

cee

CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

Septembre
2008

Les rapports entre jeunes
et anciens dans les grandes entreprises.
La responsabilité organisationnelle
dans la construction de dynamiques
intergénérationnelles coopératives

Beatrice Delay

103

Document de travail

Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises

La responsabilité organisationnelle dans la construction
de dynamiques intergénérationnelles coopératives

BEATRICE DELAY

beatrice.delay@voila.fr

Centre d'études de l'emploi

DOCUMENT DE TRAVAIL

N° 103

septembre 2008

ISSN 1776-3096
ISBN 978-2-11-098164-6

LES RAPPORTS ENTRE JEUNES ET ANCIENS DANS LES GRANDES ENTREPRISES

LA RESPONSABILITE ORGANISATIONNELLE DANS LA CONSTRUCTION DE DYNAMIQUES INTERGENERATIONNELLES COOPERATIVES¹

Béatrice Delay²

RESUME

Une tendance récurrente dans les discours médiatiques et managériaux consiste à se représenter la cohabitation intergénérationnelle au travail uniquement sous l'angle du risque : le risque d'une plus grande conflictualité dans les relations sociales susceptible de compromettre les capacités coopératives et, à terme, de jouer négativement sur les performances collectives. Les entretiens, individuels et collectifs, conduits dans le cadre de la recherche, dont on rend compte ici, permettent au contraire de démontrer que plusieurs registres relationnels doivent être mobilisés pour qualifier les relations qui s'établissent au travail entre les salariés. Loin de se réduire à une dimension conflictuelle, ces relations renvoient schématiquement à trois configurations distinctes (coopérations actives, relations distantes, tensions), que nous nous efforcerons d'expliquer et d'analyser tout au long de ce document.

Mots clés : générations, âges, coopération, solidarité, processus d'intégration et de professionnalisation, transmission des compétences, socialisation inversée, mixité des âges, concurrence, distance, conflits, déficit de reconnaissance, modèles organisationnels, intensification du travail, standardisation des méthodes de travail, politiques de gestion segmentée par l'âge, relégation des séniors.

¹ Cet article a été écrit dans le cadre du projet de recherche européen SPReW (*Social Patterns of Relation to Work*) coordonné par la fondation Travail-Université de Namur : <http://www.ftu-namur.org/sprew/fr-index.html>.

² Chargée d'études au CEE et, depuis juin 2008, chargée de mission à l'Observatoire Régional Emploi Formation de l'Ile-de-France (b.delay@carif-idf.org).

***RELATIONSHIPS BETWEEN SENIORS AND YOUNG EMPLOYEES IN FIRMS
MANAGEMENT'S RESPONSIBILITY IN THE DEVELOPMENT OF COOPERATION
BETWEEN GENERATIONS IN WORKPLACE***

ABSTRACT

A recurring trend in management and media approaches is to represent the co-existence of generations at work solely in the form of risk, a risk of greater propensity to conflict in social relations which may compromise the ability to cooperate and ultimately have an adverse effect on collective performance. Individual and group interviews conducted for this research enabled us to demonstrate on the contrary that various relational registers must be mobilised to describe the relations established between generations as employees. These are far from confined to conflicts. They may refer simplistically to three discrete configurations (active cooperation, remote links and tension) which we will attempt to explain and analyse throughout this article.

Key words: *generations, ages, cooperation, solidarity, professionalism and induction process, transmission of knowledge, "reverse socialization", the mix of age groups, competition, distance, conflicts, lack of recognition, organisation models, intensification of work, standardisation of work methods, age-segmented management strategies, relegation of seniors.*

Les transformations qui sont advenues sur le marché du travail ces dernières années confèrent une acuité nouvelle à la question des rapports intergénérationnels dans l'entreprise. On peut mentionner en premier lieu *la mutation du paradigme productif*, qui conduit à prôner une logique de plus en plus flexible et matricielle et fait de la coopération au travail et de la détention par les salariés de compétences sociales et relationnelles des conditions *sine qua non* de l'efficacité productive. L'espace de la prescription a reculé au profit d'une exigence de mobilisation, d'autonomie des salariés et d'engagement subjectif et relationnel au travail (Boltanski, 2002). Ce qui ne signifie pas toujours, comme l'ont montré de nombreux chercheurs, une rupture radicale avec les présupposés du modèle taylorien, mais ce qui participe en tous les cas à réactualiser les réflexions sur les nouvelles formes collectives de travail dans lesquelles la coopération ne peut être seulement l'échange de consignes. Elle doit se traduire également par une coopération dynamique fondée sur l'interaction non-programmée des individus et des sous-ensembles de l'organisation, et capable de favoriser le partage des savoirs et la résolution des aléas productifs (Veltz, Zarifian, 1993). Les capacités coopératives des salariés et des organisations représentent donc un enjeu majeur pour les entreprises contemporaines contraintes à montrer toujours plus de réactivité dans un environnement fortement concurrentiel.

De plus, pendant des décennies, le choix français en matière de régulation des concurrences intergénérationnelles, qui n'est pas forcément celui qui a prévalu dans d'autres pays européens, a été de faire supporter le poids des ajustements structurels aux deux extrémités de la pyramide des âges ; ce qui s'est traduit pour les jeunes par un cantonnement dans des contrats atypiques en marge du noyau salarial stable et pour les âgés par une relégation dans des zones d'inactivité *via* les départs anticipés (Guillemard, 2003). Or, depuis peu, s'impose, notamment par le biais des injonctions européennes, *la nécessité de mettre fin à ce processus d'exclusion sélective* en accroissant le taux d'activité des jeunes et des seniors pour sortir d'une configuration où « une seule génération travaille ». Ce phénomène, qui *a priori* ne va faire que s'amplifier dans les années à venir, contribue à faire cohabiter, au travail, des âges et des générations qui ne se côtoyaient plus dans l'entreprise.

Or, une tendance récurrente dans les discours managériaux et médiatiques consiste à se représenter la cohabitation au travail entre jeunes et anciens uniquement sous l'angle du risque, le risque d'une plus grande conflictualité dans les rapports sociaux susceptible de compromettre les capacités de coopération et donc, à terme, de jouer négativement sur les performances collectives. Des entretiens³, conduits auprès de salariés d'âges et d'ancienneté contrastés (moins de 30 ans et moins de cinq ans d'ancienneté dans l'entreprise/plus de 45 ans et plus de quinze ans d'ancienneté dans l'entreprise)⁴, nous ont permis de montrer au contraire que différents registres relationnels doivent être mobilisés pour caractériser les relations qui s'établissent entre les jeunes et les anciens dans l'espace salarial. Lesquelles sont loin de se réduire à une dimension conflictuelle. Elles renvoient schématiquement à trois configurations distinctes (coopérations actives, liens distants, tensions), que nous ambitionnons d'exposer et d'analyser tout au long de ce document.

³ D'un point de vue empirique, cet article repose sur des monographies conduites dans le cadre du programme européen de recherche SPREW au sein de grandes entreprises françaises (une entreprise d'assurance, une entreprise commerciale, une entreprise de services, une entreprise de gestion de l'environnement, une entreprise de transports routiers, une entreprise industrielle). Une cinquantaine d'entretiens (individuels et collectifs) ont été réalisés avec des salariés d'âge, d'ancienneté et de niveau de qualification variés.

⁴ Dans ces grandes entreprises, qui en dépit de sérieux éléments de stabilisation continuent à fonctionner selon une logique de marché interne, l'avancée en âge est largement corrélée au niveau d'ancienneté.

1. DES RAPPORTS COOPÉRATIFS

La première configuration que nous avons pu observer renvoie à une coopération active entre les jeunes salariés et les plus expérimentés. Elle ressort de nos investigations empiriques comme étant la situation la plus fréquente. Il peut s'agir d'entraide, de collaborations ponctuelles, et plus globalement d'échanges d'informations et de savoirs entre les générations.

Ces relations harmonieuses et pacifiées découlent en premier lieu des bénéfices que chacun peut retirer à s'engager dans des rapports coopératifs avec des salariés issus d'autres générations.

1.1. Professionnalisation et intégration des jeunes embauchés

Quelques jeunes interviewés semblent ne pas opérer spontanément de lien entre l'ancienneté d'un côté, et la qualité du travail produit, de l'autre. Ce qui peut s'expliquer par une conjonction d'éléments.

Tout d'abord, les jeunes d'aujourd'hui pénètrent dans les entreprises plus tardivement et sont dotés d'un niveau de diplôme supérieur à celui de leurs aînés (Galland, 2001). Ils peuvent par conséquent être tentés de privilégier davantage les connaissances emmagasinées au cours de leur formation initiale que celles acquises sur le tas.

De plus, leur parcours d'insertion est, pour la plupart, nettement moins linéaire que celui des générations antérieures, comme en témoigne la diversité des situations intermédiaires et des emplois atypiques qui jalonnent leurs itinéraires avant d'intégrer le noyau stable des marchés internes (Lefresne, 2003 ; Fondeur et Minni, 2004). De surcroît, les jeunes salariés sont, davantage que les autres, l'objet d'exigences de polyvalence au sein des entreprises (Durand, Hatzfeld, 2002). Cette sollicitation spécifique des jeunes pour la production et la prise en charge de la flexibilité organisationnelle, outre qu'elle peut conduire à un « processus de dualisation » avec d'un côté, les anciens ouvriers monopostes et de l'autre, les jeunes polyvalents⁵, contraint les nouveaux embauchés à développer des stratégies d'apprentissages diversifiés pour s'adapter sans cesse à leurs multiples postes et milieux de travail (Hinault, 2006). Ainsi, pour beaucoup, l'expérimentation et le changement constituent donc le premier mode de socialisation professionnelle. Les jeunes ont ainsi pu intérioriser une vision selon laquelle l'ampleur des compétences et la fertilité de l'apprentissage résultaient, non pas d'une confrontation prolongée à une activité unique, mais plutôt du renouvellement et de la multiplicité des expériences dans des univers professionnels variés (Delay, 2005).

« Moi, ça fait pas longtemps que je suis là, mais j'ai déjà l'impression d'avoir appris ce qu'il fallait pour faire le truc. (...) Oui, j'ai encore des trucs à apprendre mais bon ça va quand même vite (...) J'ai pris l'habitude d'apprendre vite parce qu'on change souvent de postes et parce que les boulots que j'ai fait avant c'était jamais plus de trois, quatre mois. Alors, t'avais plutôt intérêt à piger rapidement si tu voulais pas être largué. » (Isabelle, 25 ans, assistante RH, entreprise de transport routier)

Ceci dit, la plupart des jeunes interviewés perçoivent les salariés plus âgés comme un moyen utile et efficace pour accélérer leur processus d'intégration et de professionnalisation.

⁵ I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu, M. Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995.

Animés, pour la grande majorité, par une forte volonté de progression, les enquêtés sont en effet convaincus d'avoir tout intérêt à collaborer avec leurs aînés auxquels ils reconnaissent, malgré l'accélération de l'obsolescence des savoirs, des compétences spécifiques et pertinentes dont ils sont pour le moment dépourvus. Beaucoup considèrent que la rapidité de leur évolution mais aussi l'optimisation de leur employabilité en vue d'une future mobilité externe dépendront de la vitesse avec laquelle ils vont acquérir de nouveaux savoirs, et donc capturés ceux détenus par les anciens.

« Moi j'ai envie d'évoluer c'est normal, je suis au début de ma carrière et puis j'ai pas envie de m'ennuyer. Donc c'est sûr qu'il faut à la fois s'intégrer et se distinguer des autres, se faire repérer comme quelqu'un qui a de l'ambition et qui se donne les moyens. La précocité, c'est une valeur centrale aujourd'hui. Ce qui veut dire apprendre vite, progresser vite... et pour ça on a beaucoup à gagner avec les plus expérimentés, ils peuvent nous faire gagner du temps. » (André, 27 ans, chargé d'étude à la direction financière, entreprise d'assurances)

En effet, bien que la maîtrise des tâches et de l'environnement professionnel s'acquière en partie dans la confrontation individuelle à l'expérience concrète de travail selon un mécanisme itératif d'essais/erreurs⁶, l'intériorisation de nouveaux savoirs dépend largement de la socialisation de proximité qui s'opère par et dans le collectif, au contact direct des salariés expérimentés. « L'unité d'appartenance constitue le principal référentiel de socialisation, dont le nouveau venu assimilera les valeurs, les usages et les normes de comportement » (Iazykoff, 2007).

Certes, les modalités d'apprentissage varient selon la taille de la structure, le métier exercé, le niveau de qualification du poste, les politiques de formations internes, les systèmes d'évaluation des compétences... Par exemple, les milieux à dominante technique, contrairement aux activités commerciales, sont davantage marqués par le poids du groupe qui intervient directement dans le processus productif et les interactions quotidiennes.

