

# Génération au travail, génération en relation : un autre regard sur l'allongement de la vie active

Constance Perrin-Joly

DANS **GÉRONTOLOGIE ET SOCIÉTÉ** 2017/2 (VOL. 39 / N° 153), PAGES 9 À 23  
ÉDITIONS **CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE VIEILLESSE**

ISSN 0151-0193

ISBN 9782858231089

DOI 10.3917/gsl.153.0009

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe-2017-2-page-9.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Caisse nationale d'assurance vieillesse.**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Génération au travail, génération en relation : un autre regard sur l'allongement de la vie active

**Constance PERRIN-JOLY**

Maîtresse de conférences en Sociologie, Institut de Recherche  
Interdisciplinaire sur les enjeux Sociaux (IRIS), Université Paris 13

## Introduction

L'allongement de l'espérance de vie qui caractérise les sociétés occidentales à partir de la fin de la Seconde Guerre mondiale n'est pas sans poser d'importants défis sur lesquels la revue *Gérontologie et société* s'est régulièrement penchée. Tout d'abord des défis posés par ces fins de vie qui s'étirent davantage en longueur, défis qui portent notamment sur la santé, que ce soit au travers de la prise en charge d'individus plus âgés (Piou, 2013 ; Moulias, Moulias et Busby, 2010, par exemple ; Caradec, 2004, 2007) ou des pathologies qui se déclenchent ou s'aggravent avec l'âge (Ankri, 2009 ; Laroque et Cassou, 2008 ; Diana et Meyer, 2012 ; Ngatcha-Ribert, 2012). L'augmentation de la durée de vie interroge également la répartition du travail entre les âges et encourage la promotion d'un vieillissement au travail (Guillemard, 2010), voire de l'emploi senior. La réflexion menée par le numéro 111 de *Gérontologie et société* (Laroque, 2004), il y a plus de 10 ans, s'inscrivait dans cette veine, interrogeant le subtil équilibre entre actifs (producteurs) et inactifs (dépendants) et soulignant déjà que « *cet équilibre à trouver dépasse très largement le seul champ économique* » (Laroque, 2004, p. 12). Prolongeant cette réflexion, ce numéro se propose non plus de considérer des classes d'âge entre lesquelles répartir le travail, mais des générations amenées à travailler ensemble.

La formulation publique de l'allongement de la vie active se limite généralement à la question de l'emploi senior et, ce faisant, n'embrasse pas la question dans sa globalité. *Elle fait l'impasse, d'une part, sur l'articulation des âges au travail qui encouragerait à penser l'allongement de la vie active non comme un problème d'emploi uniquement des seniors, mais comme touchant l'ensemble des*

*travailleurs quel que soit leur âge.* D'autre part, en circonscrivant la question à l'emploi, elle laisse de côté *les implications organisationnelles* en termes d'activité professionnelle que pose l'allongement de la vie active. Nous proposons à l'inverse d'interroger les relations non pas des âges mais des générations au travail, les générations étant entendues, nous y reviendrons, comme des catégories construites par l'organisation et par l'expérience des acteurs eux-mêmes, pour apporter un nouvel éclairage sur l'allongement de la vie active.

Pour saisir l'articulation entre l'allongement des carrières et organisations, nous analyserons ici la façon dont les politiques publiques ont été progressivement confrontées à la nécessité d'accompagner l'évolution des parcours de vie et, ce faisant, à remplacer la notion d'âge par la notion de génération. Cette analyse permet de souligner les lacunes de ces dispositifs qui, d'une part, imposent une certaine formulation du problème aux organisations et, d'autre part, leur délèguent le soin de préciser les modalités d'application des injonctions publiques, donc de pallier les lacunes du cadre proposé par les politiques publiques. *Les organisations deviennent ainsi un lieu privilégié de la mise en œuvre de l'accompagnement biographique des travailleurs et de la coopération des différentes générations au travail.* C'est ce travail des organisations qu'analysent les articles de ce numéro thématique. Le niveau méso-sociologique favorise une réflexion qui déspecialise les âges de la vie et permet d'étudier ainsi l'expérience de l'avancée en âge au travail tout au long de la vie (Chamahian et Lefrançois, 2012).

## D'une politique de la vieillesse et de la jeunesse à l'État biographique

L'emploi est un enjeu tant en fin de vie active qu'à ses débuts, et c'est à ces deux extrémités que les politiques publiques vont s'atteler. Elles vont cependant buter sur une diversification et une déchronologisation des parcours de vie qui constituent l'une des nouvelles problématiques des processus biographiques (cf. Laroque, 2007 ; en particulier Cavalli, 2007).

### Un modèle social fondé sur la solidarité diachronique

Le débat sur l'emploi est alimenté depuis les années 1980 par les problématiques anciennes d'emploi des jeunes et leur difficulté d'insertion durable (le rapport Schwartz (2001) alertait déjà sur ces questions en 1981). Le chômage massif des jeunes d'une part et le taux d'emploi des seniors d'autre part constituent le Janus de la question de l'intégration des âges en entreprise. Cependant, la formulation publique de la question restait, d'une part, celle de l'âge (les jeunes, les seniors) et non des générations (liées à un contexte historique de naissance et d'entrée sur le marché du travail) et, d'autre part, était orientée sur les questions d'emploi et non de travail, de pratiques professionnelles concrètes ou de collaboration. Enfin, les jeunes et les seniors constituaient des catégories traitées séparément. Si elles sont parfois évoquées ensemble, les questions d'emploi des jeunes et des seniors sont ainsi généralement traitées en parallèle plutôt qu'en interaction

(cf. loi fédérale belge de 2005). En France, si les générations ont toujours été évoquées au titre de leur solidarité fondatrice pour notre système social, cette solidarité est fondée sur une approche diachronique de la solidarité intergénérationnelle. Par modèle diachronique, on identifie une conception de l'intergénération fondée sur leur succession et l'attribution de rôles spécifiques à chaque classe d'âge précisément distinguées. En termes d'emploi, la solidarité se caractérise depuis les années 1980 par une logique du relais, comme l'ont illustrées les retraites progressives, où chaque départ en préretraite était généralement assorti d'une obligation d'emploi.

