

TRANSFERTS DE CONNAISSANCES ET SOLIDARITE ENTRE GENERATIONS

Abderraouf Mahbouli

Correspondant de la RACEF pour la Tunisie

-1- Dans le dernier « Rapport sur les conséquences de l'évolution démographique en Europe » (1), adopté au mois de juin dernier, la Commission européenne avait constaté que la population européenne est vieillissante et va l'être de plus en plus (2), et affirmé que « le besoin de solidarité entre les générations est l'une des forces motrices de la relance de l'Europe » (3).

Par ailleurs, quand la Commission avait proposé de désigner l'année 2012, « Année européenne du vieillissement actif », le Conseil et le Parlement européen avaient ajouté au titre proposé « et de la solidarité intergénérationnelle » (4).

Ces exemples montrent que le concept de solidarité intergénérationnelle est, ainsi, devenu une valeur fondamentale, un des objectifs clés du développement durable que l'Union européenne cherche à promouvoir (5), et un élément essentiel dans la gestion du vieillissement démographique (6) (7).

(1) « *Rapport de la Commission sur les conséquences de l'évolution démographique* ». (2020). [SWD(2020)109 final] ; 17/6/2020 ; 38 p.

(2) En 2019, 20,3% de la population a 65 ans ou plus. D'ici à 2070, ils seraient 30,3% dans cette tranche d'âge.

(3) Rapport ; p.2.

(4) *Rapport de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions sur la mise en œuvre, les résultats et l'évaluation globale de l'année européenne 2012 du vieillissement actif et de la solidarité intergénérationnelle*. (2014) [COM(2014)562 final] ; 15/9/2014. p.3.

(5) Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen : *Projet de déclaration sur les principes directeurs du développement durable*. (2005). [COM(2005)218 final]. 25/5/2005. p.4.

(6) Commission européenne. Communiqué de presse (28/4/2009). *La solidarité entre les générations, un élément essentiel dans la gestion du vieillissement démographique*. (A l'occasion de la première journée européenne de la solidarité entre les générations, le 29/4/2009). [IP/09/651]. 28/4/2009.

(7) Communication de la Commission. Livre vert (2005). *Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre générations*. [COM(2005)94 final]. 16/3/2005.

-2- La solidarité entre générations revêt plusieurs aspects (1). Mais, ce sont, cependant, les aspects financiers de cette solidarité qui sont, le plus fréquemment évoqués. C'est, ainsi, que se situe, au premier plan, la question des retraites, avec la nécessité d'assurer la pérennité et l'équilibre des transferts sociaux, entre actifs et retraités. Le système des retraites dit par « répartition », qui se distingue du système des retraites par « capitalisation », se base, en effet, sur le principe de solidarité entre les personnes actives et les personnes retraitées.

-3- Plus récemment, les changements démographiques dans les pays développés ont posé la question du financement de la dépendance et de la perte d'autonomie des personnes âgées. La prise en charge de cette perte d'autonomie appelle, à son tour, des efforts supplémentaires de la part de la collectivité nationale, et, probablement, une nouvelle solidarité financière des actifs, en faveur des personnes âgées dépendantes (2).

- 4- De la même manière, la dette publique, générée par les déficits budgétaires, dans de nombreux pays, a pu être considérée comme un transfert au profit des générations qui contractent la dette, et que devront rembourser les générations suivantes, « sous forme d'une augmentation de leurs impôts, en particulier lorsque l'accroissement de la dette finance des dépenses courantes » (3) (4).

(1) Sur les aspects de la solidarité entre générations, voir à titre d'exemple :

- Bertaut, P. et Cotto, M. (dir.) (2014). *La solidarité des générations, c'est l'avenir !* L'Harmattan.

- Thierry, D ; (2019). *La solidarité intergénérationnelle sur le terrain*. L'Harmattan.

- Solidarités entre générations (novembre 1999). *Futuribles*. Tome 47.

- Palier, B. (mai 2016). Reconstruire la solidarité entre générations. Contribution au débat « Jeunesse et vieillissement, quelles politiques ? ». *France stratégie*. 9 pages.

(2) Sur cette question, voir la bibliographie citée par le Centre de documentation de l'IRDES (Institut de recherche et documentation en économie de la santé). (février 2018). *Le financement de la dépendance des personnes âgées en France. Bibliographie thématique*. 97 pages.