Mais, au-delà des caractéristiques spécifiques du contexte d'action local dans lequel le nouvel arrivant est immergé, les anciens avec lesquels il est amené à collaborer possèdent différents types de savoirs susceptibles de l'aider à se repérer dans l'entreprise, à gérer le stress, à organiser son temps et à réaliser le travail demandé. Il peut s'agir de savoirs qui échappent à une description formelle et qui se sont construits parfois en marge (voir à l'encontre) des systèmes officiels de reconnaissance des compétences. On peut, en outre, distinguer les savoirs professionnels issus de l'exercice d'un métier (compétences techniques, « habiletés et tours de main », astuces personnelles, savoirs pratiques, procéduraux), des savoirs davantage liés à l'histoire de l'entreprise et aux fonctionnements du service. Lesquels concernent autant la connaissance des règles informelles, des réseaux de pouvoir et de circulation de l'information, que le maniement des codes culturels et relationnels.

« Ben, ils savent qui contacter dans l'entreprise, à qui et comment il faut s'adresser pour avoir ceci ou cela, vers quel service t'as intérêt à te diriger pour que ça aille vite sans forcément suivre le circuit officiel. » (Amélie, 25 ans, chef de comptoir, entreprise de services)

Les anciens peuvent donc jouer un rôle majeur dans la professionnalisation des nouveaux entrants.

⁶ « Travailler c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif, travailler c'est (d'abord) échouer » (Dejours, 2003).

« On est beaucoup à vouloir progresser et y a pas beaucoup de places. Alors faut se faire remarquer, faut apprendre vite, plus vite que les autres. Faut capter tout de suite les trucs. Du coup c'est clair que si t'as la chance d'être bien encadré par un ancien et de profiter au maximum de tout ce qu'il peut t'apprendre, t'as plus de chance de devenir bon dans ton métier, de te faire repérer et de grimper ou en tous les cas de bouger. » (André, 27 ans, chargé d'étude à la direction financière, entreprise de services)

Comme le souligne le témoignage de cet enquêté, le point de vue exprimé par les jeunes ne consiste pas seulement à envisager leurs rapports avec les anciens comme des systèmes au présent, dont le jeu s'effectuerait pour l'essentiel dans l'instant ou de façon relativement stable. Il revient à les penser en termes de « traversée », en fonction de ce qu'ils se voient devenir dans l'entreprise. Nous rejoignons ici les analyses de Hatzfeld, qui indique que « la représentation par les (salariés) de leur propre parcours constitue une mesure essentielle de leur jugement sur les systèmes et réseaux et contribue à déterminer la place et l'action qu'ils y définissent pour eux-mêmes. En ce sens, si l'organisation détermine et délimite un champ de possibles et de contraintes pour l'acteur, celui-ci œuvre au sein de l'organisation en fonction de la vision qu'il a de sa propre trajectoire dans celle-ci »⁷. Comprendre la formation des modalités d'appréhension des âgés par les plus jeunes suppose donc de pénétrer au cœur des situations de travail mais aussi, simultanément, de parvenir à s'en extraire pour saisir le poids des interactions indirectes et diachroniques dans la définition projective de soi.

La plupart des jeunes enquêtés affirment que les anciens n'opposent aucune résistance pour transmettre leur savoir et répondre aux questions qui leur sont adressées. Le plus souvent, ces derniers proposent spontanément leurs conseils sans que cette démarche fasse suite à une sollicitation du nouvel embauché. Cependant, les jeunes sont quelques uns à reconnaître que pour mériter l'indulgence et la patience des plus âgés, ils doivent au préalable démontrer leur envie d'apprendre, conquérir la confiance des anciens à travers une attitude active et motivée, et prouver leur loyauté en se conformant aux consignes officieuses et tacites du collectif. Certains, peu nombreux, affirment même être parfois contraints de tolérer ou d'ignorer des comportements *a priori* dissuasifs chez les seniors de façon à instaurer des rapports coopératifs favorables à une transmission des compétences.

« Parfois t'as pas forcément envie d'écouter un vieux qui va t'énerver dans sa façon de te parler, de te dire les trucs. En plus tu sais que sur certains trucs il est vieux jeu, qu'il a des vieilles méthodes qui sont plus forcément utilisées. Mais bon tu vas quand même le voir et tu joues le jeu qu'il attend, tu fais en sorte que ça se passe bien, parce que lui ça fait quarante ans qu'il est là, il sait comment ça marche, comment faut faire. Il a forcément des milliards de trucs à t'apprendre. C'est évident. Je comprends pas les jeunes qui comprennent pas ça. » (Joëlle, 30 ans, vendeuse, entreprise commerciale)

Cette relation de dépendance à l'égard de ceux qui enseignent le métier contribue à créer du lien, mais rend en même temps difficile, sauf à prendre le risque toujours possible d'être marginalisé, d'adopter des comportements qui cassent les habitudes et les normes des membres du groupe.

⁷ Hatzfeld, *Les gens d'usine*, p. 131.

1.2. Une posture bienveillante et compréhensive

Les jeunes sont nombreux à ne pas adhérer à un discours dépréciatif à l'égard des seniors, et même à dénoncer le traitement auquel ils sont parfois soumis en étant acculés à un vieillissement prématuré.

« Bien sûr y a des différences. Enfin moi je vois dans mon travail, y a des vieux qui commencent à fatiguer et qui pensent surtout à partir ou qui veulent pas trop faire comme on dit de faire aujourd'hui. Mais je vais pas vous dire qu'ils sont plus bons à rien et qu'ils veulent rien entendre comme des fois on entend dire par la direction. C'est sûr parfois tu peux avoir envie vu l'attitude de certains, mais je vais pas cracher sur les mecs avec qui je travaille. Si on pense ça, ou si on fait ça, après c'est quand même chaud de bien faire le boulot ensemble et de travailler avec eux tranquille comme si de rien n'était après. En plus, ce serait pas juste. Ils sont là, ils font leur boulot et voilà. Moi je le sais bien, je les vois. Et puis c'est quand même eux qui nous ont montré les petits trucs utiles à savoir. Enfin moi ça m'énerve quand j'entends dire que les vieux ils sont bons à jeter à la poubelle. C'est comme si on leur disait ben votre vie elle est bonne à jeter à la poubelle vu que ça fait trente, quarante ans qu'ils bossent là. Je trouve que c'est un manque de respect. J'imagine mes parents à leur place et ça m'emmerderait qu'on leur fasse ressentir ça. » (Jean, 27 ans, électricien opérateur, entreprise industrielle)

Cet extrait d'entretien condense parfaitement les justifications complexes et mêlées que l'on retrouve de façon dispersée dans les entretiens pour expliquer la réticence des jeunes à reproduire les stéréotypes négatifs qui circulent sur les salariés âgés, même si ponctuellement ils avouent eux-mêmes être tentés d'emprunter cette voie. Un premier niveau de justification renvoie à des considérations de nature fonctionnelle liées aux exigences de coopération qu'impose la réalisation du travail. Les jeunes mesurent combien des propos hostiles à l'égard des anciens, y compris s'ils ne sont pas formulés ouvertement devant les intéressés, peuvent nuire à l'efficacité productive ; ils perçoivent à quel point la coopération, loin d'être un produit mécanique de l'organisation, est suspendue à la volonté des acteurs et conditionnée par la possibilité que s'établissent entre eux des relations intersubjectives de confiance.

Les logiques qui affleurent dans les discours des jeunes prennent donc profondément leurs racines dans des préoccupations d'ordre moral ayant trait à des formes de loyauté. Le registre de l'éthique, auquel on a trop souvent tendance à considérer à tort que les jeunes sont hermétiques, est mobilisé dans plusieurs directions. En premier lieu, les enquêtés, qui justifient la crédibilité de leur point de vue en arguant de leur proximité quotidienne avec les âgés, désirent rétablir une vérité malmenée dans la rhétorique managériale. Selon eux, cette dernière participe injustement à dénigrer les comportements des âgés supposés rétifs au changement, désinvestis et opposés à toute forme de remise en question, ou/et à dévaloriser leurs compétences présentées comme archaïques dans les contextes productifs actuels. La volonté affichée par les jeunes de réhabiliter l'image véhiculée sur les anciens et d'exercer leurs capacités de distanciation critique avec les catégorisations gestionnaires dominantes jugées négativement procède également d'un sentiment de reconnaissance à l'égard de ceux grâce auxquels ils ont acquis les « ficelles du métier ». Le respect qu'il convient de leur témoigner fait par ailleurs écho à celui qu'ils souhaiteraient qu'on manifeste à leurs parents.

Ce souci de rendre justice à leurs aînés, et conjointement de compenser la dépréciation dont ils font l'objet dans l'enceinte de l'entreprise, se traduit par l'adoption d'une posture compréhensive à leur égard. Ainsi, la plupart des jeunes amenés à mentionner dans le cours de l'entretien les points sur lesquels ils se différencient des âgés associent systématiquement et spontanément l'évocation de cette distance à l'énumération des raisons pouvant l'expliquer. Tout se passe comme si pénétrer dans l'univers mental des âgés, rappeler les motifs qui légitiment leurs comportements, auxquels par ailleurs ils n'adhèrent pas toujours, permettait d'atténuer la vivacité des critiques susceptibles d'en découler. Cette attitude est particulièrement perceptible dans deux occasions spécifiques que nous allons successivement examiner : dans les milieux industriels, lorsque les jeunes évoquent la faible motivation professionnelle de certains de leurs aînés. Dans les univers de service, quand les jeunes relatent la réticence des âgés à intégrer les nouvelles orientations commerciales et le repositionnement stratégique de l'entreprise.

Ainsi, quelques jeunes opérateurs disent observer chez leurs collègues âgés en fin de parcours une dégradation de l'investissement professionnel. Mais ce déclin attribué à l'usure du temps est présenté comme justifié pour des individus proches de la sortie, et éprouvés physiquement compte tenu de la pénibilité des conditions de travail qu'ils ont connue durant leur longue carrière professionnelle.

« Nous on en veut, on est frais. Certains anciens sont démotivés c'est sûr, y a un certain laisser aller... mais moi, je dis qu'ils ont raison et puis faut les comprendre, ça fait quarante six ans qu'ils bossent, ils arrivent en fin de carrière après avoir trimé toute leur vie sur des métiers très difficiles. Ils ont qu'une envie c'est de partir faut les comprendre quoi. » (Jean, 27 ans, électricien opérateur, entreprise industrielle)

Ceci dit, le regard emprunt de compassion et d'empathie à l'égard des âgés n'empêche pas les jeunes quand ils formulent des projections pour l'avenir de préciser qu'ils refusent de reproduire les carrières professionnelles de leurs aînés ayant passé toute leur vie professionnelle dans la même entreprise et *a fortiori* au même poste. De ce point de vue, le parcours des âgés, et non leur personne, émerge véritablement comme un contre-modèle aux antipodes de la logique de diversité, et de mobilité dans laquelle les nouvelles recrues souhaitent s'inscrire.

De leur côté, les salariés expérimentés sont peu nombreux à reprocher aux jeunes, en général plus diplômés et davantage polyvalents, de connaître des carrières ascensionnelles plus rapides que celles qu'ils ont connues ou de vouloir « brûler les étapes », sans disposer de la maturité nécessaire, sans accomplir le parcours initiatique collectif long et laborieux, auquel ils ont eux-mêmes été soumis. Comme nous le verrons dans la troisième partie, ces critiques surgissent cependant chez les anciens qui se sentent relégués dans des filières dévalorisées ou disqualifiées par une reconversion contrainte dans des métiers périphériques en voie d'extinction. Elles apparaissent aussi, bien que plus rarement, lorsqu'un jeune salarié est appelé à exercer des fonctions d'encadrement avec une équipe composée d'individus plus âgés.

Outre le niveau d'investissement, les clivages mentionnés par les jeunes entre eux et les seniors peuvent également renvoyer à une manière différente d'appréhender la démarche commerciale. Mais, les enquêtés parfaitement conscients, pour la plupart, que l'intégration et la socialisation professionnelle de leurs aînés se sont réalisées dans une entreprise qui, à bien des égards diffère de celle dans laquelle ils travaillent aujourd'hui, comprennent que les anciens soient réticents à bousculer leurs habitudes pour les mettre en conformité avec les exigences actuelles et s'adapter aux évolutions dont le rythme s'est considérablement accéléré ces dernières années.

Vous notez des conflits entre les générations ?

Non, pour moi on est bien accueilli en tant que jeune. Enfin pour moi y a pas de... peut-être au niveau du travail, la façon de penser. C'est vrai que quand on a des collègues qui sont là depuis trente ans et qui ont vu l'évolution, on peut paraître comme un petit peu plus agressif, niveau commercial. Mais c'est tout ce qui change. Mais nous, on a été comme ça et ça a toujours été comme ça donc... Mais c'est vrai que par rapport à l'évolution, les anciens collègues peuvent peut-être...

Et vous avez l'impression qu'il y a quand même une nette évolution qui tend vers une orientation plus commerciale de l'entreprise comparée à avant ?