## De nouveaux parcours de vie

Cette focalisation des politiques publiques sur des critères d'âge repose sur une association âge/rôles sociaux cohérente avec des parcours de vie institutionnalisés typiques des Trente Glorieuses et des besoins de la société salariale. Néanmoins, de plus en plus d'auteurs s'accordent à souligner son caractère anachronique du fait de l'individualisation des parcours de vie (Shanahan, 2000). Un des défis de l'analyse du vieillissement au travail est donc d'articuler les questions d'âge à une réflexion plus large sur l'évolution de ces parcours (Cavalli, 2007). Dès les années 1980, Martin Kohli (1986) souligne déjà la tension entre la croissante standardisation des parcours et, simultanément, le devoir de faire des choix individuels et de mener des projets personnels. Différents sociologues s'attachent à décrire en conséquence un actuel brouillage des âges fondé sur une remise en question de l'institutionnalisation des parcours de vie que l'on peut décomposer en trois processus qui s'entrecroisent : le premier est la *désynchronisation des calendriers professionnels et familiaux* (1). Les étapes de la carrière professionnelle ne sont plus nécessairement coordonnées au parcours familial. C'est particulièrement remarquable dans l'accès au statut d'adulte (Cavalli et Galland, 1993). Les moments de mise en couple, de décohabitation entre parents et enfants et d'entrée dans la vie active se produisent moins simultanément, notamment avec la difficulté d'insertion « durable » des plus jeunes (Booth, Crouter et Shanahan, 1999 ; Lima, 2008). Le processus de *déstandardisation* (2) remet en cause un modèle unique de parcours de vie. En particulier, la succession des étapes (éducation, travail, repos), son rythme et leur enchaînement n'ont plus de caractère obligatoire ou, du moins, ne suivent plus un modèle unique. Les phénomènes d'expérimentation (avec des allers-retours entre étude et emploi rémunéré) durant une jeunesse qui s'allonge (Van de Velde, 2008), le retour des adultes au domicile parental (Bory, 2009 ; Goldscheider et Goldscheider, 1999) ou la parentalité tardive (Bessin et Levillain, 2012) en sont quelques manifestations exemplaires. Par conséquent, si le critère d'âge garde de son importance sociale, les catégories d'âges recouvrent une réalité de moins en moins homogène, et la référence à l'âge perd de sa force pour analyser les parcours de vie (par ex. sur la retraite : Guillemard, 2003 ; Gaullier, 1988). Le processus de *déhiérarchisation* (3) caractérise enfin ces parcours qui ne sont plus organisés autour du travail, marqueur indispensable de la vie adulte, pilier distinguant des étapes qui lui sont subordonnées : des phases d'inactivité (tout au long de la trajectoire : chômage, congé parental d'éducation...) ponctuent la carrière tout comme des retours en formation (Pallas, 2003 ; Chamahian, 2013).

## Vers de nouvelles politiques publiques ? L'État biographique

Certes, la déstandardisation des parcours de vie n'est pas homogène (Lalive d'Épinay, 1994) et la désinstitutionnalisation n'est que partielle (Leisering, 2003 ; Cavalli, 2003), le parcours de vie classique en trois temps perdurant pour de nombreux individus. Toutefois, prenant acte de la tendance à une diversification des trajectoires, les États préconisent plusieurs orientations pour « institutionnaliser la flexibilité » (Leisering, 2003, p. 222), pour davantage l'encadrer par les politiques publiques. De la « *sécurisation des trajectoires professionnelles* » (Guillemard, 2003) aux « *marchés transitionnels du travail* » (Gazier, 2003), plusieurs modèles sont élaborés pour accompagner ces parcours plus mobiles, considérant une flexibilité du travail vue comme nécessaire (cf. Rapports Boissonnat, 1995 ; Supiot, 1999 ; Cahuc et Kramarz, 2004 ; Arnoult-Brill, 2007 ; Davy, 2012 ; suivis d'Accords Nationaux Interprofessionnels 2008 et 2013). Pour Isabelle Astier, ces dispositifs de l'État social se fondent concrètement sur l'*empowerment* ; il s'agit de rendre l'individu « *entrepreneur de sa propre vie* » (Vrancken et Thomsin, 2008, p. 12). Ils se traduisent pour les professionnels du social par une nouvelle méthode d'accompagnement fondée sur la prise en compte de la personne et de sa biographie (Astier, 2007). L'État social actif ambitionne de prendre en compte l'individu concret, en tant qu'être moral et sensible (Astier et Duvoux, 2006).

## De l'État biographique aux politiques générationnelles

La mise en œuvre d'un État biographique engage à repenser les catégories classiques de l'action publique pour prendre davantage en compte l'expérience des acteurs. Dans ce contexte, la notion de génération émerge dans les dispositifs publics et prend tout son sens. Néanmoins, les difficultés à saisir l'individu concret encouragent une délégation de la mise en œuvre de ces dispositifs vers un niveau méso censé être plus à même de saisir des problématiques individuelles ou plus locales.