(3) Voir : Fiches Vuibert. *Les transferts intergénérationnels*. www.vuibert.fr

(4) Pour une appréciation critique de cette théorie : Timbeau, X. Solidarité intergénérationnelle et dette publique. (2011). *Revue de l'OFCE*, n°116. 191-212.

-5- En sens inverse, la solidarité financière entre les générations se manifeste par l'aide qu'apportent, à leur tour, les plus âgés en faveur des plus jeunes. Cette aide prend plusieurs formes, et un certain nombre de dispositions, cherchent à promouvoir cette solidarité.

- 6- Il en va, ainsi, par exemple, des législations qui exonèrent d'impôts, les donations effectuées par les seniors, de leur vivant, au profit de leurs enfants et petits enfants. D'autres prestations sont plus difficilement quantifiables en termes financiers, comme les services, que rendent les grands-parents, en direction de leurs petits enfants, sous forme, par exemple, de garde, de loisirs ou de soutien scolaire. On peut, dans le même ordre d'idées, évoquer les aides financières directes, qu'accordent les seniors à leurs enfants, et, de plus en plus, à leurs petits enfants, eu égard aux difficultés que rencontrent les plus jeunes, notamment, en matière d'emploi, de logement et d'insertion dans la vie active.

-7- Cependant, l'approche de la solidarité entre générations, appréhendée sous la seule dimension financière est trop restrictive. On a vu, par exemple, à l'occasion de l'actuelle crise sanitaire, le formidable élan de solidarité, qu'ont manifesté les plus jeunes envers leurs aînés, parents ou voisins, et que le confinement avait empêchés de sortir et de faire leurs courses.

- 8 – Ce que nous observons, aujourd'hui, c'est que la question du vieillissement de la population et la longévité accrue, affectent la société dans toutes ses dimensions, et transforment profondément les rapports entre les générations, créant de nouvelles formes de solidarité entre les différentes tranches d'âge, et conduisant, en particulier, à une implication plus importante des seniors dans la vie sociale (1). Un des aspects les plus remarquables de ces nouvelles solidarités réside dans la contribution des seniors à la formation des jeunes générations, en leur apportant leurs connaissances et leur expérience, et en leur donnant, généreusement, de leur temps, de leur savoir et de leur savoir-faire.

L'importance du transfert des connaissances entre générations soulève plusieurs problématiques. Je citerai, trois aspects, à titre d'illustration, parmi plusieurs autres.

-9- I- La transmission, par les seniors, des savoirs et compétences, dans le milieu professionnel, est devenue, ces dernières années, d'une actualité brûlante et un enjeu important de performance, avec le

(1)Voir : Guillemard, A.M. Une nouvelle solidarité entre les âges et les générations dans une société de longévité ; in : Paugam,S. (2011). *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*. Presses Universitaires de France.

vieillesse démographique et le départ massif à la retraite de millions de travailleurs (1). Aussi bien les organismes publics, que les entreprises privées, se sont trouvés, ainsi, de plus en plus, confrontés au risque de la disparition des compétences clés, maîtrisées par les seniors, et de la perte massive de savoirs (« knowledge crash »). Ces organismes ont été amenés, en conséquence, à mettre en place des politiques, visant à l'identification des savoirs stratégiques et des compétences techniques, devant être transmis par les seniors, et définissant les processus de leur transmission (2).

-10- Plusieurs études ont été, ainsi, consacrées au transfert intergénérationnel des connaissances et aux moyens d'éviter la perte de mémoire, consécutive à l'hémorragie des employés expérimentés, partant à la retraite. Certaines de ces études ont procédé à une distinction, entre :

- d'une part, le partage des « savoirs explicites », qui consiste à « repérer les notions et informations utiles à l'entreprise, les hiérarchiser, les protéger, les partager et les actualiser » (3)

- et, d'autre part, le partage des « savoirs tacites », qui n'ont pas encore fait l'objet d'une formalisation dans des documents disponibles au sein des organisations ; partage qui renvoie au savoir-être qu'une personne acquiert au fil de sa carrière (4). Dans ce cas, le senior est, véritablement, considéré comme « une richesse dans l'entreprise où l'expérience est souvent plus importante que les savoirs » (5).

