de certains salariés qui préfèrent aller travailler chez un prestataire de l'entreprise, pour faire la même activité avec des conditions d'emploi plus précaires mais une plus grande autonomie.



Afin de mieux comprendre les processus qui conduisent les salariés à partir relativement tôt, nous avons poursuivi nos analyses en observant si ces départs précoces se faisaient de la même manière dans toutes les activités de l'entreprise. Cette analyse a été menée en observant l'ancienneté moyenne lors du départ des salariés embauchés en CDI, et dans les différents services.

Nous observons (voir tableau 3) que selon l'activité, les salariés ne restent pas aussi longtemps dans l'entreprise, avec un écart important entre les deux principaux services que sont la découpe et l'abattage : trois ans et demi en moyenne pour la découpe, dix ans en moyenne pour l'abattage. Ainsi, le service dans lequel les salariés restent le plus longtemps est celui dans lequel les tâches sont réputées être les plus dures physiquement et sont réalisées dans un environnement de travail *a priori* moins favorable (chaleur, bruit, travail en hauteur, etc.). Ces constats, nourris par une analyse des situations de travail et des entretiens conduits avec des salariés, confirment que les nombreux départs de salariés ne sont pas seulement liés à la pénibilité du travail, mais également aux modes de management et de gestion des parcours ("Il faudrait décloisonner les services, favoriser les passages de l'un à l'autre, on a l'impression que c'est deux entreprises différentes..."), beaucoup moins appréciés par les salariés dans un service que dans l'autre ("Nous, on ne nous laisse jamais choisir nos jours de récupération, c'est complètement arbitraire, alors qu'à l'abattoir ils peuvent s'organiser entre eux").

**Tableau III : Ancienneté par services**

<i>Départ des salariés en CDI depuis 2000</i>		
Service	Ancienneté moyenne lors du départ (en années)	Nombre de départs depuis 2000
Expédition	2,3	11
Découpe	3,4	82
Maintenance	4,1	10
Abattoir	9,6	23
Autres	5,2	72

Les passerelles entre la découpe à l'abattage n'existent pas et ces deux services sont très cloisonnés pour des questions d'hygiène (parties froides et chaudes distinctes pour ne pas favoriser le développement de bactéries), et renforcées par des raisons managériales et culturelles. Ainsi, la possibilité de passer de l'un à l'autre service est très rarement proposée aux ouvriers et a même été refusée à certains qui en ont fait la demande. Ce blocage est débattu entre le DRH et les managers et montre qu'à la découpe, en particulier, la situation avec le management semble tendue et peu à même d'évoluer. Il s'avère ainsi qu'il y a peu marges de manœuvre par rapport aux horaires et que peu d'investissements ont été réalisés dans la réparation ou la maintenance du matériel.

Car les conditions de maintenance du matériel sont aussi évoquées : "Cela ne m'étonne pas que les gens ne restent pas longtemps en expédition... les roulettes des "rolls" sont foutues et personne ne les change. Il y a deux semaines, je m'en suis pris un sur le dos (200 kg), j'ai encore mal", ouvrant d'autres pistes pour améliorer les conditions de travail.

Les échanges au sein des groupes de travail confirment donc bien que la pénibilité physique des activités, considérée comme inhérente au métier et difficilement aménageable, semble servir "d'alibi" pour occulter des modes de gestion du personnel peu motivants et peu compatibles avec les objectifs de l'entreprise en matière de fidélisation des salariés. Cette "révélation" déconstruit

donc une représentation fortement ancrée dans l'entreprise et qui amenait la direction à ne pas chercher de marges de manœuvre autour d'alternatives organisationnelles et managériales.

### 2.3 Déconstruire les représentations sur les âges

Pour mieux comprendre encore, nous avons cherché à savoir comment les départs précoces de l'entreprise pouvaient s'expliquer et nous avons ensuite analysé les motifs des départs des salariés (les embauchés en CDI) qui ont quitté l'entreprise ces douze dernières années. L'analyse révèle que sur l'ensemble des départs, plus des 2/3 s'expliquent par des sorties volontaires (démission ou départ lors de la période d'essai) et seulement 3 % des départs sont liés à la retraite (voir tableau V). Ces éléments ne sont pas surprenants au regard des autres données analysées, mais c'est ce qui a fait prendre conscience à la direction et à l'équipe d'encadrement qu'en plus d'un problème d'attractivité et de recrutement, il y avait aussi un problème de "fidélisation" des salariés. De plus, en constatant que la grande majorité des départs s'expliquent par des départs volontaires à des âges relativement jeunes (32 ans en moyenne), l'équipe de direction de l'établissement réalise que des efforts pouvaient être faits pour essayer de garder plus longtemps les salariés qu'elle avait embauchés ("C'est sûr que si on faisait des efforts, ça pourrait changer. On en voit qui partent chez le prestataire, ça fait mal... On sait que c'est parce qu'on ne les a pas fait évoluer"). L'un des enseignements de ces analyses est la lecture erronée qui était proposée de la structure des âges de l'entreprise : certes, il y a peu de salariés âgés, mais cela s'explique surtout par l'absence de salariés "anciens", la moitié des salariés embauchés en CDI ne restant pas plus de six ans. Si l'avancée en âge est un facteur expliquant le départ des salariés, les départs précoces s'observent quel que soit l'âge. Ce constat a fait évoluer les représentations de l'équipe de direction, qui a pris conscience que quel que soit l'âge d'arrivée, on ne reste pas longtemps dans l'entreprise. Ce n'est pas majoritairement le fait, comme ils le pensaient, de jeunes démotivés mais à cause de conditions de travail et de management problématiques.

Tableau IV : Motifs des départs des salariés

SORTIES HORS CDD		
MOTIF	%	NOMBRE
RUPTURE CONVENT.20	1%	4
RUPTURE ANTICIP. -EMPL36	3%	9
AUTRES CAS 60	3%	10
RUPTURE ANTICIP. -SALA37	3%	10
RETRAITE (SALARIÉ) 39	5%	16
LICENC. INAPTITUDE 20	6%	21
LICENCIEMENT FAUTE 20	7%	22
FIN ESSAI-EMPLOYEUR34	8%	25
LICENCIEMENT AUTRE 20	8%	25
FIN ESSAI-SALARIÉ 35	20%	65
DÉMISSION 59	38%	126
TOTAL	100%	333

## 3. LES NOUVELLES PISTES D'ACTION DÉGAGÉES APRÈS LES DÉBATS

La mobilisation des données démographiques et sociales de l'entreprise a permis une évolution conséquente des représentations entre les différents acteurs par l'élaboration d'un "diagnostic partagé" et l'objectivation des situations de travail. L'enjeu central de cette analyse a consisté à montrer que les conditions de travail réputées peu favorables ne s'expliquaient pas uniquement

par la nature de l'activité, mais aussi par des choix organisationnels et de gestion qui rendaient particulièrement peu attractifs certains services de l'entreprise. La mise en évidence des parcours professionnels dans l'entreprise par une analyse des données socio-démographiques ciblée a permis une prise de conscience des processus qui conduisent à des départs précoces à tous les âges. Depuis, l'entreprise a engagé plusieurs chantiers pour améliorer son attractivité et sa performance économique et sociale. Elle a ainsi réfléchi à l'évolution de ses modes d'intégration des nouveaux embauchés (par le tutorat, par exemple), à un renouvellement et une mise à disposition de supports pédagogiques pour favoriser les changements de postes (fiches), à l'arrêt des recours systématiques à l'intérim, à un accompagnement pour une évolution et une harmonisation de ses modes de management. Enfin, la mise en place d'une troisième équipe de découpe pour améliorer les horaires de travail et limiter le recours aux heures supplémentaires ainsi qu'un aménagement des postes les plus pénibles (suite à l'intervention d'un ergonome) ont été envisagés.

## CONCLUSION

Cet exemple montre comment l'utilisation des données socio-démographiques peut transformer la représentation que se font les acteurs de l'entreprise des conséquences de leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

Une difficulté pour l'intervenant est de recueillir, analyser et sélectionner les données pertinentes. Le travail a été ici facilité par la coopération du service des ressources humaines et la qualité des fichiers de données du personnel auxquels nous avons eu accès (notamment le fichier des entrées et sorties du personnel ces douze dernières années).

La seconde difficulté est de transformer ces données en support de discussion avec les salariés de l'entreprise. Ce support a bien rempli son rôle et a permis un échange inédit sur les conditions de travail. La controverse qui en a résulté s'est avérée constructive et a permis d'explicitier les résultats d'analyse. La sélection des résultats les plus probants (nous n'avons présenté que cinq résultats choisis parmi de nombreuses autres analyses réalisées) et les questions que nous avons posées dans les deux groupes de travail ont facilité l'expression des participants. Dans un contexte rendu "favorable" par les difficultés croissantes de recrutement, cet espace de discussion a suscité un processus de prise de décision en faveur de l'amélioration des conditions travail pour permettre le maintien en emploi des salariés. La mise à disposition aux acteurs d'outils d'analyse des données, et le débat autour des résultats produits, ont joué un rôle essentiel pour repenser l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> La création du Centre de recherches et d'études sur les âges et les populations au travail (CREAPT), en 1990, a lieu dans un contexte où le vieillissement de la population active préoccupe les pouvoirs publics en France et en Europe. Sa mission est de développer des connaissances sur les liens entre âge, conditions de travail et santé pour favoriser le maintien en emploi des seniors.

---

## Bibliographie

- Molinié, A.-F. et Volkoff, S. (2002), *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, Éditions de l'Anact.
- Molinié, A.-F. (1993), "Des secteurs et des âges", in *Population*, n° 6.
- Smith, J.-M. (1973), "Age and Occupation : the Determinants of Male Occupational Age Structure. Hypothesis H and Hypothesis A", in *Journal of Gerontology*, n° 28.
- Welford A.T., (1958). *Ageing and human skill*, Nuffield Foundation, Oxford University Press.

# LES DIFFÉRENTES FACETTES DE LA CATÉGORISATION GÉNÉRATIONNELLE AU TRAVAIL

## Mélia Djabi

chercheur en sciences de gestion à l'Université Paris-Dauphine  
melia.djabi@gmail.com

## Sakura Shimada

chercheur en sciences de gestion à l'Institut Supérieur de Gestion (ISG)  
sakura.shimada@gmail.com

**S**outenu par plusieurs initiatives gouvernementales (plan senior, contrat de génération), le sujet des générations dans le milieu du travail suscite un intérêt croissant dans les sphères académiques et managériales. Mais les travaux académiques en management qui s'intéressent à ces enjeux se heurtent à plusieurs limites qui entravent la comparaison des résultats et la construction des connaissances (Parry et Urwin, 2011). Face à ces limites, il semble légitime d'interroger la pertinence de l'utilisation du concept de *génération* en contexte organisationnel. Une recherche menée dans une grande entreprise de transport ferroviaire montre que, loin de représenter une signification indépendante, la notion de *génération* se comprend avant tout en référence aux contextes sociétaux, organisationnels et de métiers. Les générations se distinguent en fonction de l'expérience acquise au sein de ces contextes, et des changements venant redéfinir la nature même de cette expérience.

## — 1. DÉPASSER LES LIMITES DES TRAVAUX UTILISANT LA NOTION DE GÉNÉRATION

En management, les travaux qui s'intéressent à la notion de génération présentent trois principales limites.

La première limite concerne le flou terminologique et sémantique. Cette notion recouvre une variété de significations du fait de ses acceptions multidisciplinaires en histoire, ethnologie, psychologie sociale et sociologie (Attias-Donfut, 1988, Mauger, 2009). La notion de génération est généralement appréhendée sous deux prismes : a)-l'âge (Segers, Inceoglu et Finkelstein, 2014) et la cohorte sociétale (Chauvel, 2002 (1998), Excousseau, 2000, Mannheim, 2011 (1928), Préel, 2000, Strauss et Howe, 1991). L'acception de l'âge la plus communément utilisée renvoie à la notion d'âge chronologique. Elle se réfère au nombre d'années vécues par l'individu depuis sa naissance (Segers, et al., 2014) ; b)- la cohorte sociétale est définie comme un ensemble d'individus qui, du fait d'être nés durant une même période, vivent les mêmes expériences à peu près au même âge (Kupperschmidt, 2000, Mannheim, 2011 (1928)).

La deuxième limite renvoie à la présomption d'homogénéité générationnelle. En cherchant à identifier les similarités internes à une génération et les différences intergénérationnelles, ces travaux ont tendance à promouvoir une vision uniforme des générations. Pourtant, plusieurs travaux montrent que les différences entre individus peuvent être plus importantes entre les membres d'une même génération qu'entre ceux appartenant à des générations distinctes (Cogin, 2012, Dencker, Joshi et Martocchio, 2008, Twenge, 2010).

### — MOTS-CLÉS

Génération, organisation, cohorte, expérience, investigation.

Enfin, la dernière limite tient aux difficultés à opérationnaliser le concept. Dans la plupart des travaux, la distinction des générations se résume bien souvent à un découpage *a priori* de groupes d'âge distincts (Campbell et Twenge, 2014). Les auteurs procèdent souvent à une délimitation " arbitraire " des frontières générationnelles fondée sur la date de naissance (par exemple, individus nés après 1980) ou sur la catégorie d'âge (par exemple, les individus de moins de 30 ans). C'est à partir de ce découpage qu'ils interrogent ensuite les traits caractéristiques et les différences entre ces groupes. L'existence des générations est ainsi postulée, sans fondement solide d'un point de vue théorique ni empirique (Urwin, Buscha et Parry, 2014).

Face à ces limites, il semble légitime d'interroger la pertinence de se saisir de la notion de génération — telle qu'elle est usuellement abordée à l'échelle macro-sociale — pour étudier des phénomènes organisationnels. À ce titre, plusieurs travaux ont souligné l'intérêt d'invoquer les empreintes temporelles laissées sur un ensemble d'individus par des contextes plus " situés ", tels que ceux de l'organisation ou du poste de travail (Joshi, Dencker et Franz, 2011, Joshi, Dencker, Franz et Martocchio, 2010, Wade-Benzoni, 2002). Ces appels font écho aux études qui montrent que les rapports intergénérationnels au travail peuvent être l'expression de changements organisationnels (Divay, 2011, Flamant, 2005).

Ces constats nous ont amenées à adopter une méthode d'investigation renouvelée du phénomène générationnel en organisation.

En contrepoint du morcellement conceptuel de la notion de génération, nous proposons une définition générique prenant en compte les effets de plusieurs contextes. Nous inspirant des travaux de Joshi *et al.* (2010, 2011), nous définissons la génération comme un ensemble d'individus qui partagent une localisation temporelle unique. Cette localisation temporelle peut être appréhendée en termes d'échelon de vie de l'individu (c'est-à-dire d'âge chronologique), mais également en rapport à l'évolution du contexte social. Ce contexte peut faire référence à celui de la société (la cohorte sociétale), ainsi qu'à celui de l'organisation.

En outre, face à la prédominance d'une approche déductive, qui postule de l'existence des générations, nous préférons adopter une démarche inductive. Plutôt que de définir les générations *a priori*, nous laissons les découpages générationnels émerger de l'analyse des données de terrains (Urwin, *et al.*, 2014). Pour cela, nous proposons l'adoption d'une approche identitaire (Joshi, *et al.*, 2010, Urick et Hollensbe, 2014) qui considère les générations comme des catégories sociales : les générations existent dans la mesure où les individus pensent et organisent leur monde en termes de génération et agissent en conséquence.

## — 2. MÉTHODE D'INVESTIGATION ET CONTEXTE DU CAS

Nous avons mené une étude de cas au sein de la SNCF, dont le contexte démographique et organisationnel est particulièrement propice à la manifestation de phénomènes générationnels.

D'un point de vue démographique, la culture d'emploi à vie et le gel des embauches dans les années 1990 ont favorisé l'émergence d'une structure démographique polarisée avec une forte présence de salariés en fin de carrière et en début de carrière.

À l'échelle organisationnelle, la SNCF fait face, comme beaucoup d'organisations publiques, à de nouvelles injonctions institutionnelles, que ce soit en matière d'ouverture à la concurrence ou d'exigence globale de performance par l'amélioration de sa compétitivité et de son attractivité (Codo, 2013). Afin de s'adapter à ces attentes, la SNCF s'est engagée au cours des dix dernières années dans une démarche que l'on pourrait qualifier de " managérialisation ". À travers celle-ci, la SNCF poursuit plusieurs objectifs : améliorer son efficacité et son efficience, accorder davantage

d'attention aux besoins du client, renforcer l'intelligibilité de son fonctionnement et développer sa responsabilisation (Pichault et Schoenaers, 2012). Ces nouveaux objectifs ont entraîné de profondes réformes de sa stratégie, de sa structure organisationnelle et de ses technologies. D'un point de vue stratégique, "l'orientation client" initiée à la fin des années 1990 marque le passage progressif d'une gestion intégrée à une gestion par "produit". La SNCF s'est alors engagée dans l'instauration d'un pilotage stratégique par branches et activité, poursuivant une logique de rentabilité par l'offre de produits dédiés dans un environnement concurrentiel. Sur le plan structurel, le pilotage par activité a généré une réorganisation profonde de ses structures locales de production (réorganisation des établissements de plus en plus dédiés par activité, fusions d'établissements). Suite aux injonctions institutionnelles en matière d'équité de traitement des entreprises ferroviaires, dans une logique de séparation du transporteur de l'infrastructure, la SNCF a également créé 21 Établissements Infra-Circulation (EIC), la Direction de la Circulation Ferroviaire (DCF) et Gare et Connexion. Les changements technologiques tels que la Commande Centralisée du Réseau (CCR) ont également conduit cette organisation à se doter de ses premiers Postes d'Aiguillages Informatisés (PAI), générant un transfert important d'agents et la restructuration de certains établissements (fermeture de poste d'aiguillage en gare). Tous ces changements ont modifié en profondeur le "cadre culturel" initialement construit pour donner naissance à de nouvelles règles de fonctionnement (Francfort et al., 1995 : 417-418). Face à une culture technique, il s'est diffusé progressivement une culture de "prestation de service" centrée sur le client (externe et interne).

Les données ont été collectées entre 2012 et 2013 à l'aide d'entretiens approfondis auprès de 40 agents de la SNCF appartenant à différents domaines ou branches. Sur les 40 agents interviewés, 4 appartiennent à la direction des ressources humaines, tandis que 13 sont des managers de proximité ou managers d'unité et 23 sont des opérateurs. Toutes les personnes sélectionnées (hormis les membres de la direction des ressources humaines) ont eu une même formation initiale et appartiennent à la filière dite "Transport-Mouvement" de la SNCF. Elle est composée d'aiguilleurs et d'horairistes, d'opérateurs assurant des manœuvres (mise en place des rames en gares) et des procédures de départ des trains. Ces métiers ont été sélectionnés par le fait qu'ils se trouvent particulièrement exposés aux bouleversements organisationnels qui redéfinissent les frontières de leur poste.

### — 3. RÉSULTATS

Les résultats de notre étude empirique montrent que lorsque les individus s'affilient à un groupe générationnel, la catégorisation porte sur des similarités/différences en termes : a) d'expérience accumulée, ou de b) nature de l'expérience. Dans le premier cas, les attributs de la catégorisation portent sur le *niveau d'ancienneté* que les individus peuvent avoir dans un contexte donné : les individus se catégorisent soit dans le groupe des "novices", soit dans celui des personnes plus "expérimentées". Dans le deuxième cas, les attributs de la catégorisation correspondent à la notion de *cohorte* évoquée dans la partie théorique : les anciennes générations ont vécu des expériences que ne vivront jamais les nouvelles, tandis que ces dernières sont en train de vivre des expériences qui n'ont pas été vécues auparavant par les premières.

Par ailleurs, nos résultats indiquent que ces deux types de générations peuvent se référer à trois contextes différents : a) *la société* au sens large, mais aussi b) *l'organisation* et c) *le métier*. Les individus peuvent ainsi se différencier de ceux n'ayant pas eu le même niveau d'expérience à l'échelle de la société (âge chronologique), à l'échelle de l'organisation (ancienneté organisationnelle), ou encore à l'échelle d'un métier (ancienneté dans le métier). La distinction intergénérationnelle peut également être fondée sur une différence de nature de l'expérience vécue à l'échelle de la société, ce qui renvoie à la notion de cohorte de naissance (génération X, Y, etc.), mais également à celle vécue dans l'organisation et le métier. Ces deux dernières notions renvoient respectivement à la distinction de cohortes organisationnelles et de cohortes de métier.

Le croisement des deux dimensions générationnelles – *ancienneté, cohorte* – et des trois contextes identifiés – *société, organisation, métier* – met à jour six facettes générationnelles exprimées par les individus au travail. Cette matrice est représentée dans le tableau 1 figurant ci-dessous.

Tableau 1. Les six facettes générationnelles au travail

Diversité générationnelle au travail	Ancienneté	Cohorte
Société	Âge chronologique	Cohorte de naissance
Organisation	Ancienneté organisationnelle	Cohorte organisationnelle
Métier	Ancienneté dans le métier	Cohorte de métier

Nous proposons à présent d'illustrer les facettes générationnelles qui se rapportent à l'ancienneté, avant d'exposer celles qui se réfèrent à la cohorte.

#### *Différences fondées sur l'ancienneté*

Lorsque les individus se catégorisent et catégorisent autrui en fonction d'un niveau d'ancienneté, l'effet de génération évoqué s'avère différent en fonction du contexte auquel ils se réfèrent.

À l'échelle de la *société*, les personnes interrogées dotent les individus appartenant à des catégories d'âge chronologique distinctes de traits de personnalité spécifiques. Les travailleurs "âgés" sont considérés comme plus "matures", dotés d'une certaine sagesse et d'un caractère calme et réfléchi. Les "jeunes" sont à l'inverse considérés comme plus dynamiques. Il leur est également souvent reproché leur "inconscience" et leur "immaturité".

*"Les jeunes apportent leur fougue, ils remuent les anciens, ça les booste." (Ancienne génération dans l'âge chronologique)*

Au niveau de l'*organisation*, les générations sont définies en fonction de leur niveau d'apprentissage. Les individus interrogés distinguent ceux qui "connaissent" la structure, l'histoire, les normes, le jargon, et plus largement le fonctionnement et la culture de l'organisation, des nouvelles recrues qui ont tout à apprendre.

*"J'ai la culture des cheminots parce que ça fait quelques années que je suis là." (Ancienne génération dans l'ancienneté organisationnelle).*

*"On lui apprend (à la nouvelle recrue) comment se débrouiller dans l'entreprise, tout ce qui n'est pas lié au travail d'horairiste, l'utilisation de ce qui est mis à sa disposition, le CE, les facilités de circulation, le service médical." (Ancienne génération dans l'ancienneté organisationnelle).*

Les individus peuvent également se catégoriser en fonction de l'expérience accumulée dans l'exercice de leur métier. Les individus "expérimentés", dotés de connaissances et de compétences métiers, sont alors distingués des "novices" qui en seraient dépourvus. Les différences mentionnées portent sur la connaissance des "ficelles de métiers", des spécificités du travail local, de l'ordre de priorité avec lequel les différentes missions doivent être effectuées etc. C'est à travers l'explicitation des pratiques de mentorat que les individus distinguent cette facette générationnelle. Cette catégorisation semble être celle qui présente le plus fort enjeu de transmission. Certains anciens, mentionnant la dangerosité de leur métier, évoquent le rôle crucial que joue cette transmission pour que les nouvelles recrues puissent exercer leur métier en toute sécurité.

*"On lui transmet (à la nouvelle recrue dans le métier) les particularités du métier, s'il ne les connaît pas, les obligations, les tâches journalières, le fonctionnement, et les tâches un peu plus occasionnelles." (Ancienne génération dans l'ancienneté dans le métier)*



*“Le plus ancien aura sans doute des actes plus réfléchis. Je préférerais le plus ancien, qui ne se précipitera pas. (...) Quand on les formait (les nouvelles recrues), ils tapaient tellement vite les clefs... On voulait créer des situations bien particulières mais il ne fallait pas taper trop vite. Le temps qu’ils le fassent, la formation en pâtissait parfois.” (Ancienne génération dans l’ancienneté dans le métier)*

*“Le gars qui est avec lui est déjà passé par-là. Il lui explique comment on fait (...) Par exemple, quand il accroche, il y a la machine de ce côté et les wagons de ce côté-là. Je lui dis : “La première chose quand tu rentres, tu relèves la clef. Sinon c’est très dangereux.” On lui explique.*

Plusieurs individus regrettent que l’organisation ne donne pas suffisamment de moyens humains pour assurer cette transmission, ou que certains “anciens” refusent de communiquer leurs connaissances dans le but de préserver leur zone d’influence.

*“Personne ne l’accompagne vraiment (la nouvelle recrue). On n’a plus d’agents formateurs, c’est pas bien, y a plus de transmission. Ça manque cruellement sur le terrain. Mais c’est comme ça. (Ancienne génération dans l’ancienneté dans le métier).*

Comme le dit un nouveau, en miroir de cette réflexion “Il y a ceux qui ne veulent pas donner leurs petits secrets” (Nouvelle génération dans l’ancienneté dans le métier).

#### **Différences fondées sur l’appartenance à une cohorte**

Lorsque les individus se catégorisent et catégorisent autrui en fonction de la nature de leur expérience, l’effet de génération évoqué s’avère également différent selon le contexte auquel ils se réfèrent.

Au niveau de la société, l’appartenance à une cohorte de naissance est supposée influencer le rapport des individus à leur emploi, à la valeur “travail” et l’utilisation des nouvelles technologies. À la SNCF, les individus interrogés considèrent que les membres des anciennes cohortes —*baby boomers, génération X*— seraient plus attachés au “travail bien fait” et à la professionnalité, mais auraient des difficultés à se servir des nouvelles technologies. À l’inverse, les comportements des membres de la *génération Y* semblent susciter de vives critiques auprès des plus anciens, qui confirment par ailleurs leur aisance technologique.

*“Maintenant il y a moins de boulot. Les jeunes quand ils accrochent et qu’ils coupent pendant huit heures, ils sont crevés. Au bout d’une semaine, ils sont malades. Quand le réveil sonne, les jeunes n’arrivent pas à bouger. Ils appellent à 8 h pour dire qu’ils ne viennent pas. Et il n’y a personne pour les remplacer.*

*Les anciens étaient moins malades étant jeunes ?*

*Assez rarement.” (Ancienne génération dans la cohorte sociétale)*

*“La mentalité des jeunes n’est pas la même que celle que nous avons quand nous sommes rentrés.” (Ancienne génération dans la cohorte sociétale)*

*“Je suis pas trop à l’aise avec l’informatique. Le plus je peux m’en passer et mieux c’est. C’est peut-être ma génération. Je ne me suis jamais trop intéressé à ça. Les jeunes sont plus à l’aise ! Quand je ne comprends pas, je leur demande !” (Ancienne génération dans la cohorte sociétale)*

Mais les différences entre les groupes peuvent également (et surtout) être attribuées à la nature de l’expérience vécue au sein de l’organisation. Les “anciens” ont été habitués à une culture reposant sur l’offre d’un service au public non différencié, alors que les nouvelles recrues ont été sensibilisées à une plus forte orientation client et à une offre de services différenciés. Les premiers ont été socialisés dans un contexte d’entreprise “intégrée” où la coopération interservices reposait sur la forte solidarité du collectif de travail, contrairement aux seconds qui se socialisent dans une organisation partagées

en différentes activités/branches autonomes dont les relations sont contractualisées. Les différences entre les groupes sont essentiellement évoquées pour désigner des représentations différentes de la finalité de la SNCF, de sa culture, de son identité organisationnelle et de ses modalités de fonctionnement interne (interservices) et externe (avec d'autres entités comme les régions). Cette catégorisation suscite une certaine "incompréhension" intergénérationnelle. Les anciens, souvent nostalgiques, se targuent d'avoir vécu un temps organisationnel que les nouvelles générations ne connaîtront jamais. Ils regrettent le délitement des liens de solidarité au sein des collectifs de travail et la perte du sentiment d'autonomie. Ils s'attristent également des comportements plus "individualistes" des nouvelles générations, à qui ils reprochent l'absence de regard critique.

*"J'en entends qui me disent que la SNCF a changé, que c'était beaucoup plus humain avant, qu'il y avait plus de relationnel." (Nouvelle génération dans la cohorte organisationnelle)*

*"La filière 27 étant plutôt déficitaire, on a dû se résoudre à faire appel à des recrutements extérieurs de bac+2. Ce sont des gens qu'on forme directement aux horaires. Ils n'ont pas connu le "avant". (...) Pour eux, il n'y a pas frustration, pas de remise en question par rapport à avant. Ils ont toujours évolué avec la présence de RFF au-dessus d'eux." (Ancienne génération dans la cohorte organisationnelle)*

Une cohorte de métier regroupe des individus ayant partagé des expériences de même nature dans le cadre de l'exercice de leur travail. À la SNCF, plusieurs personnes considèrent que leur "cœur de métier" a fortement évolué : aux attentes historiques de respect de règles de sécurité se sont ajoutées d'importantes exigences en matière de service au client et de régularité. Alors que les "anciens" considèrent que la sécurité des circulations reste leur "seul cœur de métier", les "nouveaux" y intègrent la dimension "commerciale". En outre, ayant été formés dès leur intégration dans le poste de travail aux nouveaux gestes métiers, les novices semblent davantage respectueux des nouvelles règles censées assurer leur propre sécurité au travail et la prévention des risques musculo-squelettiques. A contrario, l'"ancienne cohorte", qui a fortement intériorisé les "anciennes pratiques" rencontrerait certaines difficultés à s'en défaire.

