



MBA DAUPHINE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

7° PROMOTION  
(2009-2010)

# GRH et intergénérationnel

---

## déconstruction des croyances ou reconstruction des pratiques ?

**Aurélie Boutreux, Thierry Coma, Stéphanie Gibergues, Jean-Jacques Tripier**

**Octobre 2010**

*« Peut-être le décalage entre les générations est-il beaucoup plus dans la forme que dans le fond » (Marcel Aymé, 1948).*

## **REMERCIEMENTS**

Nous remercions Fabien Blanchot de nous avoir donné la chance de participer à cette formidable aventure en nous ouvrant les portes du MBA Dauphine Management des RH, et pour ses encouragements pour mener à bien ce marathon couronné d'un sprint final ô combien éprouvant.

Nous remercions également Christiane Isserte pour sa disponibilité, son suivi sans faille et toutes ses attentions, qui nous ont été si utiles.

Nous tenons aussi à remercier l'ensemble des enseignants et professionnels qui nous ont accompagnés dans ce parcours, pour la qualité de leurs interventions et leurs précieux conseils.

Merci à toutes les personnes qui ont accepté de nous consacrer un peu de leur temps pour nous recevoir en entretien, au cours de la phase enquête terrain de ce mémoire. Ils nous ont tous livré un matériau très utile à notre réflexion, nous ne les citerons pas ici afin de respecter l'anonymat que nous leur avons garanti.

Merci aussi à celles et ceux qui nous ont mis en relation avec leurs contacts, pour nous permettre de réaliser cette approche empirique dans les meilleures conditions.

Une mention particulière à nos entreprises respectives, qui par ce cursus nous ont ouvert les portes de savoirs passionnants et parfois insoupçonnés, et de chemins professionnels nouveaux et enrichissants.

Nous adressons enfin nos sincères remerciements à nos familles pour leur soutien, leur patience, et leur disponibilité au cours de ces vingt-et-un mois.

## SOMMAIRE

<b>Remerciements</b> .....	<b>2</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
<b>I. Un vieillissement démographique bouleversant l'équilibre du système français des retraites</b> .....	<b>6</b>
A. Une mutation démographique : un vieillissement sans précédent .....	6
B. Les retraites en France.....	8
1. Un historique ponctué de réformes.....	9
2. Fonctionnement et situation actuelle.....	10
3. Réforme en cours de discussion au Parlement.....	13
<b>II. Le cadre politique et juridique : focus sur l'emploi des seniors, et interdiction des discriminations</b> .....	<b>13</b>
A. Le cadre européen.....	13
B. La législation française : de l'interdiction des discriminations à l'émergence de la discrimination positive.....	14
1. L'interdiction des discriminations.....	14
2. L'émergence de mesures de discrimination positive.....	16
3. Les lois abordant la question des âges de manière indirecte.....	18
<b>III Une problématique d'actualité</b> .....	<b>18</b>
A. L'héritage d'une longue période de la gestion de l'emploi par les âges.....	18
B. Une situation de l'emploi préoccupante.....	19
1. Des jeunes.....	19
2. Des seniors.....	20
C. Notre démarche : problématique et idée générale.....	21
<b>Chapitre liminaire</b> .....	<b>22</b>
<b>I. Définitions préalables</b> .....	<b>22</b>
A. Inter, générationnel, intergénérationnel : définitions.....	22
1. Le terme « inter ».....	22
2. Le terme « générationnel(le) ».....	22
3. Le terme « intergénérationnel(le) ».....	22
4. Le terme « conflit intergénérationnel ».....	23
B. Définitions de concepts voisins.....	24
1. La notion de « classes sociales ».....	24
2. Le terme de « cohorte ».....	25
3. La notion de « cycle de vie ».....	26
4. La notion de « parcours de vie ».....	26
5. Définitions « segmentation » et « marketing » en RH.....	27
<b>II. Mutation des âges, temps sociaux et diversité</b> .....	<b>28</b>
A. Mutation des âges.....	28
1. Le modèle ternaire classique.....	28
2. ... dont les fondements sont remis en question.....	30
B. Défragmentation des âges et temps sociaux.....	32
1. Défragmentation des âges.....	32
2. Flexibilité des âges.....	33
3. Recomposition des temps sociaux sur le cycle de vie.....	33
C. Travail, discrimination et diversité.....	35
1. Vieillesse et travail.....	35
2. Des discriminations relatives à l'âge persistantes.....	35

3.	L'âge : un critère de discrimination singulier .....	36
4.	Diversités en entreprise .....	37
<b>Chapitre 1 : État de l'art.....</b>		<b>40</b>
<b>I.</b>	<b>Les relations intergénérationnelles dans la Société Civile .....</b>	<b>40</b>
A.	Qu'en pensent les sociologues ? .....	40
1.	La pensée sociologique de l'âge .....	40
2.	La pensée économique de l'âge .....	42
3.	Les caractéristiques des générations identifiées .....	43
4.	Classes sociales, classes d'âge .....	59
B.	Une deuxième approche : les stéréotypes .....	64
1.	Concernant les jeunes .....	64
2.	Concernant les seniors (ou génération des « Baby-boomers ») .....	70
3.	Concernant les rapports entre les générations.....	74
C.	Les critiques immédiates possibles et les évolutions multiples dans l'environnement de travail ..	76
1.	Les considérations sur le conflit entre les âges .....	76
2.	Les considérations sur le vieillissement et les âges.....	79
3.	Les considérations sur les jeunes .....	80
<b>II.</b>	<b>Les relations intergénérationnelles dans les Organisations .....</b>	<b>82</b>
A.	Les représentations mentales des générations et les typologies de salariés .....	82
1.	Représentations mentales des générations .....	83
2.	Les typologies traversant les âges à partir des identités professionnelles .....	88
3.	Les typologies spécifiques ne traversant pas les âges.....	93
4.	Les facteurs explicatifs structurels et organisationnels et les théories mises en correspondance	95
5.	Les explications de tensions et de conflits .....	120
6.	Les éclairages théoriques d'une coopération effective .....	121
B.	Constats .....	122
1.	Des conflits ou des coopérations entre les générations ? .....	122
2.	Les attentes et les perceptions des populations actives.....	128
<b>Chapitre 2 : Approche empirique.....</b>		<b>135</b>
<b>I.</b>	<b>Le cadre méthodologique .....</b>	<b>135</b>
A.	Le choix d'une méthode qualitative .....	135
B.	Le choix de la méthode de l'étude de cas .....	136
C.	Le protocole retenu .....	136
D.	Les différentes sources d'information .....	137
E.	Les secteurs d'activité retenus et les personnes rencontrées .....	137
F.	Les règles de conduite des entretiens .....	137
G.	Les sujets abordés .....	138
1.	Mixité des âges au travail.....	138
2.	Management RH et intergénérationnel .....	139
3.	Interlocuteur et entreprise.....	139
4.	Les éléments recherchés.....	139
<b>II.</b>	<b>Résultats.....</b>	<b>141</b>
A.	Les cartes cognitives structurant les discours spontanés .....	142
B.	Stéréotypes et représentations factuelles évoqués .....	142
C.	Les facteurs organisationnels ou structurels comme vecteurs potentiels de relations conflictuelles ..	144
D.	Les structurations des mondes sociaux et les régulations sociales .....	146
1.	L'ENTREPRISE A .....	146
2.	L'ENTREPRISE B .....	155
3.	L'ENTREPRISE C .....	165
4.	LES AUTRES ENTREPRISES : D, E, F, G et H.....	173
5.	LES ENTREPRISES A, B et C et autres .....	182

<b>Synthèse - Conclusions</b> .....	<b>186</b>
<b>I. Récapitulatif</b> .....	<b>186</b>
<b>II. Prospective : les Enjeux pour les entreprises</b> .....	<b>188</b>
A. Assurer la transmission des savoirs .....	189
B. Repenser les pratiques managériales .....	190
C. Bâtir un processus d'intégration à l'image de l'entreprise et de ses futurs collaborateurs .....	191
1. Intégration de la jeune génération .....	192
2. Création de fonctions de « tuteur » ou de « parrain » .....	192
D. Favoriser la formation et motiver les équipes .....	194
<b>Bibliographie</b> .....	<b>195</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>207</b>
<b>Annexe 1 : Parcours de vie et société post industrielle</b> .....	<b>208</b>
<b>Annexe 2 : Les étapes de la seconde moitié du parcours de vie et leurs principaux enjeux</b> .....	<b>209</b>
<b>Annexe 3 : Découpage par génération : Comparaison de l'approche française</b> .....	<b>210</b>
<b>Annexe 4 : Mondes sociaux et régulations</b> .....	<b>211</b>
<b>Annexe 5 : Positionnement et approche de l'âge</b> .....	<b>212</b>
<b>Index mots clés, entreprises</b> .....	<b>213</b>
<b>Liste des tableaux et abréviations</b> .....	<b>214</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>216</b>

## INTRODUCTION

Nous avons choisi d'étudier les **relations intergénérationnelles en entreprise**. En effet, ce thème fait écho à de **nombreux sujets d'actualité**, comme l'allongement de la vie professionnelle, les difficultés d'insertion des jeunes sur le marché du travail, la montée du chômage, l'emploi des seniors, la promotion de la diversité, etc.

La **mixité des âges**, souvent **présentée comme source de tensions** ou de **conflits**, porte en son sein des **enjeux forts**, qui impliquent la mise en place de **politiques** structurantes, dans des **organisations** qui subissent par ailleurs des **mutations** de leur environnement.

D'un point de vue RH, cette **question** est **transversale**, car elle englobe la gestion des carrières depuis l'intégration des collaborateurs jusqu'aux fins de carrière à accompagner, en passant par les parcours professionnels, la motivation des salariés, etc.

Cette question est aussi **complexe**, car elle conduit les entreprises à réapprendre à faire **cohabiter des générations d'âges extrêmes**, qu'elles doivent aujourd'hui réintégrer après plusieurs décennies d'exclusion. Ce qui se faisait naturellement durant les trente glorieuses, rencontre désormais divers obstacles, notamment liés à l'intégration de **nouvelles données** : la **pression économique** exigeant performance, rentabilité et productivité, et la **contraction du temps**, qui sont désormais devenues les règles du jeu.

Les mouvements sociaux actuels révèlent une mobilisation de toutes les générations autour de la réforme des retraites, rendue incontournable par le contexte démographique.

## I. UN VIEILLISSEMENT DEMOGRAPHIQUE BOULEVERSANT L'EQUILIBRE DU SYSTEME FRANÇAIS DES RETRAITES

### A. Une mutation démographique : un vieillissement sans précédent

L'analyse des données démographiques actuelles révèle un **vieillissement de la population inédit** dans l'histoire de l'humanité, au niveau mondial. Les pays industrialisés sont déjà très largement touchés par ce phénomène, mais les pays du Sud ne seront pas épargnés, et seront frappés de plein fouet dans les prochaines décennies (Pison, 2009).

Le **vieillissement démographique** consiste en l'**augmentation de la proportion des personnes âgées**, et une **diminution de la proportion des jeunes** au sein d'un groupe de population. Il est lié à deux mécanismes : l'allongement de la durée de vie d'une part, et la baisse de la fécondité d'autre part.

L'**espérance de vie s'allonge** de plus d'un an par décennie dans les pays industrialisés (vieillissement par le sommet). En **France**, elle est actuellement de **77,8 ans** pour les **hommes** et de **84,5 ans** pour les **femmes** (chiffres provisoires de 2009), taux qui étaient respectivement de 70,7 ans et de 78,9 ans en 1982, date de l'abaissement de l'âge légal de la retraite de 65 à 60 ans. Les **gains d'espérance de vie** sont donc très **importants** sur une période relativement courte à l'échelle humaine : en moins de 30 ans, ils ont augmenté de **7,1 ans** pour les **hommes**, et de **6,6 ans** pour les **femmes**.

Au **niveau européen**, l'espérance de vie varie actuellement pour les hommes de 66 ans dans les pays baltes, à 79 ans en Espagne, et pour les femmes de 76 ans (Bulgarie, Roumanie) à 84 ans (France et Suède).

Avec les évolutions de la société, notamment l'augmentation du travail des femmes, le développement de la contraception, et l'âge de la maternité plus tardif, la **fécondité**<sup>1</sup> a **globalement baissé** (vieillissement par la base). Dans le régime démographique ancien, la fécondité était élevée – autour

---

<sup>1</sup> On emploie le terme fécondité, au lieu de natalité, lorsque les naissances sont mises en relation avec l'effectif des femmes d'âge fécond. (source : <http://www.ined.fr/fr/lexique/bdd/mot/fecondite/popup/1/motid/90/>)

de six enfants par femme en moyenne –, de même que la mortalité infantile – six enfants sur dix n'atteignaient pas l'âge de 20 ans au milieu du XVIII<sup>ème</sup> siècle – (Pison, 2009).

Après la *transition démographique*<sup>1</sup>, le régime démographique actuel est caractérisé par une fécondité et une mortalité basses.

En 2008, l'**indice synthétique de fécondité**<sup>2</sup> était de **2 enfants par femme en France**. Ce taux est cependant particulièrement élevé par rapport aux autres pays européens, qui ont des taux de 1,37 pour l'Allemagne, 1,41 pour l'Italie, 1,46 pour l'Espagne, 1,77 pour les Pays Bas et 1,94 pour le Royaume-Uni. Ce taux relativement favorable ne permet cependant pas de compenser le retard pris par les générations qui ont suivi le « baby-boom », dans la constitution de leur descendance (Prioux, 2007).

Les **explications de cette natalité** élevée (comparativement aux autres pays européens) ne résident plus dans les valeurs familiales traditionnelles (religion, mariage, peu de divorces), comme cela pouvait être le cas auparavant, mais dans d'autres facteurs, liés en particulier aux politiques publiques mises en place.

Une étude de l'OCDE de 2003 a mis en évidence le **lien entre la natalité et une politique familiale généreuse**. Selon cette étude, les trois facteurs qui expliquent les différences de taux de natalité entre différents pays sont l'offre de garde d'enfant de moins de 3 ans, le niveau d'éducation, et le taux de chômage des femmes.

Dans les années 70, les mesures de soutien aux mères salariées se sont multipliées en France, avec la création de **crèches** collectives (de 40 000 places en 1972 à 250 000 en 2004). Parallèlement, les **taux de scolarisation** en école maternelle s'est largement accru, non seulement chez les enfants de 3 ans (61% en 1972, et 99% en 2002), mais aussi pour les plus petits (18% en 1972 à 35% en 2002). L'activité salariée des femmes est donc facilitée.

D'autres mesures, sur les deux dernières décennies, ont également encouragé cette natalité forte. En 1985, une **allocation parentale d'éducation** a été créée. Elle permet aux mères de trois enfants de cesser leur activité professionnelle de retrouver leur emploi après un arrêt pouvant atteindre 3 ans, et de percevoir pendant cette période une indemnisation forfaitaire. Cette mesure a été étendue aux familles de deux enfants en 1994, ce qui a entraîné une forte augmentation du nombre de bénéficiaires, essentiellement des femmes (175 000 en 1994, à plus de 500 000 en 1997). Cette allocation a été remplacée en 2004 par le complément de libre choix d'activité de la PAJE (prestation d'accueil du jeune enfant), qui permet désormais aussi d'indemniser, pendant 6 mois maximum, le congé parental d'éducation à la naissance du premier enfant (Thévenon, 2008). Le passage à temps partiel dans ce cadre est également indemnisé, toujours de manière forfaitaire.

Enfin, des **mesures fiscales**, permettant de faciliter l'accès aux modes de garde des enfants de moins de 3 ans (garde à domicile, en crèche, chez une assistante maternelle) sont également de nature à favoriser la natalité. Ces mesures bénéficient principalement aux familles aisées, alors que les allocations précitées incitent davantage les femmes peu qualifiées à se retirer de l'emploi<sup>3</sup>.

L'**âge médian** est également un indicateur du **degré de vieillissement** de la population : il scinde la population en deux parts égales, dont la moitié se situe au dessus et l'autre moitié en dessous. Selon l'ONU, l'âge médian mondial se situait en 2005 à 28 ans, et à **39 ans** aux niveaux européen et français.

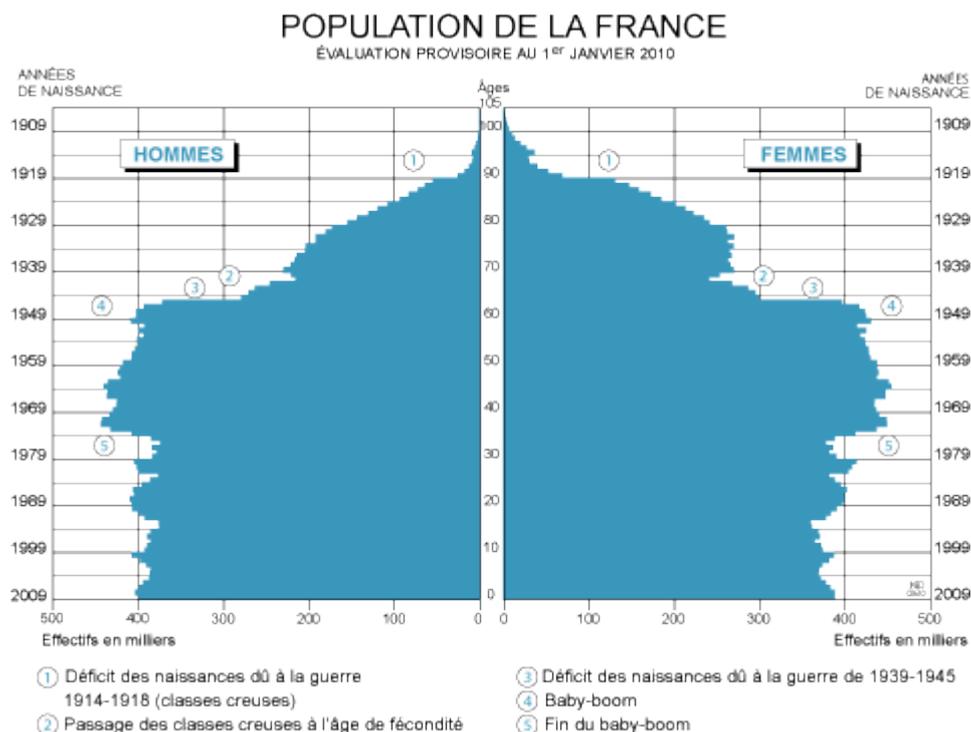
Le phénomène du « **baby-boom** », qui a vu une augmentation importante des naissances dans les années qui ont suivi la seconde guerre mondiale, se transforme naturellement en « **papy-boom** » à l'heure où cette génération atteint l'âge de la retraite.

---

<sup>1</sup> Transition démographique : baisse de la mortalité grâce notamment aux progrès de la médecine et de l'hygiène, et limitation du nombre des naissances (Pison, 2009)

<sup>2</sup> **Indicateur conjoncturel de fécondité, ou indice synthétique ou somme des naissances réduite** : L'indicateur conjoncturel de fécondité est la somme des taux de fécondité par âge d'une année. Il peut être interprété comme le nombre moyen d'enfants que mettrait au monde une femme si elle connaissait, durant toute sa vie féconde, les conditions de fécondité observées cette année-là.

<sup>3</sup> Sources : Note Rapide, Population - Modes de vie n°443, février 2008, Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France (IAURIF), et O. Thévenon, « Les politiques familiales des pays développés : des modèles contrastés », *Population & Sociétés* n° 448, Ined, septembre 2008.



Champ France métropolitaine - (G. Pison, *Population & Sociétés* n° 465, Ined, mars 2010) -  
Source : INSEE

Le vieillissement de la population peut également se mesurer en **termes économiques**, en référence à la population active qui doit supporter la charge financière des personnes plus âgées. Le rapport de la population ayant atteint l'âge de la retraite, avec la population en âge d'activité, est symptomatique de la pression qui s'exerce sur l'État, pour financer les soins de santé et les retraites.

Ce **rapport entre les actifs et les inactifs de 60 ans et plus**, est **tendanciellement à la baisse**, par l'effet mécanique du vieillissement de la population. De 3 dans les années 1970, il sera de 1,4 en 2050, selon les projections de l'INSEE. Cela signifie donc qu'en 1970, les cotisations retraite de trois actifs finançaient la pension d'un seul retraité. La charge sur les actifs aura donc plus doublé d'ici 2050, selon les mêmes projections.

La question du **financement** et de la viabilité à long terme des systèmes de retraites est donc incontournable, au vu de ces données démographiques et économiques.

## B. Les retraites en France

Il existe en théorie **deux mécanismes de financement des retraites**, la capitalisation et la répartition.

La **capitalisation** consiste à constituer une épargne individuelle, en versant des cotisations qui restent acquises au salarié et qui lui seront reversées à l'âge de la retraite sous forme d'un capital ou d'une rente. Les cotisations salariales et éventuellement patronales, sont immobilisées sous forme de placements dont les intérêts correspondent au minimum à l'inflation. Cela revient donc, en pratique, à **mettre de l'argent de côté** pour sa future retraite.

À l'opposé, le système de la **retraite par répartition** est fondé sur la **solidarité** entre les **générations**. Les cotisations versées, déduction faite des frais de fonctionnement du système, par les salariés et les employeurs, sont réparties immédiatement entre les retraités actuels. Les salariés acquièrent ainsi des droits pour leur future retraite, qui elle-même sera financée par les générations futures lorsque les actifs actuels seront en âge de percevoir une retraite.

La **France** a fait le **choix de la retraite par répartition**. Nous allons faire un détour par l'histoire de la mise en place du système de retraite en France – jalonnée de réformes – pour ensuite examiner de plus près le fonctionnement de ce système, d'un point de vue plus technique. Nous verrons enfin la

situation complexe à laquelle les pouvoirs publics doivent actuellement faire face, caractérisée par la coexistence d'une multitude de régimes et des difficultés de financement croissantes, rendant nécessaire une profonde réforme.

## 1. Un historique ponctué de réformes

### a. Naissance et historique

Les premiers systèmes de retraite français remontent au XVII<sup>ème</sup> siècle. Historiquement, ces régimes ont concerné des **catégories professionnelles spécifiques**, liées à l'**État**. Il s'agit des marins (1673), des militaires (1831), des fonctionnaires civils (1853), des mineurs (1894) et des cheminots (1909). Cela explique le nombre de régimes spéciaux perdurant encore aujourd'hui dans le secteur public et parapublic.

À partir du XIX<sup>o</sup> siècle, les **employeurs privés** développent à leur tour des régimes de retraite, mais les **réservent** aux **employés** les plus **qualifiés**. Les autres, qui avec l'industrialisation massive, s'urbanisent largement et s'isolent ainsi de leur famille, sont touchés par une grande pauvreté, en particulier les personnes âgées.