Ce qu'on m'en dit oui. Je suis là depuis deux ans donc ça a toujours été comme ça. Toujours les mêmes objectifs même si ça s'est accentué avec la part variable. Mais apparemment, y avait un temps c'était complètement différent. Là, on a vraiment une concurrence accrue déjà vis-à-vis des autres établissements bancaires, des parts de marchés à prendre. Donc c'est plutôt, ça serait une communication agressive. Enfin BANQUE change un petit peu de direction à ce niveau-là.

Et vous-même, vous sentez-vous plutôt nostalgique de cette époque, même si vous ne l'avez pas connu directement ?

Non, je suis restée comme ça. Donc on m'a prévenue. J'ai toujours eu dans les différents emplois que j'ai faits, j'ai été démonstratrice, j'ai été (...) donc je sais ce que c'est. Donc il faut être dynamique et essayer de donner ce qu'on peut quoi. J'ai toujours connu ça donc pour moi ça me gêne pas, peut-être que si j'avais connu la période. Mais moi ça me gêne pas tant que ça reste dans, enfin on va dire dans la limite du raisonnable et voilà sans pénaliser le client quoi (...)

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur l'attitude des anciens face à l'évolution de l'entreprise ?

Il y a vingt ans cette entreprise n'avait qu'un seul produit c'était un Livret. Qu'est-ce que faisait la personne qui était ici, elle donnait de l'argent et elle recevait de l'argent point ! Vingt ans plus tard, 350 produits. C'est que ça change tout l'informatique. Des personnes effectivement qui sont rentrées à BANQUE il y a vingt ans, trente ans, quarante ans, il y avait encore en fin de compte une seule... population à faire... il n'y avait pas du tout d'informatique c'était sur du papier. (...) Maintenant il va falloir aller plus vite, commercialement parlant (...) ça allait trop vite pour des personnes qui ont été débordées par rapport à ça. Mais je ne mets aucunement en cause ces gens là. Je les comprends tout à fait pour moi quoi ! C'est dur de changer des habitudes... par petites ponctions la pilule est plutôt moins amère. Lorsque vous allez très, très vite c'est normal effectivement que...

Et vous-même, vous avez vécu personnellement ce virement...

Non. Mais déjà même depuis deux ans, je vois effectivement une entreprise évoluer de façon très rapide. Si moi déjà depuis deux ans je vois déjà au niveau de la démarche commerciale qui est différente effectivement d'avant, j'imagine pas ceux qui étaient rentrés avant hein ! Moi j'ai ressenti, ceux qui sont rentrés avant moi ça a dû être très dur. »⁸

⁸ Il importe cependant de préciser que nos résultats incitent à sortir d'une lecture dichotomique et caricaturale de l'entreprise qui consiste à réduire les enjeux de l'organisation à un conflit entre deux catégories de personnel : les anciens qui résistent aux injonctions gestionnaires et refusent d'admettre la nouvelle orientation commerciale de l'entreprise, et

Les jeunes sont donc appelés à mentionner des divergences avec les salariés plus âgés, mais ils refusent pour la plupart de se saisir de ces différences pour porter des jugements virulents, ouvertement accusateurs ou délibérément agressifs à leur encontre. C'est ce que semble indiquer leur inclination à s'émanciper des visions gestionnaires en adoptant une approche bienveillante et empathique dans l'élucidation de ces points de dissociation.

De même, les anciens, s'ils peuvent être portés à pointer le manque de conscience professionnelle et d'appétence des jeunes au travail, adoptent en général une position nettement compréhensive en mentionnant également les motifs susceptibles de l'expliquer : erreurs d'orientation dans le système éducatif, dureté du marché de l'emploi pour les débutants, effritement du rapport salarial, érosion des possibilités de promotion interne...

« Vous avez des jeunes c'est une catastrophe dans le boulot, mais c'est normal aussi ils voulaient pas faire ça, ils ont été orienté de force dans une filière sous prétexte qu'ils n'avaient pas de bons résultats, donc après faut pas s'étonner qu'ils soient pas dans leur élément. » (Robert, 47 ans, mécanicien-polyvalent, entreprise de gestion de l'environnement)

1.3. Former les débutants : une mission gratifiante pour les salariés expérimentés

Si les coopérations intergénérationnelles constituent un atout pour l'intégration des jeunes, la transmission peut, en outre, se révéler productrice de sens et source de gratifications pour les plus âgés, en leur offrant l'opportunité de donner une cohérence globale à leur itinéraire, de valoriser leur expérience en la partageant avec d'autres (Gautié, Guillemard, 2004) et d'accéder à une reconnaissance sociale et symbolique qui vient compenser l'image parfois dévalorisante de leur situation d'anciens ; à condition bien sûr que ce rôle de transmetteur soit reconnu et ne soit pas vécu comme un préalable à l'éviction ou une forme élégante de mise à l'écart. Ainsi, beaucoup d'anciens, à qui la fonction de « tuteur » procure un sentiment élevé d'utilité (*« c'est valorisant pour nous de faire passer notre savoir, de montrer les petites combines, les façons de faire plus faciles »*), se disent désireux de communiquer leurs savoirs aux plus jeunes et de boucler ainsi leur cycle de vie professionnelle : *« apprendre, appliquer, et transmettre. Dans une vie professionnelle vous passez par plusieurs étapes, et il ne faut pas précipiter les choses »*.

L'envie de transmettre rencontrée chez les salariés expérimentés contraste avec la situation que beaucoup ont eux-mêmes connue dans les premiers temps de leur vie professionnelle. Ils sont nombreux, en effet, à s'être retrouvés totalement à l'abandon, dans l'obligation de se débrouiller seuls sans bénéficier d'accompagnement spécifique ; cette situation opérait d'ailleurs un tri « naturel » entre les salariés qui parvenaient à surnager et les autres :

« C'était vraiment la marre aux crocodiles à l'époque. On était pas du tout encadré, pas du tout accompagné, personne ne nous aidait. Aujourd'hui, les jeunes sont

les modernes soit disant tournés vers l'avenir, porteurs de changements, et acquis à la nécessité du renouvellement culturel et stratégique de l'entreprise. Par exemple la grande majorité des jeunes commerciaux que nous avons rencontrés se disent réticents aux modes de paiement à la commission, qui tendent à associer implicitement la performance commerciale des salariés à la réalisation d'objectifs chiffrés, et à négliger toute la démarche conseil en amont de la décision d'achat au profit d'une rentabilité financière immédiate. Outre la diversité des activités, les jeunes, interrogés sur ce qui leur plaît le plus dans leur travail, citent en effet de façon spontanée et récurrente l'intensité et la qualité des relations qu'ils nouent avec la clientèle. Ainsi, pour les conseillers commerciaux, le conseil apporté aux clients représente une dimension majeure de la satisfaction tirée de l'activité professionnelle.

vraiment cocoonés. À l'époque, ce n'était pas tendre ; beaucoup ne supportaient pas et partaient. » (Robert, 55 ans, DRH, entreprise de transport routier)

Ainsi quelques anciens, évoquant leur début dans l'entreprise, se remémorent cette phase d'intégration comme d'une période douloureuse en raison du comportement défensif et hostile de leurs aînés qui gardaient jalousement leur savoir et préféraient cantonner les débutants dans une position d'ignorant :

« J'ai eu à faire avec des vieux cons qui transmettaient pas leurs savoirs. Quand ils démontaient les moteurs, donc le moment le plus intéressant, où t'apprends le plus de trucs, ils m'envoyaient chercher de l'huile. Les types gardaient leur carnet dans leurs poches avec toutes les informations importantes à savoir. Comme ils voulaient rester indispensables, ils voulaient rien nous enseigner, ne pas dévoiler leur secret pour rester les nababs. Et puis certains avaient beaucoup galéré pour apprendre le métier, du coup ils se disaient y a pas de raison que ce soit plus facile pour eux. Ils vont en baver comme moi j'en ai bavé. » (Julien, 50 ans, mécanicien-polyvalent, entreprise de gestion de l'environnement)

En quelques décennies, la situation a profondément évolué, en raison d'une part, d'un changement de mentalités des salariés, et, d'autre part, d'une prise de conscience des dirigeants sur la nécessité d'attirer et de fidéliser la main-d'œuvre juvénile mais aussi de conserver les compétences clés malgré le départ des plus âgés. Sans oublier que le décroisement relatif des barrières hiérarchiques et statutaires, l'assouplissement des organisations pyramidales dans un sens plus horizontal et décentralisé, le développement du travail par projets transversaux en équipes semi-autonomes, ou encore l'inclinaison de l'encadrement à adopter un style managérial davantage démocratique et participatif, ont contribué à valoriser la parole du salarié de base en lui ouvrant un espace pour communiquer son savoir. Ces mutations ont donc participé à diffuser une culture de la transmission :

« Avant il y avait un mur infranchissable entre la maîtrise et les ouvriers. C'était systématiquement les ingénieurs qui apportaient les solutions. Les ouvriers n'étaient pas invités aux réunions de maintenance. On disait à l'ouvrier tu casses le mur et c'est tout alors qu'on savait que ce n'était pas une bonne idée technique et personne ne nous écoutait. Maintenant c'est différent, notamment depuis la privatisation. Y a plus que des petits murets entre la maîtrise et les ouvriers. On a commencé à prendre en compte le savoir terrain des ouvriers, à les écouter, à les inviter aux réunions, à les encourager à donner leur avis. » (Julien, 50 ans, mécanicien-polyvalent, entreprise de gestion de l'environnement)

De plus, la recomposition des critères qui sous-tendent la gestion des carrières au sein des organisations a également contribué à atténuer la propension des anciens à ne pas divulguer leurs « secrets de fabrication ». En effet, la promotion des salariés sur des postes d'encadrement tend à être non plus tellement adossée à un critère d'excellence technique et davantage fonction des compétences de management et d'animation des équipes démontrées par les acteurs. Par conséquent, communiquer son savoir-faire à un jeune est de moins en moins perçu par les salariés expérimentés comme une pratique risquant de compromettre leurs chances d'accéder à des positions à responsabilités.

« Si vous voulez c'est plus comme avant. Avant un type qui était promu c'était le meilleur technicien, celui qui maîtrisait le mieux les processus techniques. Donc les gars avaient tout intérêt à garder leur savoir pour eux, et à ne pas trop en faire profiter les autres. Aujourd'hui on va surtout demander à un cadre de savoir gérer

une équipe, coordonner les compétences de chacun. C'est plus de l'animation de groupe. Donc c'est plus les mêmes qualités qui sont demandées et observées chez les gens avant de les promouvoir. Du coup le type ne met plus en danger sa carrière quand il divulgue son savoir technique. » (Pierre, 56 ans, administrateur du personnel, entreprise de services)

Aujourd'hui les salariés expérimentés, du moins la grande majorité de ceux que nous avons rencontrés au cours de notre étude, se sentent investis d'une mission de formateur auprès des nouveaux, et s'en acquittent avec plaisir. Ils ont ainsi le sentiment de « *passer le flambeau* » et de contribuer à la pérennité de l'activité, qui, en retour, confère du sens à leur propre engagement professionnel (« *Si on montre ce qu'on sait à ceux qui arrivent, on sait que ça peut continuer derrière, enfin en tous les cas on fait ce qu'on peut pour que ce soit le cas, et puis, du coup, on voit qu'on n'a pas travaillé pour rien* »). De plus, ils disent se comporter à l'égard des nouveaux comme ils aimeraient que leurs enfants soient accueillis dans leur entreprise. « *Transmettre son savoir, c'est le devoir d'un bon père de famille. Je dois former les enfants des autres comme certains le font avec mes enfants, c'est normal* ». La transposition d'un rapport de filiation est facilitée quand existe un fort écart d'âge entre les nouvelles recrues et les salariés expérimentés.

La transmission représente donc, de ce point de vue, un outil dont les entreprises pourraient se saisir pour dynamiser les fins de parcours, inciter les anciens à se maintenir dans l'emploi, et relever le défi de l'allongement de la vie professionnelle en limitant les phénomènes de déprise. D'autant plus qu'assumer une fonction de « formateur » permet à des salariés proches de la sortie d'échapper aux situations de travail les plus usantes et d'accéder à des emplois présentant un degré de pénibilité moindre (Molinié, Volkoff, 2003). Cet effet positif sur l'amélioration des conditions de travail et la protection de la santé apparaît précieux compte tenu d'une double évolution observable aujourd'hui dans les organisations: à la fois un resserrement des contraintes temporelles et productives, et une réduction du nombre de postes « doux » suite à l'extension de la mécanisation et de l'automatisation des *process* (Hatzfeld, 2002).