*"Je pense que j'ai pris les bonnes habitudes, sinon j'aurais mal au dos, dans les bras, dans les genoux."*

*"Des agents "départ" comme moi qui traversent les voies, par exemple. Je ne supporte pas quand les clients font ça. Techniquement je n'ai rien pour les verbaliser, aucun pouvoir si ce n'est de leur dire que ça n'est pas bien. Quand je vois des agents faire ça, étant jeune embauchée je n'ai pas vraiment le profil pour leur dire..." (Nouvelle génération dans la cohorte de métier)*

## Discussion

Notre recherche met en exergue la nature multidimensionnelle et multi-niveaux des générations en contexte de travail. Elle montre l'intérêt du concept de génération en management, tout en soulignant sa complexité. Elle présente des implications pour la littérature sur les générations et pour la gestion de la diversité générationnelle au travail.

### *Contributions à la littérature sur les générations organisationnelles*

Tout d'abord, notre recherche propose un regard renouvelé de la diversité générationnelle au travail. Plutôt que de présumer l'existence de génération par des critères objectifs définis *a priori*, elle souligne l'intérêt de s'intéresser, dans une démarche inductive, aux critères de différenciation évoqués par les individus. L'approche identitaire montre que les individus interrogés attribuent les différences de valeurs, de connaissances, de compétences, d'attitudes et de comportements au travail à des expériences propres à une "localisation temporelle". Bien que porteuses de stéréotypes, ces perceptions subjectives paraissent importantes à étudier, puisque c'est à partir d'elles que les individus pensent et agissent.

En outre, en montrant la nature multidimensionnelle du phénomène générationnel au travail, notre recherche invite à nuancer la vision trop "simpliste" des générations véhiculée par certains médias et travaux académiques. Nos résultats indiquent que les différences intergénérationnelles comportent deux dimensions (l'ancienneté et la cohorte) qui peuvent exister à plusieurs "niveaux" de contextes temporels. Cette distinction est primordiale en ce qu'elle permet de comprendre notamment des effets de générations que l'on pourrait penser a priori contradictoires. À titre illustratif, les "anciens" et les "nouveaux" se reprochent mutuellement d'exercer leur métier avec des pratiques à risque : les "anciens" considèrent que les nouveaux manquent d'expérience, ce qui les amène à agir de manière irréfléchie ; alors que les nouveaux considèrent que les "anciens" n'appliquent pas les nouvelles règles de sécurité. Ces deux cas de figure se réfèrent en réalité à des dimensions générationnelles distinctes à l'échelle du métier. Le premier cas fait référence à une différence d'ancienneté, tandis que le second relève d'une distinction de cohortes.

Le besoin de distinguer les différents "niveaux" se justifie par le phénomène de désynchronisation des trajectoires de vie (Guillemard 2010, Troadec, 2007). L'époque des Trente Glorieuses où la progression en âge était régulée de manière linéaire est désormais révolue. De nos jours, si un individu ne peut connaître qu'une seule naissance (au sens biologique), il n'est pas rare qu'il vive plusieurs "naissances" au niveau de l'organisation (changement d'employeur ou mutation) ou du métier (évolution ou reconversion professionnelle) (Raoult et al., 2006). Il nous paraît donc nécessaire de distinguer ces différents niveaux générationnels, même s'ils peuvent être corrélés en pratique.

Enfin, nos résultats suggèrent que les rapports intergénérationnels peuvent être de nature coopérative ou conflictuelle. Les rapports coopératifs se manifestent sous forme d'entraide et de transmission intergénérationnelle à travers lesquels les générations tendent à s'influencer mutuellement. Le cas de la SNCF illustre non seulement des cas de "transmission descendante" de l'ancien vers le nouveau (accompagner les nouvelles recrues dans l'apprentissage du métier, des rouages de l'organisation), mais aussi de "transmission ascendante" des nouveaux vers les anciens (accompagner les "anciens" dans l'utilisation de nouvelles technologies). La conflictualité peut prendre racine dans des incompréhensions intergénérationnelles liées à des représentations différentes exprimées en milieu organisationnel (rapport à l'emploi différent entre les générations Y et X). Elle peut être également le produit d'une survalorisation/dévalorisation d'un groupe générationnel. Le renouvellement de pratiques organisationnelles et de métier rendant obsolète l'expérience accumulée par les "anciens" et valorisant celle des "nouveaux", il semble légitime de voir apparaître des tensions entre ces catégories de population.

#### *Implication pour la gestion de la diversité générationnelle au travail*

Nos résultats soulignent le rôle de l'entreprise dans l'émergence et l'évolution des générations au travail et les conséquences de leurs actions sur la diversité générationnelle. En effet, par les différents dispositifs qui régissent l'évolution de la carrière des individus ou par les réformes qu'elle introduit, l'entreprise joue un rôle majeur dans la production et le modelage des générations au travail (Troadec, 2006). La diversité générationnelle n'est pas seulement un phénomène qui s'impose de l'extérieur au contexte du travail, mais représente également un phénomène dans lequel l'entreprise prend activement part. L'offre de nouvelles voies d'intégration et de reconnaissance sociales (Osty et Uhalde, 2007) semble ainsi fondamentale au maintien d'une cohésion intergénérationnelle.

Enfin, nos résultats montrent que la diversité générationnelle recouvre plusieurs enjeux managériaux : les enjeux de socialisation réciproque entre les générations à travers la transmission

et la coopération intergénérationnelle, mais également ceux de continuité et de changement des systèmes organisationnels. Analyser chacun de ces enjeux managériaux à l'aune d'une grille d'analyse multidimensionnelle des générations pourrait constituer une voie de recherche particulièrement fructueuse.

## Bibliographie

- Attias-Donfut, C. (1988)**, *Sociologie des générations: l'empreinte du temps*, Paris, PUF.
- Campbell, S. M. et Twenge, J. M. (2014)**, "Is it kids today or just the fact that they're kids"? in E. Parry (éd.), *Generational diversity at work: new research perspectives*, New York, Routledge, p. 69-80.
- Chauvel, L. (2002 [1998])**, *Le destin des générations : structure sociale et cohortes en France au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, PUF.
- Codo, S. 2013**, Le stress professionnel dans le secteur public. Le cas des managers. *RIMHE*, 6 (2), p. 63-79.
- Cogin, J. (2012)**, "Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-country evidence and implications", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, n° 11, p. 2268-2294.
- Dencker, J. C., Joshi, A. et Martocchio, J. J. (2008)**, "Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors", *Human Resource Management Review*, vol. 18, n° 3, p. 180-187.
- Divay, S. (2011)**, "Confusion dans la transmission intergénérationnelle du métier de soignante", *Recherches familiales*, vol. 8, n° 1, p. 101-114.
- Excousseau, J.-I. (2000)**, *La Mosaïque des générations: comprendre les sensibilités et les habitudes des français*, Paris, Organisation.
- Flamant, N. (2005)**, "Conflit de générations ou conflit d'organisation? Un train peut en cacher un autre...", *Sociologie du travail*, vol. 47, n° p. 223-244.
- Francfort, L., Osty, F., Sainsaulieu, R., et Uhalde, M. (1995)**, *Les Mondes sociaux de l'entreprise* : Desclée de Brouwer.
- Guillemard, A.-M. (2010)**, *Les défis du vieillissement. Age, emploi, retraite : perspectives internationales*, Paris, Armand Colin.
- Joshi, A., Dencker, J. C. et Franz, G. (2011)**, "Generations in organizations", *Research in Organizational Behavior*, vol. 31, n° 0, p. 177-205.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G. et Martocchio, J. J. (2010)**, "Unpacking generational identities in organization", *Academy of Management Review*, vol. 35, n° 3, p. 392-414.
- Kupperschmidt, B. (2000)**, "Multigenerational Employees : Strategy for Effective Management", *The Health Care Manager*, vol. 19, n° 1, p. 65-76.
- Mannheim, K. (2011 [1928])**. *Le problème des générations*, Armand Colin.
- Mauger, G. (2009)**, "Génération et rapports de générations", in A. Quéniart et R. Hurtubise (éd.), *L'intergénérationnel : regards pluridisciplinaires*, Rennes, Presses de l'École des hautes études en santé publique, 300 p.
- Osty, F. et Uhalde, M. (2007)**, *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte.
- Parry, E. et Urwin, P. (2011)**, "Generational Differences in Work Values : A Review of Theory and Evidence", *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, n° 1, p. 79-96.
- Pichault, F. et Schoenaers, F. (2003)**, "HRM practices in a process of organizational change: a contextualist perspective", *Applied Psychology: An International Review*, vol. 52, n° 1, p. 120-143.
- Préel, B. (2000)**, *Le choc des générations*, Paris, La découverte.
- Raoult, N., Delay, B. et Marchand, A. (2006)**, *Dessine-moi une trajectoire. Construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie*, Lyon, Anact.
- Segers, J., Inceoglu, I. et Finkelstein, L. (2014)**, "The Age Cube of Work", in E. Parry (éd.), *Generational Diversity at Work : New Research Perspectives*, New York, Routledge, p. 11-36.
- Troadec, T. (2006)**, "Avant-propos. Des générations coupables" ? *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 12, p. 1-6.
- Twenge, J. (2010)**, "A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes", *Journal of Business et Psychology*, vol. 25, n° 2, p. 201-210.
- Urlick, M. K. et Hollensbe, E. C. (2014)**, "Toward an identity-based perspective of generations", in E. Parry (éd.), *Generational diversity at work: new research perspectives*, New York, Routledge, p. 114-128.

**Urwin, P., Buscha, F. et Parry, E. (2014)**, "Back to basics: is there a significant generational dimension and where does it 'cut'?" in E. Parry (éd.), *Generational diversity at work: new research perspectives*, New York, Routledge, p. 81-94.

**Wade-Benzoni, K. A. (2002)**, "A golden rule over time: Reciprocity in intergenerational allocation decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 5, p. 1011-1028.

# LOI SENIOR DE 2008 ET "APPROCHE CONDITIONNELLE" DES RELATIONS ENTRE L'ÂGE, LE TRAVAIL LE VIEILLISSEMENT

## Fabienne Caser

chargée de mission Anact - département Expérimentations et  
Développement Outils et Méthodes  
f.caser@anact.fr

Les connaissances scientifiques disponibles montrent que les différences entre les salariés s'accroissent avec l'avancée en âge, notamment sous l'effet des conditions de travail auxquelles ils sont ou ont été confrontés. Au regard de l'exposition à certaines tâches, il est possible d'être un "vieux travailleur" dès 30 ans, là où certaines n'entraînent cette situation qu'à 50 ans, alors que placé dans des conditions favorables, le processus de vieillissement peut être significativement retardé. Ces connaissances invitent à relativiser le poids de l'âge et à soutenir des politiques d'amélioration des conditions de travail pour tous les âges. Fin 2008, une nouvelle Loi a incité les entreprises françaises à agir en faveur du maintien en emploi d'une catégorie de salariés, les seniors, en faisant référence, pour les désigner, à des seuils précis, 50 ans ou 55 ans. Comment les entreprises ont-elles réagi à cette incitation légale, dans les délais relativement courts qui leur étaient imposés ? Ont-elles mis en place des mesures spécifiques pour cette tranche d'âge, indépendamment des contextes de travail ? Ont-elles élargi le cercle des bénéficiaires pour tenir compte des processus de vieillissement au travail qui affectent plusieurs catégories de salariés ? L'examen de quelques cas d'entreprises montre la diversité de réponses développées par celles-ci, selon leur expérience et leur antériorité dans ce débat, mais aussi selon le type de conduites de projet déployées et le diagnostic qu'elles ont fait du problème.

Le réseau de l'Anact partage et contribue à diffuser l'approche "conditionnelle des relations entre âge et efficacité" (Volkoff, Molinié, Jolivet, 2000 : p. 51) développée dans un certain nombre de travaux de recherche sur le vieillissement humain. Selon cette approche, l'âge à lui seul n'est pas prédictif de la capacité d'un salarié à se maintenir en emploi. Ce qui est déterminant, c'est l'interaction, tout au long du parcours, avec des environnements professionnels qui vont soit accélérer les effets du vieillissement naturel, soit aider à les compenser, voire contribuer à développer les capacités des salariés : "Selon les options qui sont prises par les entreprises en matière de conditions de travail, d'horaires, de formation, de gestion des collectifs, de conduite des parcours professionnels, de

### MOTS-CLÉS

Seniors, politiques  
publiques, accords  
d'entreprise, conditions de  
travail, actions ciblées.

représentations sociales sur les effets du vieillissement, les difficultés des salariés âgés vont être plus ou moins accentuées, leurs atouts plus ou moins valorisés” (Caron, Caser, Delgoulet et al., 2012 : p. 22-23).

Ces connaissances incitent à analyser la question sous l’angle d’un processus de vieillissement qui ne serait pas lié à l’âge en soi, mais dépendrait du parcours professionnel et de la variété des situations rencontrées par le salarié au cours du temps. Cette approche souligne l’irréalisme d’une caractérisation des salariés – les seniors, par exemple – par des seuils d’âge définis en dehors de toute référence contextuelle. Dans cette perspective, il faut développer des mesures de prévention, sans attendre la fin de carrière, de façon à agir le plus tôt possible au cours du parcours professionnel. Pour autant, il n’est pas exclu de prévoir des mesures adaptées pour certains salariés âgés. À la fois parce que les conséquences du vieillissement naturel ne peuvent pas être niées, mais aussi parce que les effets problématiques de conditions de travail inadaptées risquent plus sûrement d’handicaper les salariés au fur et à mesure qu’ils avancent en âge.

Avec l’arrivée fin 2008 d’une Loi <sup>1</sup> incitant les entreprises à agir pour l’emploi des seniors, et définissant ceux-ci par l’unique biais de seuils d’âge – 50 et 55 ans –, sans référence explicite aux connaissances issues de l’approche conditionnelle évoquée ci-dessus, une question peut légitimement être posée : dans quelle mesure cette loi a-t-elle contribué à faire progresser les entreprises dans leur compréhension des phénomènes de vieillissement au travail, à mieux agir non seulement pour le maintien durable en emploi des seniors actuels, mais également pour améliorer la situation des autres salariés, amenés à le devenir un jour ? Cet article, après avoir rappelé quelques caractéristiques de la loi de décembre 2008, contribuera à éclairer cette question, à partir d’exemples de terrain issus de deux études récentes auxquelles le réseau Anact-Aract a contribué<sup>2</sup>.

## — 1. LES AMBIGÜITÉS DE LA LOI DE DÉCEMBRE 2008

L’article 87 de la loi de financement de la Sécurité sociale de décembre 2008 a introduit “ une forme relativement nouvelle d’action publique, qui va préfigurer une série de dispositifs du même type<sup>3</sup>” (Caser, Jolivet, 2014 : p. 33). Cette Loi, précisée par deux décrets parus en mai 2009 et une circulaire d’application parue en juillet de la même année, incitait les entreprises de plus de 50 salariés à négocier un accord ou à mettre en place un plan d’action sur l’emploi des seniors avant le 1er janvier 2010. À défaut, les entreprises devaient payer une pénalité de 1 % de leur masse salariale. Le texte encadrait par ailleurs assez précisément le contenu des accords et plans, “ tout en laissant certaines marges de manœuvre aux entreprises” (Caser, Jolivet, Lochard et al., 2013 : p. 27 ). Les accords ou les plans d’action devaient ainsi comporter :

- un objectif chiffré de maintien dans l’emploi des salariés de 55 ans et plus, ou un objectif chiffré de recrutement des salariés de 50 ans et plus ;
- des dispositions favorables au maintien dans l’emploi et au recrutement de seniors dans au moins trois domaines d’action sur les six prévus par le décret (recrutement de salariés âgés, anticipation de l’évolution des carrières, développement des compétences et qualifications / accès à la formation, amélioration des conditions de travail, aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite, transmission des savoirs et compétences);
- des objectifs chiffrés mesurés par des indicateurs à définir, pour chacun des domaines d’action retenus.

Une première manière de comprendre la loi pouvait conduire les entreprises à cibler dans leurs actions une tranche de salariés, les seniors, commodément délimitée par des seuils d’âge. Le

risque étant d'accréditer l'idée qu'il existe une catégorie de salariés, les plus de 50 ou de 55 ans, qui présenterait des caractéristiques homogènes et pour laquelle il faudrait prévoir des mesures spécifiques, et ce faisant de conforter les préjugés selon lesquels les seniors présentent des difficultés au travail. Ce risque était d'autant plus réel que le texte de la loi n'incitait pas les entreprises à établir au préalable un diagnostic de la situation de leurs salariés âgés, et des éventuelles difficultés de maintien en emploi qu'ils rencontraient.

Une deuxième manière de comprendre la loi était proposée par la circulaire d'application publiée en juillet 2009, qui précisait que " les mesures pouvaient concerner d'autres tranches d'âge que celles retenues pour l'objectif global, voire ne pas cibler précisément une tranche d'âge, à condition d'être cohérentes avec l'objectif global ". C'était sans doute d'ailleurs une hypothèse du législateur : en incitant les entreprises à s'intéresser à leurs seniors, à leurs difficultés éventuelles de maintien en emploi, il était possible de leur apprendre des choses sur la manière dont des populations plus jeunes étaient déjà confrontées à des situations de travail usantes.

Mais encore fallait-il que les entreprises soient attentives à l'ensemble des textes et capables de saisir la portée de cette précision. En pratique, les acteurs en charge des négociations – directions, DRH ou représentants du personnel – ne maîtrisent pas immédiatement les connaissances permettant de passer d'une approche par l'âge à une approche conditionnelle du vieillissement au travail. Ce cheminement prend généralement un certain temps. Or, les délais dans lesquels les négociations devaient être conclues étaient très courts. En effet, lorsque l'ensemble des textes relatifs à la loi de décembre 2008 a été publié, il ne restait plus aux entreprises que quelques mois pour se mettre en conformité avec le cadre législatif. Dès lors, deux interprétations des textes vont se développer et rester en tension. Une restrictive, portant sur les seuls seniors. Une seconde, plus ouverte aux autres catégories d'âge et reposant sur une approche conditionnelle de l'usure professionnelle. Notre analyse a été rendue possible par la réalisation, dans les mois qui ont suivi l'entrée en vigueur de la loi, de plusieurs études visant à en apprécier les effets.

### **Ce que montre l'analyse des accords d'entreprises**

Les premières évaluations de la loi de décembre 2008 proviennent de travaux d'analyse de textes d'accords et de plans d'action produits dans le cadre de la loi. Ils font état d'une prédominance des mesures ciblées seniors. Ils soulignent aussi une faible caractérisation des dits seniors, des difficultés qu'ils rencontrent, ou des atouts qu'ils représentent. Ainsi, une étude réalisée par l'Aract Nord — Pas-de-Calais à partir de 150 textes régionaux (accords ou plans d'action) relève que " les mesures se concentrent sur des actions individuelles centrées sur les seniors. L'environnement, l'organisation du travail ne font pas ou rarement l'objet de mesures " (Dilly, Hanicotte, 2011 : p. 12). Ce constat est mis en relation avec une définition du senior " par son âge et uniquement par son âge ". La DARES, qui a de son côté analysé 116 textes d'accords et plans d'action, fait globalement les mêmes constats, avec des nuances par domaine d'action : les mesures relatives à " l'amélioration des conditions de travail ", " l'aménagement des fins de carrière " et " la transmission des savoirs et des compétences " sont majoritairement réservées aux salariés à partir de 50 ou 55 ans. Celles relevant de " l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles " et du " développement des compétences " sont le plus souvent envisagées à partir de 45 ans, en référence aux dispositions légales relatives à l'emploi et la formation tout au long de la vie, et à l'ANI de 2005 sur l'emploi des seniors (Claisse, Daniel, Naboulet, 2011 : p. 67).



Dans un second temps, des études plus qualitatives ont été engagées sous l'impulsion de l'administration publique, avec l'ambition de mieux comprendre comment les accords et les plans d'action ont été élaborés, afin de confronter le contenu des textes produits à la réalité des pratiques. Réalisées plusieurs mois après l'entrée en vigueur des textes, ces études bénéficient d'un certain recul et permettent d'aller plus loin dans l'analyse des effets de la loi. Elles permettent aussi de nuancer les résultats des études plus quantitatives basées sur la lecture des textes des accords et des plans d'action. Elles montrent notamment que la question de la cible des mesures s'est posée de manière très concrète dans certaines entreprises au moment d'appliquer la loi. C'est vrai en particulier pour le volet " Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité " des accords et plans d'action. Ce sont ces études que nous exploitons ici (voir note 3).

## — 2. UNE GRANDE DIVERSITÉ DES PRATIQUES D'ENTREPRISES DANS L'APPLICATION DE LA LOI

Les situations d'entreprises qui vont être décrites sont issues de monographies d'entreprises réalisées dans le cadre de deux études récentes auxquelles le réseau Anact-Aract a contribué (voir note 3). Nous avons choisi d'exposer de façon qualitative cinq cas d'entreprises qui représentent une diversité d'approche de la loi au regard des bénéficiaires et une variété d'effets associés intéressante. Pour autant, nous ne prétendons pas que ces exemples couvrent l'ensemble des cas de figure que l'on peut rencontrer. Deux logiques structurent cette interrogation, selon que les entreprises possèdent une expérience antérieure dans l'approche des questions d'âge – ce sont les entreprises " initiées " – ou selon que la question soit récente pour elles et adienne à travers la loi senior.

### 2.1 Les entreprises déjà " initiées "

Les deux entreprises de notre mini échantillon que l'on peut qualifier d'initiées ont en commun une certaine réserve à afficher dans leur accord des mesures ciblées en fonction de l'âge. Elles n'en prennent pas moins en compte les spécificités de certains salariés âgés. Pour l'une d'entre elles, la loi semble même avoir contribué à renforcer l'attention qui leur est portée.

Il s'agit de deux entreprises qui avaient, avant l'arrivée de la loi, repéré des signes de dégradation de l'état de santé de leurs salariés (douleurs et maladies professionnelles déclarées), autant chez les anciens et les plus âgés que chez les plus jeunes. D'emblée, la dégradation de ces indicateurs a été mise en relation avec les conditions de travail affectant certains métiers. Soucieuses de préserver la santé de leurs salariés, dans des contextes locaux de recrutement, ces entreprises ont progressivement engagé des actions visant une amélioration des conditions de travail pour tous, indépendamment de l'âge.

L'entreprise MATFER (300 salariés, spécialisée dans l'assemblage de produits ferroviaires), bien avant la loi senior conduisait des actions en matière d'amélioration des conditions de travail (prévention des TMS, aménagements des postes, etc.). Pourtant, l'accord senior signé en décembre 2009 par les quatre organisations syndicales représentées sur le site ne mentionne pas le domaine " Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité ". Selon les acteurs – direction et représentants syndicaux – cette absence s'explique par une volonté commune de ne pas faire de l'âge un motif de distinction et d'améliorer les conditions de travail pour l'ensemble du personnel. L'incitation légale

a même été perçue comme antinomique avec la politique d'amélioration globale des conditions de travail.

Dans la pratique, MATFER a continué de mener des actions d'amélioration des conditions de travail globales sans cibler une classe d'âge en particulier. Pour autant, " à l'occasion de ces améliorations ou transformations, le responsable Hygiène Sécurité Environnement tient compte des difficultés potentielles que pourraient rencontrer les seniors. Il a des connaissances concernant la différenciation de l'état de santé et des capacités en fonction de l'âge. Par exemple, à l'occasion de modifications de procédés de travail nécessitant de nouveaux apprentissages, il a en tête qu'ils doivent être appréhendés de façon spécifique avec les seniors " (Caron, Théry, 2013 : p. 16). " Cela s'est traduit concrètement par des temps de cycle un peu desserrés pour eux dans cette période, et leur affectation au démarrage sur les gammes les moins complexes " (Delgoulet, Volkoff et al., 2014 : p. 697). En conclusion, chez MATFER, la loi a eu peu d'effets sur des pratiques qui étaient déjà vertueuses. Les actions en faveur des seniors, quand elles sont nécessaires, sont menées à l'occasion d'actions plus globales d'amélioration des conditions de travail. L'entreprise s'inscrit parfaitement dans la dynamique de " statu quo vertueux ", décrite par Caser, Jolivet, Lochard et al., (2013 : p. 76).

Le cas de BISCUITERIE (228 salariés dans l'agroalimentaire) présente des similitudes avec le précédent. Dans cette entreprise, un tournant dans la manière de gérer les actions de prévention a été pris dès 2006, à la suite d'une intervention du réseau Anact-Aract. La direction prend conscience qu'une forte proportion de salariées de l'atelier de conditionnement souffre de douleurs, y compris les plus jeunes. Une première analyse des causes possibles de la dégradation de l'état de santé est réalisée, à partir d'entretiens et d'observations de situations de travail. La précaution qui consiste à organiser la rotation des conditionneuses toutes les heures, si elle contribue à diminuer le risque de développement de TMS, ne l'élimine pas totalement. Ces constats incitent l'entreprise à mettre en place des actions d'amélioration des conditions de travail pour l'ensemble des salariés de l'atelier.

La direction de l'entreprise dit avoir été d'abord embarrassée par la loi de décembre 2008, dans la mesure où elle s'était attachée depuis quelques années à améliorer les conditions de travail pour tous. Finalement, le plan d'action élaboré en mai 2010 comprend bien un volet " Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ". Mais il ne fait pas, comme l'accord de branche du secteur, seulement référence aux salariés âgés. Il prévoit la poursuite des actions engagées par le groupe de travail qui pilote les actions d'amélioration globales des conditions de travail depuis 2007. Aucun seuil d'âge n'a été précisé : l'entreprise conserve l'objectif d'améliorer les conditions de travail pour l'ensemble de ses salariés.

Cependant, les acteurs interviewés (direction, encadrement, représentants du personnel) s'accordent pour constater, avec cette loi, " un certain renforcement des actions de réduction de la pénibilité en faveur des salariés seniors " (Caser, Jolivet, Lochard et al., 2013 : p. 48). Cela se traduit par une attention accrue des responsables d'équipe aux seniors lors des entretiens annuels. Ils doivent informer les salariés bénéficiaires du contenu du plan d'action seniors et le cas échéant leur faire des propositions. Dans l'organisation quotidienne des ateliers, les responsables font en sorte de ne pas affecter trop longtemps sur des postes difficiles les seniors qui ont des problèmes de santé. Cela peut aussi se traduire par des aménagements qui ne sont pas toujours inscrits dans le plan d'action. Par exemple, l'encadrement s'efforce de donner satisfaction aux demandes d'aménagement des horaires de travail des seniors, alors que ce type d'aménagement était auparavant attribué en priorité aux mères de jeunes enfants. Ce constat rejoint les travaux de Forté, Garat, Tournadre (2014) qui font état, dans les entreprises pionnières étudiées (les " initiées "), de " pratiques nouvelles non

formalisées” pour les salariés âgés et fatigués (Forté, Garat, Tournadre, 2014 : p. 75). Ces entreprises choisissent de développer des pratiques et politiques seniors en dehors des accords et plans, au cas par cas, pour garder la maîtrise de la gestion individuelle des carrières ou de l’organisation des ateliers.

En conclusion, BISCUITERIE n’a pas affiché de mesures ciblées seniors dans son plan d’action et a poursuivi sa politique globale d’amélioration des conditions de travail. Pour autant, la loi a bien eu un effet, en contribuant à une certaine évolution des pratiques de l’entreprise, dans le sens d’un enrichissement et d’une plus grande attention portée aux salariés âgés.

## 2.2 Les entreprises sans antériorité en matière de gestion des âges

Dans l’entreprise RESTAUCOL (21 500 salariés spécialisés dans la restauration collective), le département Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement (QHSE) s’occupe prioritairement de la sécurité alimentaire. Les études de postes sont ponctuelles et restent confinées aux situations de handicap ou d’inaptitude. La dispersion des sites et le fait que l’activité s’exerce dans des locaux qui n’appartiennent pas à l’entreprise, constituent autant de limites pour élaborer et piloter une politique globale d’amélioration des conditions de travail. Initiative intéressante, la méthode de travail adoptée pour appliquer la loi de décembre 2008, avant la négociation proprement dite, introduit une phase de diagnostic, réalisée en lien avec les organisations syndicales. Ce diagnostic s’est d’emblée focalisé sur les seniors. Mais la question de la santé a émergé immédiatement : un tour de table portant sur les raisons des départs en retraite a mis en avant le cas de salariés usés, pour lesquels des aménagements de poste auraient été nécessaires. Puis, un questionnaire a été adressé à 500 salariés de plus de 45 ans. Les résultats confortent l’attention portée à l’amélioration des conditions de travail : 67 % des salariés interrogés trouvent qu’il y a des aspects difficiles dans leur travail, 61 % pensent que des aménagements particuliers devraient être systématiquement proposés aux seniors. C’est donc assez logiquement, à la suite de ce diagnostic, que les négociateurs se sont orientés vers des mesures ciblées seniors dans le volet “ Amélioration des conditions de travail ” de l’accord : des “ visites spécifiques des coordinateurs QHSE sur sites, pour identifier les risques liés aux postes de travail occupés par les 45 ans et plus et par les 60 ans et plus ”. Une grille d’audit est expérimentée en cercle restreint (élaborée par le directeur Sécurité et testée par deux coordinateurs sur une vingtaine de postes). 13 critères sont examinés, chacun donnant lieu à l’attribution d’un nombre de points : connaissance ou non de l’accord senior par le salarié, type de poste occupé, type de contrat, horaires, durée du temps de transport, antécédents médicaux, existence de gestes et postures à risque, port de charge, déplacements à pied, ancienneté au poste, conditions environnementales, entraide, ressenti du rythme de travail. Mais à la suite des premiers audits, plusieurs responsables des ressources humaines régionaux ont alerté sur les risques éventuels de la démarche d’identifier les caractéristiques des agents plutôt que celles des postes. De ce fait, le principe de l’évaluation pouvait paraître stigmatisant. La décision de suspendre les audits a été prise.