Les **mouvements ouvriers** s'organisent et font pression sur les pouvoirs publics pour obtenir la mise en place de solutions collectives. Cette mobilisation aboutit à l'adoption entre **1929** et **1930**, de lois inspirées du modèle de régime mis en place par Bismark en Allemagne en 1889. Ces lois instituent les **assurances sociales pour les salariés de l'industrie et du commerce**.

Le système ainsi mis en place comporte des **limites** : la vieillesse restant considérée comme un risque, il repose sur un critère de dépendance économique et ne concerne donc pas tous les salariés. En outre, il est fondé sur une **capitalisation** viagère, et ne permet pas de préserver le pouvoir d'achat des retraités de l'érosion monétaire.

C'est ce qui conduit rapidement la France à **abandonner ce système, au profit de la retraite par répartition**, qui permet de verser immédiatement des pensions aux retraités.

Avec la création de la **sécurité sociale** en **1946**, une étape décisive est franchie : tous les salariés du privé sont désormais affiliés à l'assurance vieillesse, et cotisent quel que soit leur niveau de revenus (dans la limite d'un plafond).

Les **régimes spéciaux** (agents de l'État et assimilés) sont **maintenus** à titre provisoire, puis définitif. D'autres régimes professionnels sont créés, à la demande de travailleurs non salariés (Indépendants en 1948 et Mutualité Sociale Agricole (MSA) en 1952).

La création de **caisses complémentaires** permet ensuite de compléter les retraites modestes des régimes de base. Avec la création de l'AGIRC, en 1947, les cadres du secteur privé ouvrent la voie aux autres salariés du secteur privé (création de l'ARRCO, en 1961) puis du secteur public (IRCANTEC, régime de retraite des agents non titulaires de la fonction publique, créé en 1971).

Depuis **1972**, l'affiliation à un **régime complémentaire** est **obligatoire** pour tous les salariés.

### b. Réformes

Depuis 1975, les réformes se succèdent pour tenir compte des évolutions démographiques, avec notamment comme préoccupation le financement des retraites.

En **1982**<sup>1</sup>, l'**âge légal** de la retraite passe de 65 à **60 ans**.

En **1993**<sup>2</sup> (réforme Balladur), le régime général et les régimes alignés<sup>3</sup> sont réformés : la durée de cotisation pour bénéficier d'une retraite à taux plein est augmentée (de 37,5 à 40 ans). Le salaire moyen de référence est progressivement calculé sur les 25 meilleures années (et non plus les 10 meilleures). Le fonds de solidarité vieillesse est créé, qui prendra en charge (financé par l'impôt) les

---

<sup>1</sup> Ordonnance n°82-270 du 26 mars 1982, relative à l'abaissement de l'âge de la retraite des assurés du régime général et du régime des assurances sociales agricoles.

<sup>2</sup> Loi n°93-936 du 22 juillet 1993, relative aux pensions de retraite et à la sauvegarde de la protection sociale

<sup>3</sup> Régimes alignés : salariés agricoles, artisans, industriels, commerçants.

prestations du minimum vieillesse, les majorations de retraite pour enfants ou conjoint à charge, et les validations de service national ou de chômage.

Le **fonds de réserve pour les retraites**, créé par la loi de financement de la sécurité sociale en **1999**, provisionne des sommes destinées à alimenter les régimes déficitaires du fait de la cessation d'activité de la génération du « baby boom ».

Le **Conseil d'orientation des retraites** (COR) est créé en **2000**, pour établir un diagnostic et proposer des orientations sur la situation des retraites.

En **2003 (loi Fillon)**<sup>1</sup>, le système est réformé, et la durée de cotisation des fonctionnaires sera progressivement alignée sur celle du régime général pour bénéficier d'une pension à taux plein, qui elle-même augmentera d'un trimestre par an entre 2009 et 2012. **Le principe d'une évolution de la durée de cotisation en fonction de l'espérance de vie est posé.** Le rachat des années d'étude devient possible. L'âge d'ouverture des droits reste fixé à 60 ans, mais il n'est plus possible, sauf exception, de mettre un salarié à la retraite d'office avant 65 ans. Le dispositif « carrières longues », permettant aux salariés ayant commencé leur vie professionnelle précocement de partir à la retraite avant 60 ans, est initié. Des systèmes de décote/surcote sont introduits, sensés pénaliser les départs précoces et rendre attractive la poursuite d'activité.

En **2008**, les principes de la loi de 2003 sont confirmés, et les règles applicables dans les différents régimes sont modifiées afin de converger. La libéralisation du cumul emploi-retraite<sup>2</sup> est révélatrice de la priorité accordée à l'emploi des **seniors**, de même que le recul de 65 à 70 ans de l'âge auquel l'employeur peut mettre un salarié à la retraite d'office.

Nous verrons un peu plus loin les axes de la réforme prévue pour 2010, mais nous attacherons d'abord à comprendre le fonctionnement du système qui rend une réforme incontournable.

## 2. Fonctionnement et situation actuelle

### a. **Fonctionnement**

Les **cotisations**, assises sur les **revenus du travail**, assurent ainsi l'essentiel du **financement** du système, contrairement à d'autres pays qui ont fait le choix d'un financement par l'impôt. Cela dit, le **part de l'impôt** dans le financement des dépenses de protection sociale française a tendance à **augmenter**.

La **solidarité**, fondement du système français, se traduit entre les régimes de base et les régimes complémentaires obligatoires par le mécanisme de la **compensation démographique** depuis **1974**. Ce mécanisme prend la forme d'une aide financière versée par les régimes connaissant un rapport cotisants/retraités favorable, à ceux qui se trouvent dans la situation inverse.

D'une manière générale, les pensions des retraités sont aujourd'hui constituées de deux parties : la retraite dite « de base », et la retraite complémentaire obligatoire, auxquelles peuvent éventuellement s'ajouter des dispositifs de retraites dits « supplémentaires », basés sur le volontariat.

La **retraite « de base »**, est celle servie par la sécurité sociale, au titre des cotisations versée à la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV). Le montant de la pension est égal à 50% du **montant moyen du salaire** perçu pendant les meilleures années d'activité (entre 10 et 25, selon l'année de naissance), dans la limite du plafond annuel de la sécurité sociale. Ce plafond étant fixé, pour l'année 2010, à 2 885 euros par mois, la pension maximum pouvant être servie par ce régime est donc de 1 442,50 euros par mois.

La pension versée dépend aussi de la **durée de cotisations**, exprimée en trimestres (nombre de trimestre variant de 150 à 164 en fonction de l'année de naissance), et de **l'âge** auquel le (futur) retraité cesse son activité professionnelle **par rapport à l'âge légal** (60 ans, âge qui sera porté à 62 ans dès l'adoption de la réforme en cours), et/ou de **l'âge auquel tout salarié peut bénéficier d'une pension vieillesse à taux plein** (appelé aussi « âge d'annulation de la décote : 65 ans, porté progressivement à 67 ans en 2023 dans le cadre de la réforme Woerth).

La **retraite complémentaire obligatoire** fonctionne sur un système de points, acquis pendant la durée d'activité sur la base des revenus perçus, et cumulés durant toute la vie active. Au moment de

<sup>1</sup> Loi n°2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites.

<sup>2</sup> Art. 88 de la [loi n°2008-1330 du 17 décembre 2008](#) pour le financement de la sécurité sociale sur l'année 2009.

la liquidation de la pension, les points sont convertis sur la base de la valeur du point, et la pension complète ainsi la retraite de base.

Les **retraites supplémentaires** – ou sur complémentaires, comme on les nomme parfois – sont des systèmes destinés à s'ajouter, au moment de la retraite, aux pensions versées par les régimes obligatoires (régime « de base », et complémentaire obligatoire). Ces systèmes peuvent fonctionner selon le principe de la répartition, ou de la capitalisation. Le fait de proposer ou non ce type de régime relève de la liberté de l'employeur. Les fameuses « **retraites-chapeaux** », généralement réservées aux cadres supérieurs et largement pointées du doigt pour leurs coûts très élevés à la charge des entreprises, comptent au nombre de ces régimes.

## **b. Situation actuelle**

Le système de retraite français comporte actuellement 21 régimes dit « de base », et de nombreux régimes complémentaires obligatoires, ce qui le rend extrêmement **complexe**, bien que de sérieux efforts aient été accomplis pour le simplifier depuis 2003.

La situation actuelle est le résultat d'un processus historique, par lequel certaines distorsions ont été volontairement introduites afin de tenir compte de conditions de travail spécifiques, que l'on regroupe aujourd'hui sous le terme de « pénibilité ». À titre d'exemple, on peut citer ici le régime de retraite spécial de la SNCF, instauré à une époque où le métier de cheminot impliquait de « pelleter » du charbon, ce qui n'a plus grand-chose à voir avec les conditions de travail actuelles.

	RETRAITE DE BASE	RETRAITE COMPLÉMENTAIRE
<b>&gt; SALARIÉS</b>		
Salariés de l'agriculture	<b>Msa</b> MUTUALITÉ SOCIALE AGRICOLE	
Salariés de l'industrie, du commerce et des services	<b>CNAV</b> RÉGIME GÉNÉRAL DE LA SÉCURITÉ SOCIALE	<b>ARRCO</b> RETRAITE COMPLÉMENTAIRE DES SALARIÉS <b>AGIRC</b> RETRAITE COMPLÉMENTAIRE DES CADRES
Agents non titulaires de l'État et des Collectivités publiques		<b>IRCANTEC</b>
Personnel navigant de l'aviation civile		<b>CRPN</b>
Salariés relevant d'entreprises ou de professions à statut particulier	<b>BANQUE DE FRANCE, RETRAITE DES MINES, CNIÉG (GAZ-ELEC), CRPCF (COMÉDIE FRANÇAISE), CRPCEN (CLERCS ET EMPLOYES DE NOTAIRES), ENIM (MARINS), OPÉRA DE PARIS, PORT AUTONOME DE STRASBOURG, CRP RATP, CRP SNCF.</b>	
<b>&gt; FONCTIONNAIRES</b>		
Fonctionnaires de l'État, magistrats et militaires	<b>SERVICE DES PENSIONS DE L'ÉTAT</b>	<b>RAFP</b> RETRAITE ADDITIONNELLE
Agents de la fonction publique territoriale et hospitalière	<b>CNRACL</b> CAISSE NATIONALE DE RETRAITES DES AGENTS DES COLLECTIVITÉS LOCALES	
Ouvriers de l'État	<b>FSPOEIE</b> FONDS SPÉCIAL DES PENSIONS DES OUVRIERS DES ÉTABLISSEMENTS INDUSTRIELS DE L'ÉTAT	
<b>&gt; NON SALARIÉS</b>		
Exploitants agricoles	<b>Msa</b> MUTUALITÉ SOCIALE AGRICOLE	
Artisans, commerçants et industriels	<b>Rsi</b> RÉGIME SOCIAL DES INDÉPENDANTS (FUSION AVA ET ORGANIC)	
Professions libérales	<b>CNAVPL</b> CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE VIEillesse DES PROFESSIONS LIBÉRALES RETRAITS DE BASE + COMPLÉMENTAIRE + SUPPLÉMENTAIRE SELON LES SECTIONS PROFESSIONNELLES <b>CRN</b> (NOTAIRES), <b>CAVDM</b> (OFFICIERS MINISTÉRIELS), <b>CARMF</b> (MÉDECINS), <b>CARCDSP</b> (DENTISTES ET SAGES-FEMMES), <b>CAVP</b> (PHARMACIENS), <b>CARPIMKO</b> (INFIRMIERS, KINÉSITHÉRAPEUTES...), <b>CARPV</b> (VÉTÉRINAIRES), <b>CAVAMAC</b> (AGENTS D'ASSURANCE), <b>CAVEC</b> (EXPERTS-COMPTABLES), <b>CIPAV</b> (ARCHITECTES ET PROFESSIONS LIBÉRALES DIVERSES).	
	<b>CNBF</b> (AVOCATS) CAISSE NATIONALE DES BARREAUX FRANÇAIS	
Artistes, auteurs d'œuvres originales	<b>CNAV</b> RÉGIME GÉNÉRAL DE LA SÉCURITÉ SOCIALE	<b>IRCEC</b> RETRAITE COMPLÉMENTAIRE
Patrons pêcheurs embarqués	<b>ENIM</b>	
Membres des cultes	<b>CAVIMAC</b> CAISSE D'ASSURANCE VIEillesse, INVALIDITÉ ET MALADIE DES CULTES	

Source : GIP Info Retraites [www.info-retraite.fr](http://www.info-retraite.fr)

Sollicitée début 2010 par la Commission pour la libération de la croissance française, - dite « **Commission Attali** » – pour ajuster ses propres recommandations suite à la crise financière et économique mondiale, l'**OCDE**, dans un rapport intitulé « Pour une croissance forte et soutenable » préconise<sup>1</sup> de réagir au vieillissement de la société en réformant en profondeur le système des retraites français, très complexe, et creusant largement le déficit français. Sur ce point, le rapport pointe la part importante des dépenses publiques consacrée au financement des retraites en France, qui est de 12,5% du PIB (contre 7,5% en moyenne dans l'OCDE).

Parmi les instruments de réforme possible, l'OCDE écarte l'augmentation des prélèvements obligatoires, qui pourrait peser sur l'emploi et la croissance, et la réduction du montant des pensions, déjà avérée pour les personnes à revenus moyens suite aux réformes passées (environ 20%).

<sup>1</sup> OCDE, « Pour une croissance forte et soutenable. Contribution de l'OCDE à la Commission pour la libération de la croissance française », mai 2010, pp. 27 à 31

Se basant sur l'augmentation de l'espérance de vie, l'amélioration du niveau de santé des personnes âgées, et l'allongement de la durée des études (recul de l'âge de l'entrée dans la vie active), le rapport recommande d'**allonger la durée de la vie active**, en relevant notamment l'âge légal du départ à la retraite, la durée de cotisations, l'amélioration des incitations à travailler plus longtemps, et l'extinction – déjà largement amorcée – des préretraites sous toutes leurs formes. Le rapport pointe le fait qu'en France, le temps moyen passé à la retraite est le plus élevé de l'OCDE : 24 ans pour les hommes (comparé à 18 en moyenne dans les pays de l'OCDE).

### 3. Réforme en cours de discussion au Parlement

Le projet en cours de discussion au Parlement depuis le 7 septembre 2010 (réforme Woerth) prévoit de **repousser de deux ans l'âge d'ouverture des droits** pour le régime général et les fonctionnaires d'ici 2018 (soit de 60 à 62 ans dans le cas général, ou pour les fonctionnaires en catégorie dite « active », de deux ans par rapport à l'âge actuel d'ouverture des droits).

Le principe posé en 2003 d'un **ajustement** de la durée de cotisation en **fonction de l'espérance de vie**, est réaffirmé, et le projet de loi prévoit une durée de cotisations de 41,5 ans en 2020, d'après les estimations actuelles de l'INSEE.

La réforme prévoit de ne pas demander les mêmes efforts à tout le monde, en particulier à ceux qui ont commencé à travailler avant 18 ans (dispositif « **carrières longues** », départ possible avant l'âge égal sous réserve d'avoir validé la durée de cotisation + 2 ans). La **pénibilité** et sa prise en compte sont également au centre des débats : le texte actuel prévoit de maintenir l'âge légal à 60 ans pour les salariés atteints d'une incapacité physique supérieure ou égale à 20% du fait d'une « situation d'usure professionnelle constatée », et le développement de mesures de prévention de la pénibilité.

Concernant les **seniors**, une aide à l'embauche pendant un an est prévue pour les recrutements de chômeurs de plus de 55 ans, ainsi que le renforcement du tutorat seniors/jeunes pour favoriser la transmission de savoir avant le départ à la retraite.

Les taux de cotisations du public et du privé seront progressivement alignés, et l'accès au dispositif de départ anticipé sans condition d'âge pour les fonctionnaires parents de trois enfants ayant quinze ans de services sera progressivement fermé.

L'actualité du débat sur la réforme des retraites dépasse largement la France. La **Commission Européenne** a adopté le 7 juillet 2010 un **Livre vert** intitulé « *Vers des systèmes de retraite adéquats, viables et sûrs en Europe* », et lance ainsi une consultation publique sur l'avenir des retraites, au terme de plusieurs années de réformes qui se succèdent sans parvenir à résoudre les problèmes posés.

## II. LE CADRE POLITIQUE ET JURIDIQUE : FOCUS SUR L'EMPLOI DES SENIORS, ET INTERDICTION DES DISCRIMINATIONS

### A. *Le cadre européen*

Les institutions européennes fixent un cadre dans lequel les États membres doivent s'inscrire, dans deux domaines : les orientations (politiques, économiques et sociales) et les normes juridiques.

Au niveau des **orientations**, dans le cadre de la stratégie de Lisbonne<sup>1</sup>, le Conseil européen de Stockholm<sup>2</sup> a fixé en 2001 des objectifs en matière d'emploi dans l'union européenne, notamment en ce qui concerne les seniors. À l'horizon 2010, il était prévu que le taux d'emploi moyen des 55 à 64 ans (hommes et femmes confondus) atteigne 50%.

Selon une étude de la DARES publiée en juin 2010, au niveau des 27 pays européens, le taux d'emploi de cette tranche d'âge est actuellement de 46% (chiffre concernant 2009), ce qui se rapproche de cet objectif. Pour mémoire, il était de 38,7% en 2002, de 39,9% en 2003, et de 45,6% en 2008.

<sup>1</sup> Stratégie lancée lors du Conseil européen de Lisbonne, 23 et 24 mars 2000

<sup>2</sup> Conseil européen de Stockholm, 23 et 24 mars 2001

La France, si elle progresse ces dernières années (37% en 2003, 38,2% en 2008), reste néanmoins en dessous de cet objectif, avec un taux d'emploi en 2009 de 38,9% (41,4% pour les hommes et 36,6% pour les femmes) des 55-64 ans. Du chemin reste donc à parcourir.

Les Conseils européens de Göteborg (15 et 16 juin 2001) et de Laeken (14 et 15 décembre 2001) ont lancé le processus de la « méthode ouverte de coordination », qui sert onze objectifs communs, relevant de trois grands titres : préserver la capacité des systèmes à atteindre leurs objectifs sociaux, maintenir leur viabilité financière et répondre aux évolutions des besoins de la société. Sur la viabilité financière, deux objectifs ont expressément trait à l'emploi : le n°4 « *Élever les niveaux d'emploi* » et 5 « *Allonger la durée de la vie professionnelle* ».

Le Conseil européen de Barcelone (mars 2002), a quant à lui, préconisé un relèvement progressif de cinq ans de l'âge de sortie d'activité.

Sous l'angle strict des **normes juridiques**, la législation européenne pose le principe de l'**interdiction des discriminations** sous toutes leurs formes, notamment fondées sur l'âge.

Il convient de rappeler que depuis 1964, les règles communautaires ont un statut supraconstitutionnel au sein de la hiérarchie des sources de droit. Elles s'imposent donc aux États membres, qui sont tenus de les respecter.

Le traité établissant une constitution pour l'Europe, signé le 29 octobre 2004 à Rome, souligne le principe de **non discrimination** parmi les valeurs sur lesquelles l'Union est fondée (art. 2). Ce traité reprend en outre la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne, qui stipule qu'est interdite « toute discrimination fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, les origines ethniques ou sociales, les caractéristiques génétiques, la langue, la religion ou les convictions, les opinions politiques ou toute autre opinion, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance, un handicap, **l'âge** ou l'orientation sexuelle » (art. 21), de manière plus large que l'ancien article 13 du traité instituant la communauté européenne, dans sa rédaction issue du traité d'Amsterdam<sup>1</sup> (1997).

De manière plus spécifique, la directive 2000/78<sup>2</sup> en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail prohibe notamment toute forme de discrimination fondée sur **l'âge**, complétant ainsi la directive 2000/43<sup>3</sup>, traitant des discriminations raciales, qui posait les bases de ce qu'on appelle désormais la discrimination indirecte.

## **B. La législation française : de l'interdiction des discriminations à l'émergence de la discrimination positive**

### 1. L'interdiction des discriminations

#### **a. Transposition du droit communautaire en droit interne**

La loi du 16 novembre 2001<sup>4</sup> relative à la lutte contre les discriminations transpose en droit interne la directive 2000/78/CE (dite aussi « directive emploi »), notamment dans le code du travail. Il s'en est fallu de peu que l'âge ne figure pas au nombre des critères prohibés : la notion de discrimination était alors focalisée sur les critères ethno-racial et du sexe, et l'âge n'apparaissait dans aucun des travaux

---

<sup>1</sup> Article 13 du traité d'Amsterdam (1997) : « Sans préjudice des autres dispositions du présent traité et dans les limites des compétences que celui-ci confère à la Communauté, le Conseil, statuant à l'unanimité sur proposition de la Commission et après consultation du Parlement européen, peut prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. »

<sup>2</sup> [Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail](#)

<sup>3</sup> [Directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique](#)

<sup>4</sup> [Loi n°2001-1066](#) du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations

préparatoires de l'Assemblée nationale ou du Sénat<sup>1</sup>. Il n'a ensuite été rajouté qu'après discussion au Sénat, contre l'avis du gouvernement<sup>2</sup>.

La loi du 27 mai 2008<sup>3</sup> adapte le droit interne au droit communautaire en matière de lutte contre les discriminations, en introduisant notamment la notion de discrimination indirecte. Son article 1 dispose :

« Constitue une **discrimination directe** la situation dans laquelle, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, sa religion, ses convictions, son âge, son handicap, son orientation sexuelle ou son sexe, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable. »

« Constitue une **discrimination indirecte** une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés. »

L'interdiction des discriminations, notamment fondées sur l'âge, figure en bonne place dans la législation sociale, mais elle n'est pas oubliée par la **législation pénale** (art. 225-1 à 225-4 du **nouveau code pénal**), qui en fait un délit lourdement sanctionné (trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende). L'âge est encore une fois expressément mentionné à l'article 225-1, **avec une réserve** toutefois à l'article 225-3, 3°, qui **permet de ne pas sanctionner les « discriminations fondées**, en matière d'embauche, **sur le sexe, l'âge ou l'apparence physique**, lorsqu'un tel motif constitue une **exigence professionnelle essentielle** et déterminante et pour autant que **l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée** ».

Au niveau du **code du travail**, l'article L1132-1 pose le principe de non discrimination, directe ou indirecte, et liste les critères prohibés au nombre desquels figure **l'âge**.