1.4. De la transmission aux situations de co-apprentissage

Il convient enfin de remarquer que la transmission ne se réduit pas toujours à des échanges unidirectionnels et descendants des anciens vers les plus jeunes, de « *ceux qui savent vers ceux qui ne savent pas* ». Elle renvoie souvent à un enrichissement réciproque entre des salariés dont la formation initiale, l'expérience de travail et le rapport aux nouvelles technologies diffèrent à bien des égards :

« Les jeunes peuvent nous apprendre beaucoup au niveau théorique sur les nouveautés par exemple car ils ont un très bon bagage scolaire et puis surtout au niveau informatique car ils sont nés avec. Je me souviens un jeune qui m'avait dit si tu veux je te crée un document sur Excel et à chaque fois que tu devras changer tes mesures t'auras juste à les remplacer dans le tableau plutôt que de devoir créer un nouveau support à chaque fois. J'ai dit "oui". Et c'est vrai que ça m'a vraiment bien aidé ; aujourd'hui je travaille avec cet outil, c'est un gain de temps formidable. » (Pierre, 49 ans, CAP, étalonneur, entreprise de gestion de l'environnement)

Le contact avec les savoirs portés par les plus jeunes peut également encourager certains seniors à réinterroger la pertinence de leurs propres pratiques, à vouloir actualiser ou du moins rafraîchir leurs connaissances.

« C'est toujours bien d'avoir des jeunes dans l'équipe. D'abord ça fait que nous aussi on se sent plus jeune. Ensuite, c'est vrai que nous ça fait longtemps qu'on n'a pas ouvert un cahier et eux ils sortent tout juste de l'école. Donc ils peuvent nous apporter certaines connaissances qu'on a oublié avec le temps ou même qu'on n'a jamais connu parce que les techniques ont changé, évolué et qu'aujourd'hui à l'école on apprend les trucs plutôt à la pointe du progrès. Et puis c'est un regard extérieur, un regard neuf, c'est toujours utile. C'est vrai aussi que comme on doit les former, ça nous oblige à décortiquer ce qu'on fait et donc parfois à se demander si en réalité c'est bien de cette manière là qu'il faut procéder. En plus, vous avez des jeunes qui ont déjà travaillé ailleurs, ne serait-ce que pour un stage. Donc parfois ils peuvent nous montrer certaines méthodes dont n'on avait pas l'habitude. » (Pierre, 49 ans, CAP, entreprise de gestion de l'environnement)

Ceci dit, cette « socialisation inversée » n'est pas toujours aisée, en particulier dans les univers industriels qui présentent une forte tradition de compagnonnage, dans la mesure où elle peut être perçue comme une remise en cause de l'autorité technique des anciens qui leur conférait une position sociale dominante. Un tel bouleversement de l'ordre traditionnel soulève d'autant plus de réticences quand il n'est pas sous-tendu par un fort accompagnement RH et managérial.

Ces formes de « co-apprentissage » (Rouilleault, 2005) fondées sur la complémentarité des savoirs détenus par les différents groupes d'âge, semblent davantage répandues dans les entreprises du tertiaire. Ainsi, un jeune commercial peut apporter son savoir technique sur les nouveaux produits à l'ancien, qui, en retour, lui enseigne sa connaissance des clients, de leurs demandes et de leurs habitudes. Il arrive même, comme dans l'entreprise bancaire dans laquelle nous avons réalisé plusieurs entretiens et qui a amorcé ces dernières années un virage stratégique nettement plus commercial, que des jeunes embauchés, considérés comme plus agressifs sur ce plan, soient sollicités par la direction pour transmettre à des plus expérimentés leurs techniques en termes de placement des produits et d'accroche de la clientèle.

1.5. Un cadre social favorable aux dynamiques coopératives

Ces rapports pacifiés et coopératifs entre les générations ne peuvent être totalement prescrits dans la mesure où ils relèvent d'actes volontaires et de régulation autonome sans cesse réactualisée, enracinée dans une logique de réciprocité, de don/contre don. Cependant le cadre social et organisationnel semble jouer un rôle majeur en créant (ou non) un contexte propice à l'instauration de ces dynamiques coopératives. Nous avons donc essayé en nous appuyant sur les propos recueillis au cours des entretiens de recenser les conditions favorables à l'enclenchement de ces échanges.

Tout d'abord nous avons pu observer que cette coopération active est facilitée quand existe un support institutionnel tel que le tutorat ou le parrainage. Ce type de dispositifs formalisés semble plus fréquent dans les univers techniques et industriels que dans les activités commerciales ou administratives. Ils permettent une prise en charge rassurante qui aide les nouvelles recrues à se positionner dans l'entreprise, à identifier les personnes ressources, et à délimiter le périmètre de leurs attributions professionnelles. Cependant l'efficacité de ces systèmes de transmission suppose la réunion de plusieurs conditions, que l'on retrouve de façon très inégale dans les entreprises:

- la sélection des tuteurs sur la base du volontariat ;

- la formation des tuteurs, pour « leur apprendre à transmettre » ; activité qui requiert des outils et des compétences spécifiques notamment sur un plan pédagogique ;
- la reconnaissance et la valorisation de cette mission spécifique d'accompagnement des nouvelles recrues ;
- un « tutorat collégial » et non pas « un tutorat hiérarchique », afin de ne pas entraîner une confusion des genres néfaste aux processus d'apprentissage : *« le supérieur c'est d'abord celui qui évalue, qui récompense et éventuellement qui sanctionne. Donc je ne pense pas qu'il faille tout mélanger. C'est mieux que le tuteur soit un collègue à qui le jeune osera plus facilement s'adresser sans craindre d'être pris en défaut ou de ne pas renvoyer une bonne image de ses compétences à son supérieur. »* (Robert, 55 ans, DRH, entreprise de transport routier)
- et enfin, le glissement d'un accompagnement individuel, avec un tuteur ou un référent principal clairement identifié, vers une prise en charge plus collective. L'ambition en arrière plan étant de ne pas nuire à une intégration globale au sein de l'équipe et d'éviter l'irruption d'un sentiment d'étouffement chez le jeune pris dans un rapport exclusif de face à face. La substitution progressive d'une relation bipolaire par un encadrement davantage partagé entre les collègues du nouvel embauché peut, par ailleurs, faciliter le passage d'une logique de conformité ou de reproduction des pratiques, susceptible d'entrer en contradiction avec les impératifs de changement, vers une logique de sélection et de co-construction des savoirs utiles à l'entreprise. L'objectif sous-jacent étant de parvenir à concilier pérennité de l'activité et innovation des méthodes de travail.

Outre ces dispositifs, d'autres conditions organisationnelles méritent également d'être mentionnées :

- Premièrement, la mixité des collectifs et un relatif équilibre entre les classes d'âge, qui facilitent la confrontation des points de vue, et, à terme, la production collective de solutions innovantes et de savoirs professionnels partagés.

« Moi ce que je trouve bien dans l'équipe, c'est qu'y a de tout, des jeunes, des vieux, des diplômés, des moins diplômés, du coup, c'est enrichissant, on peut s'apporter des trucs les uns aux autres ; parce que si y a que des clones ben ça peut pas marcher, on stagne. » (Brigitte, 23 ans, agent d'accueil dans une entreprise bancaire)

- Deuxièmement, une certaine stabilité des équipes dans le temps pour favoriser l'instauration de rapports de confiance, préalable nécessaire à l'engagement dans des relations coopératives, et pour permettre aux salariés d'expérimenter sur le terrain ce qu'ils peuvent s'apporter mutuellement.

Nous avons, en effet, pu observer que si les représentations des jeunes en tout début de vie professionnelle semblent aller dans le sens d'une minoration de l'avantage productif de l'ancienneté, elles ne sont pas intériorisées de manière définitive, et peuvent être réinterprétées, bousculées, voire inversées dans le cours des activités interactives.

Ainsi, on remarque fréquemment une réhabilitation de la valeur des compétences des âgés chez les jeunes qui, en poste depuis plus d'un ou deux ans, ont été exposés à des situations « critiques » leur donnant l'occasion de constater empiriquement l'habileté des anciens, leur hauteur de vue et leur capacité à « faire face » à des situations extraordinaires ou inhabituelles, à composer avec le caractère incertain et imprévu de l'action.

« Oui, ben, en fait, quand on a eu la grosse panne, on était que des jeunes et c'est vrai qu'on était complètement dépassé. C'est un truc qui était jamais arrivé avant, du coup on savait pas quoi faire. Et heureusement qu'on a pu appeler un vieux à la rescousse sinon je crois que ça aurait mal tourné. Lui, il s'est pas énervé il a fait les trucs

calmement et voilà c'est passé comme une lettre à la poste. » (Jean, 27 ans, électricien, entreprise industrielle)

À la faveur de ces aléas de l'activité productive, les jeunes peuvent alors mesurer le chemin qui leur reste à parcourir aux niveaux de la vitesse d'exécution, de l'efficacité productive, ou de l'économie de soi avant de prétendre réaliser un travail « d'une qualité comparable ». Cette prise de conscience exige souvent une certaine durée, d'autant plus que, par exemple, dans les entreprises industrielles, l'amélioration continue des installations et la sécurisation croissante des outils rendent heureusement plus rares la survenance des pannes, mais limitent aussi du même coup les occasions d'apprentissage.

Si la stabilité et la mixité des collectifs semblent créer un environnement favorable aux échanges intergénérationnels, c'est également le cas de l'assouplissement des contraintes de production. En effet, les enquêtés expérimentés qui ont connu au cours de leur carrière des situations intergénérationnelles contrastées reconnaissent que les échanges avec les débutants sont possibles à la condition impérative que les individus ne soient pas écrasés par le stress des objectifs de production.

Cet aspect propulse sur le devant de la scène le rôle majeur joué par l'encadrement de proximité pour minimiser les risques de conflit, et faciliter l'installation de régulations conjointes, en desserrant l'étau temporel. Mais leur tâche est éminemment délicate compte tenu, d'une part, des difficultés de certains encadrants, promus sur le critère de l'excellence technique, à entrer dans une dimension plus relationnelle de leur rôle, et compte tenu, d'autre part, de la surcharge gestionnaire qui pèse sur eux, des nombreux indicateurs de suivi et de performances dont ils ont la responsabilité.

Nos investigations nous encouragent, enfin, à mentionner un dernier facteur favorable à l'installation de ces dynamiques coopératives : la politique de l'entreprise en matière de gestion des carrières, de reconnaissance des compétences et de valorisation de l'expérience. En effet, les salariés expérimentés qui disent s'engager avec enthousiasme dans une logique de transfert auprès des nouvelles recrues sans crainte d'être jugés ou de se tromper, sont également ceux qui visualisent très nettement les bénéfices qu'ils peuvent en retirer en terme de parcours de professionnalisation et d'évolution; Ainsi un conseiller commercial dans une agence bancaire, qui ne reçoit pas de rétribution spécifique pour son rôle de tuteur, y consacre pourtant un lourd investissement car c'est un moyen pour lui d'acquérir des compétences managériales, et d'accélérer sa promotion à un poste d'encadrement.

2. DES RAPPORTS DISTANTS

La deuxième configuration relationnelle qui émerge suite à l'analyse des entretiens correspond à des liens intergénérationnels caractérisés par une certaine « distance ». Autrement dit, des échanges, quantitativement et qualitativement, limités entre les jeunes et les anciens dans l'entreprise. Nous sommes parvenus à isoler quatre motifs principaux susceptibles d'expliquer la production de ce type d'interactions intergénérationnelles.

2.1. Effet d'âge

Le premier motif renvoie à ce que l'on pourrait qualifier d'un effet d'âge. En effet le positionnement différencié des salariés dans le cycle de vie personnelle et professionnelle se traduit par des centres d'intérêts, et des systèmes de référence variables d'un individu à l'autre.

Or, les salariés ont tendance à nouer des affinités « naturelles » avec ceux qui partagent des préoccupations proches des leurs. Par exemple, si les quinquagénaires discutent régulièrement des modalités de leur sortie d'activité, les jeunes parents sont davantage enclins à échanger sur les modes de garde d'enfants, ou plus généralement sur la façon dont ils parviennent à articuler leurs responsabilités familiales et professionnelles.

« C'est sûr qu'on n'a pas les mêmes problèmes. Les anciens ils sont proches du départ. Donc souvent on les entend discuter entre eux sur le moment où ils vont partir, sur les réformes des retraites, sur ce qu'ils envisagent de faire après. Alors que moi, et puis d'autres jeunes avec le même profil, on en est à une étape de notre vie aussi bien professionnelle que personnelle où on construit les choses avec tout ce que ça pose comme questions : comment évoluer dans l'entreprise ? Comment faire garder ses enfants, enfin moi j'en ai pas encore mais j'y pense donc ça m'intéresse de savoir comment font les autres ? Comment trouver les fonds pour acheter une petite maison ? Enfin tout ça quoi. Donc c'est vrai que ça peut nous éloigner un peu. On n'est pas dans les mêmes problématiques. » (Isabelle, 25 ans, assistante RH, entreprise de transport routier)

2.2. Homogénéité des collectifs

Le deuxième facteur explicatif a davantage trait aux orientations gestionnaires qui prévalent au sein des entreprises. En effet des rapports distanciés peuvent exister tout simplement lorsque les différentes catégories d'âges ne sont pas mises en présence physiquement dans l'espace de travail. Or, cette homogénéité des collectifs peut résulter en premier lieu des politiques de recrutement privilégiées par la direction. Ainsi, selon que l'entreprise a fait le choix de multiplier ou au contraire de geler les embauches ces dernières années, la composition démographique de la main-d'œuvre en sera profondément modifiée.