### Des limites de l'État biographique

Différents travaux de recherche soulignent l'écart entre l'ambition affichée de l'État biographique et la réalité des observations empiriques.

- (1) Les dispositifs peinent à *prendre réellement en compte l'individu « concret »*. Si les politiques sociales d'accompagnement encouragent les individus à se raconter, ces récits sont peu pris en considération (Vrancken et Thomsin, 2008 ; Fassin, 2004). Christophe Trombert décrit ainsi combien les données biographiques des bénéficiaires du RMI pèsent peu dans les délibérations et le travail quotidien des travailleurs sociaux. Ne serait-ce que parce que ces derniers sont pris dans des contraintes organisationnelles (en particulier de temps) (Trombert, 2008).

(2) La seconde difficulté rencontrée par l'État biographique réside en la *disparition des collectifs, porteurs de ressources pour orienter la trajectoire*. Les dispositifs publics d'accompagnement encouragent une vision individualisée des parcours et masquent ou freinent l'appartenance à des collectifs (par exemple : de classe, d'appartenance politique ou syndicale, de communauté professionnelle...); celle-ci étant essentielle dans la définition de soi et de sa trajectoire. Pour reprendre les mots d'Isabelle Astier et Nicolas Duvoux (2006), le processus de mise en récit « *contribuerait plutôt à défaire les ancrages sociaux sur lesquels les individus pouvaient ou pourraient s'appuyer pour développer des identités ayant "droit de cité" dans l'espace public* » (p. 27).

## La génération : un concept associant dimension collective et expérience individuelle

En parallèle de cet écueil de l'État biographique, la notion de génération émerge comme une ressource pour la définition de politiques sociales en remplacement de l'âge.

La dimension historique du concept de génération permet d'intégrer la dimension biographique de la construction des identités individuelles. La génération peut être considérée comme fondée sur le partage de « *champs possibles déterminés* » favorisant « *un mode d'expérience et de pensée, un mode spécifique d'intervention dans le processus historique* » (Mannheim, 1990, p. 45). Cette approche fait un lien entre l'expérience de certains événements historiques et le moment du cycle de vie dans lequel ces derniers sont vécus : la jeunesse est souvent considérée comme davantage sensible à la marque du temps (Ryder, 1965), marque identitaire qui perdurerait ensuite en vieillissant. Sans préjuger de l'âge auquel on vit les événements, une approche plus large de la génération comme un concept articulant histoire collective et biographie individuelle peut être ici adoptée. La génération permet alors de rendre compte de l'expérience sociale des acteurs quels que soient leur âge et leur position dans le cycle de vie (Dubet, 1994), expérience multiple dans ses espaces de formation, d'autant plus que le monde social n'a plus une colonne vertébrale unique autour du travail.

S'intéresser aux générations plutôt qu'aux catégories d'âge permet de tenir ensemble à la fois la dimension subjective du parcours des travailleurs, mais aussi leur appartenance à un collectif qui donne du sens à leur expérience permettant, le cas échéant, de sortir d'une vision atomisée des individus et de leur trajectoire. Elle ne fait cependant qu'émerger dans les politiques sociales, ce qui ne permet pas de mesurer les effets de ce glissement de la sémantique publique.

# Si vieillir au travail était une question de collectifs intergénérationnels ?

## L'introduction de la notion de génération dans les dispositifs d'emploi : vers une solidarité synchronique ?

Jusqu'à-là les relations intergénérationnelles ont surtout été envisagées sous l'angle d'une potentielle guerre des générations (cf. *Livre blanc sur les retraites*, 1991). Le conflit serait alimenté par un rapport contribution/rétribution au système social (retraite, assurance chômage et maladie...) jugé défavorable aux plus jeunes (Saint-Étienne, 1993 ; Chauvel, 1998 ; Williamson et Watts-Roy, 1999). Le conflit de générations aurait dans cette perspective remplacé le conflit de classes (Eyerman et Turner, 1998 ; Kohli, 2005). La menace de tensions générationnelles est aussi entretenue par une logique gestionnaire de l'État social. Conformément aux règles de la comptabilité privée, les générations futures sont perçues comme un actionnaire virtuel de l'État social. Il s'agit, par conséquent, de préserver leurs intérêts en gérant au mieux ce patrimoine, quitte à limiter les prestations versées aux plus âgés, qui, pour filer la métaphore, ont déjà largement touché leurs dividendes (Le Lann et Lemoine, 2012).

*A contrario*, recentrer la question du vieillissement au travail sur la coopération intergénérationnelle permet de poser différemment le problème, dès lors que vont se côtoyer plusieurs générations (Guillemard, 2003). Les politiques publiques ont ainsi subi un infléchissement de la traditionnelle solidarité diachronique à une timide solidarité synchronique. L'intergénération qui a été jusque-là surtout envisagée sous un angle large de l'enfance au grand âge (Hummel et Hugentobler, 2007) peut se saisir dans les relations de travail. Progressivement, la catégorie de génération s'impose dans le débat public au détriment de la catégorie d'âge qui perd (un peu) de terrain dans la définition des politiques publiques. Les premiers rapports américains évoquant les générations (*Winning the Generation Game*, 2000 ; *Life's work: generational Attitudes toward Work and Life Integration*, 2000) rencontrent le même écueil d'une confusion entre âge et génération. Ils constituent néanmoins à la fois le signe de l'émergence du terme dans la prise en considération du vieillissement au travail, comme de son absence de définition stabilisée.