Cependant, à l'instar de la législation pénale, certaines **différences de traitement fondées sur l'âge sont admises**, comme le prévoit l'article L1133-2 du code du travail, si elles sont justifiées par un but légitime. Ces différences peuvent consister par exemple l'interdiction de l'accès à l'emploi ou des conditions de travail spécifiques pour « assurer la protection des jeunes et des travailleurs âgés », ou la « fixation d'un âge maximum pour le recrutement », fondée sur la formation requise ou la durée de travail restante avant la retraite.

La **charge de la preuve**, contrairement au procès pénal, repose ici **sur le défendeur**, qui doit prouver que la décision que la victime présente comme une discrimination, est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

## b. La Halde

À côté de cet arsenal juridique, la **France**, allant **plus loin** que les exigences communautaires, s'est dotée de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (**HALDE**) en 2004<sup>4</sup>, autorité administrative indépendante succédant au Groupe d'étude et de lutte contre les discriminations (GELD) lui-même créé en 2000.

La Halde est chargée de **lutter contre toutes les discriminations** prohibées par la **législation française** ou un **engagement international auquel la France est partie**. Entrent donc dans son champ de compétences les discriminations liées à **l'âge**, qui n'étaient pas expressément visées par la législation européenne concernant la création de ces agences pour l'égalité en matière de lutte contre les discriminations raciales.

**L'âge** n'est bien sûr pas le seul domaine d'intervention de la haute autorité, d'autres critères, comme le sexe, la situation de famille, la grossesse, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, les opinions politiques,

<sup>1</sup> M. Mercat-Bruns, « Discrimination fondée sur l'âge et fin de carrière », *Retraite et Société*, 2002/2, n°36, p. 122-123

<sup>2</sup> A. Jolivet, « Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace. National overview report : France », Observatoire européen des relations industrielles, avril 2007, p.6.

<sup>3</sup> [Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations](#)

<sup>4</sup> [Loi n°2004-1486](#) du 30 décembre 2004

les activités syndicales, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée, entrent également dans son champ de compétence.

La Haute Autorité est composée d'un collège de onze membres, actuellement présidé par Jeannette Bougrab, qui délibère sur les réclamations dont la Halde est saisie<sup>1</sup>, préalablement instruites par ses services, qui disposent de pouvoirs d'investigation renforcés<sup>2</sup>.

Ses moyens d'actions sont variés. Elle soutient les victimes de discriminations, dans le cadre de la résolution des conflits en la matière (notamment au cours des procédures judiciaires), mais son action dépasse ce cadre. Elle peut **intervenir directement auprès des pouvoirs publics**, dans le cadre de son pouvoir de recommandation. Elle est ainsi **consultée** par le gouvernement **sur tout projet de loi relatif à la lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité**, mais peut également **proposer spontanément des modifications législatives ou réglementaires**. Elle remet un rapport annuel au Président de la République, au parlement et au Premier ministre.

Elle participe à des **actions de coopération internationale**, notamment à travers le réseau « EQUINET » des organismes de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité au sein de l'union européenne. Elle participe aussi à la **représentation française dans les organisations internationales** et communautaires intervenant dans son domaine de compétence.

Les évolutions législatives sont nécessaires mais pas suffisantes. L'**évolution des mentalités** est indispensable afin d'éviter la banalisation des pratiques discriminatoires. Le dernier baromètre publié en janvier 2010 par la Halde et l'organisation internationale du travail (OIT) sur la perception des discriminations dans les entreprises et dans la fonction publique, révèle une forte autocensure, qui est même en progression, et un sentiment de résignation (incapacité présumée à changer les choses) prédominant. La Halde entend mener toutes les **actions de sensibilisation et d'information**, afin que les victimes osent agir, et que les auteurs de ces pratiques en prennent conscience. La **formation** constitue le **vecteur privilégié** de cette sensibilisation.

La Halde répertorie les **bonnes pratiques** et en assure la diffusion. Elle étudie de nouveaux moyens d'action, en menant des travaux destinés à mieux repérer les pratiques discriminatoires, leurs différentes manifestations, et leurs conséquences. Elle publie ainsi régulièrement un rapport répertoriant les mesures concrètes que les grandes entreprises peuvent mettre en place pour promouvoir l'égalité et prévenir les discriminations.

La Halde est donc devenue un **acteur clé de la lutte contre les discriminations en France**, en particulier sur le critère de **l'âge**, qui n'est devenu « suspect » que très récemment, après des décennies d'utilisation comme variable d'ajustement sur le marché du travail (préretraites, dispenses de recherche d'emploi). Cette instrumentalisation est le fait tant des pouvoirs publics que des entreprises, sans oublier les salariés, qui ont largement intégré cette « culture de la sortie précoce » du marché du travail dans leurs perspectives de sortie de carrière (Guillemard, 2007).

Au-delà de ce principe d'interdiction des discriminations, posé par les différentes législations en vigueur, l'émergence de la notion de discrimination positive, de source européenne, fait aussi son chemin en droit français.

## 2. L'émergence de mesures de discrimination positive

### a. **Qu'est-ce que la discrimination positive ?**

Il s'agit de « l'ensemble des politiques de répartition des biens sociaux (emplois promotions internes, marchés publics, admissions dans les établissements d'enseignement supérieur sélectifs, prêts aux

---

<sup>1</sup> La Halde peut être saisie par simple lettre, et même depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, par un formulaire en ligne sur le site internet de la Halde, par toute personne qui s'estime victime d'une discrimination. Cette saisine peut être directe, ou s'opérer par l'intermédiaire d'un parlementaire.

Elle peut également être saisie par toute association régulièrement déclarée depuis au moins cinq ans à la date des faits, dont l'objet statutaire comporte la lutte contre les discriminations. Cela suppose dans ce cas l'accord de la victime. La Halde peut enfin se saisir d'office, sous réserve que la victime, lorsqu'elle est identifiée, en soit avisée et n'y soit pas opposée.

<sup>2</sup> La Halde peut demander à toute personne, physique ou morale, de lui fournir des explications, de lui communiquer des documents. Elle peut procéder à des vérifications sur place, à des auditions, mettre en demeure les personnes interrogées lorsque ses demandes restent sans réponse. Elle peut enfin saisir le juge des référés.

entreprises, droits de propriété foncière...) dont les bénéficiaires sont identifiés en fonction de leur appartenance à un groupe désigné et dont l'objectif est de remédier à une sous-représentation des membres de ce groupe dans la population de référence, dans un contexte où cette sous-représentation est elle-même issue d'une discrimination passée et/ou présente ». Il s'agit donc par là bien de « contrecarrer des pratiques profondément ancrées dans le tissu social qui contribuent à reproduire des inégalités entre groupes même en l'absence d'une discrimination intentionnelle » (Sabbagh, 2009)<sup>1</sup>.

Les directives 2000/43 et 2000/78 précitées s'inscrivent dans cette approche, et précisent que « l'interdiction de la discrimination doit se faire sans préjudice du maintien ou de l'adoption de mesures destinées à prévenir ou à compenser des désavantages » connus et reconnus à l'égard d'une catégorie de la population.

## b. Exemples en droit français

En droit français, les exemples les plus précoces de mise en pratique de ce principe sont l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés par les entreprises françaises (1987), et la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes (1983, loi Roudy).

Plus récemment, avec l'adoption de la **loi de financement de la sécurité sociale pour l'année 2009**<sup>2</sup>, les seniors sont arrivés sur le devant de la scène.

En application de ces dispositions, les entreprises de plus de 50 salariés, qui au 31 décembre 2009, n'avaient ni conclu un accord, ni établi de plan d'action en faveur de l'emploi des seniors, sont redevables d'une pénalité à hauteur de 1% de leur masse salariale pour la période non couverte. Ces accords ou plans doivent être d'une durée maximale de trois ans. L'objectif de cette législation est clairement affiché : il s'agit de **favoriser le maintien dans l'emploi et le recrutement de salariés dits « âgés »**, sur une liste de domaines d'action prévus par la loi. Les accords ou plans doivent en effet porter sur trois au moins des domaines suivants :

- recrutement des salariés âgés dans l'entreprise ;
- anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ;
- amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ;
- développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ;
- aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;
- transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

Un **objectif global chiffré** doit en outre être défini, soit en matière de **recrutement** (pour les plus de 50 ans), soit en matière de **maintien dans l'emploi** (pour les plus de 55 ans) et des modalités de suivi doivent être précisées à partir notamment d'indicateurs chiffrés.

La date limite du 31 décembre 2009 fixée aux entreprises pour se mettre en conformité avec la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009, difficile à respecter, ont conduit nombre d'entre elles à se doter d'un instrument (accord ou plan) *a minima*. Ce délai n'étant pas tenable pour nombre de PME, un délai supplémentaire de trois mois a donc été accordé par le ministre du travail aux entreprises de moins de 300 salariés.

Selon une étude ANDRH – Inergie réalisée début 2010 sur les pratiques des entreprises en matière de gestion des seniors, le développement des compétences et des qualifications arrive en tête des mesures prévues par les plans ou accords adoptés (76%). Viennent ensuite l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles (72%) avec notamment la généralisation de l'entretien de seconde partie de carrière (68%) et la transmission des savoirs et des compétences, et le développement du tutorat (68%).

---

<sup>1</sup> In « Discriminations : pratiques, savoirs, politiques : analyse comparée des formes et des stratégies de présentation de la discrimination positive », p. 151

<sup>2</sup> [Loi n°2008-1330 du 17 décembre 2008](#) pour le financement de la sécurité sociale sur l'année 2009, et décrets d'application n°[2009-560](#) et [2009-564](#) du 20 mai 2009.

### 3. Les lois abordant la question des âges de manière indirecte

Plusieurs lois ont abordé la question des âges de manière indirecte. On peut citer à titre d'exemple la loi de 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie<sup>1</sup>, dite « loi Fillon », qui prévoit, outre la création d'un droit individuel à la formation (DIF) de 20 heures par an, cumulable sur 6 ans, l'ouverture des contrats d'alternance, désormais appelés **contrats de professionnalisation**, à tous les demandeurs d'emploi, en permettant l'exonération de charges sociales sur les salaires des moins de 26 ans et des plus de 45 ans.

Les salariés de plus de 45 ans sont également visés expressément dans les bénéficiaires « normaux » du dispositif des **périodes de professionnalisation**, qui vise le maintien dans l'emploi par des actions de formation alternant enseignements théoriques et pratiques, des salariés en CDI.

Force est de constater que malgré ces dispositifs, l'**accès à la formation** reste un terrain sur lequel se manifeste la **discrimination fondée sur l'âge**. Pierre Cahuc et André Zylberberg<sup>2</sup>, soulignent les effets anti-redistributifs du système de la formation professionnelle continue dans tous les pays de l'OCDE. D'une part l'accès à la formation augmente avec le niveau de formation initiale (le taux de participation des salariés sans diplôme à des actions de formation continue est trois fois moindre que celui des salariés titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur), et d'autre part, l'accès à la formation est corrélé négativement à l'avancée en âge. Selon eux, « en France, cette diminution est particulièrement sensible chez les chômeurs de plus de 50 ans ». De plus, il semblerait que les dispositifs en vigueur soient en quelque sorte orientés vers les salariés les plus qualifiés, en particulier dans les grandes entreprises. En France, les salariés qui en bénéficient le plus (pas trop âgés, et avec un bon niveau de formation préalable) ne participant pas ou peu au financement de leurs actions de formation, le caractère redistributif supposé du système n'est pas assuré.

Dans le prolongement de la loi Fillon de 2004, la loi programmation pour la cohésion sociale de 2005<sup>3</sup>, dite « loi Borloo », instaure une obligation de négocier en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), de manière triennale. Cela concerne l'adaptation de l'entreprise et de sa force de travail aux mutations de son environnement, de manière à anticiper les conséquences de ces mutations, pour éviter notamment les restructurations brutales. Cette loi comportait également une obligation de négociation sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des seniors, et sur l'accès à la formation professionnelle.

Ces lois n'ont pas eu d'effets notoires, et ont été complétées par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 précitée, concernant l'emploi des seniors, puis par la loi n° 2009-1437 relative à l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie.

## III UNE PROBLEMATIQUE D'ACTUALITE

### A. *L'héritage d'une longue période de la gestion de l'emploi par les âges*

Pendant de nombreuses années, les seules **politiques RH spécifiques aux seniors** concernaient leur **départ**, avancé par rapport à l'âge normal de cessation d'activité. Les finalités de ces politiques étaient notamment de lutter contre le chômage et de faire jouer la solidarité intergénérationnelle, laissant ainsi en quelque sorte « **la place aux jeunes** ». Les entreprises y trouvaient également leur compte, dans la mesure où leur étaient permises des restructurations à moindre coût humain et financier (pas de licenciements, et prise en charge d'une partie du coût par la collectivité). Ainsi, ce phénomène, conjugué avec les difficultés d'insertion des jeunes sur le marché du travail, a conduit à une concentration de l'emploi sur la tranche médiane (Guillemard, 2007).

Ce consensus social, parfois dénommé « **consensus intergénérationnel** » (Marbot, 2005) s'est révélé injustifié, le taux de chômage des jeunes réagissant plus au taux de croissance économique qu'à la sortie d'activité des seniors. Néanmoins, il reste **prégnant** dans les mentalités, bien que des évolutions récentes puissent être notées.

---

<sup>1</sup> Loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

<sup>2</sup> P. Cahuc, A. Zylberberg, « La formation professionnelle des adultes : un système à la dérive », 2006, p. 15.

<sup>3</sup> Loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale

Du côté des **salariés**, la sortie d'activité à la cinquantaine s'est imposée comme norme sociale. Du côté des **entreprises**, rares étaient les formations, promotions, ou autres opportunités de carrières proposées aux salariés, une fois dépassée la cinquantaine.

## **B. Une situation de l'emploi préoccupante**

### 1. Des jeunes...

#### **a. ... qui peinent à entrer sur le marché du travail**

L'**entrée sur le marché du travail des jeunes** a été **retardée**, du fait de l'**allongement de la durée des études**. L'âge moyen d'entrée sur le marché du travail était de 21 ans en 1975, il est passé à 24 ans au début des années 2000<sup>1</sup>. Cette évolution servait les objectifs de baisse du chômage (les étudiants ne sont en effet pas comptabilisés comme chômeurs), et cadre avec le **système français d'éducation élitiste**, fondé en grande partie sur le **diplôme**. Ceux qui n'ont pas poursuivi d'études sont stigmatisés, et leurs compétences sont mises en doute. Les jeunes ont donc intégré ces paramètres, et leur durée d'études s'est rallongée, sans pour autant que leur intégration sur le marché du travail s'en trouve facilitée.

En effet, les **contrats précaires** (CDD, intérim), voire les stages, constituent une part non négligeable des premières expériences professionnelles des jeunes, même surdiplômés. Comme le démontre encore une fois la crise débutée au dernier trimestre 2008, leur **taux d'emploi** « **surréagit** » **ainsi aux cycles économiques** (comme une variable d'ajustement en quelque sorte), en se rapprochant de la barre symbolique des **25% pour les 15-24 ans**. Il faut cependant manier ces chiffres avec précaution, les jeunes poursuivant des études n'entrant pas dans la catégorie des actifs (à part les apprentis). Ils n'en sont pas moins alarmants : l'association pour faciliter l'insertion des jeunes diplômés (AFIJ) pointe une **baisse moyenne de 44%** (chute de 60% pour les CDI) **des offres de premier emploi** sur les trois premiers trimestres 2009, par rapport au nombre enregistré sur la même période en 2008<sup>2</sup>.

Selon le CEREQ, en 2001, les jeunes actifs étaient pour 45% diplômés de l'enseignement supérieur, contre seulement 28% dix ans plus tôt. Si cela les protège relativement du chômage (plus grande précarité mais aussi sortie du chômage plus rapide que les plus âgés), on note cependant un **fréquent déclassement** dans les emplois qu'ils sont amenés à occuper dans le cadre précaire. L'enquête CEREQ effectuée sur les jeunes diplômés de 1998 pointe le fait que trois ans après la fin de leurs études, une forte proportion des jeunes estimait occuper un emploi en deçà du niveau de diplôme détenu, y compris pour les diplômés de 3<sup>e</sup> cycle et de grandes écoles (pour un quart des diplômés). Cette insatisfaction explique probablement en partie la propension de ces jeunes à changer plus rapidement d'emploi. La crise économique actuelle n'a pas amélioré la situation

« Dans les périodes de creux, les jeunes se montrent moins exigeants sur la rémunération et la qualification du poste. Et quand la conjoncture s'améliore, ils subissent la concurrence des nouveaux arrivants tout frais, qui n'ont pas tourné en rond en alternant chômage et CDD », selon Jean-Louis Dayant, du centre d'analyse stratégique<sup>3</sup>. D'après Francis Kamarz, membre du Centre de recherche en économie et statistique, les travaux de recherche menés au niveau international indiquent que **les conséquences de ce déclassement** ne s'atténuent pas avec le temps, et **perdurent** tout au long de la carrière<sup>4</sup>.

#### **b. ... malgré les mesures spécifiques dont il font l'objet**

La conjoncture défavorable n'est pas seule en cause pour expliquer les difficultés d'insertion des jeunes sur le marché du travail. Même en dehors des périodes de crise, les gouvernements sont préoccupés par ces difficultés : en témoignent, les réponses des politiques publiques. Initiés en 1977 par Raymond Barre, alors Premier ministre, les « pactes pour l'emploi des jeunes » favorisent

<sup>1</sup> Source : Rapport au Haut Conseil de la population et de la famille, sur « La gestion de l'emploi selon les âges », présenté par A.-M. Guillemard et D. Vilchien, janvier 2007, p. 10.

<sup>2</sup> Source : A. Dohy, *Entreprises et Carrières* n°980, du 8 au 14 décembre 2009, pp. 22 et s.

<sup>3</sup> Cité dans *Liaisons sociales magazine*, enquête « Jeunes, mal-aimés de l'emploi », septembre 2010, p. 16.

<sup>4</sup> Cité dans *Liaisons sociales magazine*, enquête précitée, p. 17.

l'embauche de jeunes dans le secteur marchand, sous couvert d'exonération de charges sociales. Ces mesures « marquent l'avènement des formules de **sas** qui multiplient les **transitions entre la scolarité et la vie active** »<sup>1</sup>. Regroupées à partir de 1981 sous le vocable « insertion »<sup>2</sup>, les **politiques publiques en faveur de l'emploi des jeunes** se sont **multipliées** jusqu'à aujourd'hui. Contrats de qualification (1983), travaux d'utilité collective (TUC, 1984), contrats emploi-solidarité (1989), emplois-jeunes (1997), contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE), contrats uniques d'insertion (CUI), ces contrats aidés couvrent le secteur marchand et le secteur non marchand, répondant dans ce second cas à un besoin collectif non satisfait.

Les effets de ces mesures sont cependant difficiles à apprécier avec précision. En effet, ces mesures entraînent des **effets de « substitution »** dans les embauches, les employeurs recrutant de préférence les jeunes bénéficiant de ces mesures d'aides, et de surcroît les mieux formés (donc pas les plus fragiles vis-à-vis de l'emploi). Du point de vue qualitatif, la **sécurisation du parcours** n'est **pas forcément atteinte** au terme dudit parcours, en particulier pour les mesures s'inscrivant dans le secteur non marchand. En effet, les employeurs publics n'ont pas nécessairement les ressources suffisantes pour pérenniser l'emploi une fois l'aide publique tarie. Au final, « ces politiques publiques échouent à soigner les principales victimes du chômage. Premières d'entre elles, les non qualifiés, ces 130 000 jeunes par classe d'âge (18% des troupes) qui achèvent leurs études sans diplôme du second cycle du secondaire »<sup>3</sup>.

Les propositions formulées par l'Institut Montaigne<sup>4</sup> en septembre 2010 préconisent de développer l'employabilité tout au long de la vie, et notamment de généraliser l'enseignement par alternance à tous les échelons de la formation initiale dans le secondaire, afin de faciliter l'insertion des jeunes. Cette généralisation, à l'instar du modèle allemand (dans lequel deux tiers des étudiants sont en apprentissage), permettrait de ne pas stigmatiser les jeunes empruntant cette voie, et de laisser le bénéfice du traitement social du chômage aux bénéficiaires « naturels » de ces mesures que sont les jeunes sans qualifications.

## 2. Des seniors...

### a. ... subissant un chômage moins conjoncturel mais de plus longue durée

Le taux d'emploi des seniors varie moins que celui des jeunes en fonction du cycle économique, mais ils ont plus de difficultés à en sortir, et leur durée de chômage est plus longue : les trois quart des 50-64 ans au chômage en 2008 n'ont toujours pas retrouvé un emploi un an après, et 47% des chômeurs de 50 à 64 ans sont à la recherche d'un emploi depuis plus d'un an en 2009<sup>5</sup>.

### b. ... mais qui vont devoir prolonger leur vie professionnelle

La **disparition** progressive du dispositif de **dispense de recherche d'emploi** (avec indemnisation par l'assurance chômage) a entraîné une diminution des bénéficiaires de ce dispositif d'un tiers sur un an, et de moitié depuis 2007, pour atteindre 76 000 en 2009. En pratique, ce dispositif revenait à **reporter sur d'autres comptes sociaux le financement de sorties anticipées d'activités**.

Les évolutions récentes évoquées *supra*, au niveau normatif et sous l'angle de la promotion de la diversité (notamment à travers l'action de la Halde), ont mis en évidence que les idées ancrées dans les mentalités (et donc considérées comme « normales ») pouvaient constituer des discriminations répréhensibles, au pénal comme au civil, amorçant ainsi un changement de culture.

---

<sup>1</sup> Services des études et des statistiques du ministère du travail, évaluation dirigée par Jean-François Colin, mai 1978, non publiée. Citée dans *Jeunesse, le devoir d'avenir*, rapport de la commission présidée par Dominique Charvet, Commissariat général du plan, mars 2001, p. 115.

<sup>2</sup> B. Schwartz, « L'insertion professionnelle et sociale des jeunes », rapport au Premier ministre, la Documentation française, 1981

<sup>3</sup> *Liaisons sociales magazine*, enquête précitée, septembre 2010, p. 18.

<sup>4</sup> Institut Montaigne, « 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors », rapport septembre 2010

<sup>5</sup> Source : *DARES Analyse* n°039, juin 2010

Avec la réintégration des salariés des âges extrêmes dans l'entreprise, les situations dans lesquelles ces différentes générations vont devoir cohabiter, et travailler ensemble, vont naturellement se multiplier.

### **C. Notre démarche : problématique et idée générale**

Dans cette partie introductive, nous venons de présenter les **évolutions majeures du contexte** dans lequel ce sujet s'inscrit.