« Ça fait quinze ans qu'on n'embauche plus de jeune ou alors soit des très diplômés au compte goutte pour faire un peu le ménage soit des stagiaires ou des apprentis sur des contrats ultra précaires pour boucher les trous. Donc dans l'entreprise, vous avez très peu de jeune. C'est dommage mais c'est logique. Si on ne recrute pas, y en a pas. » (Jacques, 42 ans, gestionnaire/informaticien, entreprise d'assurances)

Cependant, la faible mixité dans certaines équipes ne s'explique pas uniquement comme un effet mécanique de la rareté des recrutements. Elle peut également exister dans des structures où les embauches ont été conséquentes mais où les dirigeants ont volontairement associé leurs politiques de modernisation à des stratégies de gestion segmentée par l'âge. Par exemple, en regroupant les jeunes, au nom de leurs présumées capacités d'adaptation, sur les filières en développement et en reléguant les anciens, au nom de leur présumée résistance au changement, sur des activités en voie d'extinction.

Par une spécialisation professionnelle par âge on va, en quelque sorte, chercher à éviter, même si c'est rarement explicité dans ces termes, que les méthodes de travail des anciens ne viennent en quelque sorte « contaminer » celles des débutants en leur transmettant des pratiques transgressives par rapport aux nouvelles règles prescrites, et que cette acculturation nuise à l'objectif d'utiliser les jeunes comme vecteurs de changements.

De nombreux chercheurs montrent pourtant qu'il est préférable « d'éviter la mise en concurrence des générations qui feraient des uns (les jeunes) des « gagnants » et des autres (les anciens) des

« perdants » de la modernisation ; il s'agit au contraire de miser sur un management partagé, adapté aux caractéristiques des générations en présence » (Iazykoff, 2007).

L'homogénéisation des collectifs risque, en effet, d'entraîner la formation de ghettos générationnels, et de générer des rapports distanciés, voire potentiellement conflictuels, entre les âges car, d'une part, les représentations stéréotypées des uns et des autres ne sont pas mises à l'épreuve par des interactions directes et quotidiennes ; et, d'autre part, les anciens peuvent se sentir dévalorisés dans la mesure où leur expérience est implicitement associée à une externalité négative, qui stérilise leur capacité d'apprentissage et freine le processus de rénovation du pacte socio-professionnel engagé par la direction.

2.3. Intensification du travail

Le troisième motif que l'on peut invoquer pour expliquer l'apparition de liens distendus entre les générations concerne l'accroissement des contraintes de production, l'intensification du travail, et le fonctionnement des équipes en flux tendus.

Intéressons-nous au cas d'une grande firme commerciale vendant ses produits à une clientèle mixte de professionnels et de particuliers. Dans une des agences parisiennes de cette entreprise dans laquelle nous avons conduit plusieurs entretiens, l'organisation du travail était marquée par une spécialisation professionnelle par âges, doublée d'une segmentation géographique : c'est-à-dire que les trois quinquagénaires étaient affectés à la cellule *devis* spécialisée dans les demandes assez pointues d'un point de vue technique et émanant de professionnels. Les trois jeunes travaillaient au comptoir et répondaient aux demandes plus routinières, plus standardisées des particuliers. Le responsable de l'agence a voulu réformer cette organisation spatiale et professionnelle en fusionnant la cellule *devis* et le comptoir, et en regroupant les deux équipes pour que les anciens puissent transmettre leurs compétences techniques aux plus jeunes et leur apprendre à répondre aux sollicitations des clients professionnels. Or, le résultat de cette opération a été plus que mitigé : en réalité, loin de se traduire par un transfert accru des anciens vers les plus jeunes, cette réforme a plutôt entraîné un renforcement de la spécialisation professionnelle par âge. En effet, ces deux catégories d'acteurs évoluaient bien dans le même espace géographique, mais, compte tenu de la pression exercée par les clients et du rythme effréné auquel il fallait répondre à leurs requêtes, les jeunes ont eu tendance à encore davantage se concentrer sur les demandes normalisées et à renvoyer aux plus anciens, qui, en quelque sorte, faisaient office de paratonnerre, les cas exceptionnels et les demandes des professionnels.

On mesure bien à travers cet exemple combien la coprésence des salariés ne constitue pas une condition suffisante pour que s'opère un transfert d'expérience dans le cadre de rapports coopératifs constructifs. Les théoriciens de la formation ont, certes, montré que l'expérience, et notamment celle mobilisée dans le travail, était liée au temps et constitutive de la personne qui en est porteur (David, Teiger, 2003), et donc par définition, partiellement intransférable parce que consubstantielle à l'acteur agissant. Ceci dit, on sait aussi que l'efficacité des processus d'apprentissage est suspendue à l'appropriation individuelle des connaissances transmises. Or, cette appropriation n'est ni spontanée, ni mécanique. Elle suppose non seulement l'existence de moments consacrés aux échanges réflexifs mais également une expérimentation concrète dans les pratiques professionnelles de la pertinence des savoirs enseignés.

L'intervention de l'entreprise ne peut donc se limiter à un aménagement de l'espace physique, ni même à la constitution de collectifs mixtes en termes d'âge et d'ancienneté. Elle doit aussi participer à créer les conditions favorables au niveau de l'organisation quotidienne de l'activité

(notamment en desserrant la pression temporelle) pour que puisse s'enclencher une dynamique coopérative entre les générations. Ces processus ne s'improvisent pas. Les échanges intergénérationnels peuvent relever d'un registre informel, ils ne sont pas pour autant automatiques. Il importe de bien distinguer ces deux dimensions.

2.4. Effet de génération et rapports différenciés au travail

Les entretiens nous ont, enfin, permis de mettre en évidence un dernier facteur susceptible d'expliquer l'existence de liens distendus entre les générations : il s'agit des divergences, dans le rapport au travail, entre les jeunes et les salariés plus âgés.

Ainsi, l'engagement des anciens est souvent porté par l'appartenance au collectif et le souci de s'intégrer au groupe en adoptant des comportements sociaux et professionnels conformes à la place qu'ils sont amenés à occuper⁹. Dans cette logique d'intégration, c'est le cadre de socialisation qui prime sur les singularités individuelles (Dubet, 1994).

A contrario, la dimension d'appartenance, prépondérante chez les salariés âgés, est reléguée au second plan par les jeunes au profit de la volonté d'être reconnu dans leur individualité, de ne pas être réduit à un rôle social ou assigné à une fonction dans une entreprise, et de s'affirmer comme « sujet autonome » et auteur, certes tâtonnant mais réel, de sa propre vie. À ce propos, certains philosophes comme Charles Taylor au Canada, ont, d'ailleurs, pu parler d'éthique de l'authenticité en remarquant le souci de la jeunesse canadienne et américaine de ne pas tricher sur ses motivations, et de se penser comme réellement responsable de ses propres choix. Autrement dit, les jeunes souhaitent se réaliser, notamment dans la sphère professionnelle, selon « des processus identitaires individualisés et réflexifs »¹⁰.

Ce qui explique que de nombreuses études mentionnent la forte sensibilité des jeunes aux marques de respect à leur égard, qu'elles viennent de la hiérarchie, des collègues ou des clients, et leur promptitude à se révolter si l'irrespect apparaît (Flamant, 2005 ; Zarifian, 2005). Ce qui permet aussi de mieux comprendre leur faible investissement, voire les risques de désengagement durable, lorsqu'ils se sentent purement contraints, non reconnus dans leur travail, ou peu intéressés par les missions qui leur sont confiées. Et, inversement, la grande force d'engagement dont ils peuvent faire preuve quand ils estiment que leurs capacités d'initiative sont valorisées, et que leur activité professionnelle participe à satisfaire leur quête de sens ou leur donne l'opportunité d'exprimer leur potentiel (Vakaloulis, 2005).

On observe donc chez les jeunes l'affirmation d'une « logique de subjectivation » (Dubet, 1994) et, corrélativement, une prise de distance croissante avec la « logique d'intégration » davantage caractéristique du rapport au travail des anciens. Ce renversement peut être imputé à une conjonction d'éléments.

Tout d'abord le délitement des cadres d'intégration traditionnels dans le travail : frontières plus floues entre les métiers, instabilité des collectifs, importance croissante prise par des emplois qui peuvent apparaître comme « sans métier » au sens de « sans milieu professionnel intégrateur » et sans reconnaissance professionnelle claire, comme c'est le cas des emplois du commercial et du service (Thévenet, 2002).

⁹ La lettre du GIP-MIS, « Rénover le *management* en intégrant les jeunes », n° 19, janvier 2004.

¹⁰ A.C. Hinault, « Reconnaissance des jeunes au travail : la panne des dispositifs de gestion », in *Sociologies Pratiques*, n° 12, 2006.

De plus, si les jeunes expriment une forte demande de différenciation et sont en attente de dispositifs qui reconnaissent leur professionnalisme et leur excellence individuelle, c'est aussi pour réparer la blessure identitaire née du sentiment de déclassement ressenti par beaucoup à l'entrée dans le monde du travail (Hinault, 2006). Prouver sa valeur et en obtenir une confirmation (qui ne soit pas seulement celle de sa valeur productive ou sociale) permet alors de restaurer une estime de soi abîmée par le hiatus entre le niveau de qualification du poste pour lequel ils ont été recrutés et leur niveau de formation initiale.

Enfin, le désir d'être acteur de sa propre trajectoire peut s'interpréter comme une intériorisation forte des injonctions entrepreneuriales et sociétales à se construire selon des parcours individualisés d'emploi et de formation (Roulleau-Berger, 2001), à optimiser son employabilité, à développer ses qualités de souplesse, de flexibilité et d'adaptabilité (Hinault, 2006).

Si les nouvelles générations sont davantage enclines que les précédentes à être guidées par des logiques individualistes, il peut alors sembler, à première vue, surprenant de constater que jeunes et seniors sont amenés dans quelques entretiens à se reprocher mutuellement d'adopter au travail des attitudes trop individualistes de nature à empêcher la construction de liens solidaires et coopératifs. Ces critiques croisées se rapportent, à y regarder de plus près, à des réalités différentes et s'expliquent par le phénomène bien connu des économistes de « la dépendance du chemin tracé ». Lequel n'est pas sans rappeler « l'effet de scarification » évoqué par Chauvel pour rendre compte des empreintes laissées par une forme spécifique d'entrée dans la vie active.

En effet, les anciens se distinguent par une forte identification au collectif de travail et une opposition symbolique à la hiérarchie, ce qui va de pair avec l'expérience d'une gestion collective de la main d'œuvre, assortie d'une logique de qualification et d'une négociation salariale menée par les syndicats (Dubar, 1991). *A contrario*, leur approche du processus de travail est plutôt individualiste, ce qui reflète un vécu professionnel dominé par une organisation du travail parcellisée et cloisonnée, des équipes de travail stables, et des métiers clairement délimités.

« Dans l'équipe, on est assez soudé, quand il y a un problème, c'est toute l'équipe qui prend la faute, c'est pas un bonhomme. C'est un peu une famille. Et c'est ça qu'il faut arriver à faire comprendre aux anciens, parce qu'ils étaient vachement indépendants, ils étaient à leur place, ils avaient leur boulot, parce qu'avant c'était pas comme ça. Avant, il y avait un gars pour chaque tâche, maintenant on fait tout.

Et les anciens intègrent cette nouvelle donne ?

C'est difficile, mais ils sont un peu obligés. Surtout en mécanique, on devient nombreux, on est vingt. On arrive à leur faire comprendre cette façon de travailler, qu'on ne peut pas être chacun dans son coin mais c'est pas évident. » (Jean, 27 ans, électricien, entreprise industrielle)

De leur côté, les jeunes, dont l'entrée dans l'entreprise a été concomitante avec un mouvement important d'individualisation des relations salariales, s'identifient peu au groupe de pairs et envisagent plutôt leurs relations aux autres sur une base interpersonnelle *via* la constitution de « réseaux affinitaires »¹¹. Le fait d'être évalué de manière individualisée, de progresser en fonction de ses compétences, ou de bénéficier d'un accompagnement personnalisé leur apparaît normal alors que ces pratiques ont longtemps été rejetées par les organisations syndicales et restent suspectes à leurs yeux. En revanche, les jeunes expriment

¹¹ La lettre du GIP-Mis, janvier 2004.

une vision coopérative de l'activité productive, en cohérence avec les transformations contemporaines de l'organisation du travail (logique compétences, décloisonnement des unités, travail en réseau, etc.).