Un certain embarras pour mettre en œuvre des actions “ conditions de travail ” estampillées seniors a également été repéré dans l’entreprise PATHO (1 300 salariés, centre anticancéreux). Le volet “ Amélioration des conditions de travail ” de l’accord prévoit d’analyser “ les risques professionnels spécifiques aux seniors ”. Deux ans après la signature de l’accord, rien n’a véritablement été engagé. La manière de s’y prendre alerte les acteurs de la prévention. Pour la secrétaire du CHSCT, il faut analyser les situations de travail et dans un deuxième temps se demander si le fait d’être senior rend les choses plus ou moins tenables. Le médecin du travail craint une certaine stigmatisation et pense plus logique d’envisager cette action en lien avec les réflexions à venir sur la pénibilité. Le président

du CHSCT fait quant à lui l'hypothèse qu'avoir de l'expérience est souvent synonyme de savoir-faire de prudence et donc de risques encourus moindres.

En conclusion, ces deux cas illustrent les impasses auxquelles peut conduire le fait de prévoir des mesures spécifiques pour les seniors au principal motif qu'ils sont des salariés âgés, sans examiner la question du travail et de ses conditions de réalisation. Toutefois pour RESTAUCOL, l'ouverture de négociations sur la pénibilité a représenté l'occasion de développer paritairement un outil pour analyser les situations de travail. On peut espérer que par tâtonnements successifs, l'entreprise arrive à construire une approche plus complète des processus de vieillissement au travail à l'œuvre chez elle.

L'association IMPROMAS (164 salariés, soin aux personnes handicapées) a connu un cheminement différent. Le choix du domaine d'action " Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité " n'a pas été fait d'emblée par les négociateurs. Il a été intégré à la suite d'une réunion de consultation des salariés déclenchée par les représentants syndicaux, sur la base d'un projet d'accord où le domaine d'action ne figurait pas. Lors de cette réunion, la question des conditions de travail est apparue comme une préoccupation majeure du personnel. La mesure sur laquelle les négociateurs se sont mis d'accord peut de prime abord paraître peu ambitieuse : l'engagement est pris dans l'accord de convoquer " une réunion extraordinaire du CHSCT, avec le médecin du travail, dans le but d'élaborer un diagnostic des conditions de travail et de la pénibilité ".

Quelques mois plus tard, il semble pourtant qu'une réelle dynamique de prise en compte des conditions de travail se soit mise en place, et pas seulement pour les seniors. L'approche s'est construite au fil des réunions de CHSCT, grâce à l'association d'une pluralité d'acteurs (médecine du travail, RH, encadrement, représentants du personnel), et à l'analyse partagée de différentes sources d'information issues d'observations de situations de travail, de l'analyse des incidents et accidents du travail, de celle des entretiens de seconde partie de carrière, etc. Ces analyses portant sur l'ensemble de la population ont permis de dépasser la situation des seuls seniors et de mettre en évidence des enjeux plus larges de santé et d'amélioration des conditions de travail pour tous les salariés. Les échanges sur ces sujets se sont institutionnalisés, puisqu'ils sont désormais abordés à chaque réunion de CHSCT. Ayant affiné sa compréhension du processus de vieillissement au travail de ses salariés, l'entreprise a progressé vers une approche conditionnelle des relations entre âge et performance.

## CONCLUSION

La question posée en ouverture de cet article était d'appréhender dans quelle mesure la loi de décembre 2008 a contribué à faire progresser les entreprises dans leur compréhension des phénomènes de vieillissement au travail. Nous mettons ces progrès en lien avec l'adoption d'une approche conditionnelle des relations entre âge et performance au travail permettant aux entreprises de prendre toute la mesure du rôle du travail dans le bien vieillir, et les incitant à mettre en place des mesures de prévention dès le début des parcours des salariés. L'élargissement des bénéficiaires des actions envisagées à un public plus large que celui des salariés en fin de carrière nous semblait un bon indicateur de progrès et une promesse d'effets sur la durée en termes de maintien en emploi.

Pour les entreprises qui avaient, avant l'arrivée de la loi (les entreprises "initiées"), déjà pris la mesure du rôle du travail dans le processus de vieillissement de leurs salariés et engagé des mesures globales d'amélioration des conditions de travail, la loi a pu apparaître trop tardive, voire inadaptée, au

regard de leur propre action. Ces entreprises n'ont, semble-t-il, pas toujours été enclines à afficher, dans leur accord ou leur plan d'action, des mesures d'amélioration des conditions de travail réservées aux seuls seniors. Elles avaient déjà intégré la nécessité d'agir en amont, tout au long du parcours professionnel et c'est ce qu'elles ont continué à faire. La loi n'a donc pas eu d'effet de retour en arrière. Pour autant, les exemples le montrent, cela ne les empêche pas de considérer que des salariés usés, en moins bonne santé – ceux-ci ayant aussi plus de chances d'être âgés –, puissent nécessiter une attention particulière et des mesures adaptées. Dans certains cas, il semble d'ailleurs que la loi de décembre 2008, en mettant l'accent sur les salariés âgés, ait poussé certaines de ces entreprises un peu plus loin dans la capacité à prendre en compte ces spécificités.

Pour les entreprises qui avaient peu d'antériorité, les exemples développés montrent que la loi a pu contribuer à les faire progresser dans la prise en compte des processus de vieillissement au travail, sous certaines conditions toutefois. Des conditions qui n'étaient pas nécessairement évidentes à réunir dans le contexte serré d'application de la loi.

Même lorsqu'une étape de diagnostic a été réalisée, le cadre de la loi a pu contribuer à focaliser dès le départ les analyses sur la seule population des seniors, définie par des seuils d'âge. Ce faisant, ces entreprises se sont privées de comparer ces analyses aux résultats des autres tranches d'âge. Or, seule cette comparaison peut permettre de faire des hypothèses sur l'existence d'un processus de vieillissement au travail et ainsi de déplacer l'interrogation "Qu'est ce qu'un vieux travailleur ?", à laquelle pouvaient assez naturellement renvoyer les accords et plans seniors, vers celle-ci : "Qu'est ce qu'un travail où l'on se trouve vieux ?" (Delgoulet, Volkoff et al., 2014, p. 697). Le risque est de ne pas aller jusqu'au bout du diagnostic et de la problématisation et de générer des mesures qui font porter l'attention sur les individus et leurs caractéristiques plutôt que sur les conditions de travail auxquelles ils sont confrontés, et sur lesquelles il conviendrait d'agir en priorité. Le fait d'adopter une approche de diagnostic plus large, permettant d'effectuer des comparaisons entre classes d'âge, entre métiers, entre parcours, conjugué au fait d'associer une diversité d'acteurs internes au diagnostic semble donner davantage de chances d'appréhender les processus à l'œuvre, et de pouvoir définir des "profils pratiques pertinents de salariés, caractérisés non pas par l'âge mais par des situations de travail, des types de parcours qui fassent sens localement" (Huyez-Levrat, Klaine, 2013 : p. 62).

Les travaux de Caser, Jolivet, Lochard et al. soulignaient déjà "la difficulté à élaborer des actions sans que les enjeux liés au vieillissement soient clairement identifiés au sein de l'entreprise", tout en précisant que "cette problématisation incontournable est d'autant moins immédiate que le sujet est nouveau pour l'entreprise" (Caser, Jolivet, Lochard et al., 2013 : p. 81 et 82). Dans la lignée de ces travaux, nous suggérons que les futures incitations publiques s'attachent davantage à outiller les entreprises ayant des marges de progression importantes pour analyser leur situation au regard du vieillissement et clarifier leurs enjeux. La loi peut en effet constituer un facteur déclenchant, mais elle ne peut à elle seule transformer les pratiques.

---

<sup>1</sup> Loi de financement de la Sécurité sociale du 17 décembre 2008.

<sup>2</sup> Notre analyse est extraite de deux rapports de recherche dans lesquels le réseau Anact-Aract était impliqué. Le premier avait été commandité par le Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT) au Centre de recherche sur l'expérience, l'âge et les populations au travail (CREAPT). Le second reposait sur la participation à un appel à projet lancé par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES).

<sup>3</sup> Loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites et loi de mars 2013 sur le contrat de génération.

---

## Bibliographie

**Douillet P. (2013)**, *Prévenir les risques psychosociaux : outils et méthodes pour réguler le travail*, Coll. Agir sur, Anact.

**Caron L., Caser F., Delgoulet C., Effantin E., Jolivet A., Théry L., Volkoff S. (2012)**, " Les conditions de travail dans les accords et plans d'action "seniors" ", Rapport de recherche, n° 79, CEE, Étude pour le Conseil d'orientation des conditions de travail, juillet.

**Caron L. (2013)**, " Préserver les seniors : une richesse de l'entreprise. Recueil d'expériences ", Document d'étude CESTP-Aract Picardie.

**Caser F., Jolivet A., Lochard Y., Mailliot S., Parlier M., Pernot, J.-M., Trouiller G., Vincent C. (2013)**, " Construction et mise en œuvre des accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors ", Réponse à l'appel à projets de recherche MAR/2011/n° 11, Rapport Dares, IRES-Anact, n° 05, septembre 2013.

**Caser F., Jolivet A. (2014)**, " L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des seniors. Un instrument efficace ? ", in *La Revue de l'IRES*, n° 80, p. 29-48.

**Claisse C., Daniel C., Naboulet A. (2011)**, " Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes ", Document d'études, n° 157, in *Dares*, février.

**Delgoulet C., Volkoff S., Caron L., Caser F., Jolivet A., Théry L. (2014)**, " Conditions de travail et maintien en emploi des seniors : enjeux d'un "décloisonnement" des approches et des pratiques ", in *Relations industrielles*, volume 69, n°4, p.687-708.

**Dilly D., Hanicotte P. (2011)**, " Analyse des accords et plans d'action en faveur des seniors dans le Nord-Pas de Calais ", in *Les dossiers de l'Aract Nord - Pas-de-Calais*, n° 11, juin.

**Forté M., Garat T., Tournadre F. (2014)**, " Politiques de gestion des seniors : quelles évolutions dans dix entreprises alsaciennes pionnières ? ", in *La Revue de l'IRES*, n° 80, p. 49-78.

**Huyez-Levrat G., Klaine M.-A., (2013)**, " L'impact de la prescription législative sur les pratiques RH en direction des seniors ", Réponse à l'appel à projets de recherche MAR/2011/n° 11, Rapport Dares, Maturescence, septembre.

**Volkoff S. et Molinié, A.-F., Jolivet A. (2000)**, " Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail ", Dossier 16 du Centre d'études de l'emploi, juillet.

# LES RENDEZ-VOUS MANQUÉS DU CONTRAT DE GÉNÉRATION

Les limites d'une approche intergénérationnelle centrée sur l'âge

## Guillaume Mesmin

consultant du cabinet Sextant Expertise, spécialisé dans le conseil aux représentants du personnel et doctorant en sociologie au Centre Émile Durkheim  
guillaume.mesmin@sextant-expertise.fr  
mesming@gmail.com

**L**e contrat de génération constitue une offre nouvelle de la part des pouvoirs publics pour faire face aux défis posés par le chômage des jeunes et le faible taux d'emploi des seniors. Cette innovation législative instaurée en 2013 préconise de s'intéresser aux différents groupes d'âges – en fait uniquement les "jeunes" et les "salariés âgés" – non pas de manière séparée mais avec une perspective intergénérationnelle.

Après une lecture critique du cadre législatif soutenant ce dispositif, cet article entend illustrer que sa mise en œuvre, dans deux entreprises, reste décevante en termes de création d'emploi pour les "jeunes" et de maintien des "seniors" en activité. Cette observation montre que la notion de génération semble mal maîtrisée du fait d'un recours excessif aux "abrévés de gestion" (E. Godelier, 2007 : p. 127) que sont entre-autres les pyramides des âges et de la référence aux seuls "âges" extrêmes. Cette conclusion est corroborée par l'analyse de 25 accords collectifs d'entreprises portant sur le contrat de génération. Enfin, cet article révèle combien le poids des stéréotypes conférés à l'âge exerce un rôle prépondérant dans la construction de cette problématique et des pratiques qui lui sont associées.

## — 1. LE CONTRAT DE GÉNÉRATION : D'OUÙ VIENT-IL ? QU'INDUIT-IL ?

Le contrat de génération est un dispositif d'aide à l'emploi qui vise à soutenir la création, en entreprise, de binômes de salariés comprenant un jeune de moins de 26 ans (30 ans pour les salariés handicapés) et un senior de 57 ans (ou de 55 ans au moment de son embauche) en CDI au moment de la conclusion du contrat. L'aide publique est directe pour les entreprises de moins de 50 salariés, conditionnelle à la conclusion d'un accord ou d'un plan d'action conforme pour les entreprises de 50 à 300 salariés et prévoit des pénalités

financières pour les plus grandes en l'absence d'un accord ou d'un plan d'action. Les accords collectifs doivent comporter des mesures en faveur de l'insertion durable des jeunes, le maintien en emploi des salariés âgés et la transmission des savoir-faire et des compétences entre les générations au travail. L'accord doit être précédé d'un diagnostic portant sur la pyramide des âges, les caractéristiques et l'évolution des âges – jeunes et plus âgés – dans l'entreprise <sup>1</sup>.

### — MOTS-CLÉS

Contrat de génération, politiques publiques, sociologie, démographie, outils de gestion.

Contrairement aux dispositifs proposés pour les seniors (2008 et avant), centrés uniquement sur une seule catégorie d'âge, le contrat de génération s'installe résolument dans une perspective intergénérationnelle (Jolivet et Thébaud, 2014). Il associe l'emploi des jeunes au maintien de celui des salariés âgés. Le contrat de génération invite de façon explicite à faire évoluer les représentations conférées à l'âge. Plus encore, ce texte milite pour un changement des dogmes managériaux et projette implicitement de contraindre les pratiques de gestion du personnel qui font de l'âge un facteur d'exclusion. Le communiqué de presse accompagnant sa mise en œuvre est de ce point de vue particulièrement éclairant : " Regarder les jeunes comme une chance et comme un investissement pour l'entreprise, et reconnaître la valeur des salariés âgés, riches d'une expérience précieuse pour toute organisation " <sup>2</sup>. Dans l'esprit du texte, il s'agit bien d'insuffler l'idée selon laquelle faire partir les plus âgés, ou les pousser vers la sortie, ne fait pas automatiquement de la place pour les jeunes.

Néanmoins, le constat initial part d'une vision très théorique, voire un peu simpliste, de la " transmission " des savoirs et des compétences en situation " réelle " au sein des entreprises. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour laquelle ce dispositif a suscité de vives critiques <sup>3</sup>. De nombreuses études démontrent, en effet, que la transmission ne s'opère pas uniquement lors d'interactions entre anciens et jeunes mais plutôt au sein des équipes ou via un système de pairs (Flamant, 2005). De même, les mobilités, les reconversions professionnelles, les problématiques d'emploi, ainsi que les modes de gestion des ressources humaines bousculent très fortement le schéma usuel sur lequel repose le contrat de génération (Jolivet et Thébaud, 2014). D'autant plus que c'est l'organisation même du travail qui fabrique parfois des tensions intergénérationnelles (Papinot, 2013).

En outre, faire reposer ce dispositif sur le seul argument de la complémentarité entre jeunes et seniors apparaît relativement risqué. Symboliquement, celui-ci renvoie de façon implicite aux pratiques anciennes du compagnonnage, mais aussi à l'idée que l'on se fait de l'éducation (Masingue, 2009). Dans son acception générale, la transmission s'organise depuis toujours des anciens vers les nouvelles générations. Inévitablement, cette conception de la transmission des compétences renvoie à une représentation – plutôt négative – de la jeunesse et – plutôt positive – de la séniorité qui peut être résumée comme suit : compte tenu de son âge et de sa faible expérience du travail, le jeune incarne la figure du " novice ". À l'inverse, le salarié âgé, du fait de son expérience, représente la figure de l'" expert " ayant des connaissances à transmettre. C'est en ce sens que Jolivet et Thébaud (2014 : p. 110) affirment que le contrat de génération " fait de l'âge, le facteur déterminant pour rendre compte de l'expérience et du parcours de chacun ". L'âge risque ainsi de devenir le paramètre exclusif de la transmission en entreprise.

## — 2. UN DISPOSITIF " SOUPLE " AUX CONTOURS PARFOIS FLOUS

La loi du 1er mars 2013 sur le contrat de génération fixe des exigences à la fois en termes de contenus et de résultats attendus. Du point de vue de l'incitation à la négociation, cette loi revêt les mêmes contours que les lois précédentes sur l'égalité professionnelle (2008) ou sur les seniors (2005). La place octroyée à la négociation s'inscrit clairement dans le cadre d'une " action publique négociée " (Groux, 2005).

Le contrat de génération est conçu comme un dispositif incitatif et modulable selon la taille des entreprises, en articulant la " menace " d'une pénalité financière à défaut d'un accord collectif (ou de plan d'action) pour les grandes entreprises, et des aides financières pour les TPE et PME notamment. En termes de résultats attendus, l'accord (ou le plan d'action) doit comporter des



engagements chiffrés d'embauche de jeunes en CDI et de maintien dans l'emploi des salariés âgés. Il doit également comprendre des mesures dans cinq domaines d'actions précis dont au moins deux actions en faveur des seniors doivent figurer dans l'accord collectif. Enfin, il doit comprendre un diagnostic préalable, afin d'apprécier la situation de l'emploi des jeunes et des salariés âgés au sein de l'entreprise. Il constitue donc la base des engagements de l'employeur.

Une des particularités de ce dispositif réside dans la "souplesse" accordée aux négociateurs concernant la détermination des bornes d'âges, contrairement au dispositif senior <sup>4</sup>. Le législateur considère que l'entreprise, ou la branche, est la plus à même de les définir, en fonction des éléments consignés dans le diagnostic. Ce qui peut apparaître paradoxal, car le législateur détermine, par ailleurs, une exigence d'âge comme cadre de définition des conditions de l'aide financière pour les TPE et PME notamment (de moins de 26 ans pour un jeune et 57 ans et plus pour un salarié âgé). Ambivalence qui peut être de nature à générer un flou autour de la définition des seuils d'âge, d'autant plus que de multiples références à l'âge, de la jeunesse et de la séniorité, figurent dans le Code du travail <sup>5</sup>. De fait, le cadre législatif au sujet des bornes d'âge peut apparaître comme relativement coercitif (Jolivet, Thébault, 2014).

Enfin, la loi définit également les éléments <sup>6</sup> devant a minima figurer dans le diagnostic, tels que les départs prévisionnels à la retraite ou la pyramide des âges. Elle précise aussi que c'est à partir de ces indicateurs que devront être pris des engagements chiffrés en faveur de l'emploi des jeunes et des salariés âgés. D'où l'importance accordée aux données et aux outils utilisés par les entreprises pour classer les salariés. Force est de constater que le sujet est en général peu discuté dans les entreprises : pour les partenaires sociaux, il s'agit d'abord de comprendre les données produites par l'employeur et non de questionner les méthodes et/ou les outils utilisés pour la réalisation du diagnostic. Or, les sociologues s'intéressant aux outils de gestion ont démontré que les regroupements catégoriels utilisés risquent toujours d'être en porte à faux par rapport à l'hétérogénéité des éléments qui y sont rassemblés. Par exemple, Thévenot (1979) racontait déjà en détail les problèmes de classement posés par la jeunesse consistant à se rabattre sur le seul critère de l'âge "apparemment plus univoque" mais en fait soumis à de multiples déterminants. Or, on sait tous que les "jeunes", selon leurs origines et leurs formations, ne rencontrent pas les mêmes difficultés sur le marché de l'emploi...

Ainsi, il est possible d'émettre quelques réserves au sujet de la portée des diagnostics, car tels qu'ils sont définis dans la loi, ceux-ci se veulent surtout quantitatifs et n'incitent pas à la réalisation d'un état des lieux concret des pratiques régissant l'organisation réelle du travail au sein des entreprises. De fait, ce type de diagnostic peut restreindre le champ d'analyse. Le risque, dans cette approche, est de méconnaître les difficultés à réunir ces deux générations dans le contexte de l'entreprise aujourd'hui. Ce faisant, l'âge devient une véritable "prophétie autoréalisatrice" <sup>7</sup> (Espeland et Stevens, 1998) en mésestimant le rôle exercé par les conditions et l'organisation du travail dans la production des générations.

#### **Méthodologie : entre étude de cas in vivo et analyse de vingt-cinq accords d'entreprise**

L'analyse repose sur deux cas d'entreprises appartenant au secteur de l'assurance et sur une analyse de contenu de vingt-cinq accords collectifs relatifs au contrat de génération, tous secteurs confondus (sauf les TPE).

Différentes raisons motivent le choix de ces entreprises. Le secteur des assurances est la première branche professionnelle à avoir signé un accord relatif au contrat de génération (en avril 2013).

Les entreprises du secteur s'inscrivent dans une démarche positive et volontariste d'autant que celui-ci concentre une proportion assez élevée de jeunes de moins de 30 ans (14.2% en 2013) et de salariés âgés de 55 ans et plus (16.9% en 2013). Si ce secteur a été moins affecté par la crise économique que d'autres, l'assurance fait aujourd'hui face à un décalage entre les profils disponibles et les besoins de compétences au vu des évolutions du secteur vers le numérique.

Ces deux entreprises ont un marché interne, des moyens (financiers et humains) et une taille sensiblement différents : l'une comprend plusieurs milliers de salariés en France et appartient à un grand groupe international, l'autre a un effectif d'un peu plus de 300 salariés. Le marché de l'emploi de la plus grande, que l'on nommera "Assur +" par commodité de lecture, peut se caractériser comme suit : le maintien dans l'emploi des salariés âgés est plutôt bien assuré et la mobilité interne y est plutôt active et bien structurée. Pour les jeunes, l'apprentissage ou un CDD constituent l'étape préalable à une embauche en CDI. Le nombre d'emplois est en baisse depuis quelques années. L'ensemble des départs (dont 40% au motif de la retraite) n'est pas remplacé. Ceux-ci sont perçus comme une opportunité pour favoriser le renouvellement des compétences internes (via la mobilité) et une maîtrise fine de la masse salariale.

Chez "Transport", les recrutements sont quasi inexistantes en raison de nombreuses restructurations qui se traduisent par des départs de salariés. Son dispositif d'insertion des jeunes n'est pas vraiment activé, que ce soit en termes d'apprentissage ou d'embauche en CDI. Son marché interne est plutôt atone en raison des faibles possibilités de mobilités offertes aux salariés. De fait, l'entreprise n'a pas pu tenir une politique ambitieuse d'insertion professionnelle des jeunes par la voie de l'apprentissage en raison d'embauches réduites en CDI. Si la question du renouvellement générationnel pourrait devenir un enjeu majeur, il n'en est rien à l'heure actuelle.

Dans les deux cas, l'analyse repose sur le suivi des actions prévues par le dispositif contrat de génération un an et demi après sa mise en œuvre (dans le cadre d'une expertise auprès du comité d'entreprise) et, aussi, par une analyse in situ des pratiques des acteurs (représentants des salariés et direction). Enfin, l'analyse de contenu <sup>8</sup> des vingt-cinq accords collectifs vise à renseigner le caractère généralisable ou non des résultats obtenus à partir de l'analyse ethnographique.

### — 3. L'APPROCHE GÉNÉRATIONNELLE À L'ÉPREUVE DU CONTRAT DE GÉNÉRATION

#### 3.1 Des objectifs en "trompe-l'œil" sur l'emploi

Les objectifs sur l'emploi induit par le contrat de génération peuvent prendre différentes formes et être fixés soit en nombre de salariés, soit en pourcentage de certaines catégories de salariés. Ils varient donc selon le public concerné et la nature de l'engagement. Par exemple, chez "Assur +" l'objectif concernant l'embauche des jeunes en CDI est exprimé en nombre : "L'entreprise s'engage à recruter plusieurs centaines de jeunes en CDI sur la durée de l'accord", alors que pour le maintien dans l'emploi des salariés âgés, l'entreprise s'engage à maintenir un "taux d'emploi minimum de 15 % de salariés âgés". Concernant l'embauche de seniors en CDI, l'engagement pris est relativement modeste avec moins d'une dizaine de recrutements pendant la durée de l'accord.

En ce sens, l'objectif concernant le recrutement direct en CDI favorise davantage les "jeunes". Chez "Transport", seul un engagement chiffré visant à favoriser le recours à des contrats d'alternance ou de professionnalisation figure dans l'accord. Pour les salariés plus âgés, l'entreprise souhaite faire progresser son "taux d'emploi" en le passant de 12 % à 14 %.

Parmi le panel des 25 accords, différents types de formulation existent : il peut s'agir d'un engagement sur le nombre total de recrutements en CDI "qui seront soit des jeunes soit des salariés âgés", ou encore celui fixant à 35 % la part des "jeunes" dans l'ensemble des recrutements réalisés sur la durée de l'accord. L'analyse de notre panel d'accords révèle toutefois un consensus concernant l'objectif de maintien dans l'emploi des plus âgés : celui-ci est souvent exprimé en part relative. À l'inverse, l'objectif concernant l'embauche en CDI est multiforme.

Quels effets ? "Assur +" avait quasiment atteint (à hauteur de 83%) l'ensemble des objectifs déterminant l'embauche en CDI de jeunes et de salariés âgés, après un an et demi de mise en œuvre. Concernant le maintien dans l'emploi de la part des 57 ans, l'ensemble des scénarios envisagés (prenant en compte différentes hypothèses de mouvements du personnel et du recul de l'âge des départs à la retraite) indiquait que cet objectif se réaliserait de lui-même, notamment du fait du temps qui passe d'ici l'arrivée à échéance de l'accord. Les mêmes résultats ont été observés pour "Transport"... Des objectifs qui, somme toute, manquaient d'ambition.

De plus, en mettant en perspective le nombre "naturel" d'entrées en CDI réalisées au cours des années précédentes et la part des "jeunes" dans ces recrutements, nos analyses ont révélé que l'objectif de recrutement de "jeunes" s'inscrivait dans les mêmes proportions de ceux des années précédentes. Ces observations témoignent de la relative prudence des entreprises étudiées lors de l'instauration de ce dispositif. Si cela rejoint les analyses de la Dares (2014), force est de constater que le contrat de génération "n'a pas changé grand-chose" ni, comme on peut l'entendre parfois, véritablement favorisé l'emploi de ces deux populations.

Au regard de ces éléments, trois principaux constats peuvent être avancés. Le premier est celui de la subtilité dans la formulation et la détermination des objectifs chiffrés. Pour les entreprises, l'enjeu semble consister à se "donner de la souplesse" et à être "prudentes". Il convient alors de ne pas se "fixer" des contraintes trop importantes ni de modifier leurs pratiques de gestion du personnel. Les propos tenus par un DRH résumant assez bien la situation : "La vie des entreprises n'est pas toujours celle des accords, surtout celui du contrat de génération qui est un dispositif inadapté à la réalité des entreprises ; si j'ai besoin de salariés, je recrute et inversement, quel que soit l'âge des salariés (...) je ne vais pas attendre le contrat de génération pour cela !". Le second est qu'au cours des négociations, il est parfois difficile pour les négociateurs syndicaux de cerner l'impact et l'ambition d'un objectif, sans qu'il ne soit explicitement mentionné les modes de recrutement et les modalités de cet équilibre : sa portée dépend, avant tout, de la dynamique globale de l'emploi, dont on sait qu'elle peut évoluer au cours du temps au regard du contexte économique. Enfin, le troisième constat est que la loi ne semble pas avoir eu l'effet escompté. Dans les deux cas analysés, ce dispositif n'a pas eu un effet "accélérateur" sur l'emploi. Les entreprises ont conservé leur politique de régulation des effectifs – par la limitation de la masse salariale – qui passe systématiquement par un renouvellement des générations au travail.

### 3.2 À chaque "génération" ses mesures-types

Quelles sont les principales mesures proposées aux "jeunes" et aux "salariés âgés" dans le cadre de ce dispositif ? Y a-t-il des mesures/actions récurrentes ou innovantes parmi les vingt-cinq accords étudiés alors que le champ des possibles restait largement ouvert ?

On ne peut que constater que la mesure phare du dispositif contrat de génération est incontestablement le "tutorat" : toutes les entreprises de notre panel mentionnent celui-ci, pour assurer les conditions de la transmission des savoirs, aménager la fin de carrière des salariés âgés, ou encore favoriser la coopération intergénérationnelle. Le tutorat apparaît comme "la" mesure "passe-partout". Seuls deux accords sur vingt-cinq prévoient la mise en place d'un tutorat "inversé", c'est-à-dire d'un "jeune" vers un "salarié âgé", pour organiser le partage de savoirs concernant l'usage des nouvelles technologies.

Vient ensuite la mesure "passage à temps partiel" au côté de l'abondement en jours incitatifs (ou de rachat de trimestres) du Compte Épargne Temps (CET). Ces mesures s'adressent uniquement aux salariés âgés et on les retrouve le plus souvent parmi le domaine d'action "aménagement des fins de carrières" et aussi dans le volet "pénibilité". Au passage, il faut relever que l'abondement du CET, qui in fine a pour objectif de faciliter les départs anticipés des salariés âgés, est une forme revisitée du dispositif de préretraite, moins favorable au salarié, car cofinancé par lui-même et l'entreprise. La majorité des mesures en direction des "salariés âgés" apparaît comme des formes revisitées les poussant à l'inactivité, voire au départ de l'entreprise. L'accès au dispositif de formation professionnelle est aussi fréquemment évoqué pour assurer le maintien dans l'emploi des salariés âgés. Les formations visant "à conforter la capacité à vivre positivement le changement" reviennent régulièrement, sans jamais en préciser le contenu.

Pour les jeunes, trois grands types de mesure reviennent systématiquement : la découverte "du monde" de l'entreprise via l'emploi précaire (stage, apprentissage, professionnalisation), les mesures visant "à lever les freins matériels à l'emploi" (aide à l'accès au logement, au transport), enfin, tout ce qui touche aux "nouvelles technologies". De manière générale, la description des conditions d'accueil des stagiaires/alternants (il s'agit parfois d'un inventaire des pratiques d'accueil) occupe une place prépondérante dans l'ensemble des accords (rôle du tuteur, etc.).

Ce tour d'horizon du contenu des accords permet de tirer quatre principaux enseignements.

Le premier est qu'il y a peu de vrais progrès et de pratiques véritablement nouvelles. Ceci n'est pas étonnant dans la mesure où la majorité des actions en faveur des salariés âgés n'est qu'une transposition des actions préexistantes du dispositif senior. Pour les "jeunes", il s'agit le plus souvent d'un rappel de la réglementation concernant l'accueil de stagiaires en milieu professionnel : conditions de recours, rémunération, signature d'une convention, embauche à la fin du stage... même si chez Assur + cela a permis de mieux cadrer le "statut des stagiaires les plus diplômés" et, pour parler comme le DRH, "d'en finir avec les stages déguisés".

Le second enseignement est celui de la récurrence des mesures/actions en direction des "salariés âgés" et des "jeunes", et de la segmentation/séparation nette des mesures : à chaque population son problème, son "plan d'action". Ce qui ressort de l'analyse de ce corpus d'accords, c'est le caractère uniforme des mesures selon leurs destinataires, comme s'il existait un modèle-type et standardisé d'actions à positionner en fonction du public destinataire. Cet ensemble témoigne de l'absence d'effort de problématisation des enjeux spécifiques à chaque entreprise.

Le troisième enseignement découle directement du second : le risque d'aller directement à des solutions trop formatées. Les mesures prises s'inspirent largement des représentations sociales conférées aux générations, notamment celles véhiculées dans le champ de la gestion. Par exemple, chez "Assur +", l'accord prévoit d'aider les jeunes à la recherche d'un logement. Or, un an et demi après sa mise en œuvre, ce dispositif n'a pas rencontré le succès attendu. Malgré une communication importante, moins de 1% du public cible l'a utilisée. De fait, cette mesure peut

apparaître "vide de sens" et étrangère aux besoins réels des jeunes au sein de l'entreprise, dont l'avis a d'ailleurs rarement été consulté.

C'est le quatrième enseignement de cette étude : comme le dit un représentant du personnel : "Cette négociation s'est globalement faite sans eux". Cela est d'autant plus vrai quand on sait que les "jeunes" restent assez éloignés des organisations syndicales (Astrées, 2015). Le risque de négocier des "coquilles vides" ou des mesures inadaptées est bel et bien présent.

### **3.3 La démultiplication des seuils d'âge révèle une maîtrise aléatoire du concept de génération**

Il n'est pas évident de définir de façon consensuelle des seuils d'âge qui vaudraient dans toutes les situations (Dares, 2014). Notre analyse révèle une variabilité de la catégorie "jeune" selon la nature des engagements pris par les entreprises : l'exemple le plus fréquent consiste à relever la borne d'âge à 30 ans pour l'embauche en CDI et à 26 pour l'accueil d'un stagiaire. Pour les salariés âgés, il est possible d'abaisser le seuil d'âge du maintien dans l'emploi pour le recrutement en CDI (par exemple, il passe de 57 à 55 ans chez "Assur +"). Le seuil d'âge déterminant le déclenchement d'un dispositif peut également varier selon le domaine d'actions. Par exemple, chez "Transport", le tutorat n'est envisagé que pour les plus de 57 ans, tandis que l'accès aux dispositifs de formation est ouvert aux salariés de 55 ans et plus. On retrouve ce cas de figure dans 3 accords sur 4 de notre panel.

Comme le dit un représentant du personnel, cette démultiplication des références à l'âge, au sein d'un même accord, n'est pas de nature à donner de la lisibilité aux salariés : *"Avec tous ces critères on ne sait plus à force qui bénéficie de quoi (...) c'est pas toujours facile à expliquer aux salariés"*. Pourtant, la lisibilité d'un accord collectif est un facteur décisif pour s'assurer de son succès. Le contrat de génération semble produire parfois l'effet inverse : ce dernier complexifie les choses et il peut s'apparenter, pour certains élus, à un nouveau dispositif "millefeuille", générant "encore plus de procédures et de règles". En bref, ce dispositif n'est pas de nature à "simplifier" les choses, d'autant plus qu'une majorité de salariés a intériorisé le fait d'être "senior" à partir de 45 ans, à la suite de l'instauration des entretiens de seconde partie de carrière. Alors que les catégories de jeunes et d'anciens paraissent évidentes pour le sens commun, dans les pratiques d'entreprises, elles prennent la forme d'un "pot-pourri de notions disparates" (Geertz, 1986).

Cette situation invite ainsi à s'interroger sur le bien-fondé de la détermination de ces seuils d'âges comme conditions d'accès à un dispositif. Cette réflexion a été développée autrefois par Thévenot (1979) au sujet du problème de classement des individus dans des catégories homogènes. En se focalisant uniquement sur l'âge, qui n'est qu'un marqueur du temps qui passe, c'est risquer de passer à côté du travail et de certaines pratiques de gestion du personnel. En effet, la pénibilité d'un travail, la performance d'un salarié, l'usure professionnelle, etc. ne peuvent se résumer au critère de l'âge. D'autres paramètres (formation, compétences, postes occupés, etc.) entrent en considération. Pourquoi alors ne faudrait-il réserver qu'aux salariés âgés des mesures visant à améliorer leurs conditions de travail et à prévenir les situations de pénibilité ? Pourtant, agir sur ces difficultés serait bel et bien bénéfique à l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge, qu'il s'agisse de prévenir les effets de l'usure prématurée des jeunes (ce qui, au demeurant, favoriserait aussi leur maintien dans certains emplois), comme de permettre aux plus âgés de continuer à travailler.

Autrement dit, l'usage gestionnaire des générations est malléable et varie selon les cas de figure, alors que l'on y a en général recours pour faciliter la compréhension d'un phénomène. L'effet généré ici est inverse et révèle une maîtrise imparfaite du concept de "génération" et des biais qu'elle induit indirectement.

### **3.4 De la pyramide des âges à la détermination des objectifs en faveur de l'emploi : un processus susceptible de manipulation ?**

Les engagements chiffrés figurant dans les accords collectifs relatifs au contrat génération sont déterminés, bien souvent, à partir de la seule pyramide des âges. Chez "Transport", les données précisant les départs prévisionnels à la retraite ne sont pas présentes au motif qu'il s'agit "d'un choix personnel" et qu'il est difficile d'anticiper les départs "réels", compte tenu des incertitudes qui les entourent. Tout au plus, les prévisions de départs à la retraite sont-elles calculées par vieillissement linéaire de la pyramide des âges sur une hypothèse d'un départ à l'âge de 62 ans sans autre considération pour les trois années de la durée de l'accord. C'est le cas aussi chez "Assur +".

Si ces informations permettent d'avoir un ordre de grandeur du nombre de départs à la retraite d'ici les trois prochaines années, elles ne donnent aucune indication sur la dynamique globale de l'emploi au sein de l'entreprise. Ces informations ne renseignent d'ailleurs pas le nombre de salariés quittant chaque année l'entreprise, alors que cette donnée est importante dans l'appréciation de la politique de gestion des âges. Pour trouver ces éléments d'informations, les élus doivent de manière générale se référer au bilan social, ce qui exige d'eux un travail de recoupement des informations qui "n'est pas toujours facile à réaliser compte tenu du temps imparti à cette négociation".

Ces difficultés invitent à se (re)pencher sur l'usage gestionnaire de la pyramide des âges. Il s'agit, avant tout, d'un outil descriptif qui fournit à celui qui l'observe une photographie d'une population à une date donnée, répartie et classée en fonction de l'âge. De ce fait, elle ne peut pas fournir une description pertinente du vieillissement des salariés (Godelier : p. 137) : "Une population vieillit plus vite lorsqu'il y a de moins en moins de jeunes par l'effet mécanique du temps qui passe". C'est d'ailleurs la raison pour laquelle Gilles et Loislil (2005) préconisent une approche prospective intégrant différents scénarios d'embauches et de départs pour une analyse de la gestion des âges. Force est de reconnaître qu'aucune entreprise n'a réalisé cet exercice dans le cadre du diagnostic préalable. Dans la majorité des cas, seules les pyramides des âges et des anciennetés y figurent.

Par ailleurs, on sait que les outils de gestion font partie, parmi d'autres éléments, d'un mouvement plus profond assurant la diffusion et la compréhension de certains cadres d'actions (Gomez, 2006). Dans le travail de "mise en forme" des données, de multiples choix sont opérés dès le classement, ce qui a aussi pour effet d'influencer la façon de considérer les personnes.

En fait, l'institutionnalisation de cet outil repose sur des a priori qui assimilent l'avancée en âge à la diminution des capacités d'un individu. Le vieillissement est alors perçu comme un "frein" à la mobilité, à la productivité et à la capacité des salariés à s'adapter aux changements organisationnels. Derrière les modèles-types de pyramide des âges, bien connus aujourd'hui, il s'agit de savoir s'il existe des conditions démographiques propices au changement organisationnel pour faire face aux évolutions du marché économique : ces outils participent donc à la définition d'un modèle idéalisé (voire normalisé) du fonctionnement de l'entreprise et de sa performance attendue. De ce point de vue, le contrat de génération ne semble pas être en mesure de changer cette représentation malgré son ambition affichée de renouveler les représentations autour des questions intergénérationnelles.

## CONCLUSION

L'importance du recours au dispositif contrat de génération (4,2 millions de salariés sont couverts par un texte à fin 2014) invitait à réexaminer le rôle de cet instrument de politique de l'emploi. La mise en perspective historique des arguments qui ont successivement nourri les attributs conférés à la jeunesse ou à la séniorité dans les entreprises ainsi qu'à la généralisation des outils (pyramide des âges) qui en favorise "l'expression statistique", mettent en évidence les difficultés de la critique à se développer. Cela peut être dû à la capacité du capitalisme à se renouveler en s'appropriant les critiques qui lui sont adressées (Boltanski et Chiapello, 1999). Mais, l'approche générationnelle fondée uniquement sur la variable de l'"âge", bien qu'approximative, est rarement critiquée en raison, sans doute, de son trop fort ancrage dans l'esprit collectif : les critiques portées à l'encontre de cette vision peinent à émerger en dehors du débat académique.

Les "abrévés de gestion" (pyramide des âges) fréquemment utilisés témoignent aussi de la prégnance des stéréotypes liés à l'âge. Cet ensemble explique en partie pourquoi les "engagements" chiffrés en termes de recrutement ou de maintien dans l'emploi se sont révélés peu ambitieux, au regard de ce qui se faisait déjà au sein des entreprises étudiées. Enfin, les actions formalisées dans ce dispositif mettent en exergue l'emprise des stéréotypes liés à ces deux catégories. Et, notamment au rôle annonciateur joué par l'âge avant l'instauration de ce dispositif.

Dès lors, il apparaît évident qu'une réflexion plus globale sur le rôle et les mécanismes à l'œuvre en termes de gestion du personnel aurait été nécessaire et que, sans doute, elle aurait permis d'éviter les solutions "toutes faites". En ce sens, il serait incontestablement plus pertinent de procéder à une analyse en termes de cohortes (Chauvel, 1998 et 2010) ou de trajectoires professionnelles des individus (Zimmermann, 2011) plutôt que de parler de "génération". La jeunesse ou la séniorité, faut-il encore le rappeler, ne sont pas des catégories homogènes et restent traversées par des inégalités sociales ; il n'y a pas une jeunesse mais bien plusieurs jeunesses, contrairement à ce que laissent entendre les ouvrages de gestion au sujet de la génération Y.

<sup>1</sup> Voir, [travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation](http://travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation).

<sup>2</sup> Cf. Dossier de presse du 14 mars 2013.

<sup>3</sup> Cf. Article le Monde du 27.02.2014, *Le contrat de génération n'est pas un bon outil*, Francis Bergeron

<sup>4</sup> Le dispositif senior fixe le seuil d'âge de la séniorité à 55 ans et plus pour le maintien dans l'emploi et 50 ans et plus pour un recrutement.

<sup>5</sup> Les entretiens de seconde partie de carrière, dits "entretiens seniors", fixaient le seuil à partir de 45 ans, tout comme l'embauche d'un contrat de professionnalisation, afin de bénéficier de diverses exonérations de charges.

<sup>6</sup> Pour plus de précisions, se référer au décret d'application n°2013-222 du 15 mars 2013 et à la circulaire n°1013-07 du 15 mai 2013.

<sup>7</sup> Prophétie qui agit sur les comportements de telle sorte qu'ils font advenir ce que la prophétie annonce à partir des jugements et des formes de catégorisation qui définissent les individus.

<sup>8</sup> Il s'agit d'une analyse descriptive dont l'objectif est de chercher l'effet de saturation (Kaufmann, 2004).

## Bibliographie

**Astrées (2015)**, "Dessine-moi le travail, quand les jeunes disent ce qu'ils ont sur le cœur", n° 11, mars.

**Boltanski L. et Chiapello E. (1999)**, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

**Chauvel L. (1998)**, *Destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, PUF.

**Chauvel, L. (2010)**, "Comment définir les victimes du changement social *cohortal* ?", in *Regards croisés sur l'économie*, n° 7, p. 28-43.

**Dares analyses (2014)**, "Les accords et plans d'action relatifs au contrat de génération", novembre, n° 091.

**Espeland W. et Stevens M (1998)**, in *European Journal of Sociology*, Vol. 49 n° 3 December, p. 401-436.

- Geertz, C. (1986).** *Savoir local, savoir global*. Paris, PUF.
- Gilles M. et Florence Loisel F. (2006),** *Agir sur la gestion des âges, Pouvoir vieillir en travaillant*, Éditions de l'Anact.
- Godelier E. (2007),** "Pyramide des âges et gestion des ressources humaines", in *Vingtième siècle*, N° 95, p. 127-142.
- Gomez P.Y. (2006),** "Information et conventions. Le cadre du modèle général", in *Revue française de gestion*, n° 160, p. 217-240.
- Groux, G. (2005),** "L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? Pour une sociologie politique de la négociation", in *Négociations*, n° 3, vol. 1.
- Jolivet A. et Thébault J. (2014/1),** "Le contrat de génération : une occasion manquée pour la transmission professionnelle ?", in *La Revue de l'Ires*, n° 80.
- Kaufmann J.C. (2004),** "L'entretien compréhensif", Armand Colin.
- Papinot C. (2013),** "Un tutorat dévoyé", in *Sociétés contemporaines*, n° 90, p. 5-27.
- Rapport Masingue, (2009),** "Seniors tuteurs : comment faire mieux ?", Rapport au Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi.
- Thévenot L. (1979),** "Une jeunesse difficile. Les fonctions sociales du flou et de la rigueur dans les classements", in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 26-27, mars-avril, p. 3-18
- Zimmermann B. (2011),** *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica, coll. "Études sociologiques".







{entretiens}

## 84 DES EFFETS GÉNÉRATIONNELS SUR L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL ?

---

### **Jean-François Tchernia**

professeur associé à l'Université Denis Diderot  
Directeur de "Tchernia Étude conseils"

## 90 GÉNÉRATION Y ENTRE MYTHE ET RÉALITÉ : POUR UNE APPROCHE DES SITUATIONS DE TRAVAIL

---

### **François Pichault**

professeur de gestion des ressources humaines à HEC-Management  
School de l'Université de Liège en Belgique, professeur associé à  
l'ESCP-Europe (Paris) et président du LENTIC

## 96 ENTRE APPROCHE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE : L'ERGONOMIE ET LA DÉMOGRAPHIE DU TRAVAIL POUR OBJECTIVER LA SITUATION DES ÂGES DANS L'ENTREPRISE

---

### **Corinne Gaudart**

ergonome et chercheuse au CNRS, directrice du CREAPT

### **Serge Volkoff**

statisticien, ergonome et spécialiste en conditions de travail  
et organisation, ancien directeur du CREAPT

# DES EFFETS GÉNÉRATIONNELS SUR L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL ?

ENTRETIEN AVEC

## Jean-François Tchernia

professeur associé à l'Université Denis Diderot,  
Directeur de "Tchernia Étude conseils"  
jf.tchernia@wanadoo.fr

Entretien réalisé par Béatrice Sarazin  
Anact, département Études, Capitalisation, Prospective

Jean-François Tchernia est un sociologue qui porte une attention particulière aux données issues d'enquêtes empiriques. Sa méthode repose sur l'étude statistique des représentations et des comportements. Ses travaux de prédilection sont centrés sur les valeurs et l'évolution de celles-ci au cours du temps. Son approche est comparative. Conseiller en entreprise sur les valeurs sociétales, Jean-François Tchernia coordonne depuis 30 ans, pour la partie française, l'étude européenne sur l'évolution des valeurs, initiée à la fin des années 70 par un groupe de chercheurs en sciences sociales. Tous les neuf ans, il scrute l'évolution des valeurs avec une quinzaine d'autres chercheurs (dont Pierre Bréchon, enseignant chercheur à l'IEP de Grenoble, voir Bréchon et Tchernia 2009) et propose des points de repère pour orienter l'action et les réflexions : valeurs morales, éthiques, comportementales, famille, religion, politique et travail sont les sujets de prédilection de cette enquête. Comment les Français, jeunes et moins jeunes, s'engagent-ils ? Un regard systématique posé sur l'évolution de la société française depuis 30 ans, et qui nuance les liens communément établis entre générations, montée de l'individualisme et disparition des capacités d'engagement.

### — QUEL EST PRÉCISÉMENT L'OBJECTIF DE VOS TRAVAUX MENÉS À PARTIR DE L'ENQUÊTE EUROPÉENNE SUR LES VALEURS ?

Ce programme de recherche a été lancé à la fin des années 70 par un groupe de chercheurs en sciences sociales qui se posaient des questions sur les valeurs et leur évolution. Pour en revenir au contexte de l'époque, il y avait alors de forts mouvements d'opinion et de contestation, la "contre-culture" battait son plein, mais il n'y avait pas véritablement d'instruments capables de rendre compte de l'évolution des valeurs. Les sources d'enquêtes restaient lacunaires. D'où l'idée de cette enquête au niveau européen. Au début, l'enquête réunissait 9 pays alors que la dernière, en 2008, en concernait 45. Le spectre s'est donc élargi au fil des années. Nous avons imaginé cette enquête comme une boussole souple et pragmatique d'analyse de la société, de ses valeurs mais aussi de

#### MOTS-CLÉS

Valeurs, enquête, engagement, confiance, entreprises.

ses pratiques : les personnes s'investissent-elles en politique, dans la famille, dans la religion, dans le travail et comment cela évolue-t-il ? Par ailleurs, je suis consultant en entreprises sur les valeurs sociétales.

## — EN QUOI CETTE ENQUÊTE INTÉRESSE-T-ELLE LES ENTREPRISES ET SUR QUOI LEURS DEMANDES PORTENT-ELLES ?

Les entreprises veulent comprendre l'environnement dans lequel elles évoluent et vers quoi elles se dirigent, pour mieux orienter leur stratégie. Elles perçoivent bien les changements forts, technologiques en particulier. C'est moins le cas sur des sujets qui portent sur les valeurs et les comportements. Nous traitons notamment des demandes qui portent sur les générations au travail. C'est une des préoccupations managériales. Les managers ont du mal à comprendre les jeunes générations. Mais ce n'est pas nouveau. Par exemple, en 1981, Renault s'interrogeait déjà sur ses jeunes cadres. Les seniors se demandaient s'ils avaient des successeurs qui porteraient le même idéal qu'eux. Aujourd'hui, l'horizon se raccourcissant, ce type de demande se généralise à beaucoup d'entreprises.

## — L'ENQUÊTE EUROPÉENNE LEUR APPORTE-T-ELLE DES RÉPONSES ET DES TENDANCES PRÉCISES ?

Les initiateurs de l'enquête ont trouvé une pluralité de valeurs. Il a donc été très difficile de déterminer des grandes tendances. Les équipes néerlandaises ont cependant réussi à trouver une préoccupation commune à tous les pays : la société de l'individualisation. Ce n'était pas une révélation mais cela confirme ce que l'on voit dans de nombreux domaines : la sécularisation, la mise en avant de l'autonomie dans le travail, la famille, la politique, etc. C'est une dominante, mais elle n'est pas uniforme puisque les niveaux de valeurs sont très liés à l'histoire, le niveau de développement, l'économie du pays. En cela, concernant la question spécifique de l'autonomie, la France n'est pas vraiment différente des autres pays...

## — COMMENT LES FRANÇAIS SE DISTINGUENT-ILS LE PLUS ?

La France marque sa singularité sur le sujet de la confiance spontanée dont le taux est un des plus bas d'Europe. C'est le pays où seulement 20 à 25 % des répondants, selon les années, font spontanément confiance à une personne qu'ils ne connaissent pas. Soit un individu sur quatre ou cinq seulement. Dans les pays scandinaves, par comparaison, 2 répondants sur 3 font confiance spontanément à des inconnus. Nous, Français, sommes dans ce que les économistes P. Cahuc et Y. Algan (2007) ont appelé "la société de défiance". Si l'on fait le lien avec des indicateurs économiques et sociaux, il semble que plus la confiance spontanée est forte, plus les relations sociales sont axées sur la négociation et le dialogue, et plus les entreprises se développent. Dans cette période de crise que nous traversons, ces données sur la confiance sont très étudiées.

## — EN TERMES D'ÉVOLUTION, COMMENT LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE A-T-ELLE LE PLUS ÉVOLUÉ EN 30 ANS ?

C'est en fait assez général dans tous les pays européens : il existe un recul des valeurs traditionnelles et une montée en puissance de l'autonomie des personnes. C'est surtout vrai dans la famille. Mais de manière plus nuancée qu'on ne pouvait l'imaginer. Dans les années 80, on s'attendait à

un recul des valeurs familiales et ça n'a pas été le cas. C'est la conception qu'on se fait de la famille qui a évolué : la conception normée et hiérarchisée a reculé au profit d'une conception plus ouverte, respectant les individualités. Cela correspond à la montée de l'individualisme évoqué précédemment. Celle-ci ne se traduit pas tant par un développement de l'égoïsme que par une valorisation de l'individu. Chacun a en charge de construire sa vie, même si les pesanteurs sociales demeurent. Du point de vue politique, il y a un éloignement avec les institutions, une distance et une réticence qui s'établissent, avec une posture d'obéissance en baisse. L'engagement " politique " a évolué vers moins d'institutionnel, avec un recul de la participation électorale, mais la population est prête à se mobiliser de manière différente. Par exemple, 40 % des répondants adhèrent à des associations, ce qui est un résultat assez constant. En revanche, davantage de personnes se mobilisent dans des actions de protestations (boycotts, pétitions, occupations de locaux). On est prêt à se mobiliser vigoureusement mais de façon plus ponctuelle : c'est un signe du déclin de l'attachement institutionnel. C'est valable dans tous les pays et pour toutes les générations.

### — COMMENT CES ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES, RENCONTRENT-ELLES UN ÉCHO DANS LE MONDE DU TRAVAIL ?

Concernant le travail, on note un relatif désengagement certain sur les 30 années d'enquête mais pas forcément, comme on aurait tendance à le croire, en provenance des jeunes générations. Le désengagement professionnel existe mais pas là où on le pensait. Par exemple, à la question " est-ce que le travail est prioritaire ou non par rapport à la vie privée ? ", on a bien un phénomène générationnel. Mais ce désengagement a commencé il y a déjà vingt ans, et il est perceptible aussi bien dans la génération des 40-50 ans qui ont subi des difficultés d'insertion dans le monde du travail à la fin de leurs études, que chez les jeunes d'aujourd'hui. Plus l'intégration professionnelle a été difficile, plus le retrait est marqué. Par rapport à la question du travail, il y a ainsi d'autres données que celles de l'âge qui interviennent dans l'engagement : le cycle de vie (le fait d'être actif ou pas induit une vision forcément différente sur le travail) et le niveau d'instruction (avoir fait ou non des études induit également une perception différente). Il faut rappeler que le niveau d'instruction est plus élevé chez les jeunes d'aujourd'hui.

### — COMMENT APPRÉHENDEZ-VOUS LES EFFETS GÉNÉRATIONNELS DANS L'ENGAGEMENT, SOUVENT OBJET DE PRÉJUGÉS ET D'IDÉES PRÉCONÇUES ?

Les phénomènes générationnels existent mais il ne faut pas les monter en épingle. Trois grands facteurs jouent sur l'évolution des valeurs et leur représentation :

- les tendances lourdes et structurelles : le niveau d'instruction qui progresse, l'activité des femmes qui augmente, le déclin des populations rurales ;
- les événements historiques. Par exemple, le sida, le surgissement de la contre-culture des années 70, la révolution des pays de l'Est des années 90 ou encore, l'avènement d'internet et des réseaux sociaux ;
- les cycles générationnels (parallèlement aux cycles politiques et économiques).

Cette question de l'effet générationnel est difficile à appréhender, car les générations se distinguent et se ressemblent en même temps. Chaque jeune génération tente de se faire une place, de se différencier des précédentes. Mais chaque génération est aussi marquée par des événements spécifiques. Il faut également considérer, comme le montre Hartmut Rosa (2010), qu'il y a une accélération du changement social qui induit une accélération des projets de vie. Aujourd'hui,

une même personne peut avoir plusieurs métiers, vivre plusieurs vies, dans plusieurs lieux... L'analyse générationnelle ne suffit plus à expliquer les comportements au travail car l'adaptation est permanente, pour les jeunes comme pour les autres. Dans le monde du travail, c'est le même phénomène qui se produit avec une intégration technique rapide qui génère de nouvelles réflexions sur les emplois, les compétences, les organisations du travail.

Différents grands facteurs expliquent donc les évolutions du travail mais aussi davantage le degré d'instruction qui façonnerait les parcours et l'engagement dans le travail ?

Oui, il y a des différences selon les catégories sociales : en général, la satisfaction vis-à-vis du travail est plus forte chez les catégories plus instruites et leur mobilisation dans le travail, en conséquence, l'est aussi davantage. Mais, et c'est une surprise, ce n'est pas vrai chez les jeunes diplômés : on aurait pu penser qu'un réel effort ayant été fourni, en temps et en investissement financier, pour atteindre un niveau d'études supérieures et une bonne situation professionnelle, les jeunes "profitent" plus et s'épanouissent dans leur environnement professionnel. Or, il n'en est rien et ceux-ci marquent une distance à leur travail. Cela est encore une fois probablement lié aux difficultés d'intégration sur le marché du travail faites de stages à répétition, de CDD. L'emploi "précaire" façonne la manière dont les jeunes actuels considèrent leur engagement dans le travail, comme il a conditionné aussi la génération de 40 ans qui a mis du temps à trouver un emploi permanent. La réalité du monde du travail à laquelle ils ont été confrontés explique leur retrait et leur moindre investissement. Cela a des conséquences sur les identités au travail. La notion d'identité s'est déplacée dans d'autres domaines que celui du travail : associatif pour certains, par les réseaux sociaux pour d'autres.

### — PEUT-ON S'ÉPANOUIR DANS LE TRAVAIL S'IL N'Y A PAS D'ENGAGEMENT ?

Dans l'enquête européenne, il y a une question posée aux actifs et inactifs sur "qu'est ce qui est important dans un travail ?". Deux dimensions apparaissent : les attentes à l'égard du travail en terme de rémunération, les horaires, les promotions, les vacances... donc tout ce qui relève des caractères tangibles et matériels du travail. Ce sont des attentes qui ont de l'importance et n'ont pas décliné durant les 30 dernières années. Deuxième dimension : ce qu'apporte le travail par rapport à des centres d'intérêt, ce qui permet de s'épanouir, ce qui donne le sentiment d'apporter quelque chose et d'apprendre. Ces éléments relèvent des caractéristiques intrinsèques du travail. Ces dimensions ont pris de l'importance. D'où des évolutions du travail et de son organisation que les organisateurs et les RH ont voulu mettre en œuvre pour accompagner cette tendance : par exemple, c'est le management par projet, le nouvel esprit du capitalisme au sens de L. Boltanski et E. Chiapello (1999). Plus que de rémunérer, on propose de l'intérêt et de l'engagement. Et ça marche... mais au risque d'une pression accrue.