Les **premiers éléments** que nous avons recueillis, lorsque nous avons commencé nos recherches sur le thème intergénérationnel, nous ont directement orientés sur le **terrain du conflit**. En effet, les tensions entre générations sont souvent présentées comme incontournables. Nous avons donc choisi d'approfondir ce sujet, en creusant au-delà des différences, et en nous demandant **dans quelle mesure les facteurs organisationnels pouvaient être à l'origine des conflits annoncés**.

Pour conduire notre étude nous avons choisi d'effectuer un **état de l'art (I)** en recensant les différentes **approches des sciences de gestion** et les **stéréotypes véhiculés dans la société civile**, avant de nous pencher sur les formes que prennent ces représentations **au sein des organisations**.

Nous avons ensuite **confronté** le résultat de cette **revue de littérature au terrain (II)**, à travers une **étude de cas** menée auprès d'entreprises des secteurs de la banque, de l'assurance, et du secteur semi-public. Nous avons fait le choix d'une **méthode qualitative**, nous permettant ainsi d'aller à la rencontre des managers opérationnels et des responsables des ressources humaines dans leur environnement de travail.

# CHAPITRE LIMINAIRE

## I. DEFINITIONS PREALABLES

Il apparaît utile d'effectuer un inventaire des terminologies utilisées et de définir les termes rencontrés selon les courants de sciences sociales. Cette terminologie demeure principalement d'un usage au niveau de la Société civile et ne semble pas être fortement intégrée dans les entreprises, exceptée par l'intermédiaire d'études ponctuelles ou récurrentes relatives aux secteurs d'activité. Une évolution de ces différents concepts initiaux en direction d'une compréhension et d'une application à la fois plus élargies et plus individualisées met en avant des dimensions de besoins ou d'attentes et des trajectoires ou parcours fortement différenciés entre les salariés.

### A. *Inter, générationnel, intergénérationnel : définitions*

« Si les caractéristiques des seniors et des juniors ont fait l'objet de diverses recherches, la dynamique intergénérationnelle reste, quant à elle, encore peu explorée en gestion »<sup>37</sup>

#### 1. Le terme « inter »

La définition du terme « **inter** » donnée par le Dictionnaire<sup>38</sup> est la suivante : « préfixe : signifiant entre, au milieu de ».

Selon les compréhensions multiples du terme, l'« inter » veut exprimer l'idée et peut être entendu sur la thématique de notre mémoire, tour à tour, comme : le **lien institutionnel ou familial entre les générations**, le vivre ensemble des âges, la **solidarité entre les générations** sous différentes formes d'entraide familiale (descendante) ou de contribution institutionnelle (ascendante), les situations comparées des générations de même âge à différentes périodes historiques, les transmissions d'une génération à l'autre tant dans le domaine privé qu'au niveau de la sphère professionnelle, les guerres ou les conflits de génération, etc.

#### 2. Le terme « générationnel(le) »

La définition du terme « générationnel(le) » donnée par le Dictionnaire<sup>39</sup> est la suivante: « adjectif : relatif à une génération, à la relation entre générations »

Pour ce terme également, le « générationnel(le) » se rapportant à la « génération », diverses notions lui sont généralement associées : **la notion familiale, la visée démographique, la notion politique, la visée sociale**. Ces notions seront définies de façon plus détaillées par la suite.

#### 3. Le terme « intergénérationnel(le) »

La définition du terme « **intergénérationnel(le)** » donnée par le Dictionnaire<sup>40</sup> correspond à la formulation qui suit : « adjectif : qui est entre les générations, entre des couches d'âges différentes ». Le mot est constitué à partir du latin *inter* « entre », exprimant l'**espacement, la répartition ou une relation réciproque**, et du mot *génération* qui possède lui-même plusieurs sens, que nous étudierons par la suite.

---

<sup>37</sup> D. Lacaze, « Pour une gestion des âges synergique : décryptage d'un conflit de génération chez Thalès », p. 3, soumis à l'AGRH 2009.

<sup>38</sup> [www.le-dictionnaire.com](http://www.le-dictionnaire.com).

<sup>39</sup> [www.le-dictionnaire.com](http://www.le-dictionnaire.com).

<sup>40</sup> [www.le-dictionnaire.com](http://www.le-dictionnaire.com)

Dans le langage courant, selon Susan Mc Daniel<sup>41</sup>, l'intergénérationnel « suppose à la fois l'aspect relationnel et la notion de changement dans le temps. Il évoque les rapports sur une période de temps entre les personnes d'âges différents ».

Ce n'est pas un concept récent, comme nous pourrions le penser. Il y a cinquante ans, Dwight D. Eisenhower<sup>42</sup>, alors président des États-Unis, faisait allusion à l'intergénérationnel, même s'il n'utilisait pas explicitement ce terme : « quand nous envisageons l'avenir de notre société, nous – vous, moi et notre gouvernement – devons résister à la tentation de vivre uniquement pour le présent... Nous ne pouvons hypothéquer les biens matériels de nos enfants sans compromettre leur héritage politique et spirituel »<sup>43</sup>.

Les **sciences sociales** évoquent l'intergénérationnel comme la **relation parents/enfants** ou la **transmission** (réelle ou présumée) **de divers problèmes d'ordre social d'une génération à l'autre**. Anne Queniat<sup>44</sup> estime que « l'intergénérationnel renvoie donc d'emblée à autrui, à la rencontre de l'autre, plus jeune ou plus vieux ; il fait de chacun de nous un héritier ou un passeur de mémoire, de l'histoire, des savoirs ou encore du patrimoine »<sup>45</sup>. Une relation qui est vécue entre deux individus.

Les termes isolés, « inter » et « générationnel(le) », ainsi que leur réunion, renvoient à des dimensions et des situations complexes, produites par la nécessaire prise en compte :

- des **multiples facteurs d'appréciation** et de compréhension attachés à chacun de ces termes et,
- les **variations possibles dans le temps** concernant ces éléments mêmes de considération.

L'intergénérationnel est un mot regroupant

- d'une part des notions et des usages différents et,
- **d'autre part, se construisant soit de l'extérieur (éléments relevés par l'observateur), soit de l'intérieur (conscience individuelle et sociale de l'observé).**

Il ressort de cette première approche que **la notion « générationnel(le) »** est particulièrement riche de sens et **constitue un concept plutôt polymorphe** pouvant recouvrir et rendre compte de différentes réalités ou constructions sociales.

#### 4. Le terme « conflit intergénérationnel »

Le terme « conflit intergénérationnel » peut être défini comme : « une difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération »<sup>46</sup>

Étymologiquement, le mot conflit vient du latin « *conflictus* » qui signifie "choc". Le Petit Robert le définit comme « une lutte, un combat. Le conflit est en quelque sorte la rencontre d'éléments, de sentiments contraires, qui s'opposent... ».

La coexistence au sein d'une même organisation de générations d'âges extrêmes ou d'âges proches, mais appartenant à une génération différente, peuvent effectivement faire naître des conflits. La question sera de savoir si ces conflits sont intrinsèques où si des facteurs de contingences sont susceptibles d'être source de conflits.

Il est à noter que « plusieurs problématiques animent les relations entre la jeunesse et vieillesse. [...] Dès lors quand ces générations se rencontrent il y a risques de conflit possibles. [...] Les pertes causées par ces conflits sont importantes »<sup>47</sup>

---

<sup>41</sup> Sociologue, chercheur principal et professeur à l'Institute for Public and International Affairs à l'Université de l'Utah. Elle est spécialisée en politique sociale.

<sup>42</sup> 34<sup>ème</sup> président des États-Unis, élu le 4 novembre 1952 et réélu le 6 novembre 1956.

<sup>43</sup> D. Eisenhower, en 1957, traduction libre, cité par Matheson, « Mortgaging the Future of our Children », *Salt Lake Tribune*, 23 décembre 2007, p. 5.

<sup>44</sup> Sociologue et professeure titulaire au département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal. Elle est membre de l'équipe de recherche « vieillissements, exclusions sociales et solidarités » du centre de recherche et d'expertise en gérontologie sociale de Montréal.

<sup>45</sup> A. Quéniart et R. Hurtebise, « L'intergénérationnel, regards pluridisciplinaires », *Presse de l'EHESP*, 2009.

<sup>46</sup> F. Grima, « Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle », *Management Prospective Éditions, Revue management et avenir*, 2007/3, p. 29.

## B. Définitions de concepts voisins

### 1. La notion de « classes sociales »

D'un point de vue étymologique « **classe sociale** » vient du latin *classis*, **groupe de citoyens**, réunion et « *socialis* », sociable, **capable de vivre en groupe**. Dès l'origine des temps, il a existé des groupes hiérarchisés définis de manière rigide et institutionnelle, on parlait alors de **castes**, d'états ou d'ordres de l'**Ancien Régime (Noblesse, Clergé, Tiers-état)**.

C'est à l'ère de l'**industrialisation** que l'on a vu naître la notion de classe sociale aux XVIII<sup>ème</sup> et XIX<sup>ème</sup> siècles (Adam Smith<sup>48</sup> et David Ricardo<sup>49</sup>).

En l'absence de définitions légales, certains auteurs ont cherché à définir au sein de la société des groupes, appelés « classes sociales », homogènes par leur statut social, leur mode de vie, leurs conditions matérielles, leur comportement, leurs intérêts, leurs actions, leur vision du monde, etc. On peut citer en exemple les expressions suivantes : classe ouvrière, classe moyenne, classe dirigeante.

**Karl Marx**<sup>50</sup> définit **les classes sociales par rapport à leur position et à leur rôle dans le processus de fabrication**. En se fondant sur une vision antagoniste de la société et en s'inspirant de l'histoire, il a rassemblé les différents groupes en deux classes sociales principales : le **prolétariat**, classe dominée, et la **bourgeoisie**, classe dominante qui possède les moyens de **production**.

Pour Karl Marx, une classe ne peut exister que si elle a conscience d'être une classe. Il considère que « l'histoire de toute société est l'histoire de la lutte des classes » et que la **lutte des classes** conduit à la **dictature du prolétariat**, étape de transition vers une société sans classes.

Le sociologue **Max Weber**<sup>51</sup> quand à lui, introduit une **approche plus graduelle** dans leur composition. Avec le développement des classes dites intermédiaires, souvent appelées classes moyennes, il perçoit un début de **mobilité sociale** entre les classes.

L'**anthropologie moderne** s'est démarquée de la **hiérarchie** sociale du **marxisme** pour utiliser la notion de **segments de population** déterminés à partir d'enquêtes et d'analyses multicritères.

Les **catégories socioprofessionnelles** sont définies sur des **bases** plutôt **économiques** comme le type de profession et le niveau de revenu tandis que la notion de **classe sociale** comporte une **dimension sociologique** importante. On pourrait parler d'une longue tradition en sociologie de tenter d'analyser les inégalités liées aux classes sociales.

La notion de « générations » se définit comme suit : « Le sens donné à la notion de génération ; le plus courant avant la seconde guerre mondiale, est celui du renouvellement de la population et donc des successions de générations familiales de parents à enfants »<sup>52</sup>.

La notion de génération est apparue historiquement à l'aube du XX<sup>ème</sup> siècle. À cette période, deux courants de pensée s'opposaient : **d'un côté, le positivisme qui faisait des dates essentielles de l'existence humaine les fondements d'une approche quantitative** (« Cette approche par les générations qui deviendra classique étudie la survenue d'un événement (et d'un seul) au cours du temps, au sein d'un groupe initialement défini par un temps commun, une même année de naissance par exemple. Elle s'intéresse donc à l'histoire collective d'un groupe dont le point commun est d'avoir vécu un même événement à un même moment »<sup>53</sup>), et de l'autre, l'**approche romantique-historique reposant sur une lecture plus qualitative du phénomène**.

« Le concept de génération est développé dès le XIX<sup>ème</sup> siècle dans le cadre de réflexions sur l'histoire, à la quête d'une démarche scientifique ; la notion de génération apporte un outil méthodologique qui semble permettre de mesurer le temps historique, en comprendre et en expliquer

---

<sup>47</sup> P. Dufault, « Le développement durable de l'humain à travers la transmission intergénérationnelle en milieu de travail », *Revue Internationale de Psychologie*, Volume XIV, p. 144, 2008/2.

<sup>48</sup> A. Smith (1723-1790) économiste et philosophe écossais. A écrit la « Richesse des nations » qui inspire Karl Marx.

<sup>49</sup> D. Ricardo (1772 -1823), économiste anglais du XIX<sup>ème</sup> siècle.

<sup>50</sup> K. Marx (1818-1883) économiste et homme politique allemand.

<sup>51</sup> M. Weber (1864-1920) sociologue et économiste allemand.

<sup>52</sup> O. Samuel, « Les démographes et le temps », 2008, p. 7.

<sup>53</sup> O. Samuel, *op. cit.*, p. 4.

les mouvements. C'est Karl Mannheim, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, qui développera une conception, considérée aujourd'hui comme classique, des générations. »<sup>54</sup>

Cependant, un certain nombre d'éléments peuvent d'ores et déjà être retenus et mis en avant au regard d'une approche traditionnelle et sociologique des générations. Les caractéristiques suivantes sont attribuées à une génération et bénéficient à ses membres :

- **Jeunisme** (cristallisation et imprégnation autour de comportements et valeurs à un seuil critique d'âge se situant autour de vingt ans),
- **Nouveauté ou reformulation de la tradition** (cycle court d'évolution, déstabilisation et renouvellement),
- Groupe concret de la génération (noyau dur et orbite)
- **Unité générationnelle** (destin, temps et espace partagés),
- Repère symbolique (comportements, orientations du groupe),
- Dynamique sociale et ordre social (conflits entre générations successives, situation du groupe, rejet successif dans le passé...).

Quelques uns de ces éléments peuvent être éclairés et précisés au moyen des citations suivantes :

« L'idée de génération appelle la contrainte de la nouveauté systématique. Elle connaît le même traumatisme que l'art moderne : produire sans cesse des avant-gardes »<sup>55</sup>

« Or l'approche générationnelle ne peut se fonder sur le principe d'une cristallisation à un âge donné, des comportements et des orientations. Ceux-ci ne sont pas figés une fois pour toutes. Ils connaissent une évolution... »<sup>56</sup>

« La génération se construit durant une vie entière au fur et à mesure du vieillissement par imprégnation du temps historique vécu et à partir duquel elle se crée elle-même »<sup>57</sup>

« La conscience de génération n'est donc pas une conscience immédiate. Elle s'élabore dans le continuum formé par les liens intergénérationnels dans un rapport de référence / opposition aux autres que sont les prédécesseurs et les successeurs sur les plans familial et social »<sup>58</sup>

« En effet, il en est de la génération des personnes âgées comme de toutes les générations : elles ne peuvent pas être définies seulement en termes d'âge, de cohorte ou de conditions sociales »<sup>59</sup>

La notion de « génération » est donc complexe et revêt différentes facettes.

## 2. Le terme de « cohorte »

Au-delà de ces différentes définitions du terme « génération », il est à noter que le terme « **cohorte** » est souvent utilisé par les démographes comme un terme interchangeable avec celui de « génération ». « Cohorte » est en général utilisée pour parler de « cohorte de naissance », de « mariage » ou de « migration ou d'immigration ».

Ainsi, choisir entre ces deux termes se révèle tout aussi délicat que l'arbitrage entre strates et classes sociales. En fait, il s'agit de savoir si une nouvelle cohorte qui vient au monde et se socialise dans un contexte marqué par des événements, des valeurs, des influences politiques spécifiques, conserve au long de sa vie des traits distinctifs et repérables.

« La cohorte est **un concept utilisé surtout en démographie** et qui a remplacé, dans certains cas, l'idée de génération, peut-être parce que ce dernier terme est un peu équivoque en ce qui concerne le rapport biologique de descendance. La cohorte, qui se limite à indiquer l'année de naissance d'un regroupement de personnes, peut être **définie comme l'ensemble de ces individus qui ont expérimenté les mêmes événements dans le même intervalle de temps** »<sup>60</sup>.

<sup>54</sup> J.P. Fragnière, R. Girod, « Dictionnaire suisse de politique sociale », 2002.

<sup>55</sup> J. Scale, « Couple et génération : Une histoire de haine et d'amour », 1989.

<sup>56</sup> J. Scale, *op. cit.*

<sup>57</sup> L. Tassé, « La solidarité sociale et les liens intergénérationnels : notes de recherche », 2002.

<sup>58</sup> L. Tassé, *op. cit.*

<sup>59</sup> L. Tassé, *op. cit.*

<sup>60</sup> S. Tabboni, « Les temps sociaux », 2006.

Pour Louis Chauvel, la génération est l'ensemble des cohortes connaissant la même situation de génération, partageant des caractéristiques communes et distinctes des autres. Il ne sera ici question que de cohortes fondées sur l'année de naissance. Un ensemble de cohortes pourra devenir une génération si des traits distinctifs communs apparaissent.

« Les évolutions démographiques observées sont donc liées à une conjoncture qui affecte, à un moment donné, un ensemble disparate d'individus nés à des périodes différentes, près d'un siècle pouvant séparer les plus jeunes et les plus vieux. Cet ensemble hétérogène appelé cohorte fictive est parfois interprété à tort comme reflétant l'histoire d'un groupe générationnel réel »<sup>61</sup>. Il s'agit d'une **approche transversale**.

### 3. La notion de « cycle de vie »

Le **cycle de vie** ou cycle de développement est défini par le Dictionnaire<sup>62</sup> comme étant « la **période de temps** pendant laquelle se déroule la vie complète d'un organisme vivant par reproduction ». Les cycles de vie sont caractérisés par une double alternance : **une alternance de phases** et **une alternance de générations**. Les phases et les générations n'ont pas de lien entre elles.

Les principales **phases de vie de l'homme** sont actuellement intégrés dans un **cycle ternaire**, défini comme suit :

- La jeunesse,
- L'âge adulte,
- La vieillesse.

« L'idée commune de cycle de vie fait de l'existence humaine un processus de maturation, constitué d'une succession d'étapes, réitérée de manière invariante au fil des générations »<sup>63</sup>.

Ainsi, dans un cycle de vie humaine, donc un cycle de reproduction, il existe différentes étapes permettant de passer d'un cycle à un autre.

Néanmoins, ce cycle est voué à disparaître pour être supplanté par un cycle en quatre phases, que nous évoquerons par la suite lors de la définition du terme « parcours de vie ».

### 4. La notion de « parcours de vie »

Selon Pierre Lénel, « le **parcours de vie comme paradigme** doit être distingué du **parcours de vie comme concept**, ce dernier désignant l'ensemble des régulations, aussi bien matérielles que symboliques, ordonnant le mouvement des individus au long de leur vie, dans une société et un temps historique donnés. En ce second sens, le parcours de vie est donc une institution sociale au sens de Durkheim (Kohli, 1986 ; voir aussi Elder, 1998 ; Lalive d'Épinay et Bickel, 1996). »<sup>64</sup>

Dans les années 50, les différentes réflexions menées sur les parcours de vie, proviennent essentiellement des travaux menés par Erickson, qui fait intervenir **l'environnement social avec une vision plus humaine**, intégrant la notion selon laquelle **l'individu est acteur de sa propre réalisation**.

Erickson se concentre alors sur l'enfant et propose une répartition des parcours de vies en huit phases dont cinq concernent l'enfant, et une seule la vieillesse.

Le fait d'intégrer ces normes sociales est synonyme d'une évolution équilibrée et saine.

Toujours selon Pierre Lénel, au travers des différentes études menées, l'intérêt « réside alors non plus dans la délimitation des étapes mais dans la mise en évidence des changements au cours de la vie, du sens des évolutions. ». L'augmentation de **l'espérance de vie** entraîne donc naturellement un **aménagement des parcours de vie**.

D'un point de vue social, les sociologues avancent l'hypothèse selon laquelle **le parcours de vie est un « phénomène social »** et désigne « le ou **les modèles socioculturels** qui organisent la trajectoire de la vie des individus dans une société et une période historique donnée ». Ces modèles

---

<sup>61</sup> O. Samuel, *op. cit.*, p. 3.

<sup>62</sup> www.dictionnaire.com.

<sup>63</sup> J.P. Fragnière, R. Girod, *op. cit.*

<sup>64</sup> P. Lénel, chercheur au CNRS, « Parcours de vie : Constats et analyses sociologiques », 13 février 2003.

sont alors appelés parcours de vie définis comme étant : « un ensemble de règles qui organise les dimensions fondamentales de la vie sociale de l'individu c'est-à-dire une institution »<sup>65</sup>.

La mise en place de la retraite (dans les années 50), impose un nouveau modèle de parcours de vie en trois phases. Le graphique 2.3 récapitule le modèle actuel du parcours de vie ([annexe 1](#)).

Trois axes principaux le structurent :

- le rapport à l'activité économique;
- la trajectoire familiale;
- la santé qui sous-tend les deux premiers (et devient le critère d'entrée dans la 4<sup>ème</sup> étape.

Ainsi, une nouvelle période de la vie, comprise entre l'activité économique des individus et la vieillesse engendrerait un parcours de vie en quatre phases, comme décrit en ([annexe 2](#)).

Pierre Lénéel émet alors deux observations : « Avec la retraite on pénètre dans un monde doté d'un système culturel distinct de celui qui régissait la vie jusqu'ici (intégration au monde économique) ; la norme organisationnelle est maintenant l'autonomie ; la très grande majorité traverse les trois premières étapes de la vie, le quatrième est le propre d'une minorité. »<sup>66</sup>

## 5. Définitions « segmentation » et « marketing » en RH

Le terme « segmentation » est une déclinaison du verbe segmenter signifiant : « Diviser, partager en segments ».

Le dictionnaire<sup>67</sup> définit la **segmentation** comme « le **découpage en groupes homogènes et distincts** par un **critère significatif** (pertinent, mesurable et accessible (pouvant être atteint par des actions spécifiques)). Les éléments du sous-ensemble créé peuvent se substituer les uns aux autres ».

**Segmenter en GRH** consiste d'abord à élaborer des catégories de salariés dont des modes de gestion seront différents sur la base de critères plus ou moins objectifs. La gestion des âges constitue un exemple de segmentation délibérée. Il existe aussi **les segmentations induites ou implicites**. Elles concernent toutes sortes de différenciation observées entre les salariés, les hommes et les femmes, les jeunes et « moins jeunes », diplômés et non diplômés...

Selon Philip Kotler<sup>68</sup>, le **marketing** « est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés »<sup>69</sup>.

Le terme « **marketing RH** » n'est pas nouveau. Dans son ouvrage consacré au Marketing des Ressources Humaines, Philippe Liger en propose une définition assez générale : il s'agit d'une volonté « d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés »<sup>70</sup>. Le **fondement même du marketing RH** est d'utiliser les techniques du marketing pour le triple objectif bien connu des ressources humaines, c'est-à-dire **attirer, retenir et fidéliser les meilleurs talents**.