(1) « Comme le rappelle Dychtwald, chaque fois que quelqu'un prend sa retraite, ce sont des habiletés, des connaissances, de l'expérience et des relations qui se perdent » ; cité par Viola, J.M. (2005). La gestion des transferts de connaissance entre générations. Un prérequis pour faire face aux pénuries de main d'œuvre. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* ; n°3. 5-10.

(2) Voir : - Bernier, C. et Caron, L. (dir.) (2007). *Âges et savoirs : vers un transfert intergénérationnel des savoirs*. Revue des études par Riffaud, S. ; *Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)*. 98 p.

- Huyez, G ; (2013). La transmission des savoirs entre générations dans l'entreprise : trois questions préliminaires. *Retraite et société*. 2013/1, n°64. 170-180.

- Constant, C. (11 mars 2016). Les seniors et la transmission des savoirs. Le blog management des RH et de la RSE.

(3) Torres, E. (2018). *Partage de connaissances : du savoir-faire au faire-savoir, tout un art*. Edenred France ; 14/3/2018.

(4) Torres, E. *op.cit.*

(5) Le blog du management et développement personnel. (2012). *Les seniors et l'entreprise*. 27/8/2012.

-11- Les organisations publiques et privées, ont, de leur côté, élaboré des guides, organisant les transmissions des savoirs entre seniors et juniors (1) ; et des démarches sont établies, qui « partent de l'analyse stratégique du patrimoine de connaissances », pour aboutir à la détermination des « dispositifs sociotechniques de transfert des savoirs intergénérationnels » (2).

-12- II- le transfert intergénérationnel des connaissances ne doit pas se limiter à un seul sens ; des seniors vers les jeunes, mais doit, au contraire, s'opérer à double sens, et se dérouler dans le cadre d'un échange de savoirs et de réciprocity fécondes. Car, si les jeunes ont besoin du savoir et de l'expérience des seniors pour se construire ; les seniors « ont besoin des plus jeunes pour rester dans le temps présent et mieux percevoir le monde actuel » (3).

-13- Il y avait une citation, qui disait : « si jeunesse savait, si vieillesse pouvait » (4) ; pour signifier que les jeunes manquaient de connaissance, alors que les vieux manquaient de la force et de la vigueur de la jeunesse. Cet adage n'est plus tout à fait pertinent. Aujourd'hui, la jeunesse sait, et la vieillesse peut.

Les jeunes, grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication ont accès à un ensemble considérable de connaissances, tandis que les seniors vieillissent, de plus en plus, en bonne santé, et demeurent, plus longtemps, actifs, constituant, ainsi, une force et une richesse au service de la collectivité.

(1) Pour des exemples de guides, voir :

- pour la Belgique : Service public fédéral. Personnel et organisation. (octobre 2006). *Guide méthodologique seniors-juniors. Organiser la transmission des savoirs*. 98 p.

- pour le Canada : (décembre 2010). *Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau Brunswick*. 24 p.

(2) Voir les trois phases de la démarche proposée par Ermine, J.L. (2010). Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs ; in : *Telescope* ; vol.16 ; n°1 ; hiver 2010. (« Le transfert intergénérationnel des connaissances). 83-107.

(3) Grzybowski, L. (2016). Les générations se donnent la main. *La vie*. 16/11/2016. Voir, également : Carette, J. Repenser la solidarité intergénérationnelle. *Vie économique*, vol.n°4 ; juin 2011 ; (Retraite : les enjeux actuels).

(4) Citation d'Henri Estienne, auteur français du 16^e siècle (*Les prémices*.1594).

-14- La solidarité intergénérationnelle, basée sur l'échange réciproque de savoirs, et dans le cadre de laquelle, ce sont les jeunes qui partagent leurs connaissances aux seniors, trouve à s'exprimer dans le monde de l'entreprise. C'est, ainsi, qu'est apparu le concept de « tutorat inversé » (reverse mentoring), où c'est le jeune qui accompagne le senior, dans des domaines, comme ceux des nouvelles technologies et des réseaux sociaux ; domaines dans lesquels, les jeunes maîtrisent des compétences qu'ils peuvent transmettre aux seniors (1).