On pourrait alors, plutôt que d'opposer « l'individualisme » des plus jeunes à « l'orientation solidaire » des âgés, distinguer « l'individualisme coopératif » des plus jeunes et le « communautarisme individualiste » des anciens¹². Ces modes différents d'articulation individuel / collectif, qui s'enracinent largement dans des processus de socialisation professionnelle hétérogènes liés au moment d'entrée dans l'organisation (Troadek, 2002), peuvent donc participer à produire des rapports lâches entre les générations qui cohabitent dans l'espace salarial.

Dans une optique comparable, la tendance des jeunes à s'adresser directement à la hiérarchie supérieure, au besoin en court-circuitant la maîtrise, et à entretenir une relation sélective avec les chefs peut entraîner de la défiance de la part des collègues plus anciens, qui, en outre, peuvent voir dans l'inclinaison des nouveaux embauchés à accepter passivement certaines contraintes le risque d'une remise en cause de leurs propres acquis. On voit bien comment ces modes différenciés d'appréhender le travail peuvent générer des sentiments de méfiance réciproque et provoquer des relations intergénérationnelles distancées.

Il semble donc que les rapports entre les âges dépendent à la fois des contextes d'action et des logiques de perception des protagonistes. Ils s'articulent dans différentes formes de régulations localisées, entendues au sens de compromis (instables) entre régulation autonome et régulation de contrôle (Reynaud, 1988)¹³. Il arrive que ces régulations se grippent et laissent la place à des relations conflictuelles.

3. DES RAPPORTS CONFLICTUELS

La dernière configuration, nettement moins fréquente que les précédentes à en croire nos enquêtes, renvoie aux tensions qui apparaissent ponctuellement dans les relations intergénérationnelles.

Ces frictions se manifestent sous des formes différentes : il peut autant s'agir d'attitudes méprisantes des jeunes à l'égard de leurs aînés, que de comportements hostiles des anciens envers les débutants. C'est par exemple le cas lorsque des salariés expérimentés rechignent à endosser un rôle de transmetteur, ou d'agent de socialisation et de professionnalisation auprès des nouvelles recrues.

3.1. Une reconnaissance carencée, productrice de tensions intergénérationnelles

Les tensions s'enracinent le plus souvent, non pas dans un conflit de valeurs contrairement à ce que sous-entend une lecture essentialiste ou culturaliste des rapports intergénérationnels, mais bien davantage dans un vécu professionnel et organisationnel douloureux. En effet, elles

¹² C. Thuderoz, « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », in *Revue française de sociologie*, XXXVI, 1995 ; Delay, 2005.

¹³ Pour J.-D. Reynaud, la régulation est l'activité organisationnelle de production, de négociation et/ou d'imposition de règles d'action et de règles de conduites individuelles et collectives. Il distingue ainsi la régulation comme « construction (...) d'un ensemble de normes sociales » et la régulation de contrôle « qui vient d'en haut » et dont l'objet est de « peser sur la régulation des salariés, de chercher à contrôler les zones de liberté et d'autonomie qu'ils s'octroient » (p. 10).

apparaissent, en général, entre des acteurs qui souffrent (ou qui redoutent de souffrir dans un avenir proche) d'une reconnaissance carencée, défailante.

« Nous entendons par reconnaissance la confirmation intersubjective d'un rapport à soi intersubjectivement constitué ; en d'autres termes, la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification »¹⁴.

Si cette confirmation n'a pas lieu, les salariés, par ricochet en quelque sorte, vont être tentés de percevoir la catégorie d'âge opposée comme une source de menace et de concurrence déloyale contre laquelle il est important de se protéger par l'adoption de stratégies défensives (du type laisser l'autre faire des erreurs, ne pas lui communiquer les informations pertinentes, faire courir des rumeurs sur son compte).

À quoi s'adosse ce déficit de reconnaissance, producteur de tensions intergénérationnelle ?

Il en effet central de s'interroger sur « les causes sociales responsables de la violation systématique des conditions de reconnaissance », qui conduisent au sentiment d'injustice morale, d'atteinte à la dignité et à l'intégrité des êtres, qu'Axel Honneth synthétise dans la notion de « mépris social »¹⁵.

3.2. « Mépris social » des jeunes

Du côté des jeunes, ce « mépris social » peut être provoqué en premier lieu par des situations de déclassement, des promesses d'évolution et même d'embauche non tenues, ou encore l'impression d'un fossé inéquitable entre les efforts qu'ils déploient et les rétributions symbolique et matérielle qu'ils perçoivent (ou qu'ils espèrent percevoir à court terme). C'est alors un sentiment de trahison et d'injustice salariale qui domine leur vécu professionnel.

Quelques enquêtés sont d'ailleurs réticents à se soumettre aux incitations de la direction qui les enjoint à former les nouveaux embauchés, précisément parce qu'ils refusent de participer à une politique qui utilise les jeunes comme une variable d'ajustement en les cantonnant dans des contrats atypiques.

« Un jeune qui reste un an, il a forcément des espoirs que nous on sait perdus d'avance, vu ce qui s'est passé pour les autres jeunes qui l'ont précédé. Donc on n'a pas toujours envie de cautionner cette mascarade en formant les jeunes. En même temps on est partagé : d'un côté, former un jeune c'est jamais perdu car ça multiplie ses chances de retrouver un boulot derrière et puis avoir bossé ici c'est toujours une bonne carte de visite pour la suite. Mais le former, c'est aussi l'entretenir d'une certaine manière dans l'illusion qu'on va le garder alors que je ne peux rien lui promettre. Ça peut être très gênant surtout quand il bosse bien, que ça se passe bien. » (Hélène, 37 ans, gestionnaire en RH, entreprise d'assurances)

Les salariés expérimentés peuvent juger, en outre, que le retour sur investissement de leur fonction « d'intégrateur » est trop faible compte tenu du fort *turn-over* de la main-d'œuvre juvénile dans certaines branches professionnelles :

« Les jeunes on ne fait que les voir passer donc c'est un peu démotivant quand ils restent que six mois. Même quand on a beaucoup de punch, on finit par se fatiguer

¹⁴ Reynaud E., 2004, « Reconnaissance, institutions, justice », *Revue du Mauss*, n°24, premier semestre, p. 181.

¹⁵ Ce sont tous les manquements « à des exigences d'identité acquises à travers la socialisation » (Honneth, 1996, p. 226).

quand les stagiaires changent tout le temps. » (Hélène, 37 ans, gestionnaire en RH, entreprise d'assurances)

Ce phénomène n'est pas étranger au contexte de fragilisation de la relation d'emploi, dont « les conséquences sur les pratiques de transmission ne semblent pas encore particulièrement bien documentées ni bien comprises (par les dirigeants) »¹⁶. Par exemple, tout se passe comme si la généralisation du recours à l'intérim ne devait pas modifier les mécanismes de transfert d'expérience et de montée en compétences des jeunes. Pourtant les anciens ne visualisent pas nécessairement l'intérêt qu'ils auraient à former un intérimaire dans la mesure où, par définition, il n'a pas vocation à occuper une place fixe ni durable dans l'entreprise. Alors que par ailleurs il est recruté pour combler un trou ou pallier à une hausse d'activité et se doit d'être « tout de suite » opérationnel puisque sa présence vise précisément à combler un besoin immédiat.

Un déficit de reconnaissance peut également se manifester lorsque les jeunes souffrent d'être relégués dans une position de simple exécutant, sans bénéficier d'aucune autonomie dans la réalisation du travail qui leur ait demandé. Ils doivent alors se conformer strictement aux injonctions hiérarchiques et appliquer à la lettre les méthodes de travail qui leur sont imposées. Cet encadrement très serré semble particulièrement intolérable pour les jeunes qui présentent un niveau de diplôme élevé ou qui ont déjà connu antérieurement d'autres expériences professionnelles. Ils peuvent en effet ressentir une vive frustration provoquée par l'impossibilité :

- d'une part, de se distinguer des autres en démontrant leurs compétences dans un contexte par ailleurs de plus en plus concurrentiel,
- et, d'autre part, de valoriser les connaissances théoriques et pratiques qu'ils ont pu accumuler au cours de leur cursus scolaire et professionnel.

Sans oublier que les capacités de réflexivité et de distanciation critique acquises grâce aux études incitent les jeunes à identifier avec d'autant plus de clairvoyance et de lucidité les effets pervers et les pièges que comporte le monde du travail.

Les jeunes peuvent, enfin, se sentir insuffisamment reconnus lorsque leurs suggestions ne sont pas appréciées *a posteriori* à l'aune de leur valeur intrinsèque mais invalidées *a priori* sous prétexte de leur jeune âge, qu'ils vivent alors comme un attribut stigmatisant de nature à les disqualifier dans leurs interactions avec autrui (Goffman, 1975). L'âge des jeunes est, dans ce cas, interprété comme l'indice d'une absence de compétences crédibles et pertinentes leur déniaient toute légitimité professionnelle. « *C'est vrai que, quand vous êtes jeune, on vous prend pas forcément au sérieux, peu importe ce que vous dites ou ce que vous faites, d'emblée y a un a priori négatif* ». Pouvant difficilement dissimuler leur âge et donc contrôler l'accès à l'information concernant leur « déficience relative », les jeunes alors « discrédités » vont tenter, pour reprendre la métaphore théâtrale de Goffman, de maîtriser les « impressions du public », en faisant la démonstration de leurs compétences dans l'espoir de faire oublier les présupposés négatifs associés à leur âge.

Le cantonnement des jeunes dans un simple statut d'apprenant est d'autant plus difficile à accepter lorsque le nouvel arrivant le décrypte comme une crainte de son responsable direct de perdre une parcelle de pouvoir. Il entre, de surcroît, en porte à faux avec une rhétorique consistant à encourager la prise d'initiative ou la formulation de critiques chez les nouvelles

¹⁶ *La gestion des âges*, F. Loisel, M. Gilles, 2005, p. 67.

recrues, à venter leur dynamisme, leurs capacités de création et d'innovation, et à promouvoir les nouvelles générations au rang d'acteurs du changement.

« Si vous voulez c'est un peu compliqué. Au séminaire d'intégration, les dirigeants vous expliquent que l'entreprise a besoin de sang neuf, que vous ne devez pas hésiter à proposer des choses nouvelles, à donner des idées, à critiquer même. Mais en fait vous vous apercevez très vite que c'est pas vraiment possible. Enfin ça dépend avec qui vous tombez, mais enfin globalement, le chef il veut que vous fassiez comme lui il dit, et les anciens comme eux ils ont toujours fait, donc bon c'est pas évident. »
(Isabelle, 25 ans, assistante RH, entreprise de transport routier)

Les jeunes se retrouvent alors au cœur d'injonctions paradoxales difficilement conciliables: on leur demande d'insuffler de nouvelles façons de travailler sans pour autant leur allouer les ressources, symbolique et matérielle, nécessaires pour s'acquitter de cette tâche. Ils doivent se plier aux prescriptions modernisatrices des directions mais leur intégration rend nécessaire l'alliance avec leurs aînés, le respect des normes du groupe et des usages propres au milieu qui les accueille. Face à l'ambiguïté de cette position inconfortable, ils peuvent être tentés de voir dans les seniors la cause de leurs difficultés.

Mais le problème est plus à chercher, du moins dans les grandes entreprises, du côté du hiatus entre les discours des dirigeants et les pratiques de l'encadrement intermédiaire, du côté des contradictions générées par la cohabitation de deux systèmes de gestion en partie antinomiques : d'une part, une gestion de la professionnalisation technique, plutôt portée par des hiérarchiques opérationnels technique, et qui repose sur des modes de gestion collectifs, valorise l'ancienneté et pense la professionnalisation à travers un apprentissage cumulatif dans un domaine d'activité restreint ; et d'autre part, une gestion de la performance individuelle, plutôt portée institutionnellement par les DRH, et qui valorise de façon préférentielle la mobilité, le diplôme, les compétences individuelles démontrées en situation de travail et demandent aux salariés d'être acteurs des modernisations organisationnelles et plus seulement capables de les intégrer (Troadec, 2001). Dans une optique comparable, N. Flamant (2005) remarque que la mise en œuvre de principes de polycompétences et de polyvalence désigne « une nouvelle conception des postes et de leur articulation » sans toutefois se substituer complètement aux anciennes règles relatives à la dimension technique de l'activité. En réalité, « ils viennent s'inscrire de façon contradictoire dans le système préexistant ». Ces contradictions gestionnaires peuvent rejaillir sur les relations intergénérationnelles sous la forme de tensions entre des salariés d'âge et d'ancienneté différents.

3.3. Disqualification des anciens

Du côté des anciens, cette reconnaissance carencée porteuse de tensions intergénérationnelles est davantage connectée à une dévalorisation de leur expérience dans l'espace de travail. Une disqualification sociale et professionnelle, qui peut résulter de la conjonction de différents éléments.