## L'institutionnalisation du tutorat

L'institutionnalisation du tutorat en France est un des aspects de la réflexion sur le partage au travail (et non plus du travail) des générations. Initié par le plan emploi senior (retour dans l'entreprise d'un salarié en retraite pour exercer une mission rémunérée de tutorat), puis encouragé par la commission Hirsch en juin 2009 via un « *contrat de transmission intergénérationnel* », le tutorat ne se limite pas à l'insertion professionnelle des jeunes ou au maintien en emploi des seniors, mais propose un contenu normatif à leurs relations au

travail<sup>1</sup>. Le « *contrat de génération* » signe une nouvelle étape en décorrélant tutorat et remplacement. Ainsi, le binôme jeune/senior ne débouche pas nécessairement sur le remplacement de l'un à son départ en retraite par l'autre. Les retours d'expériences tendent à souligner que, si le contrat de génération a eu peu d'effets sur l'emploi, il pourrait en revanche permettre de créer davantage de liens intergénérationnels au travail, constituant une première étape dans la prise en compte du contenu du travail.

Refaire le contrat entre les générations au travail, c'est donc s'attaquer au travail et à l'espace dans lequel s'organisent les relations de travail, un espace qui peut constituer un levier du vieillissement au travail. Les politiques publiques, en introduisant la question des générations au travail, encouragent en effet une régulation à un niveau mésosocial (branche ou entreprise), comme le prouve l'injonction à la négociation faite aux partenaires sociaux. Les lieux de travail permettent de saisir les parcours réels de salariés et la manière dont ils s'inscrivent dans un réseau de relations. Néanmoins, un grand flou persiste quant à la manière dont va se dérouler la coopération, laissant aux entreprises la charge de l'organiser en fonction des métiers et des contraintes productives.

## L'organisation comme lieu de construction des générations et des relations intergénérationnelles au travail

Les articles de ce numéro se proposent en conséquence d'interroger la manière dont le travail des différentes générations sera organisé dans un cadre organisationnel, en filigrane contraignant mais peu prescriptif.

Il s'agit, d'une part, d'interroger comment les organisations participent à façonner des générations par la mise en œuvre de dispositifs de gestion (on s'intéressera en particulier aux catégories que les gestionnaires peuvent créer pour classer les individus en remplacement de l'âge ou comment et sous quelle forme cette catégorie d'âge perdure) et, d'autre part, d'observer les relations de travail et les collectifs concrets dans ces organisations.

La question des générations a déjà fait parler d'elle dans les entreprises, notamment dans la bouche de ceux qui ont à encadrer des jeunes recrues. Nombreux sont ceux, experts ou managers, qui se sont attelés à créer, nommer, distinguer différentes générations au travail. La génération Y (qui regroupe les individus nés entre 1978 et 1985 (les bornes de début de cette génération sont très variables selon les auteurs<sup>2</sup> qui la décrivent) a notamment fait couler beaucoup d'encre.

<sup>1</sup> Ce contenu a d'ailleurs fait l'objet de critiques ou du moins d'interrogations, notamment par Bernard Masingue dans son rapport sur le tutorat (2009), soulignant la « fausse évidence » d'un rôle de tuteur « naturel » pour les seniors. Là encore, il s'agit d'assigner des rôles selon des positions sur l'échelle des âges. Cependant, cette mesure est intéressante en ce qu'elle est le signe d'un glissement, même s'il est inachevé.

<sup>2</sup> Il serait difficile et peu pertinent de recenser ici l'ensemble des ouvrages traitant du comportement spécifique de la génération Y au travail. Néanmoins, nous pouvons citer récemment des ouvrages en français de journalistes ou de consultants (Rollot, 2012 ; Boudaoud, 2013), de chercheurs en gestion (Morley *et al.*, 2012) ou de sociologues (Dagnaud, 2011).



D'autres travaux ont catégorisé l'ensemble des générations en activité, dont les bornes (souvent espacées d'une dizaine à une vingtaine d'années) ne se recoupent pas toujours (par ex. pour la France : Excousseau (2000), Prél (2000) ou pour les États-Unis : Zemke, Raines et Filipczack (2000)).

## La construction des générations par l'organisation

À l'inverse, les articles de ce numéro proposent de ne pas préjuger de groupes générationnels, mais d'étudier comment ils sont construits dans la sphère du travail, d'une part, et comment ils interagissent, d'autre part. Construction et interaction des générations étant conçues comme deux mouvements interdépendants.

Les organisations participent à l'agencement des parcours de vie à l'intersection de facteurs sociaux et individuels (Riley et Riley, 1979), facteurs qui pour partie sont le résultat de politiques organisationnelles, notamment lorsqu'on se penche sur les carrières professionnelles. C'est ce que démontre Guillaume Huyez-Levrat (2007) en catégorisant différents mondes sociaux d'entreprise, qui définissent des trajectoires possibles pour leurs salariés. Ces politiques organisationnelles sont elles-mêmes contraintes par des cadres politiques et sociaux en évolution, comme nous l'avons décrit, et participent à l'innovation dans la construction des parcours, quitte à fragiliser certains salariés avançant en âge. Nous pouvons également inverser le raisonnement : les modèles de carrières, même mouvants ou anciens, participent à construire des catégories générationnelles et différents types de parcours associés. Nous proposons ici de sortir d'une catégorisation qui présuppose différentes générations au travail (souvent organisées autour de trois classes : les jeunes, les âgés intermédiaires et les seniors, dont les seuils d'âge sont toutefois mouvants (Raoult et Huyez, 2009) pour observer la construction de groupes générationnels par les politiques d'organisation, en particulier celles ayant trait à l'organisation de leurs parcours professionnels. Soulignant en particulier la faiblesse des différences de rapport au travail entre les générations (Tania Saba dans ce numéro) ou l'hétérogénéité intrinsèque de chaque génération (Séverine Misset, Nadège Vezinat, Constance Perrin-Joly dans ce numéro), nous proposons de regarder, comment les générations sont construites par les organisations, donc d'interroger l'interaction entre les individus concrets et les dispositifs de gestion dans différentes organisations.

En effet, dans un premier temps, définir une génération implique de s'interroger sur ce qui constitue son homogénéité et ce qui la différencie par rapport à d'autres. C'est ce questionnement que nous propose dans son article Tania Saba (*Le débat sur les générations au travail : les introuvables différences*), à partir de l'analyse de données statistiques produites dans le contexte nord-américain. Préambule nécessaire à la réflexion, cet article de perspective offre, à partir d'un large éventail de données et études statistiques, un panorama du rapport au travail selon les générations et interroge en conséquence la possibilité, sur cette base, de distinguer des différences générationnelles. Il s'inscrit dans un mouvement qui prend sa source dans les travaux académiques, mais reste souvent peu entendu dans le monde de la gestion, qui propose de déconstruire les classes générationnelles, telles que « la génération Y » (Pralong, 2010 ; Pichault et Pleyers, 2010).

L'auteure démontre avec la force d'amples données et d'une revue de littérature anglophone et francophone que les variables d'âge et de génération ne permettent pas de distinguer un rapport différent au travail. Elle invite les organisations à interroger la gestion par l'âge ou tout management censé répondre aux spécificités d'introuvables générations. Son propos permet de construire une argumentation solide pour remettre en question la définition *a priori* de spécificités générationnelles, en passant notamment au crible les fondements théoriques et méthodologiques des études portant sur les générations au travail. En ce sens, ce chapitre est un préalable nécessaire à la réflexion autour de la construction des générations par les organisations.

Les générations apparaissent au contraire comme des configurations complexes dans lesquelles les relations intergénérationnelles sont primordiales, relations que l'on peut qualifier de « *relations diagonales* » (Strauss, 1992, p. 146) qui combinent générations et groupes sociaux. Il s'agit donc de construire de manière empirique des catégorisations qui incluent la dimension temporelle tout en rendant compte de la complexité de la construction des groupes sociaux : communauté socialisatrice, génération professionnelle, rapports d'âge, etc.

C'est ce que proposent quatre articles de ce numéro qui vont montrer comment les organisations segmentent les collectifs et créent des effets de génération.

Par sa critique des termes du contrat de génération, Annie Jolivet (*(Re)construire une approche multidimensionnelle des générations de l'entreprise*) démontre l'erreur du législateur qui associe génération et groupe d'âge. Plutôt que d'identifier des générations *a priori*, elle plaide pour une identification d'unité de génération propre à chaque entreprise, voire à chaque atelier. À partir de deux cas précis, elle va montrer comment âge et génération ne se recoupent pas systématiquement dans les organisations. L'un se déroule dans une collectivité territoriale où l'analyse révèle une déconnexion entre âge et exposition à certaines conditions pénibles de travail, montrant ainsi la diversité des parcours au sein d'un même service. Le second dans une entreprise de sidérurgie dévoile les effets produits par les politiques de gestion de la main-d'œuvre divisant le collectif en trois groupes aux dynamiques restreintes : vieux fondeurs expérimentés, jeunes novices et vieux novices issus d'autres entités de l'entreprise.

C'est justement sur les effets de l'organisation sur la segmentation des générations que le texte de Valérie Boussard (*Des rapports d'âge organisationnels : le rôle des dispositifs de gestion*) vient ajouter un éclairage nouveau. Elle démontre que les rapports sociaux d'âge ne sont pas tant structurés par les spécificités intrinsèques de chaque classe d'âge, mais par la manière dont implicitement les dispositifs de gestion les agencent. Ces dispositifs, fondés sur les principes de maîtrise, mesure et performance, jouent sur la hiérarchisation des catégories d'âge, les compétences implicites qui leur sont attribuées et *in fine* leur assignation à des rôles professionnels. En particulier, Valérie Boussard analyse comment l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines ou financières distribuent le pouvoir, la légitimité et les perspectives de carrière selon un critère d'âge le plus souvent implicite.

Dans un second temps, Alex Alber (*Les « générations orphelines » des marchés internes du secteur public*) illustre un agencement organisationnel spécifique dans la fonction publique. Il montre de quelle manière l'introduction de méthodes de gestion privées dans la fonction publique est venue remettre en question le contrat moral sur lequel s'étaient engagés de nombreux fonctionnaires, contrat fondé notamment sur des rétributions différées alors compromises. Ainsi, la modernisation marginalise les agents plus âgés, « les générations orphelines » des valeurs du service public, orphelines également des perspectives professionnelles que le marché interne leur promettait lors de leur entrée au service de l'État. Cet article propose ainsi un éclairage nouveau des effets des changements organisationnels sur les générations d'agents.

Si Alex Alber part du point de vue des fonctionnaires anciens, la réflexion de Séverine Misset (*Politique managériale du « sang neuf » et tensions intergénérationnelles*) prend sa source dans l'analyse de la position spécifique des jeunes générations au travail dans l'industrie : être les enfants de la démocratisation scolaire. Globalement les jeunes sont donc plus diplômés que leurs aînés. Mais, à nouveau, c'est la place que l'organisation réserve à ce diplôme qui vient créer une segmentation des générations. La mise en place d'une politique de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) va explicitement favoriser le diplôme des jeunes ouvriers au détriment de l'expérience des plus anciens. Néanmoins, cette situation propice aux tensions ne va pas forcément de pair avec un conflit intergénérationnel ouvert du fait de l'hétérogénéité intrinsèque de chaque génération et de la force de la socialisation au travail.

## Le fonctionnement des collectifs générationnels

Si les catégories générationnelles sont construites par les organisations, les générations ne peuvent être envisagées que dans leurs rapports sociaux, qu'il s'agisse de rapports de domination, de conflit ou de coopération. La seconde ligne de ce numéro complète la première en décrivant le fonctionnement de collectifs générationnels. Nicolas Flamant (2005) a illustré de manière saillante comment l'organisation peut créer des conflits qui, faute de pouvoir être verbalisés autrement, sont nommés conflits de générations. C'est aussi la conclusion à laquelle aboutit Thomas Troadec, désignant le processus de modernisation comme premier responsable du conflit (2006). L'organisation classe, positionne les individus, crée des lignes de partage qui seront propices ou non à l'échange, la coopération ou l'opposition. L'enjeu est à la fois de décrire les relations que les générations entretiennent dans leur espace de travail, mais également de considérer que ces générations sont aussi construites par leur interaction. C'est donc du côté de ce qui se passe concrètement entre les générations au travail que va se porter le regard. Proposant des outils conceptuels comme « communauté socialisatrice » (Nadège Vezinat dans ce numéro) ou « génération professionnelle » (Constance Perrin-Joly dans ce numéro), les textes de la seconde partie de ce numéro participent au renouvellement de l'analyse de l'intérogénération au travail. Nadège Vézinat (*Le groupe professionnel comme communauté socialisatrice*) observe le renouvellement des générations à la Banque Postale. Dans cette administration publique devenue entreprise privée, l'auteure brosse le portrait de fonctionnaires

attachés à la nouvelle logique commerciale de la fonction de conseiller financier et de contractuels porteur d'un idéal de service public dans une banque « pas comme les autres ». Elle montre le caractère central du processus de socialisation réciproque dans l'évolution du groupe professionnel. L'article que je propose vient apporter un éclairage complémentaire sur un autre terrain : les métiers du transport (*Génération professionnelles, génération en interaction, dans le transport*). Repartant de la définition de ce que pourraient être des générations au travail, il s'agit de montrer combien le terme même de génération s'ancre dans une perspective relationnelle. Ce qui nous intéresse, ce n'est pas tant ce que s'échangeraient les générations, mais ce qui se passe au cœur des relations intergénérationnelles. Il s'agit de regarder le processus du don qui peut caractériser les interactions entre générations. Mais le circuit du don peut aussi exclure certains segments des groupes générationnels dès lors que les conditions organisationnelles entravent l'échange.

Le livre propos proposé par Françoise Vialard appuie avec verve ces analyses en donnant à voir une expérience concrète d'entraide générationnelle. Cette ancienne syndicaliste narre la mobilisation d'un collectif d'agents de la fonction publique, relégués dans un service de la direction régionale du travail où l'atmosphère est pour le moins délétère. L'arrivée de deux collègues plus âgées, au parcours divers, va participer à changer l'équilibre et le collectif va s'organiser pour faire au mieux le travail dévolu, s'appuyant sur les atouts de chacun de ses membres. Il trouvera ainsi la force de se défendre face à des injonctions contradictoires et de protéger les agents de la menace du burn-out.

## Conclusion

La manière dont cohabitent et surtout travaillent ensemble ces générations se révèle très dépendante du contexte organisationnel. L'organisation intervient sur des processus temporels et identitaires. Elle façonne un temps collectif et individuel, elle participe à segmenter des groupes sociaux en générations. L'organisation orchestre alors potentiellement une concurrence des temps qui peut se traduire par des tensions entre les générations. Toutefois les différentes segmentations qui traversent les générations elles-mêmes, fondant différentes identités professionnelles, rendent complexe l'analyse de ces agencements générationnels, le plus souvent multifactoriels.

L'organisation du travail participe ainsi à définir des rôles selon l'âge et à donner une valeur différenciée aux temps. Mais *in fine*, tout acteur qui participe au travail d'organisation (à la division du travail, à la coordination, à la régulation du travail) a les moyens de créer des conditions favorables à la coopération. Favoriser la coopération passerait par redonner une place au collectif de travail dans la régulation et l'évaluation de son activité. Pour ce faire, le collectif a besoin de diversité (des âges), les ghettos générationnels ne produisant au mieux que des rapports distants. Mais le collectif a aussi besoin de temps : un temps dans l'activité de travail que menace son intensification, et du temps devant soi, ou plutôt une certaine

assurance de son horizon d'attente (que ce soit en termes d'emploi, de carrière, de métier ou d'activité de travail). C'est à ces conditions que l'on pourrait permettre de « durer au travail » ou d'y « bien vieillir » tel que tentent de le promouvoir les politiques publiques.