### — POUR TOUTES LES GÉNÉRATIONS ?

Oui, ce qui différencie les réponses, c'est le niveau d'instruction, comme nous l'évoquions plus haut. Mais ça marche pour toutes les catégories, de l'ouvrier au cadre. Cela rejoint la distinction entre matérialisme et post-matérialisme qui a eu une forte résonance dans le monde du travail <sup>1</sup>. Ce qui peut surprendre dans l'enquête est une certaine forme de résistance des idées matérialistes. Mais cela est assez logique, eu égard à la situation économique : en période d'économie prospère, la sécurité financière est moins importante mais quand l'insécurité économique redevient forte, on a un retour des valeurs matérialistes. Cela est confirmé dans l'ensemble des pays européens.

## — COMMENT LE REGARD SUR LE TRAVAIL ÉVOLUE-T-IL EN 30 ANS ?

Pour les nouvelles générations dites Y (ceux qui ont 40 ans aujourd'hui) et Z (ceux qui ont 20 ans aujourd'hui), il existe une réelle ouverture vers un champ d'investissement hors travail. C'est une manière de se dégager des contraintes économiques. Ce serait une nouvelle forme de post-matérialisme. Par exemple, la place du numérique et des réseaux sociaux hors travail augmente. Concernant le travail, et en phase avec le "management par projet", de nouvelles formes d'organisation se développent, axée sur l'autocontrôle, l'autoformation, l'apprentissage permanent, etc. La structure et le cadre demeurent mais le salarié est autonome, moins ancré dans un collectif et des règles précises. Encore une fois, ce modèle est conforme à la société de l'individualisation. Mais cette situation accroît la pression qui pèse sur les individus. Il existe un renforcement de la pression sur l'individu et en même temps, paradoxalement, les tâches physiques et pénibles n'ont pas diminué. On s'attendait pourtant à ce que cela s'améliore mais ce n'est pas le cas. En même temps, il y a une augmentation du stress et des risques psychosociaux. En revanche, une augmentation de la satisfaction au travail est observée.

## — N'EST-CE PAS CONTRADICTOIRE EN APPARENCE ?

Tout est lié et on ne peut pas traiter les valeurs de manière séparée. Par exemple, la situation économique est une donnée très importante. On voit bien qu'en période de crise, avec une forte augmentation du chômage, les personnes qui ont du travail se déclarent plutôt satisfaites. Notre dernière enquête date de 2008 mais la crise y est déjà bel et bien perceptible, avec une baisse du pouvoir d'achat et une augmentation du chômage même avant cette date. Depuis, ces contraintes n'ont fait que s'accroître. D'autres sources confirment cette tendance, comme l'enquête européenne de la fondation de Dublin sur les conditions de travail <sup>2</sup> ou l'European Social Survey <sup>3</sup>, tous les 2 ans.

## — COMMENT EST-CE QUE LE DÉBAT SOCIAL SUR LE TRAVAIL S'EST TRANSFORMÉ CES DERNIÈRES ANNÉES ?

Ce qui est le plus remarquable, c'est le débat sur l'intégration dans le travail, des jeunes mais aussi des seniors. Ces questions ont un impact sur d'autres aspects du regard que l'on peut porter sur le travail. Par exemple, la précarisation des populations (prolétarianisation pour certains), en relation avec l'importance croissante des systèmes techniques, comme le montre entre autres Bernard Stiegler (2014). Ces théories portent l'idée que les systèmes de compétences risquent d'être accaparés par les systèmes techniques, provoquant la prolétarianisation des salariés et par là même, les privant de leur compétence et d'une position sociale correcte. Pour prendre un exemple historique, les ouvriers du textile se sont révoltés contre la mise en œuvre des machines à tisser. Ils devenaient servants de ce système technique, donc prolétaires. C'est aussi ce qui peut se passer avec le numérique aujourd'hui pour les professions intellectuelles. Il pourrait y avoir là un effet de génération si on considère que le savoir numérique est mieux investi par les jeunes. Mais il faut le nuancer. Les seniors qui ont investi le numérique, cela existe aussi. Certes, les jeunes sont a priori mieux armés mais ils vont vers un monde plus angoissant. L'avenir est moins rassurant pour eux. Le système d'études supérieures a lui aussi beaucoup évolué, le savoir-faire technique y a pris une place importante, et celui-ci risque d'être frappé d'obsolescence.



## — FINALEMENT, NE FAIT-ON PAS PORTER LES ÉVOLUTIONS DU TRAVAIL SUR LES ÉPAULES DES INDIVIDUS ALORS QUE CELA EST BEAUCOUP PLUS COMPLEXE ?

Pour les managers, les problèmes sont liés aux individus mais aussi aux organisations à mettre en place. Les managers ont beaucoup d'attentes vis-à-vis des individus parce qu'ils subissent eux-mêmes une forte pression, de leur direction et de leurs équipes. Ils sont démunis face aux problèmes liés aux évolutions de société. C'est assez récent, lié à la crise, mais aussi à l'accélération qui rend l'univers plus mouvant... celui-ci devient une sorte de tapis roulant sur lequel il faut courir de plus en plus vite pour rester en équilibre, comme le fait remarquer Rosa. Quand les préoccupations financières sont centrales, voire exclusives, au plus haut de l'entreprise, et que le manager ne peut pas se tourner vers sa hiérarchie pour répondre aux angoisses des salariés (et à ses propres angoisses), on voit bien qu'il faut inventer des alternatives pour le travail de demain.

### Méthodologie de l'enquête européenne sur les valeurs

L'enquête a commencé en 1981 et est menée tous les 9 ans. Cette périodicité tient à des raisons pratiques et de financement à dégager (elle est surtout financée en France par des fonds publics) mais aussi au fait que l'on est sur des thèmes qui évoluent lentement. Les valeurs se sont construites pendant des siècles. C'est du temps long. Cela n'aurait pas de sens de la faire tous les ans. Le questionnaire est en grande partie identique pour permettre des comparaisons dans le temps. L'enquête est réalisée en face à face au domicile des personnes interrogées, avec une heure d'entretien, à partir d'un échantillon aléatoire. Cette partie est sous-traitée à un institut de sondage. Les grandes thématiques traitées sont toujours les mêmes : famille, travail, politique, religion, morale, avec des nouveaux sujets qui apparaissent au fil des années (l'écologie, par exemple). D'une enquête à l'autre, 2/3 des questions sont communes.

<sup>1</sup> Théorie de Ronald Inglehart (1977) dans les années 70 selon laquelle les valeurs individuelles seraient passées de matérielles, économiques et physiques à post-matérielles, centrées sur l'autonomie et l'expression individuelle.

<sup>2</sup> Voir European Working Conditions Survey - EWCS.

<sup>3</sup> Voir europeansocialsurvey.org

## Bibliographie

**Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999),** *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

**Bréchon, P. et Tchernia, J-F., (dir.), (2009),** *La France à travers ses valeurs*, Armand Colin.

**Bréchon, P. et Gonthier, F. (dir.), (2014),** *Les valeurs des européens. Evolutions et clivages*, Coll. U, Armand Colin.

**Cahuc, P. et Algan, Y. (2007),** *La société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit*, Cepremap.

**Galland, O. et Roudet, B. (dir.), (2012),** *Les valeurs des jeunes français depuis 30 ans*, La documentation française.

**Inglehart, R., (1977),** *The Silent Revolution : Changing Values and Political Styles Among Western Publics*, Princeton University Press.

**Rosa, H., (2010),** *Accélération. Une critique sociale du temps*, La Découverte.

**Stiegler, B., Dir., (2014),** *Digital Studies, Organologie des savoirs et technologies de la connaissance*, FYP éditions.

# GÉNÉRATION Y ENTRE MYTHE ET RÉALITÉ :

pour une approche des situations de travail

## François Pichault

professeur de gestion des ressources humaines à HEC-Management School de l'Université de Liège en Belgique, professeur associé à l'ESCP-Europe (Paris) et président du LENTIC  
f.pichault@ulg.ac-be

Entretien réalisé par par Thierry Rousseau  
Anact - département Études, Capitalisation, Prospective

L'hypothèse selon laquelle certaines générations se caractériseraient par des comportements et des attitudes au travail fondamentalement dissemblables des autres générations semble une évidence pour de nombreux intervenants et spécialistes de la gestion des ressources humaines. Différentes appellations fleurissent pour décrire cette situation : la génération Y, celle qui vient après la génération X et qui succède elle-même aux baby boomers nés après la Seconde Guerre mondiale, génération C pour connecté et adepte des nouvelles technologies numériques de communication, etc. Selon ce modèle de raisonnement, l'intégration des nouveaux arrivants dans l'entreprise révélerait des problèmes de comportements : manque d'aptitude à l'effort, exigence de reconnaissance immédiate sans avoir fait ses preuves, méfiance face aux codes régissant l'entreprise, goût pour le temps libre, usage immodéré des nouvelles technologies et des réseaux sociaux, etc. Une véritable fracture générationnelle est proclamée qui serait alimentée tant par des transformations sociétales - la perte de l'autorité - que par les exigences de flexibilité et de fluidité qui caractériseraient aujourd'hui le monde de l'entreprise. Que faire face à cette situation ? Adapter le management semble une voie privilégiée par beaucoup. Le management de la diversité devrait être généralisé et approfondi dans l'entreprise. Mais avant de se lancer dans ce type de solution, peut-être faut-il s'interroger sur la réalité du phénomène et tenter de le cerner plus objectivement. Éléments de réponse avec François Pichault, professeur de gestion des ressources humaines à HEC-Management School de l'Université de Liège en Belgique, professeur associé à l'ESCP-Europe (Paris) et président du LENTIC.

### — COMMENT EST-CE QUE LA QUESTION DE LA GÉNÉRATION Y EST DEVENUE POUR VOUS UN OBJET DE PRÉOCCUPATION ?

François Pichault : D'abord, il faut reconnaître que c'est une préoccupation que l'on rencontre sur le terrain, aux contacts des entreprises et des problèmes auxquels disent être confrontés les managers.

#### — MOTS-CLÉS

Travail, génération Y, enquête quantitative, management de la diversité, gestion individuelle.

Beaucoup expriment un désarroi certain : les jeunes exigeraient une reconnaissance immédiate, feraient un usage immodéré des nouveaux outils de communication et sembleraient rétifs à toute forme d'autorité. C'est un sujet de préoccupation généralisé autant chez les managers que chez les patrons d'entreprises : ils ne comprennent pas le mode d'emploi de cette génération qui, au fond, manquerait de l'empressement nécessaire pour s'adapter aux contextes de travail contemporain, au contraire, sans doute, des générations qui précéderaient.

### — CES PARTICULARITÉS ATTRIBUÉES À LA GÉNÉRATION Y SEMBLENT SOLIDEMENT ANCRÉES DANS DE NOMBREUSES REPRÉSENTATIONS MANAGÉRIALES. SUR QUOI SE BASENT-ELLES ? QUELS SONT LES ARGUMENTS DÉVELOPPÉS À L'APPUI DE CE POINT DE VUE ?

Le point de départ de ma démarche repose en partie sur un certain agacement face aux discours tenus sur un soi-disant comportement différencié des jeunes dans le travail. Je ne suis pas un spécialiste de la sociologie des générations mais il m'est apparu nécessaire d'analyser le contenu des discours et de faire le point sur ce que dit la littérature managériale sur la question et comment elle se donne les moyens d'élucider les termes du débat. Cette littérature est souvent d'origine nord-américaine et quelle ne fut pas ma surprise de constater le manque de sérieux à l'appui des démonstrations proposées. Très souvent, les recherches menées le sont de la part d'enseignants qui prennent comme objet d'investigation leur auditoire d'étudiants. Il y a aussi une profusion d'anecdotes tirées de l'expérience personnelle des chercheurs (voir, par exemple, K. Yeaton, 2008). Dans l'ensemble, ces recherches manquent de fondements intellectuels et se caractérisent par une absence de rigueur méthodologique. L'objet n'est pas défini et les protocoles empiriques sont déficients et peu représentatifs de la population des jeunes au travail et de la population en général. Ce type de démarche influence certainement les pratiques managériales et les représentations en vigueur dans le monde des organisations. Un marché peut alors se constituer à partir de la vente de services spécifiques pour des managers désarmés et leur proposer des solutions en termes de management des jeunes (formation, individualisation des parcours, horaires à la carte, etc.).

### — NOUS REVIENDRONS SUR LES RÉPONSES MANAGÉRIALES À CET ENJEU DE GESTION GÉNÉRATIONNELLE QUI SEMBLE FAIRE PARTIE AUJOURD'HUI DE LA PANOPLIE DE L'OFFRE DE SERVICE DES CONSULTANTS. COMMENT EST-IL POSSIBLE D'ANALYSER DE FAÇON SYSTÉMATIQUE LA QUESTION DES GÉNÉRATIONS EN ENTREPRISE ?

D'abord, à la suite de l'enquête que nous avons menée avec mon collègue M. Pleyers (2012), nous ne prétendons pas qu'il n'y a aucune différence d'attitudes et de comportements entre les générations. Notre objet, ce sont les générations au travail et, lorsqu'on mène une enquête rigoureuse, on s'aperçoit que les différences s'estompent et que, ce que les jeunes réclament soi-disant en exclusivité, en réalité, toutes les générations le demandent.

### — COMMENT AVEZ-VOUS PROCÉDÉ POUR OBTENIR CE RÉSULTAT QUI CONTREDIT DE NOMBREUX DISCOURS SUR LES SPÉCIFICITÉS DE LA GÉNÉRATION Y ?

Nous avons effectué une enquête en Belgique au cours du premier semestre 2008. L'échantillon était composé de 851 personnes. La constitution de l'échantillon a utilisé la base des données

démographiques du département fédéral de l'économie et excluait les personnes de moins de 20 ans et de plus de 65 ans. Les questionnaires ont été administrés lors d'entretiens en face à face. L'objectif était de comparer les représentations existantes entre les générations. À cette fin, nous avons distingué trois catégories de répondants selon l'âge : les "baby boomers", nés entre 1949 et 1963, la génération X, née entre les années 1964 et 1979, et la génération Y, avec les nouveaux entrants sur le marché du travail et qui sont nés entre 1979 et 1994.

L'originalité de cet échantillon est qu'il n'est pas constitué exclusivement d'étudiants universitaires - il y a aussi des salariés et des chômeurs - et que nous procédons à des comparaisons entre des générations différentes<sup>1</sup>. Le questionnaire tentait d'approcher le rapport au travail des répondants le plus largement possible, par le positionnement sociologique de ceux-ci (qui sont les personnes ?) et par leur positionnement dans l'entreprise et par rapport au travail. Pour constituer le questionnaire, nous nous sommes référés à une délimitation des caractéristiques du type-idéal attribué à la génération Y généralement rencontrées dans la littérature sur la question : besoin d'un travail qui a du sens, de gratifications rapides, importance accordée au temps hors-travail, opportunisme organisationnel, travail en projet, etc.

## — QUELS SONT LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE CETTE ENQUÊTE ?

Il n'est pas possible ici de détailler l'ensemble des résultats mais les éléments les plus significatifs peuvent être exposés<sup>2</sup>. Par exemple, à la question de savoir "quelles sont, parmi les affirmations ci-dessous, celles qui vous ressemblent le plus", toutes les générations cherchent prioritairement un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, alors que fréquemment la littérature managériale fait de cette valeur un attribut spécifique de la génération Y. Viennent ensuite, la possibilité de réaliser un projet professionnel clair et la stabilité de l'environnement professionnel qui est plébiscité surtout par les plus anciens. Mais dans le premier cas, le besoin d'affirmation individuelle, il est certainement un trait marquant des sociétés contemporaines qui affecte tout un chacun indistinctement. Certes, il y a de légères différences entre les générations. C'est le cas, par exemple, lorsque les Y mettent l'accent davantage que les autres sur la nécessité pour eux de développer leurs compétences et de changer d'environnement de travail (mais sans changer nécessairement d'employeur). Mais ces différences constituent moins des ruptures tranchées que des gradations qui doivent être reliées à la place qu'occupe chacune des générations dans le travail et l'emploi.

À la question, "qu'est-ce qui vous motive le plus ?", le sentiment d'être utile est la motivation principale des trois générations. Le besoin de reconnaissance apparaît également très partagé par les trois générations. La recherche de la reconnaissance n'est donc pas l'apanage exclusif des Y comme il est parfois affirmé. Corrélativement, ce qui démotive le plus les répondants, c'est le sentiment d'être inutile, toutes générations confondues. Le manque de reconnaissance pour les efforts accomplis, de même que la dénonciation des comportements individualistes chez les autres, emporte ensuite l'adhésion générale. Là encore, les trois générations se retrouvent aisément.

Poursuivant l'analyse des sources de motivations, l'item "je construis moi-même mon propre futur et je ne peux compter que sur moi" trouve un écho chez tous mais avec une plus grande intensité chez les Y. Paradoxalement, la deuxième priorité affichée par les trois générations concerne le "sentiment d'être plus forts ensemble" qui recueille une part importante des réponses. Cet élément témoigne sans doute d'un attachement commun aux formes contemporaines de travail qui se sont développées depuis les vingt dernières années (mode projet, travail en équipes, entraide entre collègues, etc.).

La question des valeurs de l'entreprise les plus importantes aux yeux des répondants montre à la fois des convergences entre les réponses offertes par les trois générations (c'est le cas pour la solidarité et l'esprit d'équipe) et certaines divergences. C'est le cas, avec des items comme la créativité, mis en avant par les Y mais moins par les X, du respect de l'environnement, appuyé par les Baby Boomers et celui de l'équité soutenu par les X.

Les attentes à l'égard de l'entreprise, en revanche, montrent une grande convergence entre les trois générations. La garantie de l'emploi est la première attente de tous à l'égard de l'entreprise. Ces résultats ont été récoltés juste avant la crise économique et il est possible que depuis lors, cet aspect se soit renforcé. Ceci dit, ce résultat infirme les spéculations à propos du nomadisme et du faible attachement organisationnel des Y (voir, K. Yeaton, par exemple, 2008). Le caractère soi-disant nomade de ceux-ci ne les empêche pas de considérer comme importante une certaine sécurité d'emploi. La possibilité de se développer à l'intérieur de l'entreprise constitue aussi une attente forte des trois générations.

#### — CES RÉSULTATS NUANCENT FORTEMENT L'IDÉE QUE L'ON PEUT SE FAIRE DES SPÉCIFICITÉS DE LA GÉNÉRATION Y. COMMENT EXPLIQUER CE DÉCALAGE ENTRE CES RÉSULTATS, ISSUS D'UNE OBSERVATION SYSTÉMATIQUE ET LES REPRÉSENTATIONS QUI ONT COURS DANS LE MONDE MANAGÉRIAL ?

Effectivement, les différences entre les générations sont loin d'être aussi fortes que l'on aurait pu s'y attendre. La prégnance de l'hypothèse d'une différence irréductible – ou significative – entre les générations repose en partie sur des biais méthodologiques. La plupart des études empiriques se concentre sur cette génération en excluant les facteurs sociaux et en s'intéressant au segment le plus instruit de la génération Y (étudiants ou diplômés récents de l'enseignement supérieur, etc.). Dans cette population, il est évidemment possible de retrouver des attitudes et des attentes spécifiques à l'égard du travail et de l'emploi futur dans un contexte organisationnel high tech ou dans des entreprises de services sophistiquées. Dès lors, le mythe de la génération Y est auto-entretenu par une série d'acteurs et des distorsions méthodologiques qui posent problème. Ajoutons à cela la présence des entreprises de conseil à la recherche de domaines d'interventions spécifiques. Dans notre enquête, nous avons précisément voulu éviter ce biais en comparant diverses générations et en prenant garde de nous intéresser aux segments les plus instruits de la génération Y.

#### — MAIS LA QUESTION PEUT ÊTRE PRISE À L'ENVERS. COMMENT EXPLIQUER L'HOMOGENÉITÉ GLOBALE OBSERVÉE DANS VOTRE ENQUÊTE DANS LES ATTITUDES ET LES REPRÉSENTATIONS EXPRIMÉES PAR CES TROIS CLASSES D'ÂGES ?

Depuis 25 ans, le management des entreprises s'est profondément transformé. Le mot d'ordre, dans la littérature managériale, c'est qu'il faut sortir du carcan des années 60 – l'entreprise bureaucratique avec ses distinctions par métiers et ses cloisonnements organisationnels – pour accéder à des formes plus fluides et flexibles d'organisation. Ce mouvement se caractérise aussi par une offre managériale beaucoup plus individualisée en direction des salariés : horaires flexibles, rémunération par objectifs, évaluation individuelle des compétences et de la valeur des personnes, etc. Un tel mouvement n'est pas récent et les phénomènes générationnels que l'on peut observer s'inscrivent dans cette dynamique. Les jeunes comme les anciennes générations sont fortement conditionnées par les promesses implicites de ce type de management en termes de reconnaissance des mérites de

chacun et d'ouverture vers un parcours professionnel gratifiant. Ce n'est pas nouveau. Et l'on pourrait même dire que nous sommes tous dans une société Y. Tous les salariés insistent d'ailleurs sur la recherche d'un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle. Il n'y a donc pas une spécificité de la génération Y mais plutôt une diffusion à toutes les générations d'un modèle qui insiste fortement sur certaines valeurs (réalisation de soi, poursuite de buts individuels, construction d'un sens personnel, etc.).

### — DE CE POINT DE VUE, EST-CE QUE L'ON PEUT SOUTENIR L'IDÉE QUE LE BALANCIER DE L'INDIVIDUALISATION, DANS L'ENTREPRISE, EST ALLÉ TROP LOIN ?

Je ne suis pas un adversaire de l'individualisation des pratiques de management. C'est un mouvement profond qui est inévitable. Mais il faut savoir jusqu'où il faut aller. D'ailleurs, j'observe que de nombreuses entreprises font actuellement machine arrière. Par exemple, pour la rémunération, de nombreuses études<sup>3</sup> montrent un recul des pratiques d'individualisation. La gestion par objectifs n'est pas sans créer des problèmes en focalisant l'action sur les seules performances individuelles au détriment de l'effort collectif. Il en est de même pour d'autres pratiques de management. J'ai l'exemple récent d'une entreprise de production énergétique qui a développé son modèle en prenant appui sur une "culture jeune", de type start-up. En fait, dans un tel système organisationnel, une énergie conséquente est dépensée dans le processus même d'individualisation des parcours de formation, d'évaluation, de carrière. La multiplication des pratiques de différenciation provoque un accroissement des coûts de transaction des politiques RH (négociation au cas par cas, maintenance et régulation du système, etc.). De plus, une telle différenciation n'est pas sans induire de nombreuses incohérences qui entraînent des problèmes d'équité et d'inégalité de traitement. Le climat social d'une entreprise peut s'en ressentir durement. Conséquence, avec les problèmes engendrés par la recherche de l'individualisation à tout prix : on peut observer un certain retour en arrière avec le développement de pratiques plus normatives et objectivantes qui valent pour tous.

### — POURTANT, DES NOTIONS COMME CELLE DE MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ SEMBLENT FAIRE FLORÈS AUJOURD'HUI DANS LES CÉNACLES MANAGÉRIAUX ? LES DRH N'ONT-ILS PAS MIEUX À FAIRE QUE DE TENTER D'ADAPTER LEURS PRATIQUES À DES PHÉNOMÈNES GÉNÉRATIONNELS INCERTAINS ET ALÉATOIRES ?

La "clé d'entrée" générationnelle n'est certainement pas la bonne pour traiter des questions qui relèvent au fond de l'organisation du travail et des réponses que les entreprises peuvent apporter aux salariés pour leur proposer des parcours qui leur conviennent. S'il faut vraiment différencier les situations, c'est plutôt à l'intérieur même des générations qu'il faudrait le faire. Il y a sans doute plus de proximité, en termes de rapport au travail, entre un cadre supérieur baby boomer et un jeune sortant d'une grande école qu'entre ceux-ci et un membre de la génération Y qui a connu des contrats d'alternance, des périodes de chômage et qui subit une précarité forte. Il ne faut donc pas céder trop vite à l'appel des sirènes des cabinets spécialisés qui proposent un management adapté à la génération Y. En fait, s'il fallait vraiment développer une politique de différenciation, celle-ci devrait reposer sur une véritable prise en compte de la diversité des parcours et des expériences de vie.

- 
- <sup>1</sup> Une recherche récente (M. Delmas, 2014) menée auprès de 2 915 jeunes en formation de 18 à 25 ans conclut à la spécificité de la génération Y et donc à la nécessité de développer un management adapté aux caractéristiques de celles-ci. L'échantillon est constitué essentiellement de jeunes en formation surtout dans des filières universitaires (Bac + 5). Aucune interrogation d'autres classes d'âge n'est menée.
- <sup>2</sup> Pour une présentation détaillée de l'enquête, voir F. Pichault et M. Pleyers (2012).
- <sup>3</sup> Voir, par exemple, Arrowsmith et Marginson (2010).
- 

## Bibliographie

- Arrowsmith, J. et Marginson, P. (2010)**, "The Decline of Incentive Pay in British Manufacturing", dans *Industrial Relations Journal*, vol.41, n°4.
- Delmas, M. (2014)**, "Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ?", dans *Management & avenir*, n° 72.
- Pichault, F. et Pleyers, M. (2012)**, "Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale", dans *Gérer et comprendre*, n° 108.
- Yeaton, K. (2008)**, "Recruiting and Managing the "Why" ? Generation Y", dans *The CPA Journal on Line*.

# ENTRE APPROCHE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE :

l'ergonomie et la démographie du travail pour objectiver la situation des âges dans l'entreprise

ENTRETIEN AVEC

**Corinne Gaudart**

ergonome et chercheure au CNRS, directeur du CREAPT

**Serge Volkoff**

statisticien, ergonome et spécialiste en conditions de travail et organisation

Entretien réalisé par Béatrice Sarazin

Anact - département Études, Capitalisation, Prospective

**T**ravail, âge, santé et expérience : quatre mots qui interagissent dans des directions toujours complexes et qui entretiennent des liens systémiques que s'applique à décrypter le CREAPT, le Centre de recherche sur l'expérience, l'âge et les populations au travail. À sa tête jusqu'en 2012, Serge Volkoff, statisticien, ergonome et spécialiste en conditions de travail et organisation. Depuis 2012, Corinne Gaudart, ergonome et chercheure au CNRS, collaboratrice au CREAPT depuis de nombreuses années, a repris la direction de celui-ci. Tous deux abordent leur représentation des générations au travail et présentent leur approche qui s'appuie sur l'ergonomie et la démographie du travail. Ces méthodes, par des apports tant quantitatifs que qualitatifs, s'attachent à déconstruire les représentations usuelles en partant d'une posture analytique précise : le parcours professionnel de chaque personne s'explique par le soutien organisationnel dont il aura bénéficié pour développer ses compétences, faire face aux contraintes du travail et préserver sa santé. C'est une explication majeure des différences observées entre les personnes. L'important consiste à retracer les éléments déterminants du parcours professionnels vécus par les salariés, qu'ils aient ou pas le même âge, qu'ils soient "jeunes" ou "seniors". L'âge des salariés n'est donc pas le critère ultime de l'analyse : il faut surtout comprendre comment les dynamiques entre le travail et les parcours des salariés sont susceptibles de produire ou non de la santé. Entretien croisé.

## — QUELLES SONT LES MISSIONS DU CREAPT ?

**Serge Volkoff** : Le CREAPT existe depuis 1991, c'est un centre de recherche, un groupement d'intérêt scientifique rassemblant des universités, des organismes publics et des entreprises. Son objectif consiste à développer un programme de recherche permettant d'établir les liens entre quatre mots clés : l'âge, la santé, le travail et l'expérience. La question du travail et de ses conditions de réalisation y est évidemment prégnante.

— MOTS-CLÉS

Démographie du travail, ergonomie, enquête quantitative et qualitative, générations, santé.



**Corinne Gaudart** : Le CREAPT, sans doute parce qu'il est composé majoritairement d'ergonomes, est également très attaché à comprendre l'activité réelle de travail. Aussi, même s'il abrite une variété de disciplines (sociologie, statistique, sciences de l'éducation, médecine du travail, démographie, épidémiologie, économie, etc.), c'est avec une marque de fabrique : déconstruire les frontières entre les méthodes d'investigation qualitative et quantitative. Les demandes qui nous sont faites ou les interpellations sur des sujets précis viennent de nos partenaires dans les entreprises, des ministères, du Réseau Anact-Aract, d'universités, etc., qui nous permettent l'accès à des terrains de recherche. Sur le volet macro-statistique, nous exploitons également des données sur la relation entre la santé et le travail, le travail et son organisation, les conditions de travail, par l'exploitation d'enquêtes nationales et européennes financées par les grandes institutions.