---

<sup>65</sup> M. Kohli, « The world we forgot : a historical review of the life course in later life », in *Later life, the social psychology of aging*, V.W. Marshall (ed), Berverly Hills, Sage, 1985.

<sup>66</sup> P. Lénéel, *op. cit.*

<sup>67</sup> [www.dictionnaire.com](http://www.dictionnaire.com).

<sup>68</sup> Né le 27 mai 1931 à Chicago, il est un Professeur de Stratégie Marketing & Marketing international à la Kellogg School of Management de l'Université Northwestern, titulaire d'un doctorat honoris de HEC. Également consultant, il intervient auprès des plus grandes entreprises internationales et donne des conférences dans le monde entier.

<sup>69</sup> P. Kotler, « Enjeux et outils du marketing RH », *Eyrolles*, 2008.

<sup>70</sup> P. Liger, « Le marketing des Ressources Humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés », *Éditions collections fonctions de l'entreprise, Dunod*, 2007.

## II. MUTATION DES AGES, TEMPS SOCIAUX ET DIVERSITE

Nous allons examiner le découpage de ces étapes de vie et leur évolution, avant de nous intéresser à la traduction concrète au sein des organisations de la diversité des âges.

### A. Mutation des âges

#### 1. Le modèle ternaire classique...

##### a. La vieillesse

###### i) Origine étymologique : un double sens

L'**origine étymologique du mot « vieux »** reflète bien le **double sens** qu'il peut revêtir : la maturité et le déclin.

En latin, le mot *senex*, *senis*, fait référence à un âge, s'opposant à jeune (racine notamment des mots senior, sénateur, sénescence...). D'autres mots, comme vétérane, vieillir, proviennent de la racine *vetus* (ancien), *veclus* (altération), et *vetulus* (d'un certain âge), et portent une notion de déclin.

L'utilisation qui est faite du mot « vieux » dans le langage courant reflète également cette **ambiguïté** : il fait aussi bien référence à une **perte de valeur** due à l'effet des ans, qu'à une **bonification**, vue sous l'angle de l'expérience et de la sagesse.

Ce terme peut être à la fois **affectueux** quand il est déconnecté de la notion d'âge biologique (« mes vieux », pour désigner les parents, « le vieux », pour nommer le patron) ou **péjoratif** (en tant qu'adjectif accolé à un nom commun, il donne une connotation négative au mot qu'il accompagne « vieille vache », « vieux vin ») (Marbot, 2005).

###### ii) Étapes de la vie et utilité sociale de la vieillesse

La **vieillesse** est utilisée pour désigner l'**une des étapes de la vie**. Quelle que soit la société, elle désigne toujours la **dernière étape**, mais ce concept ne véhicule pas toujours les mêmes critères de commencement, de fonction dans la société, ou de représentation mentale selon les périodes de l'histoire dans lesquelles on se situe.

Hippocrate<sup>71</sup> considère que la vie se décompose en 4 saisons, dont l'hiver (la vieillesse) débute à 56 ans. Aristote<sup>72</sup> et Cicéron<sup>73</sup>, quant à eux, fixent respectivement son commencement à 50 et à 60 ans.

Montaigne écrit au XVI<sup>ème</sup> siècle que « mourir de vieillesse, c'est une mort rare, singulière et extraordinaire... Par ainsy, mon opinion est de regarder que l'aage auquel nous sommes arrivés c'est un aage auquel peu de gens arrivent »<sup>74</sup>. Il a alors 47 ans...

Au Moyen Âge et jusqu'au XVI<sup>ème</sup> siècle, le découpage des périodes de la vie s'articule autour de la capacité ou non à porter les armes et à combattre, d'où trois âges distincts : la jeunesse (avant), l'âge adulte (pendant), et la vieillesse (après).

Au XVII<sup>ème</sup> siècle, la vieillesse devient synonyme de **passage transitoire avant la mort**, de retrait du monde et de **recherche de salut** avant le grand voyage.

L'utilité sociale des vieillards (Bourdelaïs, 1993), avec le respect y afférent, paraît au XVIII<sup>ème</sup> siècle. La **théorie de la solidarité intergénérationnelle** date de cette période, où les aînés prennent en charge l'éducation de leurs petits-enfants. Cette possibilité se répand avec l'allongement de la durée de vie, en particulier dans les milieux aisés, ce qui modifie en profondeur le **rapport au temps** : au lieu de se cantonner à préparer leur mort, ils se préoccupent des générations qui les suivent. Cela

<sup>71</sup> Hippocrate, médecin grec, né en 460 av. JC environ

<sup>72</sup> Aristote (384 av. JC – 322 av. JC), philosophe grec.

<sup>73</sup> Cicéron (106 av. JC – 43 av. JC), homme d'État romain et auteur latin.

<sup>74</sup> Montaigne (1533-1592). Essais, livre I, chapitre LVII, De l'Aage. Publié dès 1580 avec le livre II.

justifie ainsi d'autant plus la place centrale qui leur est donnée dans l'éducation des plus jeunes, comme en témoignent de nombreux récits autobiographiques, ainsi que l'a montré Jean de Viguerie<sup>75</sup>. Dans les milieux illettrés, les vieillards sont précieux car ils détiennent la mémoire, la connaissance. Ils acquièrent une **image de sage**, au sommet de la hiérarchie de classe d'âges qui a remplacé les ordres de classes à la révolution française.

Cette image n'a effectivement pas toujours été positive, en témoigne ainsi le premier « Dictionnaire français » de Richelet<sup>76</sup>, qui en donnait la définition suivante en 1680 : « On appelle vieillard un homme depuis 40 ans jusqu'à 70 ans. Les vieillards sont d'ordinaire soupçonneux, jaloux, avares, chagrins, causeurs, se plaignent toujours et ne sont pas capables d'amitié ». Avant lui, Jean Corbichon<sup>77</sup> restituait en 1556 l'image suivante : le vieillard « est plein de toux et de crachat et d'ordure, jusques à temps qu'il retourne en cendres et en poudre dont il a été prins ».

Au siècle des lumières, Rousseau et Diderot portent aux vieillards une attention particulière empreinte de tendresse : l'un refuse qu'ils soient l'objet de moquerie au théâtre, et l'autre en fait des descriptions pleines de tendresse. Chez Voltaire, le vieillard représente invariablement la sagesse, « vieillard frais qui n'avait jamais eu de maladie parce qu'il n'avait jamais connu les passions ni l'intempérance » (le quaker, dans *Lettres philosophiques*). L'ermite de *Zadig* « dont la barbe blanche et vénérable lui descendait jusqu'à la ceinture », ou Martin, le vieux savant de *Candide*, en sont d'autres exemples.

Aujourd'hui, la représentation de la vieillesse pencherait plutôt du côté négatif, car comme le souligne Monique Legrand, la vieillesse, synonyme d'incapacité et de dépendance, renvoie toujours les sociétés occidentales modernes à la peur ancestrale de la déchéance et de la mort<sup>78</sup>.

### iii) Terminologie

En 2009, le magazine « Notre temps » a effectué un sondage<sup>79</sup> pour sonder les **perceptions de la vieillesse** et les **qualitatifs utilisés pour désigner les personnes âgées**. En moyenne, les répondants ont considéré que l'on pouvait désigner une « personne âgée » à partir de 74 ans (72 ans en 2008, 71 en 2004 et 70 en 2001), comme un « senior » à partir de 61 ans (59 ans en 2008).

« **Senior** » arrive également en tête des **préférences des plus de 50 ans pour l'appellation qui peut leur être attribuée**, suivi par « retraités », désignant une situation objective de cessation d'activité. « Personnes âgées », « aînés », et « anciens » viennent loin derrière ce podium qui consacre l'avènement du terme « senior », importé du sport, puis de l'entreprise.

Tous âges confondus, c'est cependant l'appellation « personnes âgées » qui arrive en tête des **termes les plus souvent employés** (y compris par les plus de 50 ans eux-mêmes), suivie par « retraités ». On constate donc que l'appellation « senior », en quelque sorte, monte en puissance, sans doute reflet de son utilisation de plus en plus fréquente dans les politiques publiques et autres médias.

## b. La jeunesse

« La jeunesse serait une **période intermédiaire entre l'enfance et l'âge adulte**, se caractérisant comme un temps de **passage de la dépendance à l'indépendance** »<sup>80</sup>. « D'un point de vue

<sup>75</sup> J. de Viguerie, « L'institution des enfants, l'éducation en France, XVI<sup>ème</sup>-XVII<sup>ème</sup> siècles, 1978, p. 15.

<sup>76</sup> Richelet (1626-1698) : philosophe, sociologue, anthropologue, lexicographe.

<sup>77</sup> P. Ariès, « L'Enfant et la vie familiale sous l'Ancien Régime », Paris, 1973, pp. 35-38. Manuscrit de B. de Glanville, « Le grand propriétaire de toutes choses, très utile et très profitable pour tenir le corps en santé », traduit par Jean Corbichon en 1556, cité dans J.-P. Bois, « Le vieillard dans la France moderne, XVII<sup>ème</sup>-XVIII<sup>ème</sup> siècles. Essai de problématique pour une histoire de la vieillesse ». In: *Histoire, économie et société*. 1984, 3<sup>ème</sup> année, n°1. pp. 67-94., et dans P. Bourdelais, « L'âge de la vieillesse », éditions Odile Jacob, 1993, p. 19.

<sup>78</sup> M. Legrand, « Vieillesse et vieillissement : évolutions des représentations ? », *Gérontologie et société*, n°81, juin 1997. Cité dans É. Marbot, « Les DRH face au choc démographique », Éditions d'Organisation, 2005, p. 59.

<sup>79</sup> Sondage réalisé pour Notre Temps par TNS-Sofres, les 26 et 29 juin 2009 et les 16 et 17 juillet 2009 (pour les plus de 50 ans uniquement) sur un échantillon national de 1 450 personnes représentatives de la population française, âgées de 18 ans et plus. Sondage paru dans le numéro d'octobre 2009.

<sup>80</sup> « Jeunesse, le devoir d'avenir », Rapport de la commission Jeunes et politiques publiques, présidée par D. Charvet, Commissariat général du plan, mars 2001, p. 30.

psychologique, la jeunesse, et en particulier l'adolescence, a toujours été considérée comme un âge problématique, un passage difficile vers la position d'adulte »<sup>81</sup> (Liogier, 2005).

Les démographes utilisaient traditionnellement la tranche d'âge des 15-25 ans pour désigner les jeunes, ils ont modifié les bornes des seuils utilisés pour repousser la fin à 30 ans, illustrant ainsi l'**allongement de la jeunesse** constaté à travers le recul du franchissement de ce seuil.

Certains<sup>82</sup> proposent de placer les seuils de passage sur deux axes : un **axe public** (sphère scolaire puis professionnelle, les jeunes se formant dans la première avant de « migrer » vers la seconde), et un **axe privé** (de la famille d'origine à la famille de procréation). En tenant compte de ces deux axes, il est possible de retenir comme **début** de la jeunesse la **puberté et l'entrée au collège** (environ 12 ans). Le seuil de **sortie** est **moins précis**, car il recouvre des réalités très variables. On pourra retenir néanmoins que dans le **modèle ternaire traditionnel**, la fin de la jeunesse correspondait à **l'entrée dans la vie active et au mariage**, coïncidant souvent avec la « décohabitation » (d'avec les parents) et la procréation. Comme nous le verrons plus loin, le modèle ternaire a vécu, et les franchissements des différents seuils ne sont désormais plus synchronisés.

### c. L'âge adulte

Dans le modèle ternaire, l'âge adulte est centré sur la « production » au sens large, à travers le travail et la procréation. La **stabilité** et la linéarité étaient les principales caractéristiques de cet âge, point culminant du modèle ternaire. Ses frontières sont devenues floues, à une extrémité comme à l'autre, avec la modification et l'arasement des seuils d'âge, comme nous le verrons *infra*.

Jean-François Deniau définit cet âge ainsi : « Si être adulte veut dire conscient de ses responsabilités, j'espère bien être adulte. Si par contre vous acceptez la définition : être humain qui a fini de grandir, j'espère sincèrement ne pas l'être tout à fait. Il ne faut pas oublier son enfance, ni même la déclarer finie »<sup>83</sup>.

## 2. ... dont les fondements sont remis en question

### a. Vieillesse et enjeux politiques et économiques

La notion de **vieillesse collective** n'a pu naître qu'à partir du moment où une **volonté politique** s'est manifestée, et où les hommes se sont préoccupés d'enregistrer les **faits d'état-civil** : les registres de sépulture apparaissent au XVI<sup>e</sup> siècle, et se généralisent après l'ordonnance de Saint-Germain en 1667. **Bodin**<sup>84</sup> affirme qu'« il n'y a ni richesse ni force que d'hommes », et considère qu'il est nécessaire de dénombrer la population pour estimer le potentiel et la richesse d'une nation.

Jean Talon, sous l'autorité de **Colbert**, procédera au recensement de la colonie de la nouvelle France (Canada) en 1666 et 1667, afin de « mieux connaître la véritable force et les différents métiers de ses colons »<sup>85</sup>. Les données concernant l'âge, l'état matrimonial, la profession et le lieu de résidence sont alors consignées. **Vauban**<sup>86</sup> a été lui aussi un fervent promoteur de l'idée de dénombrement, et la pratique d'abord en tant que gouverneur de la ville de Valenciennes, en 1676. C'est en 1682 à Douai qu'il met en œuvre son idée de dénombrement s'appuyant sur un formulaire qu'il a lui-même conçu, consignait les données individuellement, et non plus par foyer, données incluant l'âge et le sexe. Il publie ensuite en 1686 une « Méthode générale et facile pour faire le dénombrement des peuples ».

**L'arithmétique politique**, discipline qui apparaît au XVII<sup>ème</sup> siècle, **relie** explicitement les **enjeux démographiques à la politique**, et se fonde sur l'idée qu'il est nécessaire d'avoir une **connaissance des forces vives** (combattantes, reproductives, et productives) d'un pays **pour gouverner**

<sup>81</sup> R. Liogier, « La jeunesse n'est pas une classe sociale », revue sociétés n°90, 2005/4, p. 26.

<sup>82</sup> « Jeunesse, le devoir d'avenir », Rapport précité, p. 31.

<sup>83</sup> Cité dans « Jeunesse, le devoir d'avenir », Rapport précité, p. 37-38, et par F. de Singly « Penser autrement la jeunesse », *Lien social et Politiques*, RIAC, n°43, printemps 2000.

<sup>84</sup> Jean Bodin (1529-1596), juriconsulte, philosophe et théoricien politique français.

<sup>85</sup> Talon à Colbert, 13 novembre 1666. Rapport de l'archiviste de la province de Québec, 1930-1931.

<sup>86</sup> Sébastien Le Prestre de Vauban (1633-1707), ingénieur, architecte militaire, urbaniste, ingénieur hydraulicien, essayiste français.

**efficacement.** L'âge est donc un critère de premier plan, dans la mesure où il conditionne le classement dans telle ou telle catégorie de **ressources**.

Le découpage de la population en **tranches d'âges** date de 1817, où Fourier<sup>87</sup> effectue la première représentation graphique par tranche de 5 ans à l'occasion du recensement de Paris. C'est ensuite, à partir de **1870**, que la présentation de ce dénombrement sera faite selon un **découpage en trois tranches** : de 0 à 15 ans, de 15 à 60, et de 60 et au-delà. Ce choix reflète ainsi une vision de la société découpée en trois tranches de vie : la **jeunesse**, l'**âge adulte**, et la **vieillesse**, qui **débute à 60 ans**.

**Alfred Sauvy**<sup>88</sup> pense dès 1922 à faire des **projections** avec les premières techniques de calcul démographique modernes. Il distingue la population en âge de travailler, de combattre pour les hommes, et de procréer pour les femmes. Il avance qu'il est possible, au niveau collectif, de faire **rajeunir une société** en mettant en place des **mesures natalistes** et en **favorisant l'immigration** de jeunes étrangers.

Entre les deux guerres mondiales, l'idée se répand que le **vieillessement de la population explique le déclin** de la France. Après la seconde guerre mondiale, le terme de vieillissement de la population porte en germe une **connotation négative**, qui est largement relayée dans les médias et autres rapports d'experts. Le Conseil économique et social illustre de manière très explicite cette vision, en 1978, en décrivant le vieillissement économique comme la « moins bonne adaptation à des conditions de production et de travail qui changent rapidement ; stagnation relative au niveau de qualification moyen, moindre diffusion de la formation, moindre assimilation du progrès technique ; moins bonne santé et qualité physique sur l'ensemble des actifs, perte en force et en vitesse, en imagination et en énergie vitale... »<sup>89</sup>.

La **conception du vieillissement collectif**, négativement connotée, a **détéint sur le vieillissement individuel**. Ce caractère péjoratif a débordé de la sphère démographique (technique) à la sphère économique. Cela paraît naturel dans ce contexte, alors que c'est simplement le résultat de l'histoire, un **construit social**. La **biologie** peut venir à notre secours pour déconstruire cette perception et mieux cerner la réalité de ce qu'est le vieillissement.

## b. L'âge biologique

Le **vieillessement** n'est **pas une pathologie**, mais un phénomène **naturel, inéluctable, et universel**. Ce déclin commence bien avant l'âge supposé de la vieillesse, dès le début de l'âge adulte. « Nous commençons à vieillir sensiblement à partir de 20-25 ans, âge auquel l'organisme a atteint son développement maximal mais aussi à partir duquel les pertes cellulaires deviennent plus importantes »<sup>90</sup>. Cependant, les individus **compensent** ce déclin en puisant dans d'**autres ressources**, telles que l'**expérience**, les **capacités intellectuelles**, ou tout simplement l'**environnement**. Cette possibilité de compensation, de même que les effets du vieillissement sur le corps, varient fortement d'un individu à l'autre. Par ailleurs, l'**entraînement** de certaines capacités peut également diminuer la baisse de certaines performances physiques ou mentales. Et Millanvoye de conclure que les capacités à 50 ou même à 60 ans, ne sont finalement pas si différentes de celles détenues à 20 ans.<sup>91</sup>

Ainsi, comme le conclut Marbot, « le vieillissement peut donc être analysé autrement que comme un processus d'invololution des capacités. Il peut aussi être étudié comme une accumulation d'expériences. [...] Simplement, la personne âgée a des processus d'acquisition et de raisonnement qui sont totalement différents de ceux d'un individu plus jeune. »<sup>92</sup>

<sup>87</sup> Jean-Baptiste Joseph Fourier (1768-1830), mathématicien et physicien français.

<sup>88</sup> Alfred Sauvy (1898-1990), économiste, démographe, sociologue français. Polytechnicien, il a fait partie de la Statistique générale de la France (SGF). Directeur de l'INED de sa création en 1945 jusqu'en 1962.

<sup>89</sup> « La situation économique de la France et ses implications économiques et sociales : bilans et perspectives ». Journal officiel, *Avis et rapports du Conseil économique et social*, 10 août 1978.

<sup>90</sup> M. Millanvoye, « Le vieillissement de l'organisme avant 60 ans », dans J.-C. Marquié, D. Paumès, S. Volkoff, *Le travail au fil de l'âge*, Éditions Octares, 1995, p. 175. Cité dans É. Marbot, « Les DRH face au choc démographique », Éditions d'Organisation, 2005.

<sup>91</sup> *Op. cit.*, p. 207.

<sup>92</sup> É. Marbot, « Les DRH face au choc démographique », Éditions d'Organisation, 2005.

### c. L'âge : une notion complexe

L'âge est un point de repère pour toutes les sociétés, mais il est fondamentalement **multidimensionnel** et complexe. On distingue les notions d'âge chronologique, biologique, psychologique, social et subjectif<sup>93</sup>, comme nous les définirons *infra*. Sa signification peut être différente selon les contextes, les individus, et les perspectives.

Selon Pierre Bourdieu<sup>94</sup>, l'âge est une **donnée biologique, socialement manipulée et manipulante**. Les bornes séparant les différents âges sont construites socialement, et reflètent des **enjeux de lutte de pouvoir** entre les différents groupes ainsi constitués.

Le « **jeunisme** », néologisme décrivant la « tendance à exalter la jeunesse, ses valeurs et à en faire un modèle obligé » (Larousse), est généralement employé de manière péjorative pour désigner le culte ambiant de la jeunesse, qui se manifeste à travers un fort engouement pour les techniques de chirurgie esthétique et autres soins du corps destinés à « garder la forme ». Une campagne de publicité pour une radio, dont les affiches ont fleuri sur les murs parisiens en septembre 2010, et dont le slogan est « ne vieillissez pas trop vite » a suscité un certain malaise et entraîné nombre de protestations, qui en substance s'insurgeaient contre le fait que le vieillissement était présenté comme un mauvais sort à conjurer par tous les moyens.

Depuis l'ère industrielle, où le modèle traditionnel des trois phases situait l'individu par rapport au travail (jeunesse : préparation au travail, âge adulte : travail, vieillesse : fin du travail), la société a fondamentalement changé, et les normes se sont complexifiées. Chacune de ces phases est elle-même découpée en plusieurs étapes, et « l'âge complexe » dépend aussi fortement des interactions entre ces différents critères.

## B. Défragmentation des âges et temps sociaux

### 1. Défragmentation des âges

La société post-industrielle a fragmenté le temps, qui est passé de trois étapes (modèle ternaire) au cours d'une vie, à une multitude de « sous-âges », désignant des étapes de vie avec plus de précision, les trois étapes classiques ne rendant plus compte des disparités qu'elles recouvrent.

Une **quatrième étape**, correspondant à l'allongement de la durée de vie, a émergé. Gaullier<sup>95</sup> distingue la **jeunesse prolongée** (jeune adulte), jusqu'à 25-30 ans, le **deuxième âge** (de 25-30 ans à 50 ans) caractérisé par une activité professionnelle intensive et sélective, la **vieillesse** (de 50 à 80-90 ans), et le **quatrième âge**, pour les plus de 80-90 ans. Le Bigot, quant à lui, utilise une terminologie un peu différente pour désigner ces mêmes étapes : **juniors, majors, seniors, et quatrième âge**.

Les segmentations vont même au delà, en affinant encore les sous-groupes. Pour rendre compte de du prolongement de la jeunesse, l'adolescence peut être découpée en « **ado-naissance** » (11-13 ans), « **adolescence** » (15-17 ans) et « **adu-lescence** » (18-25 ans) selon la terminologie de Le Bigot<sup>96</sup>. Chaque groupe serait caractérisé par des valeurs et normes communes, le distinguant des autres.