-15- D'autres initiatives favorisant l'échange de compétences entre les générations ont vu le jour. C'est, ainsi, qu'on peut citer l'exemple des « Centres intergénérationnels », créés en Allemagne. Depuis 2006, en effet, plus de 450 centres intergénérationnels, ont été créés et subventionnés par le gouvernement allemand. Ces centres « renouent avec les principes d'échanges « donnant-donnant » entre générations », et constituent autant d'infrastructures, où les jeunes et les seniors « peuvent se rencontrer, développer et entretenir des relations, et bénéficier de leurs différentes compétences, expériences et intérêts réciproques » (2).

-16- III- La transmission des compétences et des savoirs des seniors peut, également, s'effectuer dans le cadre de leur engagement pour la promotion du développement dans le monde, et dans une démarche de bénévolat. Dans ce cas, le partage intergénérationnel des compétences dépasse les frontières nationales, pour constituer un pont entre les générations des sociétés du Nord et du Sud.

- 17- Dans le cadre de l'Union européenne, il existe, déjà, une initiative « volontariat senior », qui est une des actions du programme européen d'Education et Formation tout au long de la vie, et, qui permet l'échange de volontaires âgés de 50 ans et plus. Mais, cet échange est limité aux seuls pays membres de l'Union européenne (3).

(1) Dutot, V. et Safraou, I. (2012). Transfert intergénérationnel des connaissances et technologies de l'information (TI) : Vers un modèle intégrateur des dynamiques junior-senior. *Revue des sciences de gestion*. 2012/1. n°253. 89-97.

(2) Organisation mondiale de la santé. (2016). *Rapport mondial sur le vieillissement et la santé*. 279 p. (Encadré 6.17 ; *Redynamiser les principes d'échanges entre les générations : Allemagne*. p.212).

(3) Voir l'étude commanditée à la société GHK (Février 2010), par la Commission européenne (Agence exécutive « Education, audiovisuel et culture »). *Le volontariat dans l'Union européenne*. 16 p. (voir : p. 16 : Soutenir le volontariat chez les seniors et les jeunes).

-18- Ce sont, cependant, les associations, qui constituent le cadre le plus approprié pour le bénévolat des retraités (1), et pour permettre aux seniors de partager, avec les jeunes des pays du Sud, leurs connaissances théoriques et techniques. Ces associations spécifiques regroupent des professionnels seniors et bénévoles, intéressés par un engagement solidaire à l'étranger (2). Elles proposent, le plus souvent, des missions, de courte durée, tournées, notamment, vers le champ éducatif (3).

-19- Il apparaît, aujourd'hui, que face aux défis démographiques mondiaux, l'enjeu principal « est devenu le vieillissement et non plus la croissance de la population » (4). Notre monde verra le nombre de personnes de plus de 60 ans, doubler d'ici 2050, passant de 900 millions, en 2015, à 2 milliards de personnes en 2050 (5).

- 20- Cet allongement de la durée de vie doit être perçu comme un grand progrès. Il ouvre des opportunités pour les seniors, leur famille, mais, également, pour toute la société. Il importe, dans ce contexte, d'œuvrer à une plus grande cohésion sociale, et à une plus forte solidarité intergénérationnelle, dans ses différentes dimensions, aussi bien économique, que sociale, éducative et culturelle.

(1) Voir : Prouteau, L. et Wolff, F.C. (2007). La participation associative et le bénévolat des seniors. La Documentation française. *Retraite et société*. 2007/1. n°50. 157-189.

(2) Parmi ces associations, on peut citer, pour la France :

- ECTI (Entreprises, collectivités territoriales, insertion), qui regroupe 2000 seniors, experts, bénévoles, retraités.

- AGIRabcd (Association générale des intervenants retraités, actions de bénévoles pour la coopération et le développement, qui compte 3000 adhérents, bénévoles, retraités.

(3) GREF (Groupement des éducateurs sans frontières), qui compte plus de 500 membres retraités, bénévoles.

(4) Bloom, D.E. (2020). Population 2020. *Finances et développement*. mars 2020. 6-9.

(5) Organisation mondiale de la santé (2018). *Vieillesse et santé*. 5/2/2018.