### — QUELLE EST VOTRE MODALITÉ D'ACCÈS PRIORITAIRE POUR ÉTABLIR CES LIENS ENTRE ÂGE, SANTÉ, TRAVAIL ET EXPÉRIENCE ?

**CG** : De plus en plus, nous abordons ces questions par la compréhension des parcours professionnels en lien avec la diversité des âges. Comprendre comment les parcours professionnels s'élaborent au fil du temps est fondamental car ils sont le fruit des conditions de travail passées, actuelles et même d'une anticipation de situations futures. Le parcours combine en permanence développement de l'expérience et accroissement des difficultés d'adaptation, au fur et à mesure du vieillissement. Pour saisir comment cela se joue, il faut passer par la compréhension de l'activité de travail, il faut s'intéresser à la prescription, à l'organisation mais aussi aux politiques publiques. Tous ces éléments influencent le parcours. En regardant l'activité réelle de travail, dans une perspective diachronique et d'enjeux de long terme, un certain nombre de "prêt-à-penser", de représentations de l'ordre des stéréotypes sociaux sur les âges se déconstruisent. Par exemple, s'il y a des problèmes entre générations dans une entreprise, on incrimine tantôt les jeunes qui ne voudraient pas y mettre du leur, tantôt les seniors qui refuseraient de transmettre leur expérience. Les problèmes au travail semblent alors se réduire à des conflits individuels ou à des capacités personnelles. L'important est au contraire de prêter d'abord attention à l'environnement professionnel. Cette posture permet de réinterroger les politiques publiques et les évolutions organisationnelles du travail. Comprendre l'élaboration du parcours professionnel autorise une approche systémique, élargie par des analyses tant qualitatives que quantitatives.

### — D'OÙ L'UTILISATION DE LA DÉMOGRAPHIE DU TRAVAIL QUE VOUS DÉVELOPPEZ DEPUIS DE NOMBREUSES ANNÉES ?

**SV** : Dans le prolongement des travaux des ergonomes de l'activité, nous avons, en effet, pris nos distances avec la notion d'exposition professionnelle (qui est une autre approche tout aussi intéressante mais que nous n'utilisons pas). Nous partons du principe que l'individu au travail est un acteur autant qu'il le peut de son parcours. Le "autant qu'il le peut" est important car au fil de ce parcours, la personne se construit une expérience. Grâce à cela, elle gère plus ou moins bien sa santé et sa situation de travail. Mais de nombreux autres facteurs vont intervenir. Par exemple, le profil démographique propre à une entreprise. Le compromis santé-travail-expérience ne se construit pas de la même façon s'il n'y a que des seniors dans l'entreprise ou au contraire que des jeunes, une large distribution des âges, des perspectives de carrières ou non, des conditions de travail favorables et des marges de manœuvres, etc. Bref, nous essayons d'élargir cette perspective en analysant et en suivant le contexte démographique. Celui-ci peut être connu par des chiffres qui, avec un peu

de chance, restent accessibles. C'est aussi une partie de notre travail : reconstituer des traces de données parfois éparses, mal mises à jour, perdues, etc. Ce suivi donne des résultats intéressants pour analyser la relation entre l'âge et le travail et nous parvenons alors à décrire celle-ci.

### — PAR EXEMPLE ?

Nous avons étudié les processus de sélection par le travail dans une entreprise de collecte des ordures ménagères. Selon les chiffres que nous avons pu analyser, dans la profession de *ripeur* (les éboueurs chargés de l'enlèvement des ordures ménagères), le maintien à un âge élevé est relativement rare. Les moins de 30 ans représentaient un gros quart des salariés (sans même compter les intérimaires, jeunes aussi). Cette proportion était à peu près stable dans le temps. A l'opposé, les 50 ans et plus comptaient pour seulement 1/10<sup>ième</sup> des salariés. Or, ce déséquilibre caractérisait bien le métier et non l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, les chauffeurs de camions-bennes, de leur côté, étaient à la fois plus âgés et plus " vieillissants " : chez eux, la proportion des moins de 30 ans venait de diminuer en cinq ans, passant de 16 à 13%, tandis que celle des 50 ans et plus s'élevait de 13% à 18%. Ce que nous avons pu vérifier, c'est que les trajectoires dissemblables pour ces deux métiers étaient liées entre elles : le flux des passages de ripeur à chauffeur s'effectuait au rythme annuel, élevé, de 5% des ripeurs de moins de 30 ans, 4% vers la quarantaine, 2% encore après 50 ans. Les entretiens ont d'ailleurs confirmé que la pénibilité du travail des éboueurs pousse une partie d'entre eux vers cette voie de sortie : le passage à la conduite. Mais cette possibilité n'est pas ouverte à tous, compte tenu du nombre limité d'emplois et de la nécessité de passer un permis spécial. Tout cela est important pour recueillir à la fois des indications sur la pénibilité de chaque métier et sur les possibilités de s'en préserver en construisant des parcours alternatifs.

*A contrario*, dans un service hospitalier avec un mode d'organisation plus favorable, il devient possible de maintenir en postes des infirmières et aides-soignantes en seconde partie de carrière. Il n'y a donc pas de fatalité aux processus d'exclusion par le travail. Tout dépend des conditions offertes aux salariés.

### — COMMENT LA DÉMOGRAPHIE DU TRAVAIL ÉVOLUE-T-ELLE FACE AUX TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI ?

**CG** : Il existe effectivement entre le début des années 90 et aujourd'hui des transformations en matière de démographie et de conditions de travail. Les années 90 sont marquées par une structure d'âge monolithique, avec une forte représentation des 35-40 ans et des départs en retraites précoces pour les salariés approchant la soixantaine. Les structures d'âge des années 2010 se caractérisent par de nombreux départs à la retraite (les baby-boomers sont très nombreux) et des nouveaux arrivants sur le marché du travail qui peinent à se trouver un emploi. Cela modifie fortement les préoccupations que les entreprises et les responsables des ressources humaines peuvent avoir en matière de gestion des âges. Côté travail, nous assistons à des phénomènes d'intensification qui produisent de la vulnérabilité pour tous. Nous observons que les plus âgés sont fragilisés, notamment parce que l'expérience dont ils disposent est moins valorisée. Quant aux plus jeunes, ils sont malmenés pendant les périodes d'apprentissage et sont mal intégrés à l'entreprise (intérim, contrats courts, etc.). Pour beaucoup, les restrictions d'aptitudes augmentent et des problèmes de santé affectent les catégories les plus vulnérables.

**SV** : Dans ce contexte, notre approche évolue forcément, face à des sujets qui émergent au cours du temps. Par exemple, la transmission des savoirs professionnels dans un contexte d'intensification

du travail devient un objet de réflexion très important. C'est devenu une thématique forte du CREAPT car la première victime de l'intensification du travail est l'échange de savoirs. J'ai en tête une étude sur ce sujet, menée dans des services hospitaliers. Nous constatons que l'activité de transmission et l'activité de soins étaient associées, entremêlées et surtout, insérées dans le même faisceau de contraintes : l'organisation de l'hôpital, les règles de l'activité hospitalière, les moyens du service, les informations disponibles, les objectifs de fonctionnement, de performance, de qualité des soins, le caractère peu prévisible d'une partie des tâches, la pression des urgences, etc. Evidemment, les soignantes qui accueillaient les nouveaux tentaient de construire, d'aménager des moments, des lieux, pour réaliser la transmission, autant que possible. Dans une situation de pénurie de personnel, l'accueil d'un nouveau peut fournir une ressource si celui-ci est assez autonome ou le devient rapidement. Mais en même temps, c'est au départ une charge supplémentaire, eu égard aux tâches de soins qu'il faut aussi réaliser. Il y a alors le risque que la transmission soit souvent mise entre parenthèses. Voilà pourquoi nous avons vu apparaître des demandes sur cette thématique. Il s'agit d'un objet de réflexion important qui porte sur les collectifs de travail, sur les effets de l'intensification, avec une dimension de plus long terme dans l'analyse des situations de travail, etc.

## — AVEZ-VOUS UN EXEMPLE D'OUTILLAGE QUALITATIF ET QUANTITATIF PARTAGÉ AVEC UNE ENTREPRISE ?

SV : Je pense à l'accompagnement mené dans une usine de fabrication d'hélicoptères. Durant notre recherche, nous avons mis en place des outils quantitatifs avec un questionnaire court " Evrest " (évolutions et relations en santé au travail). Le suivi des salariés a été effectué sur une période de 10 ans. Ces données, combinées à des analyses ergonomiques, ont montré une usure au travail liée à des postures pénibles. Dans diverses séquences d'exposition à ces risques, nous avons pu montrer une prévalence plus ou moins élevée de ces troubles. Nous avons pu affiner l'analyse en montrant comment cela pouvait se réguler, selon que les individus disposaient ou non de marges de manœuvre. Par exemple, les modes de collaboration, de répartition des tâches, sont plus ou moins possibles à certains moments. Il en est de même de la possibilité de pouvoir éviter telle opération, le jour où l'on éprouve une douleur que le travail risque d'aggraver. La disponibilité des moyens de production est également importante : pouvoir bénéficier d'un outil ou d'un chariot au bon moment ou se mettre à deux pour déplacer un objet encombrant permet de faire face à des contraintes qui, autrement, auraient été plus pénibles. En fait, ces médiations organisationnelles exercent un rôle certain dans la capacité des salariés de se maintenir au travail en bonne santé.

Ces situations peuvent être repérées par Evrest mais pour bien comprendre leur efficacité, il faut aussi un travail micro statistique avec une analyse fine des données de changements d'affectations pour raison de santé. Il est alors possible de suivre un petit nombre de personnes particulièrement affectées par des problèmes de santé. Le chercheur qui est intervenu (W. Buchmann, 2013) et la médecine du travail ont eu le souci de construire une mémoire dans l'entreprise portant sur les processus d'affectations et de réaffectations et de les conserver comme capital de connaissance sur la relation âge, travail, santé et expérience. En partant de cela, on s'attaque à une énigme majeure dans les entreprises : pourquoi les troubles musculosquelettiques apparaissent-ils dans certaines situations et non dans d'autres qui semblent pourtant similaires ? La combinaison d'une approche macro et micro statistique, combinée avec une analyse ergonomique, assure un diagnostic précis et permet d'aborder les facteurs qui conditionnent le maintien à long terme dans l'emploi.

## — COMMENT, DANS LE DÉBAT SOCIAL, RELIER LA DÉMOGRAPHIE DU TRAVAIL ET LA QUESTION DES GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL ?

**SV** : On se raconte beaucoup de choses sur les âges. Par exemple, lorsque l'on conçoit le vieillissement comme un processus homogène et uniforme de déclin. C'est aussi le cas lorsqu'on affirme, au contraire, que le vieillissement n'aurait aucun effet sur les capacités des salariés. Il existe aussi des stéréotypes qui ne partent pas d'une démonstration quantitative, comme par exemple l'idée que les vieillissants seraient moins adaptables, moins en capacité d'apprendre, de se confronter à de nouveaux objectifs de travail, à une organisation modifiée, à un outil technique d'une nouvelle génération, etc. Avec la démographie du travail, on se donne la possibilité de ne pas être péremptoire dans l'usage des outils quantitatifs. Par exemple, lorsque que l'on dit "les chiffres parlent d'eux-mêmes", on fait deux erreurs. La première fait croire que les chiffres vivent leur vie seuls et n'ont pas besoins d'être interprétés. Or c'est faux. La manière dont ils ont été élaborés, analysés et même commentés est aussi importante pour leur compréhension. La deuxième erreur repose sur le fait que les chiffres ne parlent pas d'eux mêmes – au sens où ceux-ci "ne disent rien sur eux-mêmes" – car ils fournissent rarement des éléments de compréhension sur leur nature et sur la manière dont ils ont été élaborés. Par contre, quand un stéréotype rencontre un chiffre qui le conforte, cela se rigidifie et risque de se transformer en idéologie. Un stéréotype armé quantitativement est un blindage. Par exemple, celui que j'ai évoqué : "en vieillissant, on ne veut plus apprendre". Une expression comme celle-ci est extrêmement difficile à déconstruire si elle est argumentée par des chiffres sur la formation. On a du mal ensuite à retravailler cela.

## — D'UN POINT DE VUE MÉTHODOLOGIQUE, LE QUALITATIF ET LE QUANTITATIF SONT-ILS INDISSOCIABLES DANS UNE INTERVENTION POUR DÉCONSTRUIRE DES STÉRÉOTYPES ?

**SV** : Il n'y a jamais dans nos approches de quantitatif tout seul. Il faut forcément du qualitatif. Et du côté de l'usage des chiffres, on ne peut pas se cantonner à une démarche très causaliste, très explicative. Sur nos sujets, les analyses plus typologiques sont très intéressantes à mener. Cela permet de configurer des situations et de se doter d'outils d'intervention spécifique.

**CG** : La démarche classique d'intervention est de procéder à l'analyse de la demande en rencontrant plusieurs acteurs et en s'accordant avec eux sur ce que nous allons faire. Sur le thème de la transmission des savoirs professionnels, par exemple, il s'agit de se saisir des situations de transmission. On s'intéressera alors aux échanges et au parcours du tuteur et du nouvel arrivant, au cadre dans lequel la transmission s'effectue (est-ce que l'organisation prévoit un cadre ou est-ce laissé à la seule initiative des personnes ?), à l'expression des points de vue au sein des collectifs de travail. Il s'agit de regarder et de comprendre ce qui se joue entre les personnes et de déconstruire ainsi les stéréotypes. Par exemple, celui qui consiste à penser que le tutorat comprend forcément un jeune et un senior en binôme. Or, les âges des anciens et des nouveaux sont variables et les collectifs de travail peuvent exercer aussi un rôle de soutien ou au contraire peuvent empêcher les transmissions et la coopération. "Aller sur le terrain" (l'approche qualitative) et donner une vision claire de ce qui s'y produit réellement permettent de remettre en question les visions très normatives de ce qu'est la transmission. Compte tenu des conditions, être tuteur peut être très valorisant ou au contraire très usant. De plus, être nouveau n'exclut pas d'être confronté à des conditions de travail pénibles. Pourtant, relier la transmission et ses effets sur la santé est généralement peu visible dans les politiques publiques comme dans les actions en entreprises.

## — LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ENTRE LES GÉNÉRATIONS EST UN SUJET À PARTIR DUQUEL CIRCULENT BEAUCOUP D'IDÉES REÇUES : COMMENT LES DÉCONSTRUIRE ?

**SV** : S'emparer de la transmission des savoirs est d'une très grande puissance intellectuelle pour combattre les stéréotypes sur les âges et les générations au travail. S'il y a bien quelque chose que le CREAPT déconstruit, c'est cette idée que les vieux sont vieux, réfractaires en soi aux changements, et les jeunes sont jeunes, fainéants et sans méthodes et que les problèmes viennent de leur cohabitation. Il ne sera pas possible de s'attaquer au fond des problèmes et d'agir de manière pertinente en portant cette vision, c'est un piège "naturalisant" qui consiste à penser que les choses se passent de telle manière parce que les personnes seraient "naturellement" comme elles sont. Le mode d'entrée que nous pratiquons a pour but de déconstruire les stéréotypes de ce type qui sont paralysants.

## — L'ACTUALITÉ AMÈNE À PORTER ATTENTION AUX CONTRATS DE GÉNÉRATION : COMMENT DÉVELOPPER CELA DANS LES ENTREPRISES MALGRÉ DES REPRÉSENTATIONS USUELLES TRONQUÉES ?

**SV** : C'est une mission du CREAPT de pouvoir également éclairer les politiques publiques. Une de nos collègues, Jeanne Thébaud (2014), a effectué un travail en post-doctorat sur les contrats de génération : une bonne part de son travail a consisté à repérer partout des "chasse-trapes" en termes de politiques générationnelles. Par exemple, on dit qu'il y a partout des binômes mais il n'y a pas que cela, on dit jeune-ancien, ce n'est pas seulement cela, il y a aussi des collectifs. Ses apports déclinent des pistes d'actions et des leviers, du côté des contraintes de temps, des espaces d'échange, de la réflexion à partir d'enjeux concrets du travail, pour que les transmissions de savoirs aient du sens.

## — LES CONFLITS DE GÉNÉRATION : MYTHE OU RÉALITÉ ?

**CG** : Nous n'abordons pas les questions de génération dans cette perspective. Par exemple, l'observation de situations conflictuelles entre jeunes et anciens nous amène à analyser les causes des échecs d'accueil en lien avec le travail et ses conditions de réalisation. Dans le BTP, nous (Catherine Delgoulet, Karine Chassaing et moi-même, 2008) avions une demande émanant d'un service de ressources humaines, démunie, qui ne comprenait pas les raisons des départs des jeunes alors qu'il avait beaucoup investi sur leur accueil et s'était engagé auprès d'eux en les recrutant malgré des niveaux de qualification bas. On se rend compte qu'en reprenant la question du travail, on peut donner des clés de compréhension plus satisfaisantes. Les nouveaux sont-ils comptabilisés dans l'effectif de production ou sont-ils considérés réellement en formation ou comme "surnuméraires" ? Ont-ils un tuteur présent avec eux sur le terrain ? Y-a-t-il des temps spécifiques permettant une pratique réflexive ? Y-a-t-il, encore plus simplement, du temps pour former et se former ? Dans de nombreuses situations, nous avons rencontrés des nouveaux, seuls, à qui l'on confiait des tâches de manœuvre, sans formation préalable ou des tâches plus techniques, sans soutien des plus expérimentés affectés ailleurs. Les nombreux départs s'expliquaient du fait d'un travail usant physiquement et psychologiquement. Le contrat d'apprentissage n'était pas tenu et cette rupture créait des travailleurs découragés, tant chez les nouveaux que chez les anciens qui se trouvaient dans l'impossibilité de transmettre le métier.

SV : Les bonnes relations de coopération entre générations existent, c'est très précieux. Mais parfois, les responsables des ressources humaines ne savent pas les entretenir et commettent des erreurs qui fragilisent celles-ci. Par exemple, on peut choisir un logiciel qui ne favorise pas ceux qui, dans le travail, développent des stratégies fondées sur l'expérience acquise. Les plus anciens vont avoir des difficultés et la qualité des relations entre les générations va s'en ressentir. Les plus jeunes qui puisent davantage dans des compétences techniques vont peut-être mieux s'en sortir. Autre exemple, "l'idéologie managériale" de la mobilité qui porte l'idée que l'ennemi est la stabilité et que la réactivité est en soi une vertu. C'est ravageur lorsque ce type de pratique est érigé comme une méthode universelle d'organisation.

### — COMMENT S'ORIENTE LE CREAPT ET QUELS NOUVEAUX TRAVAUX ENTREPREND-T-IL EN FONCTION DE LA TRANSFORMATION DU DÉBAT SUR LES ÂGES?

CG : Nous nous orientons davantage, par exemple, sur la compréhension de l'activité des managers. La transformation du métier de cadre, encadrant ou pas, est une réalité qu'il faut pouvoir rediscuter. De manière générale, les thématiques émergentes sont pour nous des moyens de déconstruire des idées toutes faites et de les attraper différemment, en partant du postulat que la santé, combinée à nos trois autres mots clés (âge, travail et expérience), a une place prépondérante comme levier de transformation des organisations.

## Bibliographie

**Buchmann, W., (2013)**, *Aspects de moyen et long termes dans la genèse et l'évolution des Troubles Musculo-Squelettiques au travail : une recherche dans l'industrie aéronautique*, Cnam, Thèse de doctorat.

**Gaudart, C. et al., (2008)**, "La fidélisation de nouveaux dans une entreprise de BTP : approche ergonomique des enjeux et des déterminants", dans *Activités*, octobre, volume 5, numéro 2.

**Molinié, A-F. et Volkoff, S. (2002)**, *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, Editions de l'Anact.

**Molinié, A-F., Gaudart, C. et Pueyo, V. (2013)**, *La vie professionnelle – âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Octarès.

**Thébault, J. et al., (2014)**, "La transmission à l'épreuve des réalités du travail", in *Education permanente*, n° 198, mars, p. 85-89.





**{contribution hors dossier}**



106 DES TRANSFORMATIONS DE LA MATÉRIALITÉ DU  
TRAVAIL AUX EXPÉRIMENTATIONS D'ESPACES DE  
DISCUSSION OU DE DIALOGUE

---

**Pascal Ughetto**

université Paris-Est, LATTS

# DES TRANSFORMATIONS DE LA MATÉRIALITÉ DU TRAVAIL AUX EXPÉRIMENTATIONS D'ESPACES DE DISCUSSION OU DE DIALOGUE

**Pascal Ughetto**

université Paris-Est, LATTS

Pascal.Ughetto@u-pem.fr

**L**es entreprises et les administrations publiques sont de plus en plus nombreuses à expérimenter des espaces destinés à faire discuter du travail et de ses éventuelles tensions, à tel point que la réflexion tend désormais à porter sur les modalités de leur conception et de leur organisation. L'article propose de mettre en perspective ce dispositif et les problèmes techniques qu'il pose en rappelant leur origine – les transformations de l'activité de travail et les tensions qui en sont nées – et en rappelant leur dimension politique.

Pour les acteurs des entreprises ou des administrations aussi bien que pour les chercheurs, les espaces de discussion font partie des sujets les plus nouveaux après plusieurs années consacrées à observer et analyser l'expression d'une montée des tensions accumulées par les salariés dans leur travail. Ces tensions vécues dans le travail et la façon dont elles s'ancrent dans les évolutions des dernières décennies ont été largement documentées. D'un point de vue de recherche, on peut avoir le sentiment que leur description ne devrait plus donner lieu à de profondes surprises ou découvertes. Il est plus intéressant d'observer un processus d'institutionnalisation en cours autour des réponses qui sont en train de se chercher et qui mobilisent divers types d'acteurs (membres des directions générales, des directions de ressources humaines, cadres de terrain, syndicalistes, etc.).

Institutionnalisation ne veut pas dire exécution d'un programme dont les orientations et les modalités s'imposeraient avec nécessité ni promis au succès. Il faut, au contraire, plutôt prendre ces acteurs comme explorant, non seulement des voies théoriques, mais tout autant des dispositifs matériels et des modalités pratiques très structurantes et comme affrontant, à cette occasion, toutes sortes de difficultés appelant de leur part plus ou moins d'inventivité.

## — 1. DES ESPACES DE DISCUSSION OU DE DIALOGUE EN RÉPONSE AU DIAGNOSTIC D'UN MANQUE DE PAROLE SUR LE TRAVAIL

Les espaces de discussion méritent d'être remis en perspective vis-à-vis des évolutions du travail des dernières décennies et des interprétations qui ont pu être livrées, par les chercheurs en particulier, des tensions qu'elles recèlent.

MOTS-CLÉS

: espaces de dialogue,  
espaces de discussion,  
conditions de travail

### 1.1. Une transformation de la matérialité du travail

Au-delà de la thèse souvent défendue de l'intensification du travail dont auraient été victimes les salariés ces dernières années, c'est surtout une transformation continue et insensible de la matérialité du travail qui s'est imposée aux salariés. Par couches successives et en raison de facteurs extrêmement divers, ce dont est tissée l'activité de travail des uns et des autres (cadres et non-cadres, travailleurs du tertiaire ou de l'industrie, etc.) a profondément évolué. L'informatique modifie le rythme de l'activité et favorise la multi-activité, permettant de faire beaucoup de choses mais conduisant aussi jusqu'à des formes de dispersion ; les organisations exposent à travailler parfois en dehors des limites et des assurances du métier ; la relation de service expose aux sollicitations et au jugement d'autrui en même temps qu'à ses remarques gratifiantes : ce ne sont là que des exemples de la façon dont il faut comprendre les transformations auxquelles les salariés se sont confrontés dans leur travail depuis plusieurs années.

Pour concevoir comment on en est venu à estimer qu'il fallait développer des espaces de dialogue, il ne faut pas invoquer un coup de massue qui se serait abattu sur les salariés et aurait accru la domination sur le travail et ceux qui l'exécutent. Il faut concevoir la matérialité des moments les plus ordinaires des journées de travail et prendre la mesure de ce qu'y investissent les personnes, de ce qu'elles s'emploient à faire, de ce qui les mobilise, y compris dans les résistances du réel (Dejours, 1980, Dodier, 1995). Il faut, par ailleurs, percevoir comment s'y sont introduits et se sont entremêlés aux activités des tableaux Excel, des ERP, des normes de qualité, du contact avec la clientèle, des agencements des espaces de travail (par exemple, en plateaux), des découpages des périmètres des unités productives, etc.

Ces choses et ces êtres équipent et, d'un autre côté, contraignent. Il ne faudrait pas traiter cela uniquement sur le plan du solde, éventuellement négatif, entre les deux. Ce qui est vécu l'est sur les deux plans et dans une imbrication difficile à démêler, et toujours discutable. Les individus n'en parlent jamais de façon univoque, et, dans leurs échanges, ils débattent véritablement de ce qu'apportent professionnellement ces conditions de réalisation du travail.

Pour autant, au moins dans le cadre français, le débat public a fait surgir une appréciation des changements ainsi imprimés au travail qui a fortement mis l'accent sur la montée de pénibilités et de souffrances. Sur ce plan, la responsabilité des méthodes et outils de management a été spécialement mise en lumière. Dans les forums où s'observent ces débats et où l'on croise chercheurs, syndicalistes, consultants, experts de toutes conditions, médecins, etc., les exigences de reporting et plus largement les méthodes et outils de gestion ont beaucoup été incriminés, dans un diagnostic que l'on a parfois vu reprendre par des dirigeants. Cependant, il importe moins de désigner des coupables que de reconstituer les processus et les rationalités à l'œuvre (économiques, financières), et d'identifier les acteurs..

En particulier, les cadres de travail qui s'imposent aujourd'hui dans l'activité des salariés ne seraient pas ce qu'ils sont s'il n'y avait pas eu les directions fonctionnelles et l'information qu'elles ont besoin de faire produire pour leur propre activité, mais dont l'utilité dans l'activité opérationnelle n'est pas toujours évidente. Plus globalement, un nœud de l'affaire est la façon dont les directions fonctionnelles, dans leur diversité, structurent énormément les cadres d'exercice du travail, de façon pas forcément très régulée.

Ces cadres étant devenus ce qu'ils sont, la lecture que l'on peut faire d'un certain nombre de travaux de chercheurs est qu'ils insistent sur ce que cela coûte aux salariés de devoir travailler ainsi. Ce que cela coûte de s'acquitter de son travail sous des contraintes pesant sur les arbitrages à effectuer dans

des conditions qui rendent particulièrement compliqué d'accorder les impératifs organisationnels aux normes de métier et leur idée du travail bien fait. Beaucoup de travaux ont souhaité mettre en exergue le poids d'injonctions contradictoires comme manifestation contemporaine d'un exercice de la domination. Mais d'autres cherchent surtout à reconstituer à ce propos tout l'investissement, toute l'activité, qu'engagent les sujets pour faire ce qu'ils ont à faire. Ce faisant ils soulignent la mobilisation subjective que cela représente.

Cette mobilisation subjective relève d'un constat à première vue trivial. Il n'en est pas moins orthogonal à l'épistémologie de l'acteur au travail que se donnent les directions d'entreprises : les personnes font un immense travail mental et gestuel pour décider, même avec une consigne très précise, la manière dont elles doivent s'y prendre et ce qui est, au fond, réellement attendu d'elles. Pour ajuster l'intervention, elles doivent se construire cette représentation, donc se donner la norme d'un travail bien fait. Le travail est forcément investi normativement. Si les normes ainsi construites peinent à s'aligner avec celles élaborées par les directions centrales et la ligne managériale, alors le travail devient très coûteux à accomplir. C'est un difficile alignement de ce type qui a été diagnostiqué par bon nombre de travaux de recherche comme étant au cœur des tensions mal vécues du travail.

Quoi qu'il en soit, le travail ressort de toutes les transformations intervenues ces dernières décennies comme étant tissé d'arbitrages (qui, en eux-mêmes, représentent autant d'occasions de rendre le travail intéressant, mobilisateur), mais aussi comme imposant dans la journée de travail des exigences formelles de qualité, rapidité, tenue de délais stricts, procédures, potentiellement assez coûteuses. Emblématique de cela, l'informatique impose des scripts, un formatage des données, de l'information, des procédés qui, sans transformer le travail en enfer, n'en sont pas moins l'occasion de petites tensions et de quelques tracasseries, en tout cas d'une obligation de couler certaines actions dans le moule prévu par les systèmes d'information et les lourdes machines de gestion.

### **1.2. Un travail pesant surtout lorsqu'il n'est pas possible d'en parler**

Il en résulte un travail qui s'exerce dans des conditions devenues très sollicitantes et parfois pesantes : mobilisation cognitive, dilemmes entre plusieurs manières de s'acquitter de la tâche où les règles de l'organisation ne s'accordent pas forcément spontanément avec les contraintes de la situation et/ou les morales professionnelles, etc. Aux yeux de beaucoup d'auteurs, pour travailler en préservant sa santé, ces conditions sont assez dommageables, et tenir nécessiterait de pouvoir retrouver des espaces où l'on discute de ce que l'on fait, des espaces où il serait possible de faire valoir que, dans telle ou telle situation, la conciliation de différents objectifs, de différents registres d'appréciation de ce qui est fait ne s'impose pas avec évidence (Clot, 2008 et 2010, Ginsbourger, 2010).

