



QU'EN EST-IL DU CONFLIT DES GÉNÉRATIONS ?

Une différenciation des attitudes et des attentes à l'égard du travail

Les transformations contemporaines du social, en général, et du monde du travail, en particulier, ont contribué à produire des générations de travailleurs caractérisées par des attitudes, des attentes et des comportements différents vis-à-vis du travail. Une telle différenciation a également contribué à rendre les rapports intergénérationnels complexes et régulièrement considérés comme conflictuels. Où en est-on aujourd'hui à propos de ces « conflits de génération » ? S'agit-il toujours d'une entrée pertinente pour lire certaines problématiques organisationnelles, bien réelles (intégration des plus jeunes, transmission des connaissances) ? Sinon, à quoi nous réfèrent les tensions qui semblent s'inscrire entre différentes classes d'âge ?

A

QU'ENTEND-ON PAR GÉNÉRATION ?

Une génération est un groupe particulier dont les membres partagent une proximité en âge et ont traversé, à des étapes déterminantes de leur développement, des événements de vie semblables. Caractériser les générations revient donc à identifier ces expériences particulières ainsi que les événements et cadres sociaux auxquels ils réfèrent.

La définition des générations au travail renvoie dès lors à certains événements clés qui prennent place dans l'histoire du capitalisme et des transformations des cadres sociaux du travail. En se basant sur cette conception, la littérature – essentiellement nord-américaine – identifie quatre groupes principaux considérés comme significativement porteurs de conceptions et de valeurs distinctes sur le travail :

Les « *traditionalistes* » (ou « *vétérans* ») sont nés avant la fin de la seconde guerre mondiale et sont héritiers de la grande dépression économique des années 30. Ils se caractérisent par leur respect des supérieurs et leur attitude loyale vis-à-vis des institutions. En échange, ils attendent d'un emploi qu'il dure toute une vie.

Les « *baby-boomers* » sont nés dans l'après-guerre et constituent aujourd'hui la tranche d'âge des travailleurs les plus âgés. Leurs valeurs se structurent autour de la santé et du bien-être, du développement de soi et de l'implication.

Les membres de la « *génération X* » sont nés entre le milieu des années 1960 et la fin des années 1970. Ce groupe constitue la part principale de la population active. Ils ont appris à être indépendants dans un monde traversé par les restructurations et les licenciements dont ils ont pu eux-mêmes être les victimes ou dont ont pu être victimes leurs proches. Ils ont perdu la

confiance que les générations antérieures pouvaient avoir dans leurs supérieurs.

Les membres des la « génération Y » sont nés entre la toute fin des années 1970 et le milieu des années 1990. Il s'agit de la première génération née « avec un PC dans les bras ». Fortement influencés par l'individualisme de leurs parents, ces jeunes travailleurs, qui commencent juste à pénétrer le marché du travail, doivent aussi faire face aux incertitudes de ce marché travail et au fait qu'aucune place ne leur est assurée.

B

LA SOLIDARITÉ INTERGÉNÉRATIONNELLE FACE AUX TRANSFORMATIONS DES CADRES SOCIAUX DU TRAVAIL

De nombreux travaux ont montré combien la transformation des cadres sociaux du travail avait eu, dès les années 1980, un impact significatif sur les processus intergénérationnels de transmission et de solidarité. Largement à l'œuvre pour les générations précédentes, de tels échanges semblent aujourd'hui entravés.

Jusque-là, les travailleurs d'âges différents pouvaient reconnaître avoir une « destinée commune » et se devoir une « loyauté réciproque » (d'ailleurs au fondement du système de sécurité sociale institué dans nos sociétés). Les formes d'organisations bureaucratiques ou tayloriennes du travail, alors dominantes, attribuaient également à chacun une place dans la hiérarchie non seulement formelle mais également symbolique du travail. La séniorité bénéficiait d'une connotation très largement positive, synonyme d'une expérience, d'un professionnalisme et d'une maturité que les plus jeunes reconnaissaient aux anciens et qu'ils souhaitaient acquérir d'eux. Les plus anciens jouaient également un rôle clé dans l'intégration des plus jeunes dans l'entreprise, en leur apprenant un métier et en les familiarisant aux règles moins formelles de l'organisation.

Depuis les années 1980, ce type de régulation est battu en brèche par la « déstandardisation » progressive du travail : instabilité des taux de croissance économiques, mais aussi du marché

de l'emploi ou des investissements. Pour faire face à cette instabilité et à cette complexité croissante, les entreprises sont à la recherche de travailleurs « flexibles », autonomes et adaptables. C'est aussi une époque marquée par de nombreuses innovations techniques, par des restructurations lourdes dans certains secteurs, par de nouvelles pratiques d'externalisation de la main-d'œuvre (essentiellement peu qualifiée), par l'installation progressive d'un chômage de masse mais également par le développement du marché des services.

C

UN CONFLIT DE GÉNÉRATIONS ?

Ces changements ont également été portés ou accompagnés par une diversification croissante des attitudes et des valeurs d'une classe d'âge (les plus âgés bénéficiant des acquis de leur insertion) par rapport à l'autre (les plus jeunes, largement touchés par la précarisation du travail) au point d'en parler comme d'un « conflit de génération ». Ce dernier se marquerait, par exemple, dans des situations de résistance au changement, dans les difficultés croissantes des plus jeunes à s'insérer aux collectifs de travail ou dans des situations parfois violentes d'exclusion des uns par les autres.

Le travailleur âgé représente, pour le jeune, un idéal inaccessible de stabilité d'emploi et de carrière ou, à l'inverse, un contre-modèle auquel on ne voudrait pas ressembler. Pour le travailleur âgé, le jeune (plus flexible, moins « cher » ou semblant mieux correspondre à ce qui est aujourd'hui attendu) peut être considéré comme une menace pour sa propre stabilité – particulièrement lorsque pèse la menace d'une restructuration – ou pour les représentations à travers lesquelles il se reconnaît.