À l'autre extrême, la vieillesse fait également l'objet d'une segmentation plus fine pour rendre compte de sa prolongation et surtout des différentes étapes qui la composent. Certains sociologues appellent la période qui précède la retraite la « **maturescence** », pour faire écho à l'adolescence. Gaullier distingue des groupes en fonction de leur positionnement par rapport au travail. De 50 à 65-70 ans, la valeur travail reste centrale. De 65-70 ans à 85 ans, le troisième âge a ses valeurs propres. Et enfin, on trouve le quatrième âge au delà de 85 ans, dont la proportion au sein de la population est appelée à croître fortement ces prochaines années.

La richesse de la terminologie employée rend compte de la prolifération des démarches marketing, qui cherchent ainsi à cibler des « groupes de consommation homogènes » (Marbot, 2005), avec des

<sup>93</sup> D. Guiot, « L'âge subjectif peut-il prétendre au statut de variable de segmentation ? », 2<sup>e</sup> journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Éditions M. Fliser, J.-F. Lemoine, Dijon, 1998.

<sup>94</sup> P. Bourdieu, « Questions de sociologie », Éditions de minuit, 1980.

<sup>95</sup> X. Gaullier, C. Thomas, « Modernisation et gestion des âges », CNRS, 1990.

<sup>96</sup> J.-Y. Le Bigot, C. Lott-Verner, I. Porton-Deterne « Vive les 11-25 ans », Eyrolles, 2004.

valeurs communes. « Génération sandwich », « génération pivot », « nouvel âge », en sont des exemples parmi d'autres.

Guérin<sup>97</sup> propose un autre découpage pour les seniors, selon les types de comportement. **Les SeTra** (seniors traditionnels), sont consommateurs mais sans excès, en général propriétaires de leur logement, et axés sur des valeurs sûres. Conservateurs, ils ont notamment pour objectif la transmission de leur patrimoine. **Les SeFra** (seniors fragiles) sont plus dans des problématiques de dépendance, et consomment en conséquence de manière plus spécifique (accompagnement, sécurité, biens et services médicalisés). Leurs besoins constituent un gisement de nouveaux emplois. D'un point de vue médiatique, ils sont moins exposés. **Les BooBoos** sont les baby-boomers, qui ont une influence culturelle et économique (pouvoir d'achat) importante et croissante. Ce sont « les gagnants du début du millénaire, et [ils] s'apprêtent à former le groupe dominant (...) ».

Jean-Paul Treguer, créateur de la senioragency<sup>98</sup> en 1995 (agence de marketing et de publicité spécialisée sur les plus de 50 ans), distingue quant à lui les 50-59 ans, qui sont les plus jeunes et les plus riches (les « masters »), les 60-74 ans, disposant d'un fort pouvoir d'achat et du plus de temps libre (les « libérés »), les 75-84 ans (personnes âgées), et les plus de 84 ans (les grands aînés).

## 2. Flexibilité des âges

Les exemples précités montrent que **les normes d'âge se multiplient**. Les normes informelles – autrement dit, ce que la société considère comme normal dans une situation donnée, sans pour autant le formaliser explicitement à travers une norme – continuent d'exister, mais sont variables dans le temps et selon les milieux sociaux. Marbot souligne ce phénomène de flexibilité des âges caractérisé par une **désynchronisation des âges de la vie** (2005).

**Les seuils se multiplient** : le début de l'âge adulte est fixé par la loi à 18 ans, par les jeunes à la fin de leurs études et leur insertion professionnelle, et par la famille à l'indépendance financière. L'augmentation du nombre de divorces, des familles recomposées, l'âge de plus en plus tardif de la maternité, les incertitudes croissantes sur le marché du travail, confèrent à l'âge adulte un caractère beaucoup plus instable et imprévisible qu'auparavant. En résulte un **enchevêtrement de situations** dépendantes les unes des autres, comme le souligne le rapport du commissariat au plan intitulé « Jeunesse, le devoir d'avenir » (2001, pp. 33-34), et donnant lieu à des situations très différentes pouvant être vécues à un âge pourtant identique : « on peut être bien avancé professionnellement et habiter chez ses parents, comme on peut finir ses études en élevant déjà des enfants ». Les emplois stables ne le sont plus autant, conséquences des mutations du monde du travail et de perspectives économiques incertaines. Le franchissement des seuils n'est plus significatif, ni même définitif : des accidents de parcours, comme une rupture sentimentale ou un licenciement, peuvent entraîner par exemple le retour chez les parents de jeunes adultes ayant pourtant préalablement franchi lesdits seuils.

Comme le résume le rapport précité (p. 34), « le chemin n'est plus tout droit ni, encore moins, le même pour tous ».

## 3. Recomposition des temps sociaux sur le cycle de vie

Les **processus** déterminant le stade d'évolution des individus sont **multiples**. L'expérience individuelle, l'environnement social, le rapport au temps, l'identité, et l'organisation des thèmes majeurs de la vie (travail, famille, amour, temps et mort), doivent fonctionner comme un tout pour que le développement d'un individu se réalise (Marbot, 2005). D'une manière générale, **l'évolution linéaire**, de la règle, est **devenue l'exception**. C'est vrai dans le domaine du travail, qui fonctionnait sur un modèle de carrière ascendante, à l'ancienneté, sans accident de parcours. Cela s'illustre aussi dans les vies familiales et amoureuses, avec la multiplication des ruptures et des recompositions familiales, qui réinventent des trajectoires individualisées.

Le **modèle ternaire** présenté plus haut impliquait une **forte spécialisation fonctionnelle de chacun des âges de la vie** (formation, travail, repos), qui ne semble plus ni possible, ni souhaitable, ainsi que le soulignait, en 2001, le rapport du commissariat au plan précité (p. 39). Et de proposer « de résister

<sup>97</sup> S. Guérin, « Le grand retour des Seniors », Eyrolles, 2002.

<sup>98</sup> <http://senioragency.wordpress.com>

à une telle spécialisation fonctionnelle et de permettre à chacun de mêler au mieux formation, activité, et loisir tout au long de sa vie ».

Avec les transformations de la société, **l'importance et la répartition des temps sociaux se modifient**. Selon l'INSEE, les temps sociaux se répartissent en quatre catégories : le temps **physiologique** (sommeil, toilette, repas), le temps **domestique** (ménage, cuisine, linge, soins aux enfants, bricolage, courses...), le temps de **travail, d'étude ou de formation**, et le temps **libre**, auxquels certains en rajoutent un cinquième, le temps de **déplacement**.

Les **enquêtes « emploi du temps » de l'INSEE**, menées périodiquement depuis 1966, procèdent d'une méthode originale : la « méthode du carnet ». Les répondants consignent dans un carnet toutes les activités pratiquées durant une journée donnée (24h), dans leurs propres mots. Ces enquêtes révèlent que la **répartition des temps sociaux est fortement sexuée**, en particulier le temps domestique qui reste largement pris en charge par les femmes, bien qu'un léger rééquilibrage semble amorcé.

On notait aussi, dans la dernière enquête connue (1999), un **renversement de la tendance à de diminution du temps de travail entre 1986 et 1999**, en particulier des plus diplômés (Chenu et Herpin 2002, Roy 2009), ce qui semblait démentir l'avènement d'une « civilisation des loisirs », annoncée par le sociologue Joffre Dumazedier au début des années 60.

Un autre enseignement de ces enquêtes de l'INSEE est que si le temps de travail des plus diplômés s'accroît, leurs activités sociales, culturelles et sportives se cumulent pourtant, par un effet de concentration : ils y consacrent moins de temps mais de manière plus intense, en réduisant les activités dites « passives » (sommeil, télévision). Chenu et Herpin (2002) proposent comme explication à ce paradoxe que lorsque l'intérêt pour le travail augmente, l'attrait pour les loisirs diminue. Par ailleurs, si le revenu augmente avec la charge de travail, il est possible d'accéder à de nouveaux loisirs ou d'éliminer des « temps morts », et ainsi d'en retirer le même niveau de satisfaction.

L'enquête en cours (2009-2010) devrait permettre d'évaluer plus finement l'effet des lois Aubry applicables depuis 2000, sur l'importance du temps de travail par rapport aux autres temps sociaux. Si l'on examine sur un pas de temps plus long, la **durée du travail** a évolué tant du point de vue relatif qu'en valeur absolue. De 30% de la durée totale de l'espérance de vie au début du XIX<sup>e</sup> siècle, le travail n'occupe plus aujourd'hui que 9 à 15%. Si l'on décompte en valeur absolue, il est maintenant de 8 ans, contre 11 auparavant (Marbot, 2005).

Par ailleurs, **l'organisation du travail** reflète une évolution vers une **flexibilité** accrue. Le télétravail se répand, grâce notamment à l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Ce phénomène concerne principalement les cadres, le plus souvent masculins, et généralement « en débordement », c'est à dire le soir, le week-end, et pendant les congés, sans limite temporelle (Metzger, 2009).

**D'autres découpages** des temps sociaux sont également proposés. Dubar recense par exemple le temps contraint et le temps libre, le temps prescrit et le temps « inventé » (issu de « stratégies de contournement » des normes de temps), le temps objectif (ou subi) et le temps subjectif (vécu), le temps biographique (pour soi) et les temps sociaux (pour autrui), le temps institutionnel (structuré, organisé, planifié), et le temps événementiel (urgence, action immédiate, intervention sociale ou médicale) (Dubar, 2004)<sup>99</sup>.

Il n'en demeure pas moins que le **rapport au temps** a connu de profondes modifications, entraînées par les mutations technologiques. Cette évolution est caractérisée par une **accélération** rendue presque vertigineuse par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. Le **temps naturel**, basé sur le cycle du soleil (rythme circadien et saisons, fondements d'une société agricole) subit la concurrence du **temps artificiel**, imposé par l'homme et **déconnecté** du rythme naturel. Ce n'est pas, dans la très grande majorité des cas, l'heure du lever du soleil qui conditionne l'heure de nos réveils, et les saisons ne sont plus pour grand chose dans la variété des fruits et légumes qui garnissent les étals des marchands primeurs (autre conséquence de la **contraction des distances** rendue possible par les progrès technologiques dans les transports).

Simonetta Tabonni souligne ainsi que « les conceptions du temps expriment la signification que les différentes civilisations attribuent au changement historique. La conception du temps dominante des

---

<sup>99</sup> C. Dubar, « Régimes de temporalité et mutation des temps sociaux », *Temporalités*, n°1, janvier 2004, pp. 118-129.

sociétés industrialisées est linéaire, cumulative, progressive et irréversible. Le temps naturel, le cycle régulier des phénomènes physiques et biologiques sur lesquels se bâtissent la certitude et l'image du monde des sociétés agricoles ne constitue plus le fondement le plus manifeste du changement. Désormais, les hommes tournent leur attention et leur jugement vers un type de changement différent qui trouve son origine dans l'homme et ses réalisations »<sup>100</sup>

## C. Travail, discrimination et diversité

### 1. Vieillesse et travail

Si l'on met en perspective **vieillesse et travail**, la question centrale qui préoccupe les entreprises est de savoir si la **productivité** est impactée par l'avancée en âge des salariés. L'idée que ces deux facteurs sont corrélés est bien ancrée dans les mentalités, bien que des recherches démontrent le contraire<sup>101</sup>, et mettent en évidence que c'est la **baisse de motivation**, plus que l'avancée en âge, qui expliquerait la baisse de performance des travailleurs âgés<sup>102</sup>. Plus récemment, le lien entre rendement et âge n'a toujours pas été prouvé (Volkoff, Molinié et Jolivet, 2000).

Si l'on observe plus particulièrement la population ouvrière, la performance des ouvriers qualifiés est « au top » autour de 40-45 ans, et décline ensuite, tout en restant, même à 60 ans, supérieure à celle enregistrée auprès des ouvriers qualifiés âgés de 20 ans. Du côté des cadres, le constat est similaire si l'on observe le processus de prise de décision : avec l'expérience, les prises de décisions sont certes moins rapides, mais le processus traite et prend en compte davantage d'informations, pour un jugement plus précis<sup>103</sup>.

Concernant les **capacités d'apprentissage**, dès 1963, une étude a démontré que les capacités d'assimilation de formations dispensées ne faisaient apparaître aucune différence liée à l'âge en termes de performance finale, bien que des différences dans le rythme d'acquisition des connaissances puissent être notées (les plus âgés étant moins rapides au début, mais se rattrapant au bout de quelques séances).<sup>104</sup>

Ainsi, selon Laville<sup>105</sup>, « le vieillissement n'est donc pas nécessairement facteur de déclin professionnel pendant la période de vie active : ce sont les formations courtes, les formations non adaptées, le contenu, l'organisation et les conditions matérielles d'exécution des tâches qui provoquent ce déclin lorsque l'opérateur âgé est évalué par rapport à une norme établie sur une population jeune ».

Malgré ces études qui tendent à remettre en question l'idée reçue selon laquelle la performance baisse avec l'âge, force est de constater que dans la pratique, l'âge demeure aujourd'hui le premier facteur de discrimination dans le monde du travail.

### 2. Des discriminations relatives à l'âge persistantes

« L'âgisme », néologisme pour désigner le « racisme anti-vieux » (pendant du « jeunisme » décrit plus haut), est plus spécifiquement utilisé pour les discriminations fondées sur l'âge. D'après le dernier rapport de la Halde, les **discriminations fondées sur le critère de l'âge** représentent **5,5% des réclamations** reçues en 2009 (soit 599, sur un total de 10 545), proportion relativement stable depuis 2005, première année de plein exercice de la Haute autorité. Il s'agit du quatrième critère invoqué, après l'origine (28,5%), l'état de santé ou le handicap (18,5%), et le sexe (6,5%). En 2009, **l'emploi** arrive toujours largement **en tête des domaines** dans lesquels les discriminations sont invoquées (48,5% des réclamations), qui se situent en majorité dans le **secteur privé** (2/3, contre 1/3 dans le

<sup>100</sup> S. Tabonni, « Les temps sociaux », Paris, Armand Colin, 2006.

<sup>101</sup> B. Rosen, T. Jerdree, *Older employees: New roles for valued resources*, Dow Jones Irwin, 1985.

<sup>102</sup> M. Cote, « La gestion des personnes vieillissantes », in R. Bloin, (dir), *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, 1990.

<sup>103</sup> D.R. Davies, P.R. Sparrow, « Age and Work Behavior », in N. Charness, *Aging and Human performance*, John Wiley & Sons, 1985.

<sup>104</sup> R.B. Cattell, « The theory of fluid and crystallized intelligence : a critical experiment », *Journal of Educational Psychology*, vol. 54, 1963.

<sup>105</sup> A. Laville, « Vieillesse et travail », *Le travail humain*, vol. 52 (1), 1989, pp. 3-20.

secteur public), et concernent pour 2/3 d'entre elles le **déroulement de carrière**, le reste portant sur le recrutement. Au niveau des délibérations, la proportion est à peu près respectée, avec 43% des délibérations (412 en 2009). Le critère de l'âge apparaît dans 44 délibérations sur 412 (soit environ 10%).

Les **testings** effectués par **Adia** (entreprise de travail temporaire) en collaboration avec l'Observatoire des discriminations, sous la direction du sociologue Jean-François Amadiou, ont permis de **hiérarchiser les discriminations** et sont synthétisés dans le « **baromètre Adia-Observatoire des discriminations** <sup>106</sup> » de novembre 2006. Cette étude, en faisant varier un seul critère à la fois, par rapport à un CV « de référence », conclut que « **l'âge est la première forme de discrimination. Un candidat de 48-50 ans reçoit en effet trois fois moins de réponses positives qu'un candidat de référence âgé de 28-30 ans** ».

La Halde a également mené, entre juin et décembre 2007, une campagne de *testing* auprès de 15 entreprises du CAC 40. Ces tests, dont les résultats ont été communiqués en juin 2008, ont révélé que les candidats d'origine étrangère ont 23% de chances en moins d'être convoqués à un entretien dans le cadre d'une procédure de recrutement. **Ceux susceptibles d'être discriminés en fonction de leur âge ont 42% de chances en moins d'être convoqués en entretien.**

Ce constat est alarmant, et montre qu'un travail de fond est nécessaire pour faire évoluer les représentations et les pratiques des employeurs, mais aussi des salariés. C'est sans doute le résultat du traitement français des questions de chômage, « qui a poussé à leurs limites les réponses en termes de mesures d'âge et de gestion sociale du chômage », comme le souligne Anne-Marie Guillemard<sup>107</sup>. Elle note en effet, que contrairement à d'autres pays comme la Finlande ou les Pays-Bas, la **France n'a jamais radicalement remis en question la pertinence de la segmentation par l'âge de ses politiques publiques**, qui continuent ainsi à produire leurs effets pervers.

En effet, le caractère « **suspect** » de l'âge en tant que facteur de discrimination n'est apparu que très **tardivement en France**, par rapport à d'autres pays, notamment nord-américains, ainsi que le soulignent en 2009 Caradec, Poli et Lefrançois. « La question de l'âge se trouve ainsi posée en des termes inédits, du moins dans le cadre hexagonal puisque la question n'est pas nouvelle dans d'autres pays : aux États-Unis, l'idée que l'âge peut constituer un motif de discrimination s'est imposée dans les années 1960 et a trouvé une traduction législative dans l'*Age Discrimination in Employment Act* de 1967, voté dans le sillage du *Civil Rights Act* de 1964 ; en Grande-Bretagne, la question est apparue dans les années 1930 et elle est revenue en force dans le débat public depuis la fin des années 1980 »<sup>108</sup>.

Cela explique sans doute le fait que ce critère n'est pas encore totalement intégré par les entreprises, qui perpétuent des pratiques discriminatoires de manière plus ou moins inconsciente.

### 3. L'âge : un critère de discrimination singulier

L'ambiguïté de ce critère est encore accentuée par la **place singulière** qui lui est accordée au sein des normes juridiques, par le jeu desquelles certaines exceptions sont admises, comme nous l'avons exposé *supra*. Le critère d'âge **demeure** aussi **utilisé** pour structurer certaines politiques publiques en matière d'emploi, notamment en ce qui concerne l'interdiction du travail des enfants et le déclenchement de la sortie d'activité.

L'équilibre semble délicat et difficile à atteindre entre le principe de non-discrimination, qui plaide en faveur de politiques neutres sur le plan de l'âge, et les mesures volontaristes au profit de certaines classes d'âge. Le contrat première embauche, initialement prévu par la loi sur l'égalité des chances de 2006, illustre ce paradoxe en cherchant d'une part à faciliter l'insertion des jeunes, tout en diminuant le niveau de protection qui leur était accordé par le droit du travail, en prolongeant la fragilité du

---

<sup>106</sup> [Baromètre Adia-Observatoire des discriminations](#), novembre 2006

<sup>107</sup> A.-M. Guillemard, « Pourquoi l'âge est-il en France le premier facteur de discrimination dans l'emploi ? », *Retraite et société*, 2007/1, n°51.

<sup>108</sup> V. Caradec, A. Poli et C. Lefrançois, « Les deux visages de la lutte contre la discrimination par l'âge », *Mouvements* 2009/3, n° 59, pp. 11-23.

contrat de travail, traditionnelle pendant la période d'essai, au-delà de celle-ci jusqu'à deux ans. Cette période de consolidation permettait à l'employeur de rompre le contrat sans justifier d'un motif légitime. Les contestations dont cette disposition (art. 8) de la loi sur l'égalité des chances du 31 mars 2006 ont été telles qu'elle a été abrogée peu de temps après.

Certains auteurs estiment « [qu']en dix ans, la manière de concevoir en France, les discriminations, s'est profondément transformée : la mise en équivalence des critères a progressé, elle est aujourd'hui une réalité juridique et institutionnelle et l'âge s'est imposé comme constituant un motif de discrimination parmi d'autres » (Caradec, Lefrançois, Poli, 2009)<sup>109</sup>.

Voyons maintenant ce qu'il en est en pratique, au sein des entreprises, de la dynamique anti-discriminatoire, qui s'appuie largement sur la promotion de la diversité, comme d'aucuns le soulignent : « En même temps qu'elle s'est élargie en intégrant de nouveaux critères, la dynamique anti-discriminatoire a connu une autre évolution avec l'apparition d'un registre sémantique alternatif, celui de la diversité : la lutte contre les discriminations tend de plus en plus à se transmuter en promotion de la diversité »<sup>110</sup>.

#### 4. Diversités en entreprise

Selon ces mêmes auteurs, « tout se passe donc comme si, incitées par les pouvoirs publics à changer de mode de gestion de leurs salariés âgés au moment même où elles développent une politique de la diversité, certaines entreprises en venaient à inscrire la question de l'âge dans le registre plus large de la diversité »<sup>111</sup>. Cette promotion de la diversité fait ainsi son chemin dans les entreprises, qui sont guidées par des logiques économiques d'une part, et sociales d'autre part.

Les **logiques économiques** reposent sur l'idée qu'intégrer et gérer la diversité permet de créer de la valeur ajoutée tout en étant plus efficace et efficient (Cornet, Warland, 2008). Cela se traduit notamment par des initiatives visant à **améliorer les relations avec les clients ou usagers**, en diversifiant les interlocuteurs qui se sentent ainsi mieux compris ou accueillis.

Une véritable **valeur ajoutée**, si l'on s'inscrit dans une vision proactive, peut également être générée, sous l'angle d'une **approche marketing** qui vise à développer et créer de nouveaux marchés ou services, en mobilisant les compétences spécifiques issues de la diversité de leur personnel. La diversité bien gérée par l'entreprise est également un argument attractif pour les salariés, en ce qu'elle induit qu'ils sont reconnus pour leur valeur intrinsèque et leur créativité. Le climat social est donc amélioré par cette prise en considération.

Concrètement, « les enquêtes, réalisées auprès de dirigeants d'entreprises, font ressortir cinq arguments business justifiant la mise en œuvre d'un engagement réel dans une politique de diversité : la pénurie des talents impose d'élargir les viviers de recrutement ; la diversité des équipes est source d'innovation et de créativité ; les actions pour la diversité améliorent la réputation de l'entreprise et son image ; les actions diversité améliorent le climat social interne ; le besoin de proximité avec les clients justifie une diversité des salariés »<sup>112</sup> (Terramorsi et al., 2009).

La **diversité** peu ou **mal gérée** peut au contraire avoir des **conséquences dommageables** pour l'entreprise, d'une part sous l'angle des **coûts** importants que peuvent entraîner des **contentieux**, et d'autre part du fait de la **mauvaise image** qui peut être véhiculée si les pratiques discriminatoires sont pointées du doigt de l'extérieur. La Halde joue notamment un rôle important dans ce domaine. Par ailleurs, la pratique du « *name and shame* » par laquelle les dysfonctionnements internes se trouvent portés sur la place publique, est clairement dissuasive pour des entreprises dont la bonne image constitue un avantage concurrentiel.

