

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 ¹. 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 ² ou l'European Social Survey ³, 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.

¹ 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.

² Voir European Working Conditions Survey - EWCS.

³ 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.