On peut résumer cela en parlant d'un enjeu de "repragmatisation", d'abord pour faire écho à un diagnostic, du côté de la psychologie ou de la psychanalyse, interprétant les conditions actuelles comme imposant aux salariés des contextes "déréalisans", des contextes où les règles de l'organisation font perdre le contact avec le réel (Cru, 2011). Mais ensuite également pour faire écho au fait que les directions générales ont parfois réagi à des épisodes très médiatisés, comme ceux de suicides sur le lieu de travail, par la conviction qu'il était peut-être temps de revenir à des règles élémentaires de gestion des hommes, là où avaient fini par dominer de fumeuses techniques de gestion sorties des business schools.

Si la managérialisation est en cause, c'est bien ainsi qu'il faut le comprendre, c'est-à-dire dans la mesure où elle a imposé une dépragmatisation du fonctionnement des entreprises et de la façon dont les individus et collectifs sont dirigés : des normes imposées par le souci d'organiser,

et notamment d'harmoniser et aligner de nombreuses actions décentralisées, prennent le pas sur beaucoup d'ajustements locaux et informels ; des normes a priori s'imposent aux règles décidées in situ face aux réalités pratiques. La communication institutionnelle le renforce, par l'obligation de parler systématiquement en termes positifs.

Cela nous ramène à l'emprise qui a fini par être celle des directions fonctionnelles des sièges et de leur cortège d'outils de gestion. Respecter ces outils pour les besoins de ces directions centrales a fini par primer sur la confection et l'actualisation de règles permettant d'affronter les situations pratiques et de gérer les contraintes productives en fonction de leurs manifestations exactes. Repragmatiser le fonctionnement de l'entreprise recouvrirait alors l'objectif de remettre au centre de la définition des règles la pragmatique des personnels de terrain et de leurs responsables, remettre des considérations relatives aux réalités de production et de travail (conditions matérielles du faire) dans la décision gestionnaire et dans la chaîne de management.

On débouche alors directement sur un enjeu politique : tout cela est suspendu au fait, pour les directions générales, d'autoriser responsables et personnels opérationnels à faire état des situations réelles, à parler du faire et de ses difficultés pratiques. Le problème n'est absolument pas trivial : il n'y a aucune évidence à affirmer la nécessité d'un espace d'expression libre sur le faire et ses contraintes. Une entreprise, une administration publique, une association recouvrent une activité collective qui, pour éviter la dispersion, la contradiction, les interventions malencontreuses, les déperditions d'énergie doit voir, au préalable, des acteurs comptables du fonctionnement d'ensemble organiser cette activité collective, la canaliser, la cadrer, donc la contraindre. Et, à un moment, stabiliser des règles, sans céder en permanence aux arguments sur les difficultés qu'elles engendrent pour le faire. Pour un organisateur, il y a un moment où il faut faire cesser les retours sur la complexité de la réalité, faire cesser la parole sur le travail.

Quoi qu'il en soit, un diagnostic a émergé : l'évolution de la matérialité du travail, sollicitant beaucoup les salariés, a rencontré dans les cadres d'action façonnés par la managérialisation, et notamment les outils construits par les directions centrales au bénéfice de la coordination de l'activité collective, des conditions qui alourdissent la réalisation du travail, compliquent celle-ci autant qu'ils ne l'allègent. Pouvoir faire reconnaître ce qu'exige le faire, face à ces machines centrales de gestion facilement présentées comme portant l'essentiel de la performance à condition que les opérationnels les respectent, a fini par devenir chose compliquée. De fait, les logiques représentées par les gestionnaires des sièges se font plus facilement entendre que les propos, plus compliqués, moins harmonisés, évoquant plus spontanément les problèmes que les solutions, qui viennent du terrain et de ceux qui ont en charge le faire.

### **1.3. Un besoin d'"espaces où le travail puisse se discuter"**

Au-delà d'une acception molle de la thématique de la reconnaissance et du sens, le point crucial qui s'affirme ainsi est, d'une part, le besoin de régulations à opposer aux tensions et aux exigences et, d'autre part, la nécessité de la discussion pour faire connaître ces contraintes du faire moins immédiates à saisir que les logiques gestionnaires centrales. La réflexion s'étend à l'ingénierie, aux formules pratiques, qui aideraient à traiter tout cela.

C'est ainsi qu'a fini par se former la problématique des espaces de discussion. Celle-ci ne s'est développée, dans le champ scientifique comme dans les débats d'acteurs en entreprise, que par l'effet du cheminement et de l'influence croissante d'analyses de chercheurs, qui avaient en commun de poser le problème de santé que représentait, dans le travail, le fait de devoir s'emparer

des tâches dans les conditions actuelles sans pouvoir en parler. Les espaces de discussion n'existent donc, dans le débat et les pratiques, que par un effet de performance des théories dans la réalité (la multiplication dans les grandes entreprises ou à d'autres niveaux d'observatoires du travail, des conditions de travail ou de la qualité de vie au travail ayant notamment pu servir de relais), performance paradoxale car il n'est pas certain que les chercheurs appellent de leurs vœux des dispositifs formalisés et spécifiquement conçus pour localiser la discussion. Les chercheurs ont affirmé qu'il était important que, dans des organisations qui doivent nécessairement cadrer, le travail puisse trouver un espace pour faire entendre ce qu'il affronte, les contraintes et enjeux du faire qui mobilisent les personnes mais peuvent aussi les démobiliser.

## — 2. VERS LES FORMULES CONCRÈTES

Les entreprises et les administrations publiques présentent de plus en plus de cas d'expérimentation de formules visant à organiser la discussion sur le travail. On y trouve en particulier des dispositifs se revendiquant nommément comme des espaces de discussion ou de dialogue.

D'un point de vue de recherche, certains travaux consistent à analyser les dispositifs existants et à réfléchir à l'ingénierie de la discussion sur le travail (Detchessahar, 2013).

### **2.1. Discuter du travail, un problème politique**

Contre toute lecture de ces travaux qui chercherait à y déceler prioritairement la bonne formule, les règles d'une expression sur le travail garantissant de résoudre définitivement le problème des tensions évoquées plus haut, il faut souligner l'importance de prendre préalablement la mesure du fait que discuter du travail est un problème politique : il s'agit de décider comment on règle l'autorisation donnée par les directions centrales aux acteurs de terrain d'exprimer ce qu'ils font réellement et de revendiquer le droit d'organiser à leur tour.

Ainsi, toute réflexion sur l'ingénierie de la discussion sur le travail invite prioritairement à se poser la question de la façon dont une organisation, dans son ensemble, reconnaît, avec facilité ou non, les degrés de liberté que les individus et les collectifs peuvent être amenés à se donner vis-à-vis des règles formelles dans le déroulement du travail. Quant aux dispositifs de discussion organisée sur le travail, plus spécifiquement, ils demandent à l'observateur de vérifier s'ils reposent ou non sur une autorisation politique : celle par laquelle les directions générales admettraient publiquement que, dans telle ou telle circonstance, les salariés jugent, en professionnels, devoir prendre des distances avec la règle la plus formelle. Mais il ne s'agit pas de seules déclarations de principe des directions générales. Tout aussi significatifs sont les actes de ces directions manifestant qu'elles l'imposent auprès des directions fonctionnelles, dans les sièges, et qu'elles sélectionnent des responsables et membres de ces directions disposés à jouer ce jeu d'une relation avec le terrain, avec l'opérationnel, pourtant moins avantageux pour elles. Dans un espace de discussion, on parle des situations de travail réelles en soulevant les problèmes que font naître certaines règles d'organisation et certains outils. Potentiellement, les directions fonctionnelles peuvent interpréter ces propos comme menaçant de détricoter ce qu'elles ont patiemment élaboré en estimant que cela relevait de l'intérêt général au sein de l'entreprise. Des espaces où cela discute effectivement peuvent donc susciter la réaction d'acteurs de ce type, appelant l'arbitrage des directions générales.

## **2.2. Les espaces de discussion ou de dialogue : à évaluer en fonction des trajectoires d'entreprises**

Les espaces de discussion, ou encore de dialogue, sont un dispositif de plus en plus utilisé et recouvrent des formules en cours de rodage. Alors que l'on pourrait être tenté par un premier bilan, il importe de résister aux attentes de définition d'un paramétrage optimal du dispositif, de refuser de céder aux demandes d'un manuel de bonnes pratiques. Les premiers dispositifs conduisent plutôt à mettre en exergue la place qu'y occupent deux grands enjeux, qui ne connaissent pas de réponse a priori mais s'apprécient en fonction de l'histoire des entreprises : l'articulation entre ces formes d'expression et la médiation institutionnalisée des organisations syndicales dans les instances paritaires et lieux de négociation collective ; la présence ou non de l'encadrement.

Les espaces de dialogue à la DGFIP (ministère des Finances) (Lochard, 2012) en constituent un exemple. L'observateur extérieur pourrait avoir l'ironie facile : le dispositif est compliqué, il prévoit de lourdes procédures de validation de ce qui est exprimé et des réponses de la hiérarchie, l'encadrement y est absent par principe alors qu'il est à l'évidence une pièce essentielle du puzzle. Mais tout cela était sans doute une nécessité pour que, dans le cadre des relations professionnelles propres à ce ministère, de la discussion se crée sur le travail.

Il serait donc vain de prétendre à une formule unique et magique. Il vaut mieux s'intéresser à ces formules en les replaçant dans une écologie de dispositifs, à inventer et expérimenter dans le cadre de chaque histoire d'entreprise. Car, si l'on se souvient des analyses des chercheurs, il est essentiel que le travail se voit reconnaître un espace pour que ses logiques s'expriment à côté de celles qui relèvent proprement de l'organisation et non pas qu'il y ait, formellement, des espaces spécifiques de discussion. Idéalement, il faudrait que les logiques du travail puissent se faire entendre dans diverses occasions et dans les aspects les plus quotidiens du fonctionnement et de la prise de décision.

## **2.3. Une écologie des dispositifs**

Plus que réserver la discussion sur le travail à des espaces prévus à cet effet, il faudrait donc pouvoir voir divers dispositifs lui faire une place.

En premier lieu, les espaces de discussion n'en viennent à être conçus que dans la mesure où les réunions de service, qui, normalement, devraient être le premier lieu pour parler travail recouvrent, de fait, des pratiques qui en sont loin (Ughetto, 2007). Ces réunions s'exercent plus ou moins sous l'emprise de la communication et des outils de pilotage et servent à la "descente" d'information et non à une remontée en sens inverse. Plus généralement, les cadres ne sont pas invités à faire remonter dans la ligne managériale toute l'analyse qu'ils peuvent développer des contraintes du faire : s'ils le font, ils seront suspectés de se placer dans le camp de la résistance au changement. Tout espace de discussion qui vient se juxtaposer à un tel existant ne fera qu'ajouter aux contraintes bureaucratiques de ces cadres.

L'enjeu est pourtant bien de pouvoir discuter du travail dans les conditions du fonctionnement quotidien, avec des arguments de métier (portés par les salariés concernés) et des arguments d'organisation (portés par la hiérarchie). Les réunions de service permettent, en théorie, de faire place à ces deux registres, si tant est que du temps soit consenti pour que l'information cède de la place à de la conversation, et que celle-ci ne soit pas interprétée comme de la parlotte et un temps improductif.

D'autres formules prétendent aussi organiser la discussion. Certains milieux professionnels les ont institutionnalisées, par exemple sous la forme des ateliers d'échange de pratiques. Mais sur un registre plus organisationnel, le lean est aussi porteur de dispositifs qui, pour certains, assurément, contraignent fortement l'utilisation du temps et imposent des standards, mais, pour d'autres, peuvent, sans les détourner de leur logique, finalement assez plastique, permettre de parler du travail entre professionnels et hiérarchiques.

Au fond, on en revient à ce point crucial : pour pouvoir discuter du travail dans un espace de dialogue, dans une réunion de service, dans un dispositif du lean, il faut surtout que les cadres de terrain puissent faire quelque chose de cette expression ; qu'ils puissent eux-mêmes la colporter auprès de leur propre hiérarchie, sans se voir suspecter de prendre fait et cause pour l'immobilisme et sans risque d'être déjugés. Il faut en outre qu'ils aient l'appétit pour les problèmes pratiques du terrain et leur résolution, ce qui n'est pas toujours la caractéristique première de ceux qui ont été sélectionnés pour leurs "compétences transversales et managériales" plus que pour leur maîtrise technique.

Il faut aussi que la discussion puisse questionner transversalement les process, et non pas qu'il soit immédiatement mis fin à la discussion en demandant aux participants d'avoir la grâce de se réinscrire dans l'ordonnancement des divers process, sous prétexte, par exemple, de "ne pas mélanger les choses".

Et il faut que du temps soit dégagé pour converser, sans préoccupation de statuer à tout instant sur le caractère productif ou non de cette conversation. Cela suppose en définitive aussi de remettre de la "socialité" dans les fonctionnements quotidiens des entreprises, admettre que l'entreprise est un espace social où l'on peut parler de tout et de rien, se contredire, se reprocher des choses, comme condition pour pouvoir continuer de cohabiter et coopérer jour après jour.

Tout cela se situe assez à rebours des tendances des entreprises sur ces dernières décennies. Mais, sans cela, les espaces de discussion risquent de n'être rien de plus qu'un dispositif d'un process "santé au travail", dont l'existence ne servira que les intérêts de directions fonctionnelles centrales, sans avoir servi le travail dans les espaces opérationnels.



## Bibliographie

- Clot, Y. (2008)**, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 292 p.
- Clot, Y. (2010)**, *Le travail à cœur*, Paris, La Découverte, 190 p.
- Cru, D. (2011)**, "Des risques psychosociaux bien encombrants", *Esprit*, n° 378, octobre, p. 140-147.
- Dejours, C. (1980)**, *Travail : usure mentale*, nouvelle édition, Paris, Bayard, 1993, 259 p.
- Dodier, N. (1995)**, *Les hommes et les machines*, Paris, Métailié, 379 p.
- Detchessahar, M. (2013)**, "Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion", in *Négociations*, n° 19, 2013/1, p. 57-80.
- Ginsbourger, F. (2010)**, *Ce qui tue le travail*, Paris, Michalon, 186 p.
- Lochard, Y. (2012)**, "L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration. Le cas du processus au ministère des Finances", in *Revue de l'IREs*, n° 74, 2012/3, p. 177-206.
- Ughetto, P. (2007)**, *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Lyon, Éditions de l'Anact, 157 p.



{recensions d'ouvrages}

116 PARTICIPATION DANS  
LE MONDE DU TRAVAIL

---

**par Clément Ruffier**

Chargé de mission Anact

123 TRAVAILLER AU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE  
DES SALARIÉS EN QUÊTE DE  
RECONNAISSANCE

---

**par Michel Parlier**

ancien responsable de département à l'Anact

# PARTICIPATION DANS LE MONDE DU TRAVAIL

DANS *PARTICIPATIONS. REVUE DES SCIENCES SOCIALES SUR LA DÉMOCRATIE ET LA CITOYENNETÉ*, NUMÉRO 1, 2013 ET  
"PARTICIPER, POUR QUOI FAIRE" ? DANS *SOCIOLOGIE DU TRAVAIL*, JANVIER-MARS 2015, VOL. 57, N° 1, 2015

La parution rapprochée de dossiers sur la participation des salariés à la vie de l'entreprise est un bon indicateur du renouveau de cette notion dans les sciences humaines et le monde du travail. Ce thème est débattu depuis les origines du capitalisme industriel et la formation du salariat moderne au XIXe siècle. Le mérite de ces deux dossiers consiste à montrer la complexité de cet objet et ses multiples répercussions dans l'organisation du monde salarial. D'emblée, les articles d'ouverture précisent que la participation est un "(...) objet relativement mal défini, en partie fuyant, investi de référents le plus souvent contradictoires" (S. Bérout, 2013 : p. 9). Il est même doté, selon A. Borzeix, J. Charles et B. Zimmermann (2015 : p. 4-5) de trois ambiguïtés constitutives qui pèsent encore sur ce que l'on entend par participation : 1) la tension entre la participation exercée sans médiations par les travailleurs et celles concédées par l'employeur, 2) l'éviction dès la fin du XIXe siècle des formes de démocraties directes au profit de la représentativité syndicale, 3) et enfin, "(...) la dimension naturellement participative du travail" (p. 5), à l'œuvre dans toute activité et qui ne fait toujours pas l'objet d'une reconnaissance adéquate. Certes, l'hégémonie du tayloro-fordisme (A. Bévort, 2013), pendant les Trente Glorieuses, a sans doute contribué à l'éclipse relative de cette thématique au sein du monde salarial et politique. Mais l'ébranlement de cette hégémonie devient évident tant par le refus social des formes rigides de contrôle managérial que par l'inadéquation de ce système à assurer tout à la fois des emplois de qualité et l'efficacité productive.

Il n'est donc pas étonnant que la thématique de la participation puisse alors connaître un nouvel intérêt dont témoignent ces deux dossiers <sup>1</sup>. Les modes de gestion du travail sont plus complexes qu'autrefois et la participation active des salariés à la vie de l'entreprise est devenue une nécessité incontournable. Mais cette participation, dans certains cas, comme le montrent de nombreux articles, peut s'avérer problématique : par exemple, que penser d'une participation qui se met sous l'égide presque exclusif d'une rationalisation managériale qui ne sollicite le travail "réel" que pour le mettre au service d'objectifs indiscutés et indiscutables (voir A. Bévort, 2013 et Spire, 2015) ? Heureusement, la question de la participation ne s'épuise pas dans cet exercice renouvelé du contrôle managérial. La question est en fait éminemment politique. Elle touche aux limites du rapport salarial comme forme de subordination des salariés. Elle appelle à un renouveau des formes démocratiques dans l'entreprise (I. Ferreras, 2012) et à la conception de celle-ci comme un espace d'innovation tant technique que social (B. Segrestin et A. Hatchuel, 2012). Enfin, la participation interroge fortement les pratiques syndicales et le rapport que les syndicalistes entretiennent avec les salariés et les institutions représentatives du personnel. Ces dossiers sont, dès lors, très utiles aux observateurs et praticiens du monde du travail pour démêler les ambiguïtés de la notion de participation.

## — 1. UNE GRANDE DIVERSITÉ DE TERRAINS DE RECHERCHE

Les deux dossiers ont en commun d'aborder la question de la participation à travers des enquêtes de terrain et des expériences concrètes (fusion de services, expériences syndicales et autogestionnaires,

analyse de situations de travail dans les hôpitaux et la presse, importance des administrateurs salariés, etc.). Les différentes contributions rassemblées dans ces dossiers portent alors sur un éventail complet des différentes facettes de la participation.

Certaines contributions analysent des dispositifs participatifs managériaux lancés à l'initiative des seules directions d'entreprises. L'article d'A. Bévort (2013) montre les linéaments historiques par lesquels le management et le patronat pensent l'injonction à la participation (la gestion financière et le néo-productivisme, l'auto-contrôle, la financiarisation de la relation salariale et la corporate governance). Dans son article, A. Spire (2015) décrit un processus participatif dans le secteur public autour de la fusion de la direction générale des Impôts et du Trésor à l'initiative de la direction et du management. Il présente les contradictions de cette démarche. L'incitation à participer est soutenue par les réformateurs au nom de l'acceptation du changement. Pour les salariés, désormais associés aux changements, les réformes se caractérisent par de nouvelles contraintes, une diminution des moyens et des postes ainsi qu'une dégradation de leurs conditions de travail. Pourtant, de nombreux éléments, tenant au travail quotidien et à son organisation, sont laissés dans l'ombre au risque de susciter des mécontentements chez les salariés.

Les dossiers contiennent également des contributions relatives à la participation instituée des relations professionnelles au sein de l'entreprise. Les deux introductions de S. Bérout (2013) d'un côté et d'A. Borzeix, J. Charles et B. Zimmermann (2015) de l'autre, font une large place au rapport ambigu liant les dispositifs participatifs directs et les formes de représentation institués, en montrant qu'en France, la seconde forme tend à s'être largement développée au détriment de la première, malgré les ambitions affichées dans les lois Auroux en 1982. L'expression directe tend ainsi à être phagocytée par les instances de représentation. Pourtant, la recherche d'A. Mazières-Vaysse (2013), menée dans un centre d'appel, met en avant une modalité originale d'articulation de ces deux niveaux dans un mouvement social de lutte contre la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

Par ailleurs, de nombreuses contributions concernent des formes de démocratisation poussées des entreprises. M. Quijoux (2013) développe son analyse à partir d'une description d'un processus de récupération, par les salariés, d'une usine abandonnée par son propriétaire en Argentine, sous la forme d'une coopérative. A. Conchon (2013), à partir d'une enquête approfondie d'entreprises bénéficiant d'une représentation des salariés dans les conseils d'administration, analyse dans quelle mesure cette participation produit un rééquilibrage des pouvoirs. L'article de F. Schepens (2015) décrit un dispositif participatif mis en place dans une unité de soins palliatifs face à la difficulté du métier dans lequel on "soigne sans guérir". Le dispositif a été lancé à l'initiative des médecins qui n'arrivent pas à faire face seuls à cette difficulté ; il implique les professions paramédicales pourtant souvent privées de voix dans les hôpitaux. C. Dupuy (2015) étudie les différentes modalités utilisées par les journalistes pour garantir leur autonomie mise à mal par la subordination qu'implique leur statut de salarié des entreprises de presse : participation financière, acquisition de droit spécifique ou encore dispositif participatif à l'initiative des directions. G. Pruvost (2015) étudie, quant à elle, la mise en place de chantiers participatifs que ce soit dans le cadre de l'échange bénévole de sa force de travail contre gîte, couvert et formation, d'une coopérative de production ou des projets de construction de cabanes dans le cadre de la ZAC à Notre-Dame-des-Landes.

Enfin, une contribution porte également sur les initiatives des salariés, que D. Linhart nomme "participation clandestine" (D. Linhart, 2003), car elle se joue à l'insu de la direction, dans les interstices de la prescription, et est un objet de régulation autonome (Reynaud, 2003). S. Fortino (2013) analyse ainsi l'influence de l'introduction des dispositifs de gestion inspirés du *New Public Management* pour la participation au travail des agents publics.

## —2. DES CONSTATS LARGEMENT PARTAGÉS

Cette grande diversité de terrains permet – malgré ce que l'on aurait pu penser - de dresser un ensemble d'enseignements partagés que nous proposons de présenter en développant six thèmes plus particulièrement pertinents.

### **Les limites d'une approche instrumentale et restrictive de la participation**

Le premier enseignement concerne la prévalence et les limites d'une approche instrumentale et partielle de la participation. A Bévort (2013) distingue ainsi quatre approches de la participation dans les modèles de gestion. La première approche, qualifiée d'*industrielle*, correspond au modèle tayloriste/fordiste. Le travailleur est autant que possible dépossédé de son autonomie et les enjeux tournent uniquement autour du contrôle et de la rémunération. La seconde approche, qu'il nomme *managériale* s'appuie sur les travaux d'Elton Mayo et voit la participation non uniquement comme résultante de la carotte et du bâton mais comme une réponse à une forme de satisfaction du salarié vis-à-vis de son travail. Dans les années 60, les expériences japonaises procéderont dans cette logique à "un double approfondissement de la rationalisation du travail et de la mobilisation des ressources humaines" (p. 38). La troisième approche, qualifiée de *démocratique* suscite en France un scepticisme assez prononcé à la fois des sociologues du travail, des syndicats et des employeurs, et verra son développement largement entravé. La quatrième approche qu'il nomme *financière* – née dans le contexte de l'accentuation de la mondialisation et de la financiarisation – fait des managers un acteur au service de l'actionnaire et conçoit le travail comme un coût à réduire.

On comprend alors la suspicion que suscite aujourd'hui la notion de participation, principalement associée en France à l'approche managériale et financière. Comme le note A. Conchon (2013), cette forme de participation repose sur une rationalité en finalité : il s'agit d'un moyen d'obtenir une plus grande satisfaction des salariés, une plus grande implication et in fine une amélioration de la productivité. Cette logique ne passe donc pas nécessairement par un rééquilibrage des rapports de pouvoir qui s'exercent en défaveur des salariés en raison de la subordination salariale.

Cette forme de participation managériale et ses limites sont particulièrement bien décrites dans l'article d'A. Spire (2015) concernant la fusion entre la direction générale des Impôts et le Trésor. La démarche participative mise en place n'a pas alors pour objectif de prendre en compte les apports des salariés au travail mais vise à obtenir leur consentement aux réformes en les enrôlant dans des instances d'expression qui n'offrent que peu de prise sur le contenu du travail. Ce "dispositif participatif" se déploie dans un contexte de diminution des moyens et du nombre d'emplois qui limite fortement les marges de manœuvre du service. Il s'agissait alors de combiner une conduite du changement centralisée et descendante avec la mise en place de dispositifs participatifs. La participation a été orientée autour des éléments faisant consensus, passant sous silence les points de tension. Au final, elle a permis de faire évoluer le projet présenté par la direction mais seulement de façon marginale.

### **Le caractère inhérent de la participation au travail**

Le deuxième enseignement commun à ces deux dossiers concerne le caractère inhérent et "naturel" de la participation dans le travail. Le panorama dressé par A. Bévort (2013) montre ainsi comment les politiques de marchandisation ou de subordination du travail se heurtent continuellement à une part irréductible d'autonomie des salariés. Comme l'indiquent dans leur introduction A. Borzeix, J. Charles et B. Zimmermann (2015), cette dernière est nécessaire pour assurer le fonctionnement de toute organisation, face aux aléas de toutes sortes qui ponctuent le cours des événements. Les politiques

managériales contemporaines mettent l'accent sur cette forme de participation dans une logique instrumentale. Cependant, elles privilégient généralement un deuxième objectif afin d'accroître la productivité : rationaliser le travail. Or, ces deux objectifs peuvent s'avérer contradictoires, comme le montre bien l'article de S. Fortino (2013) qui porte sur l'introduction des principes du *New Public Management* au sein d'un service public. La mise en place d'une évaluation strictement quantitative des résultats ainsi que la priorité donnée à une acception de l'efficacité mesurée selon une logique de rentabilité économique, au détriment des logiques de service public, entrent en contradiction avec la conception que les agents se font de leur travail. Ces dispositifs introduisent également une logique d'individualisation et de concurrence au sein des équipes mettant à mal les collectifs qui s'étaient constitués. L'auteur décrit la vulnérabilité croissante du groupe professionnel dont les capacités de résistance et d'action sont progressivement remises en cause, générant des formes de retrait qui nuisent in fine à cette forme de participation et mettent à mal le travail.

### **Des relations difficiles entre les registres du participatif et du représentatif**

Le troisième enseignement concerne les relations entre représentation et participation directe des salariés. L'utilisation de la notion de participation reste souvent l'apanage des directions d'entreprises, et les grandes organisations syndicales françaises ont relativement peu utilisé ce terme. Comme le révèle l'introduction de S. Bérout (2013), dans un premier temps, celui-ci est entaché d'un soupçon de collaboration de classe. Même si les organisations syndicales se sont ouvertes à cette question, il n'en reste pas moins que c'est la logique représentative qui a été principalement investie par les syndicats, au moins dans les grandes entreprises. En effet, certaines tendances à la "sédimentation institutionnelle", à une logique de professionnalisation des militants et à l'autonomisation des syndicats et des instances représentatives du personnel nuisent à leur capacité de prendre en compte les besoins de leurs bases. De plus, comme le soulignent A. Borzeix, J. Charles et B. Zimmermann (2015), le contexte en France est marqué, depuis la fin du XIXe – à l'exception de la parenthèse des lois Auroux –, par l'éviction de la démocratie directe au profit de la représentativité syndicale. La participation directe prend alors souvent la forme d'un débordement de la médiation syndicale.

Les différentes contributions soulignent néanmoins qu'il ne faut pas trop marquer le clivage entre participation directe et représentation des salariés. En effet, comme le caractérise A. Mazière-Vaysse (2013) dans son article, les institutions représentatives servent souvent de ciment à des mobilisations plus larges. La médiation syndicale demeure donc souvent nécessaire pour passer d'un mécontentement individuel à une forme d'action collective. Dans le centre d'appel étudié, les représentants du personnel utilisent les institutions représentatives comme un moyen pour obtenir de l'information, pour créer de l'indignation et pour obtenir du temps et des moyens afin de développer la mobilisation des salariés. Les représentants du personnel vont ainsi pouvoir organiser des temps d'échange avec les salariés en permettant leur expression directe. Cette configuration spécifique permet la constitution d'un espace de participation qui, au-delà des seuls syndicalistes, favorise l'intervention des salariés dans l'entreprise et la délibération au sein du collectif de travail. Elle va ainsi permettre d'établir un rapport de force plus favorable, notamment dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

### **La persistance de rapports de pouvoir déséquilibrés même dans les formes de participation les plus avancées**

Les deux dossiers se rejoignent également dans leur volonté de ne pas idéaliser les formes de participation – même les plus avancées – mais de les interroger telles qu'elles apparaissent réellement par le biais d'enquêtes de terrain. Ces formes de participations posent des questions

organisationnelles et ne réussissent pas toujours à rééquilibrer les rapports de pouvoir au profit de la majorité des salariés.