Elle peut provenir tout d'abord de la relégation des salariés âgés dans des secteurs contraints d'évoluer brutalement vers une culture de résultats ou de leur affectation dans des filières de métier en voie d'extinction, en diminution d'effectifs, et en marge du cœur stratégique de l'entreprise.

« Les grandes tendances d'évolution de l'entreprise, du moins pour les fonctions support type maintenance informatique, c'est la sous-traitance et l'externalisation. La première étape est celle qui se produit en ce moment : on décortique chaque métier en

voyant de quelles manières on peut simplifier, industrialiser, et automatiser les tâches au maximum. L'idée derrière c'est de réussir à traduire une grande partie de ces activités en prestation pour les confier ensuite à des sociétés à l'extérieur. Donc c'est plutôt des secteurs en perte de vitesse, dans lesquels se trouvent plutôt des salariés âgés dont certains craignent même de perdre leur emploi.» (Jacques, 42 ans, gestionnaire/informaticien, entreprise d'assurances)

Devant le rétrécissement de l'horizon professionnel, et face à l'idée qu'il existe un temps au-delà duquel on ne peut plus espérer connaître d'évolution, vieillir dans le métier semble alors devoir se résumer pour certains à une longue période où la routinisation du travail risque de conduire à une situation de déclassement, mesurée par contraste avec une promotion qui interviendrait en fin de parcours comme une reconnaissance *a posteriori* de l'expérience acquise et du temps passé dans l'entreprise (Huyez, 2007). Cette injustice est ressentie avec d'autant plus d'intensité que « l'ancienneté scelle pour les travailleurs un engagement moral de fidélité, une forme d'attente de réciprocité » (I. Ferreras, 2007).

« La sélection naturelle c'est la nouvelle technique de base du management. Par exemple on va régulièrement changer votre environnement de travail, que ce soit au niveau de l'équipe, des missions, des outils informatiques, sans pour autant vous donner la formation nécessaire pour vous adapter. Par exemple, des gros systèmes internes à des systèmes informatiques ouverts, c'est-à-dire du travail en réseau. C'est facile pour personne et sans doute encore moins pour les seniors. Vous êtes obligés sans arrêt de vous remettre en question, sans qu'on vous aide, et sachant par ailleurs qu'il y a une pression toujours plus forte par rapport aux objectifs. Donc c'est vraiment une mise à l'épreuve permanente. » (Jacques, 42 ans, gestionnaire/informaticien, entreprise de services)

Les anciens mis en difficulté par ces changements successifs (« vous avez des anciens qui en fin de carrière sont traités comme des parias et qui finissent effectivement par se prendre pour des misérables ») peuvent développer une estime professionnelle dégradée, et juger qu'ils ne possèdent pas une matière pertinente à transmettre à leurs successeurs. Mais ils peuvent aussi être tentés de tenir les nouveaux pour responsables de cette situation, amalgame d'autant plus répandu quand les réformes organisationnelles (ex : individualisation des outils de gestion, d'évaluation et de rémunération) sont concomitantes avec l'arrivée massive de plus jeunes, utilisés en quelque sorte par la direction comme « un cheval de Troie » de la modernisation. « Ce n'est alors pas la population des nouveaux arrivants qui pose problème mais le fait qu'aux yeux des populations déjà en activité l'entreprise profite de leur venue pour changer les règles du jeu » (Iazykoff, 2007). Dans une optique comparable, une enquête conduite dans une gare de triage (Flamant, 2005) montre comment la thèse du conflit de génération vient occulter les véritables enjeux qui proviennent des récents bouleversements de travail. Cette thèse « apparaît alors comme une façon d'exprimer (ou de taire) la remise en question des statuts respectifs et relatifs, le bouleversement des hiérarchies sociales et symboliques ainsi que le conflit d'organisation qui préside à ces bouleversements ».

De plus, la gestion des carrières peut se traduire, dans des entreprises habituées à fonctionner selon une logique de marché interne, par le court-circuitage des filières de mobilité traditionnelles et par une mise en concurrence directe entre des salariés expérimentés et des plus jeunes pour accéder à certains postes (De Coninck, 1998). Cette ambiance compétitive est exacerbée par le raccourcissement des lignes hiérarchiques qui tend à diminuer considérablement le nombre de postes à responsabilités au sein des organisations.

Il est d'ailleurs intéressant de remarquer au passage que ce type de frictions apparaît plutôt entre des classes d'âge mitoyennes, entre les plus jeunes et les salariés d'âge intermédiaires. Ces derniers peuvent en effet se retrouver pris entre deux feux. Autrement dit, ils prennent progressivement conscience que leur position risque d'être menacée par les plus jeunes qui pourraient accéder avant eux à des postes d'évolution moins nombreux, tandis qu'ils pressentent la nécessité de reconfigurer leurs anticipations professionnelles jusqu'à présent calquées sur celles des plus âgés, aujourd'hui proches du départ. Ils craignent de se trouver « coincer » à leur place sans possibilité de sortir « par le haut » en raison d'une concurrence accrue sur des postes moins nombreux, ni d'accéder en fin de parcours à des « emplois refuges » et moins pénibles du fait de leur disparition générée par l'automatisation et l'externalisation des activités¹⁷.

Dans ce climat de lutte des places, conserver le monopole de la détention d'un savoir émerge alors pour certains salariés comme un moyen d'endiguer la fragilisation de leur position sociale et de neutraliser la menace, objective ou fantasmée, que les jeunes recrues font peser sur leur avenir.

Outre la gestion de carrière, certaines nouvelles orientations stratégiques peuvent également entraîner une dévalorisation de l'expérience des anciens, et par extension les pousser à adopter des comportements hostiles à l'égard des plus jeunes.

On assiste par exemple, dans les entreprises commerciales dans lesquelles nous avons réalisé des entretiens, à un glissement du cœur d'activité. En effet, depuis quelques années, la direction a tendance à moins valoriser la qualité des conseils techniques apportés au client sur les produits, et davantage la dimension strictement commerciale et l'atteinte des objectifs quantitatifs de vente. Or, par ailleurs, le métier de vendeur, bien plus que celui de conseiller technique, est présenté dans la rhétorique managériale comme faisant appel non pas tellement à des compétences professionnelles acquises avec le temps, mais plutôt à des sortes de pré-requis individuels, de qualités personnelles comme le dynamisme, le bagou... plus spontanément associées aux jeunes qu'aux anciens dans une logique de naturalisation des savoirs. Du coup, l'expérience des salariés âgés peut apparaître comme obsolète ou hors propos au regard des nouvelles orientations. C'est également le cas dans certaines entreprises industrielles où le choix économique consiste à jeter les produits défectueux et non plus à les réparer sur le bord de chaîne.

La définition et les usages sociaux de l'expérience entretiennent donc un lien intime avec la question de l'évolution des entreprises dans un environnement changeant d'un point de vue technologique et/ou organisationnel.

Le dernier élément, propice à donner lieu à une disqualification des anciens, et donc à une crispation des coopérations intergénérationnelles, est à chercher du côté de l'organisation du travail elle-même.

C'est ainsi le cas de la standardisation et de la rationalisation des méthodes de travail. Par exemple, dans une entreprise commerciale, la connaissance du marché d'un commercial expérimenté va être rendue inutile compte tenu de l'uniformisation des procédures qui l'empêchent désormais de décider de prix ou de rabais au-delà d'une fourchette autorisée par le logiciel maison. Le salarié peut alors être tenté à juste titre d'interpréter ce signal comme une restriction de son périmètre professionnel, de sa marge de manœuvre dans les négociations avec les clients, et finalement une négation partielle de ses compétences.

¹⁷ Voir notamment Durand et Hatzfeld, 2002, pour une illustration éclatante de ce phénomène *via* l'émergence de la figure des « trentenaires en balance » dans l'industrie automobile.

L'entreprise, par ses choix organisationnels et stratégiques, introduit donc une hiérarchisation implicite entre les compétences, et donc entre les salariés qui en sont détenteurs. La question de l'âge embarque nécessairement celle de l'organisation et des effets de tri qu'elle génère.

Autre illustration dans un registre un peu différent : les démarches de codification des savoirs (qui accompagnent souvent l'introduction des normes qualité). Elles peuvent en effet entraîner une dépréciation de l'avantage productif de l'expérience, une dilution de la valeur ajoutée des anciens, et, par là même, accroître le sentiment d'interchangeabilité entre les salariés.

Ainsi, l'entreprise industrielle dans laquelle nous avons effectué plusieurs entretiens est confrontée ces dernières années à une situation problématique concernant la rétention des savoirs critiques : on se trouve en effet face à des processus de production très sensibles. Or, l'acquisition du métier se réalise essentiellement sur le tas, exige un long temps d'apprentissage et suppose d'être confronté à des dysfonctionnements de l'activité productive. Mais la sécurisation et la fiabilité croissante des installations industrielles limitent la survenance des pannes et donc réduisent ces occasions d'apprentissage.

Par ailleurs, les jeunes, qui ont, pour la plupart, moins de cinq ans d'ancienneté dans l'entreprise, seront amenés à remplacer dans un avenir proche les contremaîtres, qui partent à la retraite pour la majorité dans deux, trois ans, compte tenu d'une structure démographique à deux bosses et de la faiblesse numérique des classes d'âge intermédiaires provoquée par une longue période de gel des embauches.

Par conséquent, l'entreprise a bien essayé de capturer le savoir des anciens en leur demandant de répertorier sur des fiches les modes opératoires et les savoirs qu'ils mobilisaient dans la résolution de pannes et de transmettre ensuite ces fiches aux plus jeunes pour leur permettre d'être plus rapidement opérationnels. Mais cette initiative ne va pas sans poser de problème, car :

- D'une part, une partie des savoirs tacites résiste à cet exercice de formalisation et ne peut s'apprendre qu'en situation, avec le temps, au contact des anciens *via* une transmission orale et directe (c'est notamment le cas des savoirs être à mobiliser en cas de panne : ne pas se précipiter, analyser calmement et sereinement la situation avant d'agir...).

- D'autre part, les anciens ne collaborent pas tous avec bonne volonté à cette démarche, car ils considèrent qu'on pille leur expérience, qu'on les dépossède de leur avantage comparatif par rapport aux plus jeunes et qu'on les invalide dans leur rôle de transmetteur.

De façon plus générale, trois grandes tendances observables dans les firmes nous semblent particulièrement propices à générer une disqualification des salariés âgés, parfaitement perceptible dans les glissements terminologiques opérés ces dernières années (on ne parle plus de seniors ou de salariés expérimentés mais de vieux, de travailleurs âgés et de travailleurs vieillissants).

Premièrement, la prégnance de l'impératif de mobilité (Castel, 2003) qui a notamment eu pour conséquence de rendre suspecte l'ancienneté : autrefois considérée comme un gage de professionnalisme, d'expérience, et de maturité, elle est aujourd'hui plutôt associée à l'immobilisme, la résistance aux changements, l'incapacité à évoluer et l'obsolescence des compétences.

Or, il est incontestable que la restructuration incessante de l'appareil productif et de la politique salariale et l'émergence de carrières beaucoup plus chaotiques, flexibles, et incertaines, représentent des transformations d'autant plus déstabilisantes pour les seniors que leur trajectoire antérieure, conjuguée à la rareté des formations qui leur sont proposées

dans les entreprises, les a peu préparés à ce mouvement de fragilisation et de fragmentation des parcours professionnels (Gautié, 1998). Contrairement aux plus jeunes, les anciens ont en effet intégré une vision ternaire, standardisée et hiérarchisée du cycle de vie professionnelle, et l'idée selon laquelle l'avancée en âge était largement corrélée à une évolution promotionnelle linéaire et continue.

Il est cependant important de préciser, comme le montrent différents chercheurs, que les effets de ces évolutions n'ont pas eu, à l'image de ce qui se passe pour les plus jeunes, des effets homogènes sur les seniors et ont donné lieu à des stratégies d'adaptation et des formes d'engagement pluriels.

Deuxièmement, la généralisation d'une conception « révolutionnariste » (par contraste avec une conception progressiste et réformiste) du changement (F. Hubault, 2007) a entraîné une vaste dépréciation des salariés expérimentés, dans la mesure où elle a promu un modèle de développement dans lequel l'histoire est perçue, non comme une ressource, mais comme un coût susceptible de freiner les processus de modernisation. Cette approche pose comme idéal le fait de repartir à zéro et donc introduit une relation à l'âge nécessairement disqualifiante. Dans cette perspective en effet, la nécessité du changement suppose de faire table rase du passé à travers une succession de ruptures radicales et, par là même, invite à exclure les anciens dont les compétences sont jugées déclinantes avec l'avancée en âge.