En allant plus loin, dans une démarche proactive et non plus défensive, l'entreprise peut en retirer de plus grands bénéfices : « En se confortant aux normes sociales de la diversité de main d'œuvre, l'entreprise peut bénéficier de nombreux avantages, au-delà de la légitimité, tels qu'un meilleur accès

---

<sup>109</sup> V. Caradec, C. Lefrançois, A. Poli « Quand la discrimination et la diversité se déclinent selon l'âge : émergence, appropriations, ambivalences », *Cahiers internationaux de sociologie* 2009/2, n° 127, pp. 223-245.

<sup>110</sup> V. Caradec C. Lefrançois, A. Poli, 2009, *op. cit.*, p. 234.

<sup>111</sup> V. Caradec C. Lefrançois, A. Poli, 2009, *op. cit.*, p. 241.

<sup>112</sup> P. Terramorsi, N. Barthe, J.-M. Peretti, « L'information diversité dans les sociétés du CAC 40 », *revue management et avenir*, 2009/8, n°28, p. 269.

aux ressources, l'attraction d'un personnel de qualité, ou encore une meilleure réputation. De nombreux bénéfices à long terme peuvent être attendus »<sup>113</sup> (Point, 2007, p. 248).

Des **adaptations** sont nécessaires, en termes de **management**, pour l'intégration de la diversité dans l'entreprise, comme le souligne Peretti: « Faire de la diversité une richesse nécessite un management adapté ». Le management de proximité en particulier doit être formé à faire cohabiter des populations diverses<sup>114</sup>. Mais cela suppose que préalablement, l'entreprise ait endossé la promotion de la diversité comme pilier de sa gestion des ressources humaines, et qu'elle ait apporté les modifications organisationnelles nécessaires à la neutralité des procédures de recrutement, formation et rémunération par rapport au critère d'âge (Terramorsi et al., 2009).

La frontière est ténue avec les **préoccupations** d'ordre **éthique ou social** qui peuvent aussi animer les entreprises pour mettre en place une politique de gestion et de promotion de la diversité. Les démarches de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) et de développement durable constituent le cadre *ad hoc* pour mettre en œuvre ces actions, qui impliquent également les intérêts des parties prenantes extérieures à l'entreprise (acteurs institutionnels et locaux, associations, riverains, etc.) pour en faire un enjeu qui sort du cadre de l'entreprise. La justice sociale, et une volonté expresse d'inclusion de travailleurs potentiellement discriminés systématiquement, sont les fondements de ces démarches. Les chartes d'entreprise ou interentreprises, comme notamment la charte de la diversité en entreprise interviennent à ce niveau.

L'analyse des rapports RSE des sociétés du CAC 40 révèle « [qu']alors, que la question de la diversité, est liée à d'importants enjeux juridiques, économiques et managériaux, ces éléments sont très rarement évoqués pour justifier l'action des entreprises. L'orientation « normative », qui vise à se doter et mettre en application des pratiques discrétionnaires destinées à prouver sa responsabilité vis-à-vis des parties prenantes apparaît la plus développée »<sup>115</sup> (Terramorsi et al., 2009). Sur la question des âges en particulier, les auteurs relèvent que ce thème « est très peu présent dans les rapports RSE », et que lorsqu'il est abordé, nombre d'informations sont manquantes, rendant ainsi difficile l'appréciation de la portée concrète du traitement de cette question. Et de conclure que cela ne « relève la plupart du temps [que] de l'énoncé de principe ».

L'initiative EQUAL, laboratoire d'expérimentations sur la gestion des âges s'inscrivant dans le cadre du fonds social européen (fonds financier de la stratégie européenne pour l'emploi), met en œuvre depuis 2001 des projets innovants, dans le but de réduire les inégalités. Cette initiative propose un cadre de réflexion et l'identification de pistes d'amélioration de l'égalité et de la diversité.

Rappelons que la stratégie européenne pour l'emploi s'appuie sur un cycle de lignes directrices définissant des priorités au niveau européen, des plans d'actions déclinant les spécificités des États membres au niveau national, une synthèse de ces plans nationaux et des recommandations par pays adoptées *in fine* par le Conseil européen : c'est la « méthode ouverte de coordination ».

Les lignes directrices 2005-2008 retiennent une approche « plus globale et intégrée dans le cycle de vie » (ligne directrice n°18), l'établissement « de stratégies efficaces d'apprentissage tout au long de la vie, offertes à tous [...] en vue d'augmenter la participation à la formation continue et en entreprise tout au long de la vie, en particulier pour les travailleurs peu qualifiés et âgés » (ligne directrice n°23), et une adaptation des « systèmes d'éducation et de formation [aux nouvelles] compétences requises pour tous les âges » (ligne directrice n°24).

La méthodologie de ces projets repose sur l'identification d'un problème, et la recherche de solutions innovantes dans le cadre de partenariats rassemblant un large panel d'acteurs locaux pouvant concourir à la résolution du problème identifié. L'Agora « L'expérience est capital(e) » a permis la capitalisation du premier cycle de projet. On peut ainsi retenir comme acquis méthodologiques que les approches curatives (traitant la question de l'âge au travail) et préventives (approche plus globale) doivent nécessairement se combiner, et qu'il n'y a pas de panacée, simplement des personnes, des stratégies, des outils et des moyens (Thozet, 2007)<sup>116</sup>.

---

<sup>113</sup> « La diversité des définitions de la diversité », in C. Falcoz, I. Barth [coord.], *Discriminations et gestion de la diversité*, L'Harmattan, Paris, pp. 233-256, 2007.

<sup>114</sup> J.-M. Perretti, « Tous différents », Éditions d'Organisation, 2006.

<sup>115</sup> P. Terramorsi et al., p. 278.

<sup>116</sup> M. Thozet, « Gestion des âges : bilan du programme européen Equal et de la stratégie pour l'emploi », *Retraite et Sociétés* 2007/1, n°51, pp. 274-280.

Les idées qui se dégagent de cette expérimentation s'articulent autour de quatre axes :

- changer les attitudes des employeurs vis-à-vis des âges
- prendre en compte l'ensemble du cycle de vie, en soulignant la nécessité du passage d'une gestion de l'âge à une gestion de tous les âges, notamment en proposant des outils novateurs pour l'apprentissage intergénérationnel ;
- renouveler la formation et penser la GRH, en faisant jouer la solidarité intergénérationnelle et le transfert réciproque de compétences
- mobiliser tous les acteurs à travers de larges partenariats, de manière à accroître les chances de succès.

## CHAPITRE 1 : ÉTAT DE L'ART

### I. LES RELATIONS INTERGENERATIONNELLES DANS LA SOCIÉTÉ CIVILE

#### A. *Qu'en pensent les sociologues ?*

Les sociétés divisent aujourd'hui la vie en plusieurs âges. Ce découpage permet de fixer des seuils d'apprentissage et d'organiser les solidarités entre générations. Pour clarifier cette notion d'âge, il est important dans un premier temps d'en définir le sens.

##### 1. La pensée sociologique de l'âge

Le Larousse définit l'âge comme une durée écoulée entre la naissance d'un individu et une date donnée; moment de la vie correspondant à cette durée.

D'emblée une dimension biologique et sociale (l'âge comme construit social) apparaît.

Selon certains auteurs comme **Annick Percheron**<sup>117</sup> l'âge ainsi que le sexe sont deux variables objectives d'analyse sociologique, toutes deux s'imposent aux individus. L'âge participe en même temps au **construit social**, en effet le découpage de la vie en différents âges varient dans l'espace et le temps ; valence différentielle des âges selon les sociétés et les époques.

Si l'on affine les niveaux de perception de l'âge dans la société, on peut arriver à cinq catégories :

- **l'âge chronologique :**

C'est la mesure de l'âge calendaire, elle s'exprime au nombre d'années écoulé depuis la date de naissance. C'est la plus simple et la plus objective, néanmoins cette approche est de moins en moins pertinente pour situer la position d'une personne dans un parcours de vie.

- **l'âge biologique :**

C'est l'âge qu'un organisme présente sur la base de la qualité biologique de ses tissus comparée aux valeurs normales.

- **l'âge psychologique :**

Il reflète les capacités cognitives et de réflexion d'une personne. Il repose sur la capacité d'adaptation individuelle, sur les réactions subjectives et l'image propre d'un individu. On peut également le considérer sous l'angle performance c'est-à-dire la somme d'expériences, et la maturité d'esprit.

- **l'âge social :**

Il est variable selon la société dans laquelle on évolue. On le détermine par le type de relation d'un individu et le rôle de cette personne en relation avec son environnement, famille, amis, société, monde du travail... À titre d'exemple, un salarié de 57 ans en entreprise est perçu comme vieux en France, ce qui est moins le cas dans les pays scandinaves.

- **l'âge fonctionnel :**

C'est en quelque sorte la synthèse de tous les âges précédents pour en déterminer ainsi l'âge le plus exact d'un individu.

De toutes ces variables, émerge un élément essentiel et déterminant de sa compréhension qui consiste à ne pas se limiter à la question de l'âge au travail si on veut l'appréhender entièrement. L'**âge** pourrait donc être **l'une des variables explicatives et pertinentes** avec des effets permettant de rendre compte de faits sociaux comme des manières d'agir, de sentir, de penser...

---

<sup>117</sup> Annick Percheron est Professeur de lettres classiques et titulaire d'un diplôme de l'Institut d'études politiques de Paris. Elle a dirigé l'Observatoire interrégional du politique de 1985 à 1992. Elle a travaillé particulièrement sur l'enfant, la socialisation et le politique.

Partant de ce constat, on peut présupposer que l'utilisation d'une telle variable sous tend à deux aspects décrits comme suit :

- un **aspect statique** : qui vient rendre compte des comportements, valeurs et opinions à une date « t » selon les âges
- et un **aspect dynamique** : avec l'âge comme indicateur de changements macroscopique du type changements à l'œuvre dans la société, conflits de générations...

Ainsi, une génération peut se définir comme une cohorte d'âge prise dans un contexte socio historique avec les visions du monde qui y sont rattachées. Pour parler de « **génération historique** » ou de « **génération sociale** » on considère une structuration supplémentaire : la conscience plus ou moins marquée des caractéristiques de la génération concernée<sup>118</sup>.

Dans son livre « Le problème des générations » **Karl Mannheim**, défend l'idée que l'opposition entre les générations permet d'expliquer les transformations sociales<sup>119</sup>. C'est de la contestation des acquis de la génération précédente que naît de nouveaux changements et permet l'affirmation de chaque génération.

L'appartenance collective ne vient pas du fait d'être né à une certaine date, mais s'insère dans un processus historique. K. Mannheim décrit la « **génération effective** », dès lors qu'un lien réel se crée entre ses membres, sinon il parle de « **génération potentielle** » fondée sur le rythme biologique de l'existence, avec une durée limitée et un vieillissement.

Ce modèle s'est longtemps résumé à la classe d'âge et à l'intervalle de temps nécessaire pour assurer une descendance.

De nombreux sociologues ont mené des études sur l'âge et ses effets sur les comportements humains. En effet, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, Karl Mannheim<sup>120</sup> identifie **une génération** d'après **trois composantes** :

- Un **positionnement générationnel homogène**, c'est à dire l'adhésion à une même tranche d'âge.
- Des **contextes historiques similaires**, c'est à dire des expériences communes de moments historiques.
- Des **unités générationnelles identiques**, c'est à dire des façons partagées de voir le monde, modèle commun de pensée et d'actions issues des deux points précédents.

Les recherches qu'il effectue l'amènent à penser que le problème des générations est capital pour comprendre le changement social. Mannheim pense qu'une génération est constituée de personnes qui sont susceptibles de développer des affinités et d'adhérer à des valeurs communes, du fait qu'ils ont été influencés au même âge par les courants culturels de leur époque. Cela favorise l'émergence d'une conscience générationnelle permettant la formation « d'unités de génération » ayant tous les attributs et les caractéristiques des groupes concrets.

Quelques années plus tard, dans les années 50, le concept de génération est remis au goût du jour, il prend alors une dimension différente à partir d'études plus diversifiées et moins globalisantes. On analyse alors **les générations** sous l'angle de **l'organisation sociale**, dans le cadre de la sociologie des familles, de la jeunesse ou des âges. On utilisera ce concept pour définir des jeunes générations, celle de mai 68, ou la génération des hippies, des punks, des grunges. Néanmoins on le retrouve également associé à d'autres âges de la vie avec la génération des quinquas, la génération des célibataires...

C'est également dans son sens le plus commun que les médias utilisent ce concept en désignant l'ensemble des membres d'une génération selon un repère singulier tel qu'une guerre, une crise, une mode. D'autres disciplines, telles que l'économie, la démographie ou la psychologie l'utilisent aussi.

Plus récemment, Claudine Attias-Donfut<sup>121</sup> soutient l'hypothèse qu'il y a une certaine **confusion** entre la notion de **génération** et la **notion d'âge**.

---

<sup>118</sup> L. Chauvel, « La responsabilité des générations », (projet n° 266, 2001).

<sup>119</sup> K. Mannheim, « Le Problème des générations », éd. Nathan, 1990.

<sup>120</sup> Karl Mannheim (1893-1947). Sociologue allemand d'origine hongroise.

<sup>121</sup> Claudine Attias-Donfut, sociologue, directrice des recherches à la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV), associée au Centre d'Etudes transdisciplinaire de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (CETSAH/EHESS).

Pour cette auteur ces deux notions se définissent ainsi : celle désignant un ensemble de personnes apparentées à une génération (cohorte, classe d'âge, groupe d'âge) et celle qui se réfère à un intervalle de temps qui sont apparentés à l'âge (phase de vie, échelon d'âge, périodisation). Elle poursuit sa thèse en disant que le modèle générationnel ne peut se résumer à celui de la **classe d'âge** et à celui de l'**espace temps** indispensable pour assurer une descendance. Ce n'est pas la séparation par tranche de vingt années qui peut suffire à définir la notion de génération. Des individus de même âge qui vivent dans un environnement identique ne vivront pas forcément de la même façon les changements sociaux.

Il y a fréquemment **confusion** entre les **notions d'âge** et de **génération**. Alors qu'une génération est un groupe d'individus que les hasards de l'histoire ont fait naître à peu près en même temps, à peu près au même endroit. Un âge est considéré comme un stade de la vie que traversent toutes les générations par vagues successives. En effet, depuis déjà quelques années, les difficultés d'insertions liées au chômage et à une croissance faible sur le marché du travail ne portent plus la référence d'une génération en particulier, mais sont devenues le lot de la jeunesse et des moins qualifiés. De fait, plusieurs générations connaissent ou ont connu les effets redoutables d'une première recherche d'emploi.

Entre 1990 et 2002, le Japon a connu une phase de déflation après l'explosion de trois bulles : bancaire, boursière et immobilière. Les jeunes Japonais ont rencontré de sévères difficultés d'insertion, mais lorsque la croissance revint, elle profita plutôt à leurs successeurs fraîchement diplômés.

Le terme de **génération** renvoie donc à une **dynamique complémentaire** entre **l'âge**, **l'effet de génération** et **l'effet de période de l'histoire**. En effet, alors que l'âge fait référence à un positionnement de la personne dans le cycle de vie, l'effet de génération reflète le partage par une même génération d'un environnement identique et d'un vécu.

En 2007, le **BIPE**<sup>122</sup> dont **Bernard Prétel**<sup>123</sup> fait partie, a publié une étude faite à partir de recherches sur 80 secteurs d'activités, sur dix générations et durant vingt-cinq ans<sup>124</sup>. Dans leur étude, chaque génération regroupe les personnes nées sur une période de dix ans. Un siècle comprend dix générations que l'on appelle également cohortes.

Cette approche part du principe, qu'un même événement à des échos identiques sur l'ensemble d'une classe d'âge et qu'un seul moment d'histoire est partagé par tous. Pourtant l'âge ne reflète pas une communauté de situation ou d'opinions. Certes, un trait d'histoire peut se vivre, se lire, se partager de façon distincte voire opposée selon son quotidien, son environnement ou sa situation.

Le concept de génération devrait être abordé de façon additionnelle et variée où plusieurs modes de vie générationnelle coexistent de façon délicate et parfois opposée. De plus la notion de temporalité est évolutive.

Par exemple une génération de jeux vidéo remplace la précédente en moins de cinq ans alors que le temps de la succession familial a progressé de quatre ans. En effet, l'âge à la maternité n'a cessé de progresser depuis 1977, où les femmes étaient mères de leur premier enfant à 24 ans en moyenne alors qu'elles le sont aujourd'hui quatre ans plus tard<sup>125</sup>.

## 2. La pensée économique de l'âge

Dans les sociétés développées, on constate une **segmentation** en **trois périodes** : **la jeunesse**, **la vie adulte** et **la vieillesse**. A ces séquences correspondent **trois situations sociales** spécifiques : **l'école**, **le travail** et **la retraite**. Force est de constater que cette organisation repose pour l'essentiel sur **l'âge productif**. La jeunesse est perçue comme une étape préparant la vie active et la vieillesse comme le repos compensatoire mérité suite à une activité professionnelle.

Ce cycle de vie est le reflet d'une **société industrielle** et **productiviste**. Les conquêtes sociales comme la généralisation de la retraite, les congés payés, la réduction du temps de travail, la démocratisation de l'école... ont toutefois contribué à l'aménager. Elles ont aussi accompagné le

---

<sup>122</sup> BIPE : Bureau d'Information et de Prévisions Économiques

<sup>123</sup> Bernard Prétel, spécialiste de la prospective, de la socio-démographie et de l'approche comportementale des consommateurs. Auteur de " Le choc des générations " éd. Découverte, en mars 2000.

<sup>124</sup> « Les pratiques culturelles et médiatiques à l'horizon 2020 » Étude du BIPE, mars 2007

<sup>125</sup> Bulletin mensuel d'information de l'institut national d'études démographique, (n°465, mars 2010).

relâchement des relations d'autorité et de dépendance entre les générations dans la sphère privée : révolution du droit de la famille a accordé davantage d'autonomie aux enfants, et l'accroissement des prestations de l'État - providence a garanti à chacun les moyens d'une indépendance minimale à l'égard de ses ascendants et de ses descendants.

Au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, le **cycle d'éducation** n'allait que rarement au delà de la scolarité obligatoire jusqu'à l'âge de 16 ans, le cycle de l'âge productif durait entre 40 et 45 ans, et celui de la retraite n'excédait à peine qu'une dizaine d'années. Ces seuils étant relativement fixes (fin des études, le passage sans transition entre activité et retraite) ils apportaient un conformisme à cette segmentation par les âges. Ils servaient à la fois de repère aux individus et de support à l'organisation des relations sociales et économiques entre les générations, les actifs devant prendre en charge la plus grande partie des besoins des plus jeunes et des plus vieux. Indépendamment des différences liées aux professions et catégories socioprofessionnelles « PCS » ces trois grands cycles ont structuré la plupart des parcours sociaux et la perception des stades de la vie par les individus.

Aujourd'hui ces circonstances changent. En effet le passage de la jeunesse à la vie adulte supposait le franchissement, en un temps relativement bref, de **quatre seuils : la sortie du logement familial, l'insertion dans l'emploi, la mise en couple et l'arrivée du premier enfant**. Ce franchissement est aujourd'hui retardé. D'abord, par l'allongement et la généralisation progressive des études supérieures. Puis par les difficultés d'insertion professionnelle liées à la recherche d'un premier emploi et la stabilisation dans ce dernier (28 ans en moyenne). Ainsi tout est différé dans le temps et l'accès à l'âge adulte est ralenti de façon importante. Il peut s'écouler dix ans entre le moment où un individu atteint sa majorité et devient un citoyen à part entière et le moment où il devient parent.

À l'autre bout de cette jeunesse, la limite qui sépare l'activité et la retraite devient elle aussi plus vague. Le fait de vivre plus longtemps et sans handicap majeur, l'amélioration de l'état de santé à la soixantaine, lié notamment aux progrès de la médecine, ont pour effet que la machine à compter le temps social se soit dérégulée.

Actuellement, la situation sur le marché du travail évolue. Un grand nombre d'entreprises considèrent les seniors comme moins productifs alors qu'ils sont encore souvent en bonne santé et porteurs d'une expérience précieuse. Cet **effet pervers** a pour conséquence qu'alors même que la vieillesse commence plus tard, **la fin de la vie professionnelle** risque **d'arriver plus tôt**.

Ainsi, **une génération** ne peut se résumer au passage d'une classe d'âge à une autre. Le brouillage des âges fait émerger des **nouvelles séquences de vie** : l'âge des « **jeunes adultes** – les 20 /30 ans » et l'âge « **des âgés sans être vieux** – les 55/70 ans ». L'apparition des premiers est la conséquence d'une exigence et d'une épreuve : se former mieux et plus longtemps et s'insérer sur le marché de l'emploi. Celle des seconds est le résultat de deux difficultés : les fins de carrière et les conséquences des réformes successives des retraites et du rallongement de la vie des individus.

Aujourd'hui tout se passe comme si nos sociétés n'avaient pas encore pris acte de la nécessité de redéfinir les réglages du cycle de vie et les solidarités qui lui sont associés.

### 3. Les caractéristiques des générations identifiées

#### a. **Qu'entend-t-on par génération ?**

« Vous n'êtes pas les enfants de vos parents mais les enfants de votre temps » (Goethe).

Si le concept de génération a sommeillé pendant plusieurs années, il a connu un réel essor dans les années 2000. Le vieillissement de la population fut l'un des critères qui a alors poussé les politiques et les décideurs à s'interroger sur le fonctionnement des générations tant au niveau de la famille que de la société. Dans un cadre plus élargi, les chercheurs ont développé une approche génération interdisciplinaire de ce concept incluant l'histoire, la sociologie, l'anthropologie, la démographie, la psychologie, ainsi que les études de genre. Ainsi la réflexion sur le sujet est devenue beaucoup plus fine et plus poussée.

Les sociologues, nous l'avons abordé précédemment, ont donné différentes définitions pour expliquer ce que l'on entendait par génération. Cette **polysémie** est essentiellement liée au fait qu'ils intègrent des notions **de temps, de durée, d'âge**, en interaction avec l'importance des **événements socioéconomiques, sociohistoriques, démographiques, anthropologiques....**

Afin de mieux cerner ce que recouvre la notion de génération, nous évoquerons ici trois types de générations que sont la « **génération sociale/historique** », la « **génération familiale** » et la « **génération du Welfare** », majoritairement décrits par les sociologues, anthropologues et psychologues.

De nombreux sociologues se sont penchés sur la notion de génération. Ils ont pour la plupart défini ce terme selon trois grandes catégories regroupées selon des critères très précis qui tiennent compte de facteurs parfois similaires ou différents.