## RÉFÉRENCES

- Ankri, J. (dir.) (2009). La prise en charge de la Maladie d'Alzheimer [numéro thématique]. *Gérontologie et société*, 32(128-129). Repéré à : <http://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe1-2009-1.htm>
- Arnoult-Brill, E. (2007). *La sécurisation des parcours professionnels*. Rapport au Conseil économique et social. Repéré à : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000392/index.shtml>
- Astier, I. (2007). *Les nouvelles règles du social*. Paris, France : PUF.
- Astier, I. et Duvoux, N. (2006). *La société biographique : une injonction à vivre dignement*. Paris, France : L'Harmattan.
- Bessin, M. et Levilain, H. (2012). *Parents après 40 ans*. Paris, France : Autrement, coll. « Mutations ».
- Biggs, S. et Lowenstein, A. (2015). *Generational Intelligence: A Critical Approach to Age Relations*. Londres, Royaume-Uni : Routledge.
- Boissonnat, J. (1995). *Le travail dans 20 ans*. Paris, France : Odile Jacob.
- Booth, A., Crouter, A.C. et Shanahan, M.J. (1999). *Transitions to Adulthood in a Changing Economy: No Work, No Family, No Future?* Santa Barbara, CA : Praeger Pub Text.
- Boudaoud, E. (2013). *Génération Y. Droit de réponse*. Paris, France : AFNOR.
- Bory, S. (2009). Trajectoires réversibles : le cas des jeunes adultes italiens. *Informations sociales*, 156, 132-141.
- Cahuc, P. et Kramaz, F. (2004). *De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle*. Paris, France : La Documentation Française.
- Caradec, V. (2004). *Vieillir après la retraite. Approche sociologique du vieillissement*. Paris, France : PUF.
- Caradec, V. (2007). L'épreuve du grand âge. *Retraite et société*, 52, 11-37. Repéré à : <https://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe-2007-3-page-11.htm>
- Cavalli, S. (2007). Modèle de parcours de vie et individualisation. *Gérontologie et société*, 30(123), 55-69.
- Cavalli, S. et Galland, O. (dir.) (1993). *L'allongement de la jeunesse*. Arles, France : Actes Sud.
- Chamahian, A. (2013). Se former dans le temps de retraite. Analyse sociologique des parcours de vie en formation. *Retraite et société*, 65, 83-100. Repéré à : <https://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe-2013-2-page-81.htm>

- Chamahian, A. et Lefrançois, C. (2012). *Vivre les âges de la vie. De l'adolescence au grand âge*. Paris, France : L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».
- Chauvel, L. (1998). *Le Destin des générations*. Paris, France : PUF.
- Commissariat général du Plan, remis au Premier ministre Michel ROCARD. *Le livre blanc sur les retraites*. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/134000051/index.shtml>
- Dagnaud, M. (2011). *Génération Y. Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion*. Paris, France : Presses de Science Po.
- Davy, F. (2012). *Sécuriser les parcours professionnels par la création d'un compte social universel*. Rapport remis au premier ministre. Repéré à : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/124000183/index.shtml>
- Diana, J.-F. et Meyer, V. (2012). *Images troublées, réalités morcelées, Alzheimer : incarnation du mal vieillir ?* Bordeaux, France : Éditions Les études hospitalières.
- Dubet, F. (1994). *Sociologie de l'expérience*. Paris, France : Seuil.
- Excousseau, J.-L. (2000). *La mosaïque des générations. Comprendre les sensibilités et les habitudes des français*. Paris, France : Éditions d'Organisation, coll. « Tendances ».
- Eyerman, R. et Turner, B.S. (1998). Outline of a Theory of Generations. *European Journal of Social Theory*, 1(1), 91-106. DOI:10.1177/136843198001001007
- Fassin, D. (2004). *Des maux indicibles. Sociologie des lieux d'écoute*. Paris, France : La Découverte.
- Flamant, N. (2005). Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... *Sociologie du travail*, 47(2), 223-244. DOI:10.1016/j.soctra.2005.03.005
- Gaullier, X. (1988). *La deuxième carrière. Âges, emplois, retraites*. Paris, France : Seuil, coll. « L'épreuve des faits ».
- Gazier, B. (2003). *Tous « sublimes ». Vers un nouveau plein emploi*. Paris, France : Flammarion.
- Goldscheider, F.K. et Goldscheider, C. (1999). Changes in returning home in the US, 1925-1985. *Social Forces*, 78, 695-720.
- Guillemard, A.-M. (2003). *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*. Paris, France : Armand Colin.
- Guillemard, A.-M. (2010). *Les défis du vieillissement. Âge, emploi, retraite, perspectives internationales*. Paris, France : Armand Colin, coll. « U Sociologie ».
- Hummel, C. et Hugentobler, V. (2007). La construction sociale du « problème » intergénérationnel. *Gérontologie et société*, 30(123), 71-84. DOI:10.3917/gs.123.0071
- Huyez-Levrat, G. (2007). « Jeunes vendeurs » contre « vieux techniciens », des compétences spécifiques ou des trajectoires divergentes ? *Formation emploi*, 99, 47-60.
- Kohli, M. (1986). The world we forgot: A historical review of the life course. Dans Marshall V.W. (dir.), *Later life. The social psychology of aging* (p. 271-303). Beverly Hills, CA : Sage.
- Kohli, M. (2005). Generational changes and generational equity. To appear. Dans M. Johnson, V.L. Bengtson, P. Coleman et T. Kirkwood (dir.), *The Cambridge handbook of age and ageing* (p. 518-526). Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University Press.

- Lalive D'Épinay, C. (1994). La construction sociale des parcours de vie et de la vieillesse en Suisse au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Dans G. Heller (dir.), *Le poids des ans. Une histoire de la vieillesse en Suisse romande* (p. 127-150). Lausanne, Suisse : SHSR & Éditions d'en bas.
- Laroque, G. (dir.) (2004). Âge et travail [numéro thématique]. *Gérontologie et société*, 27(111). Repéré à : <https://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe1-2004-4.htm>
- Laroque, G. (dir.) (2007). Nouvelles problématiques du vieillissement [numéro thématique]. *Gérontologie et société*, 30(123). Repéré à : <https://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe1-2007-4.htm>
- Laroque, G. et Cassou, B. (dir.) (2008). Prévenir la maladie et promouvoir la santé [numéro thématique]. *Gérontologie et société*, 31(125). Repéré à : <https://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe1-2008-2.htm>
- Le Lann, Y. et Lemoine, B. (2012). Les comptes des générations » Les valeurs du futur et la transformation de l'État social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 194, p. 62-77. DOI : 10.3917/arss.194.0062
- "Life's Work: Generational Attitudes toward Work and Life Integration" (2000). *ADVANCE Library Collection*. Paper 397.
- Leisering, L. (2003). Government and the life course. Dans J.T. Mortimer et M.J. Shanahan (dir.), *Handbook of the life course* (p. 205-225). New York, NY: Kluwer.
- Lima, L. (2008). Le temps de la prime insertion professionnelle : un nouvel âge de la vie. Dans A-M. Guillemard (dir.), *Où va la protection sociale ?* (p. 49-67). Paris, France : Presses universitaires de France. DOI:10.3917/puf.guill.2008.01.0049
- Mannheim, K. (1928). *Le Problème des générations*. Paris, France : Nathan.
- Masingue, B. (2009). *Seniors tuteurs : comment faire mieux ? Rapport au Secrétaire d'État chargé de l'Emploi*. Repéré à : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000125.pdf>
- Morley, C., Bia-Figueiredo, M., Baudoin, E. et Salierno, A. (2012). *La génération Y dans l'entreprise. Mythes et réalité*. Paris, France : Pearson.
- Moulias, R., Moulias, S. et Busby, F. (dir.) (2010). Pour une bienveillance : faut-il repenser le soin ? [numéro thématique]. *Gérontologie et société*, 33(133). Repéré à : <http://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe1-2010-2.htm>
- Ngatcha-Ribert, L. (2012). *Alzheimer : la construction sociale d'une maladie*. Paris, France : Dunod.
- Pallas, A.M. (2003). Educational Transitions, Trajectories, and Pathways (165-184), Dans J.T. Mortimer et M.J. Shanahan (dir.) *Handbook of the Life Course*. New York. NY : Kluwer Academics, Plenum Publishers. DOI:10.1007/b100507
- Pichault, F. et Pleyers, M. (2010). Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale, Novembre 2010, XXI<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH. Repéré à : <http://hdl.handle.net/2268/88548>
- Piou, O. (dir.) (2013). Vous avez dit dépendance ? État actuel d'un débat [numéro thématique]. *Gérontologie et société*, 36(145). Repéré à : <http://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe1-2013-2.htm>
- Pralong, J. (2010). L'image du travail selon la génération : Une comparaison intergénérationnelle conduite sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives, *Revue internationale de psychosociologie*, 16(39), 109-134. DOI:10.3917/rips.039.0109

- Préel, B. (2000). *Le choc des générations*. Paris, France : La Découverte.
- Raoult, N. et Huyez, G. (2009). *Les seniors dans l'entreprise : manager ou négociateur ?* Paris, France : Liaisons Sociales.
- Riley, M.W. (1979). Introduction: Life Course Perspectives. Dans M.W. Riley (dir.), *Aging from Birth to Death* (p. 3-13). Boulder, CO : Westview Press.
- Rollot, O. (2012). *Génération Y*. Paris, France : PUF.
- Ryder, B.N. (1965). The Cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*. Sage Publications, 30(6), 843-861.
- Saint-Etienne, C. (1993). *Génération sacrifiée*. Paris, France : Plon.
- Schwartz, B. (2001). L'insertion professionnelle et sociale des jeunes. Rapport au Premier ministre. Paris, France : La Documentation Française.
- Shanahan, M.J. (2000). Pathways to Adulthood in Changing Societies: Variability and Mechanisms in Life Course Perspective. *Annual Review of Sociology*, 26, 667-692. DOI:10.1146/annurev.soc.26.1.667
- Strauss, A.L. (1992). *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionniste*. Paris, France : L'Harmattan.
- Supiot, A. (1999). *Au-delà de l'emploi, Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*. Paris, France : Flammarion.
- Troadek, T. (2006). Des générations coupables ? *Sociologies pratiques*, 12, 1-6. DOI:10.3917/sopr.012.0001
- Trombert, C. (2008). L'accompagnement d'insertion des RMIstes : parcours, catégorisation institutionnelle et conditionnalité des dispositifs. Dans D. Vrancken et L. Thomsin (dir.), *Le Social à l'épreuve des parcours de vie* (p. 137-149). Louvain-la-Neuve, Belgique : Éditions Academia Bruylant.
- Van de Velde, C. (2008). *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*. Paris, France : PUF.
- Vrancken, D. et Thomsin, L. (dir.) (2008). *Le social à l'épreuve des parcours de vie*. Louvain-la-Neuve, Belgique : Academia-Bruylant.
- Williamson, J.B. et Watts-Roy, D. (1999). Framing the generational equity debate. Dans J. B. Williamson, D. Watts-Roy et E.R. Kingston (dir.), *The Generational Equity Debate* (p. 3-37). New York, NY : Columbia University Press.
- Zemke, R., Raines, C. et Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York, NY : American Management Association.

**email auteur : cperrinjoly@gmail.com**