Enfin, troisième tendance fortement ancrée en Europe continentale, et particulièrement en France : la diffusion d'une « culture de la sortie précoce » (Guillemard, 2002), provoquée par la multiplication durant plus de vingt ans de dispositifs conjoncturels d'emploi favorisant le départ anticipé des seniors. Ces mesures d'âge ont, en effet, induit en retour des phénomènes de vieillissement prématuré et des représentations stéréotypées négatives sur les seniors supposés peu productifs et démotivés. Représentations progressivement intériorisées par les individus, jeunes et moins jeunes, comme des évidences.

CONCLUSION

RAPPORTS INTERGÉNÉRATIONNELS : DES CONFIGURATIONS RELATIONNELLES PLURIELLES RÉSULTANT D'UNE CONJONCTION DE CAUSALITÉS

Nos investigations invitent tout d'abord à sortir d'une lecture conflictuelle des rapports intergénérationnels au travail entre jeunes et anciens. Lesquels se distinguent plutôt par leur ambivalence et sont loin de se réduire à une dimension conflictuelle, comme en témoigne la force des liens solidaires et coopératifs qui s'instaurent fréquemment entre les différents groupes d'âge.

Ces résultats questionnent, par là même, la pertinence d'une rhétorique managériale¹⁸ et médiatique encline à cristalliser les oppositions plutôt qu'à identifier les voies d'un rapprochement en dépeignant la cohabitation des âges au travail sous l'angle du « *conflit générationnel* »¹⁹. Ils conduisent également à démontrer la pluralité des rapports entre les

¹⁸ « Telles que les choses sont généralement présentées, le retournement démographique est un risque intergénérationnel (...). Pour peu les coopérations intergénérationnelles au travail pourraient bien apparaître désormais comme relevant du véritable exploit managérial », Nicolas Flamant, « Un introuvable conflit de génération », *Futuribles*, n° 299, août 2004.

¹⁹ Les approches qui analysent les interactions entre les jeunes et les âgés sous l'angle du « conflit générationnel » sont sous-tendues par un double postulat : d'une part, il existerait une opposition identitaire et culturelle radicale entre ces

âges en soulignant l'existence d'un versant relationnel, qui contraste, sans forcément le réfuter, avec celui mis en exergue dans les analyses scientifiques focalisant leur attention sur le décryptage minutieux des rapports conflictuels de pouvoir dans des univers productifs particuliers²⁰.

Nous ne voudrions pas, en invitant à relativiser une conception agonistique des classes d'âge, tomber pour autant dans l'écueil inverse d'une vision naïve et idéalisée des rapports intergénérationnels au travail. Ces derniers, comme nous l'avons vu, peuvent ponctuellement se traduire par des relations distancées, voire conflictuelles, entre des salariés d'âge et d'ancienneté différents.

Mais, et c'est le deuxième point sur lequel nous souhaiterions insister, les données recueillies au cours de ces recherches encouragent à ne pas s'enfermer dans une approche essentialiste ou culturaliste des tensions intergénérationnelles qui, par le biais de raccourcis interprétatifs, a tendance à rabattre des dysfonctionnements relationnels sur un conflit de génération. Il apparaît, en effet, que les tensions entre jeunes et moins jeunes dans les entreprises sont moins le produit de cloisonnements culturels ou de conflits de valeurs, et bien davantage le symptôme de modèles gestionnaires et organisationnels incapables d'offrir aux salariés des mécanismes de reconnaissance adaptés à leurs besoins et leurs compétences, et des possibilités de se projeter positivement dans l'avenir.

Ce constat n'est pas surprenant si l'on considère, à la suite de A. Honneth, que « l'obtention de la reconnaissance sociale est la condition normative de toute activité communicationnelle »²¹. Inversement, la souffrance suscitée par un sentiment de reconnaissance carencée freine l'inclinaison des individus à entrer dans des rapports coopératifs avec autrui.

Ainsi, l'hostilité de certains jeunes à l'égard des âgés s'inscrit dans le prolongement d'un rejet plus général du travail provoqué par une expérience professionnelle douloureuse dominée par la frustration et l'auto-dépréciation. De la même manière les visions négatives, et unilatérales véhiculées sur les plus jeunes proviennent de salariés particulièrement fragilisés ou menacés dans leur position professionnelle. Le cynisme que certains âgés développent à l'égard des nouveaux embauchés, mais aussi de l'entreprise, et de leur évolution au sein de celle-ci, traduit sans doute une perte de contrôle (Pollak, 1995) sur le réel lié au sentiment que leur carrière ne suit plus « la bonne trajectoire » compte tenu de leurs espérances ou des parcours de leurs collègues de la même cohorte

Il semble donc nécessaire d'inverser la perspective habituelle en appréhendant l'insatisfaction au travail comme une cause et non une conséquence de la dégradation des coopérations intergénérationnelles. Autrement dit, les relations entre les générations ne sont problématiques qu'en ce qu'elles constituent le révélateur de la fragilisation du système socio-organisationnel.

deux catégories d'actifs ; d'autre part, l'antagonisme irréductible des systèmes de valeurs conduirait inéluctablement à l'éclosion de rapports dégradés.

²⁰ « Au fil du temps (...) une immense distance s'est créée entre les univers mentaux des vieux et des jeunes (...) Les deux générations ne s'opposent pas seulement en termes d'idées, de croyances, de valeurs, mais s'affrontent également dans un système de rapport de pouvoir et dans la représentation qu'elles se font de leur propre valeur sociale » (Beaud, Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière*, p. 325).

²¹ A. Honneth, 1996, « La dynamique sociale du mépris » in Bouchindhomme, Rochlitz, Habermas, *La raison, la critique*, Paris, Cerf, p. 227.

Ce qui ne signifie absolument pas qu'il faille nier les divergences entre des salariés par ailleurs socialisés dans des contextes éducatif, économique et technologique très différents, ni même que ces divergences ne peuvent être potentiellement porteuses d'incompréhensions et de malentendus. Mais il convient malgré tout de militer pour une réhabilitation de la responsabilité organisationnelle et de s'inscrire en faux contre les tentatives de naturalisation consistant à appréhender les écarts perceptifs et comportementaux entre les âges et les générations comme des données pré-existantes, irréversibles et capables, à elles seules, d'expliquer les tensions dans une logique déterministe implacable. Il semble au contraire que c'est l'entreprise, *via* ses grandes orientations stratégiques, *via* ses politiques RH notamment en matière de gestion des âges, *via* les formes d'encadrement et les modes d'organisation du travail qu'elle promeut, qui participe à créer les conditions de relations harmonieuses ou au contraire dégradées entre les âges, à exacerber ou à désamorcer les tensions, bref, à utiliser les différences de compétences pour instaurer un climat de concurrence et d'opposition ou au contraire de synergie et de complémentarité entre les âges.

Il est donc vain de prétendre envisager cette question de la cohabitation entre les jeunes embauchés et les salariés expérimentés sans avoir préalablement traité trois problèmes majeurs dans les entreprises contemporaines : la reconnaissance au travail, la prise en compte de l'individu dans la pluralité de ses engagements qui ne se limitent pas à la sphère productive, et la valorisation de l'expérience. Concernant ce dernier point, nous parlons aussi bien de l'expérience acquise par les jeunes embauchés en amont de leur intégration à l'entreprise que celle accumulée par les âgés tout au long de leur vie professionnelle. Ce qui suppose, si l'on ne veut pas en rester à une profusion de discours incantatoires, un travail important sur les représentations des responsables d'entreprise mais également sur les perceptions des salariés pas toujours prêts à accepter un traitement différencié indexé sur le positionnement de chacun dans le cycle de vie personnelle et professionnelle.

Or, les organisations ont tout intérêt à s'inscrire de plus en plus dans une logique préventive et à promouvoir une véritable gestion de la diversité des âges (Guillemard, 2004) sans quoi elles risquent de voir progressivement les formes de coopération intergénérationnelle s'estomper et les conflits se cristalliser sur des fausses évidences. Sachant par ailleurs qu'il serait très dommageable de se priver de ce levier de régulation sociale au moment où les changements se multiplient et s'intensifient, au moment où les passages de relais doivent se faire de plus en plus vite et risquent d'être de plus en plus aléatoires faute d'avoir été anticipés (Flamant, 2005).

ÉLÉMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

BEAUD S., PIALOUX M., 1999, *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard.

CASTEL R., 2003, *L'insécurité sociale*, Éd. du Seuil et La République des Idées.

CHAUVEL L., 1998, *Le destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au XX^e siècle*, Puf.

COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN, 2001, Rapport de la Commission présidée par Dominique Charvet, mars.

COUPPIE T., MANSUY M., 2004, « L'insertion professionnelle des débutants en Europe », *Economie et Statistique*, n° 378-379.

DELAY B., 2005, « La transmission des savoirs dans l'entreprise », in « De génération à génération », *Informations sociales*, n° 134, sept.

- DELAY B., HUYEZ-LEVRAT G., 2006, « Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ? » in « La face cachée des générations », *Sociologies Pratiques*, n° 12.
- DEMAZIERE, DUBAR C., 1997, *Analyser les entretiens biographiques – L'exemple des récits d'insertion*, Essais et Recherche, Nathan.
- DUBET F., 1994, *Sociologie de l'expérience*. Paris, Éditions du Seuil.
- ECKERT H., ARLIAUD M., 2002, *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, La Dispute.
- FAURE-GUICHARD C., 2000, *L'emploi intérimaire-Trajectoires et identités*, Pur.
- FLAMANT N., 2005, « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre », *Sociologie du travail*, vol. 47, 2, pp. 223-244.
- FONDEUR Y., MINNI C., 2004, « L'emploi des jeunes au cœur des dynamiques du marché du travail », *Economie et Statistique*, n° 378-379.
- FORGEOT G., GAUTIE J., 1997, « Insertion professionnelle des jeunes et processus de déclassement », *Economie et Statistique*, n° 304-305.
- GALLAND O., 1997, *Sociologie de la jeunesse*, Paris, Armand Colin.
- GALLAND O., DUBET F., DESCHAVANNE E., 2004, *Comprendre les jeunes*, Puf.
- GALLAND O., ROUDET B., 2005, *Les jeunes européens et leurs valeurs – Europe occidentale, Europe centrale et orientale*, La Découverte.
- GAUTIE J., GUILLEMARD A-M., (dir.), 2004, *Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises : études de cas*, Rapport de l'ACI Travail,
- HATZFELD N., DURAND J.-P., 2002, *La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Lausanne, p. 2.
- HATZFELD N., 2002, *Les gens d'usine*, Paris, Éditions de l'Atelier.
- IAZYKOFF V., 2000, *L'intégration des nouveaux embauchés à EDF-GDF*, GIP-Mutations industrielles, juin.
- LEFRESNE F., FONDEUR Y., 2000, « Les jeunes, vecteurs des transformations des normes d'emploi ? », *Travail et Emploi*, n° 83, juillet.
- LEFRESNE F., 2005, « Les jeunes non qualifiés », *Problèmes politiques et sociaux*, La documentation Française.
- MANSUY M., GILET, 2004, « De la précarité de l'emploi à celle des trajectoires », *Formation et Emploi*, n° 85.

DERNIERS NUMÉROS PARUS :

téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>

- N° 102** *L'emploi des jeunes et la conjoncture économique. Quelques clés pour leur analyse en Argentine*
PABLO ERNESTO PEREZ
juillet 2008
- N° 101** *Le modèle Sidre : projeter, en France, les départs à la retraite*
SAMIA BENALLAH, FRANÇOIS LEGENDRE
juin 2008
- N° 100** *L'intersectionnalité des rapports sociaux de pouvoir en France : le cas du sexe et de l'origine ethnique*
FATIMA AIT BEN LMADANI, MARC-ARTHUR DIAYE, MICHAL W. URDANIVIA
juin 2008
- N° 99** *Les zones urbaines sensibles en Île-de-France : typologie des tensions territoriales*
YANNICK L'HORTY, FLORENT SARI
mai 2008
- N° 98** *Flexibilité interne et flexibilité externe : complémentarité, substitution et impact des 35 heures*
MATTHIEU BUNEL
avril 2008
- N°°97-1 à 97-22** *Sortir du chômage en Alsace, Aquitaine, Auvergne... Rhône-Alpes [22 analyses régionales]*
EMMANUEL DUGUET, YANNICK L'HORTY, FLORENT SARI, avec J. BOUGARD, L. GOUPIL, A. WISSLER
avril 2008
- N°°96-2** *Importance and Meaning of Work in Europe: a French Singularity*
LUCIE DAVOINE, DOMINIQUE MEDA
février 2008
- N°°96-1** *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?*
LUCIE DAVOINE, DOMINIQUE MEDA
février 2008
- N° 95** *Recours aux aides professionnelles et mobilisation familiale. La prise en charge des personnes souffrant de troubles du comportement et de la mémoire repose-t-elle sur des configurations d'aide spécifiques ?*
OLIVIER BAGUELIN, AGNES GRAMAIN
janvier 2008
- N° 94** *Diversité des modes de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale pour les mères de jeunes enfants*
CORINNE PERRAUDIN, MURIEL PUCCI
décembre 2007