Dans cette perspective, certains auteurs (Beaud et Pialoux 1999) analysent ces situations comme relevant d'une lutte pour le pouvoir entre des générations qui n'ont pas bénéficié des mêmes moyens et opportunités d'intégration. La pression démographique enregistrée au sortir de la seconde guerre mondiale a, en effet, donné aux baby-boomers un avantage stratégique essentiel, leur permettant d'occuper les postes-clé d'une

société qui découvrirait, par ailleurs, les bénéfices d'un tout récent système de sécurité sociale. Aucune génération n'a bénéficié (avant et depuis) de conditions aussi favorables.

D

UNE ANALYSE DIFFICILEMENT TRANSFÉRABLE

Des auteurs tels que Louis Chauvel (1998) ou Nicolas Flament (2005) nous invitent à toutefois à relativiser cette analyse, particulièrement si l'on souhaite l'appliquer aux rapports qu'entretiennent les générations X et Y.

En premier lieu, cette idée de conflit de génération réfère à une période précise de notre histoire, à un tournant particulier de notre société et aux revendications d'une jeunesse qui paraissent aujourd'hui moins pertinentes. La jeunesse d'aujourd'hui est, en effet, assez peu porteuse des idées radicales de l'époque. A l'inverse, elle semble davantage soucieuse de s'insérer professionnellement et socialement, même temporairement ou dans de mauvaises conditions.

Ensuite, le recours même à la notion de génération mérite d'être discuté. S'il paraissait pertinent de distinguer la génération du baby boom de la génération X par rapport à leur contexte de socialisation ou à leur attitude au travail, cela l'est-il toujours lorsqu'il s'agit de distinguer ceux qui ont vécu dans cet « après », quelque soit leur âge ? Le contexte social et d'emploi a-t-il significativement changé ? Certains suggéreraient que non.

Mais, dès lors, comment comprendre certaines situations tendues et rapportées à ce conflit de génération ?

E

EFFETS D'ÂGE ET CONFLITS D'ORGANISATION

Il y aurait lieu, tout d'abord, de distinguer les *effets d'âge* des *effets de génération*, même s'ils peuvent se confondre dans certains cas. Les

effets d'âge réfèrent ainsi à des processus inter-générationnels, indépendants du contexte socio-historique dans lesquels ils se déploient. Ils sont par contre directement liés aux étapes de développement des individus. En d'autres termes, certaines réactions et certaines attitudes s'expliqueraient davantage par le fait d'être jeune (impliquant, par exemple, un désir d'exploration, un moindre poids des responsabilités, une moindre expérience du travail...) que par le fait d'avoir été socialisé dans tel ou tel contexte et se rencontreraient d'ailleurs à toutes les époques.

Ensuite, il est nécessaire de considérer l'impact de facteurs organisationnels sur l'installation ou sur la persistance de conflits entre individus appartenant à des classes d'âge différentes. On constate alors l'impact des formes d'organisation du travail ou des stratégies d'embauche sur la catégorisation (ou création de distinctions) *de fait* entre les plus jeunes et les plus âgés, en réservant notamment aux uns et aux autres certaines places, certaines postes ou certains statuts distincts. Dans des situations de modernisation, certains décideurs font par exemple le choix de lier la réorganisation de leur entreprise à une nouvelle politique des âges. Cela peut signifier : mobiliser certains jeunes (particulièrement les plus qualifiés) dans de nouveaux procès de production ou de nouvelles méthodes de travail qui les amènent à travailler entre eux. Mais cela peut également vouloir dire (particulièrement pour les moins qualifiés) : ne leur proposer que des contrats temporaires ou intérimaires et les confiner dans des postes exigeant de faibles niveaux d'expérience.

Dans de telles situations, ce sont ces choix qui ont un impact sur le rapport des générations au travail. Ce sont eux qui rendent plus complexe la construction d'un sens commun sur le travail entre des travailleurs qui sont objectivement (physiquement ou statutairement) séparés ou qui sont amenés à ne vivre qu'une relation temporaire, décourageant le plus ancien dans sa volonté de transmettre ou de s'investir dans la destinée du jeune « de passage » et le jeune de comprendre un métier dans lequel il a peu de chance de faire carrière.

F

JEUNES ET ÂGÉS : AVANT TOUT DES INDIVIDUS EN ORGANISATION

Il nous faut admettre, pour les observer au quotidien, que les conflits, tensions ou divergences de vues entre les plus âgés et les plus jeunes travailleurs existent. Il serait par contre erroné de les considérer comme une fatalité ou comme un « donné » dont la résolution concernerait prioritairement les travailleurs eux-mêmes, au cas par cas, en prenant sur soi ou en recourant à la violence.

A tous les niveaux, penser les relations intergénérationnelles au travail ou simplement les vivre au quotidien implique d'aller au-delà des stéréotypes que peuvent suggérer les idées de

« jeunesse » ou de « vieillesse » et invite plutôt à prêter attention aux situations personnelles de chacun et aux manières de vivre ensemble.

John Cultiaux

à partir d'un rapport rédigé à la FTU
pour le projet européen SPReW

- Beaud, S. et Pialoux, M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard, Paris.
- Chauvel, L. (1998), *Le destin des générations*, Presses universitaires de France, Paris.
- Flament, N. (2005), *Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre*, dans *Sociologie du travail*, n°47, pp. 223-244.
- Projet européen SPReW (*Generational approach of the social patterns of relation to work*) : site www.ftu-namur.org/sprew



AVEC LE SOUTIEN DU MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE,
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE