**Gestion des âges et des générations**

**+++++**

**Tutorat et transfert des compétences**

**Evènement de clôture de la chaire Diversité et Innovations Sociales**

**(Orange, Engie, RH Rail – Egid/ Hec-Ulg – Sein / Universiteit Hasselt)**

**Mobistar, 9 juin**

**Document de support rédigé par Annie Cornet, annie.cornet@ulg.ac.be**

## Macintosh HD:Users:philippe:Desktop:Capture d’écran 2014-01-27 à 14.17.21.pngGénérations / cycle de vie

Votre entreprise a une pyramide des âges qui comprend un pourcentage important de personnes de plus de 50 ans, des 35-ans minoritaires, et une proportion de plus en plus importante de jeunes de moins de 30 ans. Vous sentez qu’il existe parfois des tensions entre les groupes d’âge, en regard de la confrontation de différentes valeurs et façons de concevoir le travail , de définir les priorités, de maîtrise des différents outils technologiques, notamment l’usage des réseaux sociaux. Il vous semble qu’il faudrait prévoir des espaces de parole pour échanger sur ces différentes façons de voir les choses, pour mettre en place des équipes de travail qui ne soient pas clivées autour des catégories d’âge mais qui s’enrichissent mutuellement des expériences et pratiques de chacun. Que proposez-vous mettre en place ?

Nous proposons d’articuler les actions autour de 3 groupes d’âge :

* Lesmoins de 35ans, nommés «lesjeunes», appelés parfois lagénérationY;
* Les35-50 ans,nommés«lesmi-temps de carrière» ou générationX;
* Les50ans et plus, nommés «lesseniors» ou génération des baby-boomers.

Même s’il n’y a pas tout à fait un consensus sur les fourchettes d’âge exactes des différentes générations, on peut considérer que les jeunes regroupent les hommes et les femmes des générations Y et C, les 35-50 ans ceux de la génération X et les plus de 50 ans, ceux de la génération des baby-boomers. Certaines études tentent à montrer que ces générations et/ou groupes d’âge se différencient par des valeurs, attitudes, normes et comportements différents en regard de l’importance donnée au travail, à la vie familiale et parentale, aux loisirs. On observe aussi des degrés différents d’appropriation des technologies, notamment des technologies de l’information et de la communication.

L’âge et la génération peuvent être des points de repère mais qu’ils ne sont pas suffisants pour rendre compte de la complexité et de la diversité de la situation des travailleurs (Marbot, 2006), il faut tenir compte du sexe et notamment de la problématique de l’âge des maternités et de la multiplicité des cycles de vie et des configurations familiales.

Des hommes et des femmes de 50 ans peuvent être, par exemple, parents d’enfants qui ont terminé leur secondaire et donc être libérés de certaines contraintes familiales et parentales. D’autres, par contre, en regard de l’évolution des formes familiales peuvent se retrouver dans des familles recomposées avec des enfants en bas âge et donc d’autres contraintes, notamment en termes de conciliation vie privée – vie professionnelle.

Enfin il faut être attentif au croisement entre les variables âge et sexe. Les cycles de vie des hommes et des femmes sont tels qu’un regard en termes de genre est indispensable si on veut mettre en place des politiques de gestion efficaces. Vers 35 ans, le taux d’emploi des hommes est plus élevé que celui des femmes (retrait partiel ou complet du marché du travail lié à la maternité). Par contre, vers 40 ans, on note une proportion significative de femmes souhaitant réintégrer et réinvestir le marché de l’emploi. On observe ainsi un investissement accru dans leur carrière. On remarque également une augmentation du taux d’activité des femmes de 50 à 55 ans, notamment pour des problèmes liés au calcul des retraites mais aussi en raison de l’éclatement des cellules familiales, alors que ce taux d’activité est stable pour les hommes depuis plusieurs années. Notons encore que lorsqu’elles décident de prendre ou non leur retraite, les femmes sont plus susceptibles que les hommes de prendre en considération la situation de leur conjoint. De plus, les stéréotypes et rôles sociaux attribués à l’un et l’autre sexe ont évolué ces dernières années, de même que les rapports sociaux entre les sexes.