L'article d'A. Conchon (2013) qui porte sur les administrateurs salariés participant à des conseils d'administration donne ainsi à voir que même les formes de participation les plus poussées peuvent échouer à transformer les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise. L'auteur décrit comment, pour les salariés qui y participent, cette forme de participation, qui a été généralisée dans le service public en France avec la "loi de démocratisation du secteur public" de juillet 1983, relève plus d'une capacité d'influence que de celle de codécision. En effet, les administrateurs salariés sont généralement minoritaires et les alliances avec les autres actionnaires sont rares. De plus, les CA ne constituent pas un lieu de délibération mais un exercice où des décisions déjà prises sont avalisées. La participation des salariés au conseil d'administration n'est donc pas suffisante pour assurer une démocratisation véritable de l'entreprise.

L'article de C. Dupuy (2015) s'intéresse également à une forme de participation des salariés au conseil d'administration : celles des journalistes dans les entreprises de presse. Ce modèle a été mis en place dans certains grands groupes (*Le Monde*, *Le Figaro*, *Le Canard Enchaîné*, etc.) pour assurer une indépendance aux journalistes et leur permettre de jouer pleinement leur rôle de contre-pouvoir. Il n'a jamais pu être généralisé, notamment en raison de l'opposition des patrons de presse, et des journalistes eux-mêmes, divisés à son propos. Pour les défenseurs de cette forme de participation, celle-ci permet d'assurer aux journalistes une prise sur leur travail et l'entreprise. Mais certains des journalistes rencontrés lors de l'enquête identifient les difficultés que génère cette forme de participation. Ainsi, dans le cas du journal *Le Monde*, les journalistes ont renoncé à leur place de premier actionnaire en 2010, face à leur participation éventuelle à des mesures de licenciements.

Enfin, l'article de M. Quijoux (2013) montre que la participation peut générer des nouvelles formes d'asymétrie dans les rapports de pouvoir. Dans le cas étudié – une entreprise récupérée par ses salariés en Argentine –, de nouvelles hiérarchies se sont progressivement établies qui bousculent le principe de l'égalité participation de tous aux décisions. Comme les salariés de cette entreprise ont comme source d'identification principale le travail, cette nouvelle hiérarchie repose sur des valeurs issues de l'atelier : l'assiduité, la productivité ou encore la ponctualité. Une minorité perçue comme plus légitime récupère alors une partie importante du pouvoir au détriment de la majorité.

Pour S. Bérout (2013), ces éléments d'analyse pointent les limites de l'analogie avec le domaine politique qui a souvent été employée pour légitimer la revendication d'une démocratisation du monde du travail. La relation salariale étant marquée par un lien de subordination, les salariés ne peuvent d'emblée être considérés comme des individus autonomes et libres de choix. Deux pistes de réflexion sont ainsi ouvertes dans les dossiers. Le rééquilibrage peut alors passer par des institutions spécifiques susceptibles de servir de point d'appui pour un dépassement de la subordination dans le travail. Ou bien, comme le soutiennent A. Borzeix, J. Charles et B. Zimmermann (2015), il faut peut-être entrevoir la nécessité d'une sortie de la relation salariale.

### **Les charges et ressources de la participation**

Si au niveau collectif, les formes de participation peinent à rééquilibrer les asymétries ou à maintenir des rapports de pouvoir plus équilibrés, au niveau individuel, comme le font apparaître A. Borzeix, J. Charles et B. Zimmermann (2015), toute forme de participation peut potentiellement être une contrainte ou une ressource.



Du côté des contraintes, l'article de M. Quijoux (2013) met en évidence le coût temporel considérable des processus participatifs. Par ailleurs, Quijoux illustre comment, pour des membres appartenant à des positions sociales subalternes, dans ou hors de l'entreprise, l'exercice démocratique, qui nécessite d'argumenter et de débattre, est difficile à mener et peut même relever de formes de violence symbolique.

Néanmoins, la participation n'est pas toujours vécue comme une contrainte. Même des formes limitées de participation comme la fusion décrite par A. Spire (2015) peuvent permettre des opportunités notamment en termes de déroulement de carrière pour certains agents moins impliqués dans le travail. L'article de G. Pruvost (2015) montre également comment, pour une population très engagée politiquement, les chantiers coopératifs peuvent constituer une ressource pour mettre en cohérence la forme du travail et les principes politiques.

Enfin l'article de F. Schepens (2015) explique comment, lorsqu'elle représente une ressource pour l'activité de travail elle-même, la participation n'est plus vécue comme une contrainte. L'article porte sur un dispositif participatif lancé à l'initiative des médecins dans une unité de soins palliatifs face aux difficultés du métier (soigner sans guérir). En effet, le travail dans un service de soins palliatifs est marqué par une forte incertitude : le "vrai médical" est inatteignable, car les corps sont trop usés. De plus, pour que la mort du patient se passe de la manière la moins mauvaise possible, il faut une prise en compte globale de celui-ci, et le soin ne se résume pas seulement à des aspects médicaux. Enfin, la mission que le service se fixe – prendre soin sans guérir – est mal perçue dans le monde médical pour lequel il s'agit d'une forme de renoncement. Dans un service de soins palliatifs, la participation constitue un moyen pour rendre l'action possible en se détachant vis-à-vis de la mort, inévitable, du patient. Dès lors, les médecins ne peuvent définir seuls la ligne de conduite. La démarche implique notamment les personnels paramédicaux qui participent pourtant rarement à des dispositifs participatifs au sein des hôpitaux. Si ce dispositif génère des contraintes de participation pour ces catégories de personnel, celle-ci n'est néanmoins pas vécue comme une forme de violence. Au final, dans ces conditions, seul un processus de participation rend possible le travail en légitimant la mission malgré les présupposés du monde médical et en définissant collectivement la ligne à suivre pour chaque patient.

À la lecture des dossiers, on le voit, la participation est tout autant une solution qu'un ensemble de problèmes qui ne peuvent se résoudre que dans des contextes particuliers et par effort réflexif commun. Au moment où l'Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail de 2013 remet à l'ordre du jour la question de la participation (notamment à travers les espaces de discussion), ces deux dossiers mettent en garde contre les approches instrumentales ou réductrices de la participation. Celles-ci, loin de susciter automatiquement l'investissement et l'adhésion des salariés, peuvent au contraire engendrer des postures de retrait. Les deux dossiers soulignent également les difficultés qui peuvent exister pour concilier le registre du participatif et du représentatif. Enfin, les risques inhérents aux formes de participations, même les plus avancées, ne sont pas à négliger : la difficulté de maintenir des relations équilibrées de pouvoir, dans des situations qui génèrent des contraintes fortes pour les salariés est parfois observée. Mais les deux dossiers mettent également en avant le potentiel vertueux de la participation pour le travail et l'entreprise. Les contributions rassemblées montrent ainsi comment celle-ci peut constituer un point de passage obligé pour l'amélioration des conditions de travail.

*Par Clément Ruffier, ECP-Anact*

département Études, Capitalisation, Prospective

c.ruffier@anact.fr

1 L'Anact s'est intéressée à cette question, notamment avec la publication d'un ouvrage publié sous la direction de M. Nanteuil en 1998.

## Bibliographie

Dossier de *Participations* (2013) :

**Bérout, S.** "Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion".

**Bevort, A.** "De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés".

**Fortini, S.** "Quand les logiques du privé investissent le secteur public : déstabilisation des collectifs et reflux de la participation".

**Mazières-Vaysse, A.** "Entre représentation institutionnelle et action collective : la variété des pratiques syndicales dans un centre d'appels".

**Quijoux, M.** "Convaincre ou produire ? Genèse et formes de participation ouvrière dans une usine "récupérée" d'Argentine".

**Conchon, A.** "La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés" ?

Dossier de *Sociologie du travail* (2015) :

**Borzeix, A., Charles, J. et Zimmermann, B.** "Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat".

**Spire, A.** "Les ambivalences de la démarche participative dans l'administration. Le cas de la fusion au sein de la Direction générale des finances publiques (2007-2012)".

**Schepens, F.** "Participer pour rendre le travail possible. Les "staffs" en unités de soins palliatifs".

**Dupuy, C.** "Participer pour dépasser la conditions salariale : les journalistes en quête d'indépendance".

**Pruvost, G.** "Chantiers participatifs, autogérés, collectifs : la politisation du moindre geste".

**Éléments bibliographiques complémentaires :**

**Ferreras, I.**, 2012. *Gouverner le capitalisme ?* PUF, Paris.

**Linhart, D.**, 2003. "Organisation du travail et participation des salariés", in Allouche, J. (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, p. 1067-1075.

**Nanteuil, M.** (sous la direction de), (1998), *Agir sur la participation des salariés aux changements du travail. Une contribution au dialogue sociale*, Éditions de l'Anact.

**Reynaud J.D.**, "Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe", in De Terssac G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*, La Découverte, Paris, 2003.

**Segrestin, B., Hatchuel, A.**, 2012. *Refonder l'entreprise*, Le Seuil, Paris.

# TRAVAILLER AU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE DES SALARIÉS EN QUÊTE DE RECONNAISSANCE

BIGI MAËLEZIG, COUSIN OLIVIER, MÉDA DOMINIQUE, SIBAUD LAETITIA,  
WIEWORKA MICHEL (2015), ÉDITIONS ROBERT LAFFONT, 2015, 316 P.

Plus que le titre (*Travailler au XXI<sup>e</sup> siècle*), c'est le sous-titre (*Des salariés en quête de reconnaissance*) qui affiche le sujet principal de l'ouvrage et qui examine la place de la reconnaissance dans le monde du travail et les "vertus" que l'on peut lui attribuer. La reconnaissance n'est pas une question banale ; c'est un sujet actuel, crucial, qui émerge progressivement avec, sur le plan sociétal, la montée des comportements individualistes et des attentes de réalisation de soi et, dans le champ des relations au travail, la valorisation de l'engagement, de l'implication, de la subjectivité des salariés. Comment les questions relatives au thème de la reconnaissance sont-elles généralement posées ? Comment ces questions sont-elles abordées dans cet ouvrage ? Qu'apporte-t-il de nouveau ? Quels enseignements en retirer ? La présente recension va s'efforcer de suivre ce questionnement.

La reconnaissance a donné lieu à une littérature abondante dans les champs de la philosophie, en sciences sociales voire en management ; un détour, même sélectif, devrait nous permettre de mieux aborder notre propos. Paul Ricœur (2004), observe que le verbe "reconnaître" a connu un "renversement grammatical" avec le passage "de son usage à la voix active à son usage à la voix passive : je reconnais activement quelque chose, des personnes, je demande à être reconnu par les autres" (p. 10). Il considère également que ce que l'individu obtient, ce qu'il fait, ce qu'il est, ne suffisent pas à marquer sa singularité ; celle-ci *dépend* du regard porté – voire du jugement émis, selon des critères explicites ou non –, par les autres sur son résultat, son action, sa personne ; il en signale le caractère relatif. D'où l'insistance de certains auteurs à parler de "quête", de "parcours", de "lutte" pour la reconnaissance. Ainsi, pour François Dubet (2006) "le mot est en passe de devenir le dénominateur commun de la plupart des plaintes et des luttes sociales, que celles-ci portent sur les identités culturelles et ethniques, sur les inégalités entre les sexes, sur l'exploitation, sur le refus de la précarité, sur les revendications de statut et de protection, sur les droits de participation..." (p. 195). Axel Honneth (1992/2000), quant à lui, voit en l'absence de reconnaissance la cause essentielle des conflits sociaux. Loin de se limiter à une simple "concurrence pour l'acquisition de bien rares" (p. 197), toute lutte sociale trouverait une origine dans l'attente du sujet de "se savoir respecté dans son environnement socioculturel, comme un être à la fois autonome et individualisé" (p. 195). La dimension relationnelle est centrale, elle se manifeste selon trois registres (p. 208) : le premier concerne les relations primaires (amour, amitié), il met en jeu la responsabilité morale et donne accès à *la confiance en soi* ; le deuxième porte sur les relations juridiques (droits), il met en jeu la responsabilité morale et donne accès au *respect de soi* ; le troisième a trait à la communauté de valeurs (solidarité), il met en jeu les capacités et les qualités individuelles et donne accès à *l'estime de soi*. La lutte pour la reconnaissance joue ainsi un rôle moteur dans la conquête de la confiance,

du respect et de l'estime de soi ; c'est à ce titre qu'Axel Honneth élève ce combat au rang de "véritable ressort du progrès social", voire de "processus historique de progrès moral" (p. 201).

Le thème de la reconnaissance n'est pas absent, loin s'en faut, des travaux de l'Anact et de son réseau. Christelle Pierre et Christian Jouvenot se sont efforcés de tirer des enseignements de leurs expériences d'intervenants dans les organisations mais aussi d'enquêtes de terrain menées sur ce sujet. Ils ont emprunté à Florence Osty (2003) la référence à la notion de *scènes sociales* de la reconnaissance pour proposer une approche tripartite (p. 38) de la notion : la *scène du travail* et de son management (le salarié est-il en situation d'exercer des responsabilités, de percevoir le sens de son travail, de participer aux changements ?) ; la *scène des relations* de travail et de leur management (le salarié, dans ces situations, perçoit-il des marques de confiance, d'estime, de respect ?) ; la *scène de l'emploi* (la gestion de celui-ci permet-elle au salarié de faire valoir ses compétences, de les voir prises en compte et de disposer de perspectives professionnelles ?). Philippe Douillet (2013), quant à lui, après avoir souligné la part prise par son absence dans l'apparition des risques psychosociaux, fait du développement de la reconnaissance l'un des thèmes d'action pour une meilleure qualité du travail.

Inscrite au cœur des relations sociales, entendue par l'individu comme ce qu'on lui doit, facteur de conflit lorsqu'elle est niée, multiple dans ses modes d'existence, la reconnaissance est bien ce "nouveau phénomène social total" que voyait en elle Alain Caillé (2007). L'ouvrage "*Travailler au XXI<sup>e</sup> siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*" en témoigne en offrant de stimulants prolongements à ces réflexions. Il prend appui sur une enquête et des entretiens menés durant trois ans auprès de dirigeants, de syndicalistes et de salariés dans des entreprises aux caractéristiques variées. Revisitant les modes d'organisation du travail et de management, du taylorisme à la révolution managériale, il dresse le constat de la montée des attentes de reconnaissance individuelle et en inscrit la promesse – dont il est évidemment rappelé qu'elle pouvait ne pas être tenue – dans la sphère du travail, vecteur de réalisation de soi : "Le travail devient une expérience où l'individu peut se réaliser, c'est-à-dire tout à la fois montrer ses capacités et s'affronter au réel" (p. 18).

L'ouvrage de ces auteurs est bâti en quatre parties aux intitulés évocateurs : 1) l'expérience de la reconnaissance, 2) s'épanouir au travail ?, 3) organisation et management, 4) lutter pour la reconnaissance. Les auteurs ont recueilli une grande diversité d'expériences de la reconnaissance et de nombreux verbatim accompagnent leur raisonnement. Ils sont rapidement amenés à souligner le caractère énigmatique de la notion : "Rares sont les salariés capables de donner une définition de la reconnaissance, de répondre spontanément à la question de savoir s'ils se sentent ou non reconnus dans leur travail quotidien et d'en exposer les raisons" (p. 29). La reconnaissance est principalement perçue comme "fragile, instable dans le temps, et aussi extrêmement dépendant des histoires individuelles et scolaires, de l'environnement de travail et des évolutions des collègues directs" (p. 36) ; bref, elle "ne s'exprime pas de manière absolue mais relative" (p. 37).

Le questionnement suivi porte sur quatre registres. Le premier est celui de l'*activité* qui recouvre exigence de sens et fierté du travail bien fait. Pourquoi se lève-t-on le matin ? Une infirmière répond sans équivoque à la question : "Tu as un but et tu sais que quelqu'un t'attend, que quelqu'un a besoin de toi et il faut y aller" (p. 54). La reconnaissance va avec le service utile rendu dont on peut être fier. Le deuxième registre est celui de la *récompense* : l'engagement, l'effort consentis sont-ils pris en considération ? Sont-ils récompensés ? Opacité des critères, incohérence des décisions, prime sous-dimensionnée, pouvant être considérée comme "humiliante" (p. 61), hypocrisie des entretiens individuels au cours desquels aucune parole sincère ne circule... toutes pratiques que savent très

bien décoder les salariés, qui vont à l'encontre de leurs attentes de reconnaissance et qui peuvent rompre le lien de confiance qu'ils ont tissé avec la firme qui les emploie. Le troisième registre est fait de *visibilité* et d'*autonomie*. La contribution de chacun doit pouvoir être identifiée, rendue visible, ce dont atteste un salarié d'une entreprise industrielle : " Ce que je fais (...) ça se voit (...) On vient me voir de temps en temps et on me dit, c'est bien ce que tu as fait là-bas " (p. 67). L'autonomie, les marges de manœuvre, permises ou conquises, permettent certes de " faire librement jouer ses capacités et son pouvoir d'agir " (p. 68) mais sont généralement comprises comme autant d'attestations de la confiance et de la reconnaissance accordées. Enfin, le quatrième registre est constitué par le fait d'être *pris en compte* en tant que personne, " avec l'ensemble de ses singularités, avec son corps, ses habitudes, ses aspirations, ses contraintes, son âge, sa couleur de peau, son sexe " (p. 74). Ne plus être un simple numéro, ne plus se sentir interchangeable dans un cadre déshumanisé - caractéristiques propres au taylorisme - , mais être écouté et considéré, comme en témoignent ces propos : " On comprenait que ce n'était pas une machine, qu'il avait des défaillances aussi, des problèmes familiaux ou de santé " (p. 80). En synthèse, les auteurs font du travail qui a du sens " un véritable opérateur de santé et une condition fondamentale de (la) puissance d'agir " (p. 81) des individus. Toutefois, ils reconnaissent que les quatre registres sont rarement à l'œuvre simultanément, les salariés devant s'accommoder de cet état de fait.

La deuxième partie part d'un constat : celui d'une puissante corrélation, propre aux nouveaux modes de management, entre l'importance des attentes manifestées par les salariés dans leurs activités de travail et la sollicitation, par les entreprises, de l'engagement et de la subjectivité dans le travail. Celui-ci devient en effet le lieu de l'expression, de la réalisation de soi, voire de l'épanouissement personnel ; et lorsque cette promesse n'est pas tenue, surgissent déception, désengagement, désinvestissement, sentiment de mépris. Ce phénomène a d'autant plus d'importance que la France, comme l'ont déjà révélé Lucie Davoine et Dominique Méda (2008), reste le pays où les salariés sont " les plus nombreux à plébisciter l'intérêt intrinsèque du travail " (Bigi, M. et *al.*, op cit. : p. 90). Simultanément, les Français souhaitent pourtant que le travail prenne " moins de place dans leur vie " (p. 89), paradoxe qui trouve son explication dans la médiocre qualité des relations sociales et des conditions de travail et d'emploi. Les attentes prennent des formes multiples : certes, gagner sa vie, mais aussi appartenir à un collectif, une entreprise, avoir une place, un statut, bénéficier de bonnes conditions de travail, ne pas subir des injustices, réaliser un travail qui ait du sens, laisser une trace... Mais l'engagement au travail ne correspond pas seulement à un comportement individuel, il constitue aussi le point nodal d'une idéologie managériale, dans laquelle il s'agit de devenir " entrepreneur de soi-même " (p. 115) et dont on sait qu'elle peut mettre les individus en difficulté lorsqu'ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour faire face à cette exigence. Les auteurs soulignent également que le poids des stéréotypes dans les questions de genre et démontrent de façon convaincante qu'être une femme constitue un obstacle supplémentaire à la possibilité d'être reconnue au travail. D'une manière générale, les salariés ne sont pas égaux face à la promesse de l'épanouissement au travail et de nombreuses catégories socio-professionnelles - ouvriers, techniciens, intérimaires - sont poussées hors du champ de la reconnaissance.

Comment les organisations du travail et les modes de management prennent-ils en compte ces enjeux de reconnaissance ? La troisième partie s'efforce de répondre à cette question. Les auteurs notent tout d'abord l'immense diversité des situations. Les attentes de reconnaissance se heurtent aux formes concrètes de l'organisation du travail : tâches parcellisées, intensification du travail, réduction des délais, bureaucratisation des modes de contrôle, activités de *reporting* chronophages, prédominance de la quantité au détriment de la qualité... Bref, persistance des " marqueurs forts des

principes tayloriens " (p. 172) quand bien même ces principes seraient officiellement abandonnés. Les réponses apportées par les salariés interrogés à la question *qu'est-ce qu'un bon manager ?* sont claires : c'est principalement un manager attentionné, à l'écoute de son équipe, qui en connaît les problèmes et qui permet d'évoluer. Mais force est de constater que ces attentes sont loin d'être satisfaites : managers sous tension, soumis à un turn-over rapide, ne disposant pas des outils (primes, augmentations, promotions) et de l'autonomie leur permettant de valoriser de manière équitable les membres de leur équipe, pratiquant ou devant pratiquer une gestion *à la tête du client*. Loin du sentiment de reconnaissance attendu, c'est le sentiment d'injustice qui prévaut dans ces systèmes organisationnels et managériaux incohérents.

La quatrième partie, "Lutter pour la reconnaissance", marque, dans le prolongement des travaux d'Axel Honneth, la permanence des conflits sociaux dans les organisations dès lors que sont insuffisamment régulées les différences et les divergences de positions, de points de vue et d'intérêts. Le cadre théorique sollicité ici est celui, bien connu, proposé par Alfred Hirschman (1970/1995) selon lequel les salariés, face à des situations qui ne leur conviennent pas, auraient le choix entre trois types de comportement : *la défection*, la sortie, le départ de l'organisation, *la prise de parole*, principalement critique, ou bien la *loyauté* à l'entreprise. Dans les entreprises investiguées, rares sont les salariés qui évoquent "la prise de parole comme levier d'action possible" (p. 245) et le relais de cette parole empêchée ne semble pas assuré par les organisations syndicales. Les auteurs expriment un doute quant à la capacité de syndicats, institutionnalisés et professionnalisés, perçus comme éloignés du terrain, de prendre en compte leurs attentes "de justice par rapport à leur investissement, leur compétence, leur talent, leur désir et plus généralement par rapport à l'image du travail" (p. 255). Ces constats expliquent la montée de comportements plutôt individualistes. Si être reconnu incite à la loyauté, que faire alors lorsqu'on ne l'est pas ? Tenter sa chance ailleurs ! La défection devant ici être comprise comme "un mode d'affirmation de soi et de contestation, une forme de résistance à une situation jugée insatisfaisante" (p. 261). Mais tous les individus ne possèdent pas les ressources nécessaires pour assumer des décisions aussi radicales et d'autres stratégies peuvent être mises en œuvre, qui complètent la typologie d'Hirschman. Les salariés peuvent relativiser leur propre situation, notamment en comparant avec ce qui se passe ailleurs ; ils peuvent - plus inquiétant pour l'entreprise, voire pour eux-mêmes - également se résigner. Les auteurs font ici appel aux travaux de Guy Bajoit (1988, p. 325-345) qui proposait de dénommer *apathie* le comportement consistant à en "faire le moins possible", à ne plus prendre d'initiatives, à ne contribuer que faiblement à l'atteinte des objectifs. L'impossibilité d'obtenir satisfaction provoque un comportement de retrait, proche du dépit amoureux. La relation d'emploi suppose un équilibre, certes toujours fragile et toujours relatif, entre une contribution et une rétribution, laquelle peut être monétaire ou symbolique. La qualité des relations suppose la confiance comme marque de l'attention et du respect portés aux autres. La reconnaissance s'exprime dans les gestes quotidiens et doit être inscrite dans les modes de gestion de l'entreprise. Elle est vécue négativement lorsqu'un fort déséquilibre apparaît, entraînant souffrance, démobilisation et, partant, dysfonctionnements, moindre performance. Elle est vécue positivement lorsque certaines conditions sont remplies : "Donner des responsabilités, faire confiance, offrir un ensemble de tâches variées et susceptibles de mobiliser l'initiative, l'intelligence, parfois la ruse, mettre la personne au défi et lui offrir la possibilité de faire montre de ses capacités..." (Bigi M. et al., op. cit. : p. 287).

Les qualités de l'ouvrage sont indéniables ; elles tiennent à la pédagogie, à la clarté de la synthèse, aux illustrations concrètes. En ce sens, il constitue une excellente propédeutique pour la prise en compte des questions posées par la reconnaissance dans le monde du travail. Les auteurs circulent

très largement sur toutes les scènes de la reconnaissance, qui ont toutes leur importance et leur spécificité. Nous remarquerons que celle du travail est centrale, à différents titres. D'abord, parce que les conditions de travail participent à un " socle minimum de droits " sans la garantie desquels " une politique de reconnaissance ne peut émerger " (p. 40). Ensuite, parce que ces mêmes conditions " matérialisent ici le respect de l'entreprise à l'égard des salariés " (p. 97). Enfin, parce qu'un travail qui a du sens constitue " un véritable opérateur de santé et une condition de leur puissance d'agir " (p. 81).

L'ouvrage se termine toutefois sur une note pessimiste quant à la capacité des entreprises françaises à porter sur ces questions toute l'attention qu'elles méritent : ne sont-elles pas " pour beaucoup d'entre elles entrées dans l'univers de la compétition mondiale, sans avoir changé leurs modes de gestion et d'accompagnement des salariés " ? (p. 295). Cette inattention est coûteuse. La reconnaissance, en effet, n'a rien à voir avec la prose de M. Jourdain, elle ne se pratique pas *sans le savoir*. Bien au contraire, elle doit faire l'objet d'une politique réfléchie, délibérée, explicite, expliquée, dans laquelle les comportements attendus de chacun sont définis, et dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi régulier. Les " vertus de la reconnaissance " n'apparaissent pas de manière spontanée, c'est l'effet d'un choix managérial assumé.

par Michel Parlier, ancien responsable de département à l'Anact

michel.parlier2@gmail.com

## Bibliographie

- Bajoit G. (1988)**, *Exit, voice, loyalty and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement*, in *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 2.
- Caillé, A. (2007)**, *La quête de reconnaissance, nouveau phénomène social total*, La Découverte.
- Davoine L. et Méda D. (2008)**, *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?*, in *Document de travail du CEE*, n° 96/1.
- Douillet, P. (2013)**, *Prévenir les risques psychosociaux*, Éditions de l'Anact, coll. Agir sur.
- Dubet, F. (2006)**, *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Éditions du seuil.
- Hirschman A. O. (1970/1995)**, *Défection et prise de parole*, Fayard.
- Honneth, A. (1992/2000)**, *La lutte pour la reconnaissance*, Éditions du Cerf.
- Osty, F. (2003)**, *Le désir de métier. Engagement, identité, reconnaissance*, Presses Universitaires de Rennes.
- Pierre, C., Jouvenot, C. (2010)**, *La reconnaissance au travail*, Éditions de l'Anact, coll. Agir sur.
- Ricœur, P. (2004)**, *Parcours de la reconnaissance*, Stock, coll. Les Essais.

**Directeur de la publication** Hervé Lanouzière

**Directeur technique et scientifique** Olivier Mériaux

**Rédacteur en chef** Thierry Rousseau

---

#### **Comité éditorial**

Florence Chappert (Anact), Serge Deltor (Aract Languedoc-Roussillon), Frédéric Dumalin (Anact), Marion Gilles (Anact), Romain Chevallet (Anact), Olivier Liaroutzos (Anact), Christian Mahoukou (Anact), Joël Maline (Aract Basse-Normandie), Olivier Mériaux (Anact), Julien Pelletier (Anact), Thierry Rousseau (Anact), Béatrice Sarazin (Anact), Jean-Michel Schweitzer (Aract Lorraine).

---

#### **Comité scientifique et technique**

Didier Baptiste (INRS Paris)  
Rachel Beaujaulin (Reims Management School)  
Marie Benedetto (Orange Labs)  
Paul Bouffartigue (LEST)  
Sandrine Caroly (UPMF de Grenoble)  
Damien Cartron (ERIS)  
François Cochet (FIRPS)  
Annie Cornet (Université de Liège)  
Thomas Coutrot (DARES)  
Philippe Davezies (UMRESTTE-Lyon 1)  
Mathieu Detchessahar (Université de Nantes LEMNA)  
Laurent Duclos (DGEEP, Département Synthèse)  
Nathalie Greenan (Centre d'étude de l'emploi)  
Gérard Lasfargues (ANSES)  
Martin Lauzier (Université du Québec à Hull)  
Alberto Lopez (CEREQ)  
Franck Martini (APTEIS)  
Ariel Mendez (Université d'Aix-Marseille)  
Karen Messing (UQAM/CINBIOSE)  
Frédérique Pigeyre (Paris 12)  
Sophie-Prunier Poulmère (Université de Paris-Ouest)  
Jean-Claude Sardas (École des Mines de Paris)  
Phillipe Trouvé (ESC)  
Pascal Ughetto (LATTS UPEMLV)  
Bertrand Valiorgues (Université de Clermont-Ferrand)  
Olivier Vassal (Olivier Vassal Consulting)

---

**Recherche documentaire** Maud Annic, Stéphanie Léger, Patricia Thery et Christine Veinhard

**Gestion éditoriale et suivi de réalisation** Christian Mahoukou

**Réalisation** Double Action

© *La Revue des conditions de travail* est une marque déposée

Numéro national d'enregistrement INPI: 14/4119665





**La  
Revue**  
des conditions  
de travail

**ANACT**

192, avenue Thiers / CS 800 31 / 69457 LYON CEDEX 06

Tél. : 04 72 56 13 13 / Fax : 04 78 37 96 90

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

**Anact**  **Aract**

LE RÉSEAU