**Gérard Mauger**<sup>126</sup> est parti d'un inventaire des usages courants du terme de « **génération** ». Citant Le Larousse, Le Littré et Le Robert, il précise qu'il y aurait deux usages de la notion de génération qui s'appliqueraient soit à une lignée familiale, identifiée comme « génération familiale » soit à une société dans son ensemble, appelée « **génération sociale** ».

D'après Le Littré une génération est constituée d'« un ensemble d'hommes qui vivent dans le même temps et qui sont à peu près du même âge », tout comme dans Le Robert où une génération est définie comme « l'ensemble des individus ayant à peu près le même âge ».

Côté démographes, selon le dictionnaire de Roland Pressat<sup>127</sup>, il s'agit de « la cohorte particulière constituée de l'ensemble des personnes nées durant une période donnée, généralement l'année civile » (Pressat, 1979).

La période à laquelle les individus naissent et évoluent est l'un des premiers critères retenus pour définir le terme « génération ».

**François Mentré**<sup>128</sup>, l'un des précurseurs de la sociologie des générations, s'est inspiré de cette double notion de génération, et a affiné cette réflexion en distinguant les « **générations familiales** » des « **générations sociales** ».

Selon lui, une « **génération sociale** », comme évoqué précédemment, serait donc constituée d'un « groupe d'hommes appartenant à des familles différentes dont l'unité résulte d'une mentalité particulière et dont la durée embrasse une période déterminée »<sup>129</sup>, définition également donnée par Karl Mannheim<sup>130</sup>. Tandis qu'une « **génération familiale** » représente un « degré dans la filiation » (code civil, art. 737), où les rapports entre les générations seraient constitués des rapports entre les parents et les enfants au sein d'une famille. Par conséquent, **la première définirait les relations entre les individus de familles différentes, étant nés ou ayant vécu à une même époque**, alors que **la deuxième s'attacherait aux relations entre les individus d'une même famille**.

Le troisième type de génération présenté par les sociologues est la « **génération welfare** ». Cette génération tient compte des principales phases successives du **cycle de vie** des individus : **enfant/étudiant/jeune adulte** (scolarité/éducation), **adulte** (entrée sur le marché du travail), et **retraité/inactif** (sortie du marché du travail). Il est précisé que ces personnes, suivant la période à laquelle elles se situent dans leur cycle de vie, ne rencontrent pas les mêmes conditions et évolutions économiques, historiques et politiques.

Pour aller plus loin dans l'analyse de ces typologies générationnelles, étudions les éléments constitutifs de ces dernières. Toujours selon **Gérard Mauger**, l'identification d'une génération découlerait d'un « **mode de génération spécifique**, donc à un état des structures familiales, du système scolaire, du marché du travail, etc. »<sup>131</sup>.

La notion de filiation ou de **cycle de vie** sur des périodes données, suivant que l'on considère l'une ou l'autre de ces générations, et les transformations sociales, auraient **un impact** direct sur les **comportements des personnes constitutives d'une génération**. Pour exemple, les transformations du système scolaire, du marché du travail, l'expansion du déclin du monde ouvrier, l'extension du monde des employés, la montée du chômage, et les évolutions démographiques, seraient sources de modifications des attentes et des caractéristiques des différentes générations.

---

<sup>126</sup> G. Mauger, sociologue, directeur de recherche au CNRS, chercheur au centre de sociologie européenne (CNRS-EHESS). Ses recherches concernent, pour l'essentiel, la sociologie de la jeunesse, de la déviance, des pratiques culturelles et des intellectuels.

<sup>127</sup> R. Pressat « *Dictionnaire de démographie* », Paris, PUF, 1979.

<sup>128</sup> F. Mentré, *Les générations sociales*, Paris, Bossard, 1920.

<sup>129</sup> A. Quéniart et R. Hurtebise, *op. cit.*.

<sup>130</sup> K. Mannheim, « *Le problème des générations* », traduction de l'allemand par G. Mauger et U. Périvolaropoulou, introduction et postface par G. Mauger, Paris, Nathan 1990.

<sup>131</sup> A. Quéniart et R. Hurtebise, *op. cit.*

**Wilhelm Dilthey**<sup>132</sup> confirme cette pensée et définit une génération comme étant « constituée d'un cercle limité d'individus unis en un tout homogène par leur expérience des mêmes grands événements et des mêmes transformations culturelles survenues à l'âge où ils étaient le plus réceptifs, quelle que soit la diversité des facteurs postérieurs ». Ainsi, **des facteurs de contingences historiques et sociaux** contribuent à la constitution des différentes **générations**. **Gérard Mauger** parle d'événements « traumatiques » ou « matriciels », qui exerceraient, selon lui, des effets significatifs, plus ou moins durables, sur ceux qui les ont vécus et qui engendreraient ainsi une « **génération sociale** ».

Par conséquent, à travers l'identification de périodes riches d'événements historiques majeurs, est apparue une véritable **segmentation des générations**, qu'elle se fasse par **l'âge**, par **la période** pendant laquelle des personnes naissent (exemple les trente glorieuses de 1945 à 1975), par **l'appartenance à une classe sociale**, ou **en fonction des événements** survenus sur une période donnée (ex : mai 68), etc. Des événements sociaux marquants tels que les guerres, les révolutions ou les crises politiques, vécues par l'ensemble de la population, constituée alors de différentes classes d'âge, exerceraient des effets de socialisation différenciés selon l'âge, ou selon **Gérard Mauger**, en « fonction de la position dans le cycle de vie ».

Ainsi, lorsqu'une génération est définie à partir d'une segmentation par la filiation on parle de « **génération familiale** », quand elle est définie en fonction d'événements sociopolitiques, économiques caractérisant les personnes nées et ayant évolué pendant une période riche de transformations ou de bouleversements économiques et sociaux on parle de « **génération sociale** ». On l'appellera « **génération welfare** » si elle est liée à un découpage institutionnel et temporel en fonction de la situation des individus pour chaque cycle de vie vécu.

Dès lors, les rapports entre générations s'établissent selon trois dimensions : **familiale, sociale ou historique, et welfare**.

En tenant compte de ces approches et à partir de multiples études sociologiques concernant les générations, on observe un point de convergence autour d'un constat. Au delà des individualités de chacun, il existe un fond commun qui colore les valeurs et les comportements d'un groupe d'individus dont la naissance s'étale sur plusieurs années.

Les contextes socio-économique, politique, idéologique, technologique contribuent fortement à structurer l'individu dans son enfance et son adolescence. Tout au long de cette période que nous appellerons « **période de socialisation** », l'individu va apprendre les règles de fonctionnement de la société, se bâtir son propre schéma de valeurs et s'imaginer son futur.

L'illustration de cette approche se caractérise ainsi, un enfant qui a grandi durant la Seconde Guerre mondiale et un autre enfant, élevé dans les années 70, tous deux n'auront pas vécu leur enfance de la même façon. En fait, ils n'auront pas connu les mêmes craintes, les mêmes doutes, les mêmes bonheurs... Ils n'auront pas appris les mêmes choses, n'auront pas joué aux mêmes jeux, n'auront pas eu les mêmes héros, bref ils n'auront pas été « **formatés** » de la même façon.

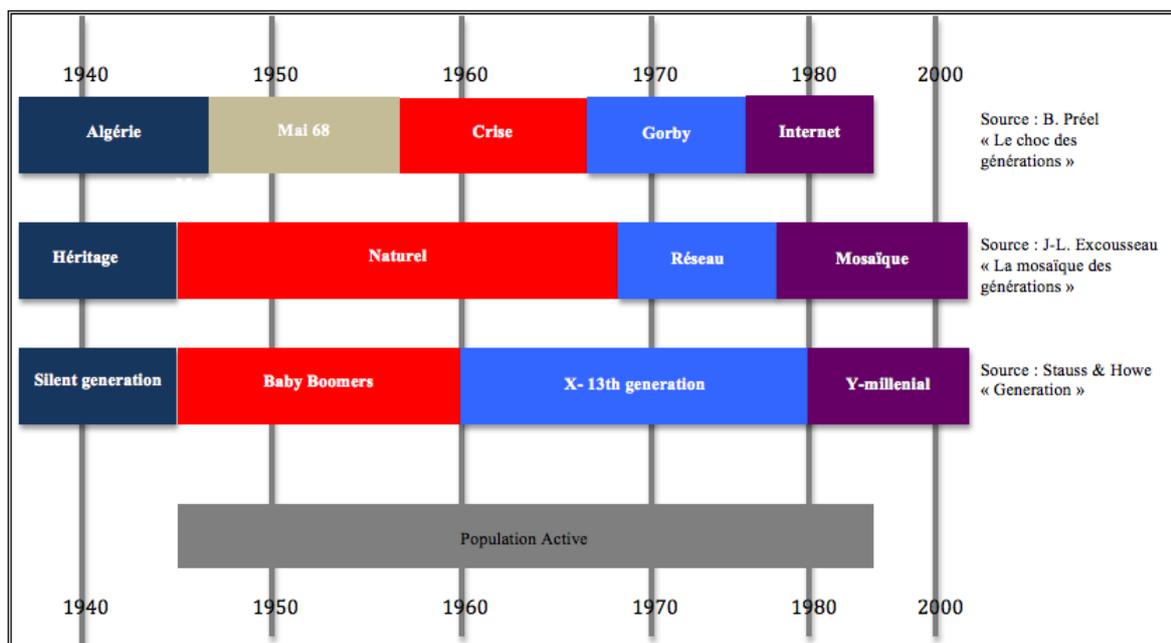
De ce « formatage » émerge des valeurs, des représentations du monde, des choix qui accompagneront ces individus tout au long de leur vie. Ainsi au delà des particularités de chacun se dessine des traits de « **caractéristique générationnelle** ». C'est la rencontre de ces « **caractéristiques générationnelles** » dans le contexte professionnel que nous allons explorer à présent.

La complexité des sociologues à s'entendre sur **les frontières de ces générations**, ne permet pas à ce jour d'en circonscrire un tableau précis. Quelle soit française ou américaine, chacun y va également de sa propre dénomination.

---

<sup>132</sup> Wilhelm Dilthey (1833-1911) était un historien, psychologue, sociologue et philosophe allemand. C. Schorske, Figures Culturelles de la modernité, Fayard, Paris, 2000, p. 205.

Cependant le tableau ci-dessous nous donne un aperçu comparatif des résultats de quelques travaux qui font référence dans ces pays.



Le premier constat que l'on peut faire à la lecture de ce tableau, hormis des différences d'appellation et de segmentation, c'est que la population qui est aujourd'hui sur le marché du travail (donc les individus entre 16 et environ 65 ans) se scinde en **quatre générations** :

- Les personnes nées **dans les années 45**, ayant vécu l'après guerre et grandi dans la phase de reconstruction.
- Les personnes nées **entre les années 45 et les années 65**, qui ont grandi pendant une phase de forte croissance des « Trente Glorieuses » et ont animé les contestations de mai 68 en France.
- Les personnes nées **entre les années 65 et la fin des années 70**, qui ont grandi dans une période de crise économique.
- Les personnes nées **entre la fin des années 70 et la fin des années 80**, qui ont grandi avec l'ordinateur et la mondialisation.
- Puis une dernière génération qui est celle née **au début des années 90** avec internet et qui commence à entrer sur le marché de l'emploi.

Que cette classification de générations soit issue des États-Unis avec des auteurs comme **Neil Howe** et **William Strauss** (2000, 2003), ou de la France avec **Jean-Luc Excousseau**, **Bernard Prétel**, chacune aura sa légitimité au regard de l'approche utilisée pour la déterminer ([annexe 3](#)).

**Neil Howe** et **William Strauss** définissent une génération comme 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. Les frontières entre chaque génération se situent lorsqu'il y a une rupture de mémoire collective. Selon cette classification, la génération Y succède à la génération X, elle-même suivant celle des baby-boomers nés après-guerre « Boomers ». Les membres de la génération actuelle (génération Y) n'ont pas connu ni vécu le communisme, mai 68, la croissance économique, alors que ces événements sont gravés dans la mémoire collective des baby boomers. **Caractériser les générations** revient donc à **identifier ces expériences** particulières ainsi que les **événements** et **cadres sociaux** auxquels ils réfèrent. On peut ainsi lier la définition des **générations au travail** à certains **événements clés de l'histoire du capitalisme et des mutations des cadres sociaux du travail**. Leur étude des générations démontre que depuis la création des États-Unis, des événements identiques se produisent tous les quatre-vingts ans. Ils ont identifiés quatre cycles se succédant dans une rotation de quatre fois vingt ans, tout comme les quatre saisons. Pour eux, le monde passe par des cycles d'éveils spirituels et de crises séculaires :

Les **artistes** (pour notre cycle, les vétérans ou traditionalistes nés avant-guerre et très prochainement les « Z » appelés aussi « Émos » ou « Écho-boomers ») : décrits comme indécis et émotionnels, ils ont grandi en période de crise et ont été surprotégés par leurs parents.

Les **prophètes** (les baby-boomers) : ils vivent par leurs valeurs, moralistes et prêts à se battre pour leurs idées.

Les **nomades** (les X) : aventureux, pragmatiques et cyniques, ils n'ont pas été aussi protégés que leur aînés.

Les **héros** (Les Y) : plutôt énergiques et curieux, ils ont été élevés dans des familles les mettant au centre de leurs préoccupations. Cette description fonctionnerait aussi avec la génération silencieuse de nos grands parents.

Pour les auteurs, **chaque génération** évolue en fonction de la **situation économique** dans laquelle elle grandit, devient adulte, parent et ancien. Pendant une période d'embellie économique par exemple, les enfants sont « Nomades » et les quadras des « artistes ». Lors d'une crise, les enfants sont « artistes » et les jeunes adultes des « Heroes », etc. Les crises pointent toujours lorsque les artistes sont vieux, les prophètes, mûrs, les nomades, adultes et les héros...jeunes...

Côté français, **Jean-Luc Excousseau** a élaboré son modèle à partir de **faits historiques** et à partir de la **démographie** mais pas uniquement. Il énonce également quelques principes de base que nous allons aborder. La segmentation des générations doit permettre la vision des évolutions sociales. La date de naissance n'est qu'un des critères qui permet une forme de solidarité des individus qui composent le groupe, face à un fait de l'histoire. De plus cette segmentation permet également de mettre en relief des similitudes et des différences qui vont caractériser notre groupe d'individus.

Pour **Jean-Luc Excousseau**, l'analyse des générations ne doit pas se confondre avec l'analyse démographique. Il en est de même avec les âges de la vie. À un moment « t » une génération entrera dans une phase déterminée de la vie (entrée dans la vie active, mise en ménage, accès à la propriété...), chaque génération passera par ces différentes étapes et profitera à sa façon de ce parcours. Ainsi on restera prudent à ne pas mélanger classe d'âge et génération, en effet un senior aujourd'hui peut faire partie de trois générations !

Comme d'autres auteurs, **Jean-Luc Excousseau** pense que l'histoire joue un rôle important dans la vie d'une génération, mais ce n'est pas pour autant qu'il faille identifier cette génération à un fait historique jugé assez déterminant pour en faire une spécificité. « La génération s'adapte à son environnement historique et agit sur lui et en fonction de lui. Elle ne fait pas que le subir ou en être le décalque. Elle a sa propre vie et sa propre manière de vivre »<sup>133</sup>.

La génération se définit donc par **quatre facteurs** : le facteur **démographique** (« une génération est repérable par les dates de naissance des effectifs qui la constituent »), le facteur des **âges de la vie** (« une génération a un moment donné a la moyenne de ses effectifs dans une phase déterminée de la vie individuelle et collective »), le facteur **historique** (« le contexte historique joue un rôle déterminant dans la vie des générations »), ainsi que le facteur **primordial** de « personnalité distinctive » (« il existe une sorte de personnalité distincte et collective des générations qui échappe aux autres angles de vue de la réalité sociale »). Le sémiologue a tenté de définir ce dernier facteur de « **personnalité distinctive** » via une démarche qualitative décrivant les « signes » de chaque génération, mais aussi via l'analyse de matériaux comme l'habitat individuel, la nature des points de vente, les media, etc.

La troisième approche concerne **Bernard Prél** et le **BIPE** qui parlent d'approche générationnelle, cette théorie va au delà de l'analyse par l'âge. Elle est fondée sur **trois principes** :

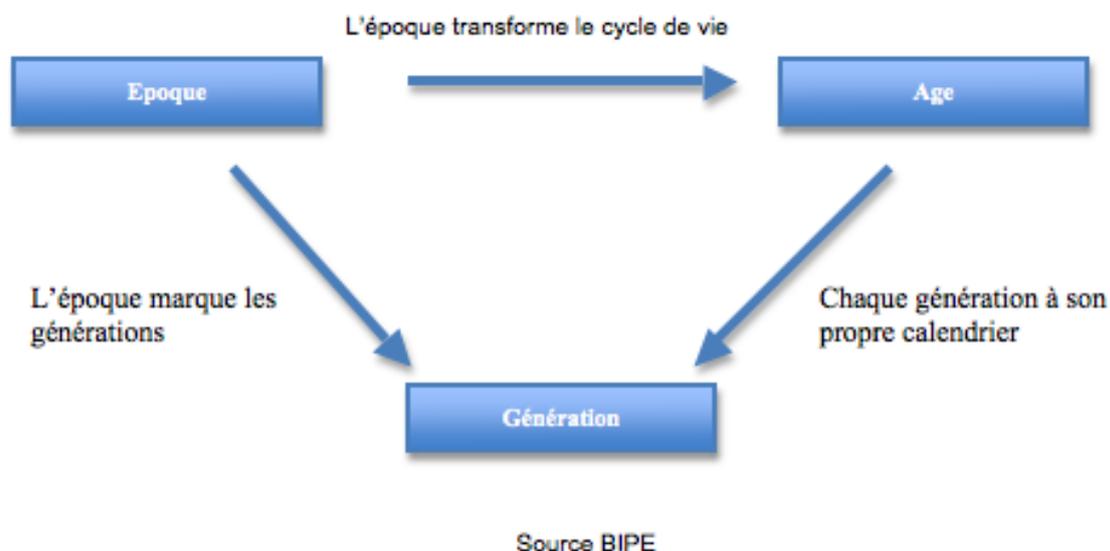
Les membres d'une génération sont **unis par le fait de vivre un même moment d'histoire** au même moment de sa vie : toutes les générations ont leur propre calendrier de vie, mais aussi des périodes de formation initiale plus ou moins longues, etc.

Les générations sont frappées pour des durées plus ou moins longues par ses expériences innovatrices de sa jeunesse on parle de « **marqueur générationnel** ». Plus l'histoire est forte de faits importants, plus les générations sont marquées par ces événements.

Une génération reçoit en héritage les valeurs transmises par la précédente, cependant aujourd'hui on apprend plus de ses pairs que de ses pères, on parle alors de « **mimétisme générationnel** ».

---

<sup>133</sup> J.-L. Excousseau, « La mosaïque des générations - Comprendre les sensibilités et les habitudes des français », Éditions d'Organisation, 2000 (10<sup>ème</sup> édition).



**Bernard Préel** et le **BIPE** définissent ainsi une génération comme un regroupement d'individus du même âge, partageant les mêmes valeurs, en s'inspirant des événements majeurs qui ont marqué leurs membres aux alentours de leur vingtième année comme représenté dans le tableau ci dessous.

Tableau des générations selon le BIPE et Bernard Préel :

	<b>Pionniers</b> Avant-garde	<b>Mutants</b> Dominant	<b>Suiveurs</b> Arrière-garde
<b>Vague 1</b> Économique	1905-1914 20 ans entre 1925 et 1934	1915-1924 20 ans entre 1935 et 1944	1925-1934 20 ans entre 1945 et 1954
<b>Vague 2</b> Culturelle	1935-1944 20 ans entre 1955 et 1964	1945-1954 20 ans entre 1965 et 1974	1955-1964 20 ans entre 1975 et 1984
<b>Vague 3</b> Technologique	1965-1974 20 ans entre 1985 et 1994	1975-1984 20 ans entre 1995 et 2004	1985-1994 20 ans entre 2005 et 2014

### b. Les caractéristiques des générations

Depuis la Seconde Guerre mondiale, chaque génération s'est construite en fonction d'événements historiques et sociaux, des transformations économiques et sociales et de la sensibilité des individus face à ces mutations.

Dans le paragraphe qui suit, nous présenterons ces différentes typologies de génération à partir, entre autres, de l'étude menée par **Jean-Luc Excousseau** dans son ouvrage intitulé Mosaïque de

Génération<sup>134</sup>, des travaux menés par **Bernard Préel** et le **BIPE**<sup>135</sup> et de l'ouvrage de **William Strauss** et **Neil Howe**, deux historiens américains : « Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069 » paru en 1991.

Les six générations qui vont être décrites, sont le reflet de la population à ce jour. Néanmoins nous privilégierons un portrait plus détaillé de la population active, celle-ci étant le cadre de référence de notre expérimentation à venir.

- **La « Grande génération » ou les traditionalistes bâtisseurs**

La génération des **traditionalistes bâtisseurs** est constituée d'hommes et de femmes nés entre 1901 et 1924 (âgés de 85 ans et au-delà).

Revenus de la Première Guerre mondiale, ils se sont mis à la tâche de construire une société nouvelle. Ils ont survécu à la Grande Dépression<sup>136</sup> et ont entrepris de reconstruire la société. Puis, ils sont allés faire la **Deuxième Guerre mondiale** et à leur retour, ont poursuivi la construction et le développement des villes, des autoroutes, des chemins de fer et des lignes aériennes de ce pays. Non seulement ils ont **construit des choses tangibles**, ils ont aussi mis en place notre **système social traditionnel axé sur la famille**. La **force de caractère** des membres de cette génération a été le moteur principal de son succès et de sa longévité.

- **Les Vétérans ou les « traditionalistes silencieux »**

Nés avant la fin de la Seconde Guerre mondiale (âgés 63 à 83 ans).

Ils sont les **héritiers de la grande dépression économique** des années 30. **Les traditionalistes silencieux** ont été des enfants très protégés qui ont grandi en voyant leurs parents faire de lourds sacrifices pour eux. Ils n'ont pas souffert autant que les bâtisseurs, mais ont beaucoup appris de ceux qui ont traversé cette période difficile. Cette génération est la dernière à avoir connu la grandeur d'institutions comme l'église, l'armée, l'école... Ce groupe est pris en sandwich entre les bâtisseurs et les baby-boomers. Ils se caractérisent par leur **respect des supérieurs** et leur **attitude loyale vis-à-vis des institutions**. En retour, ils attendent d'un emploi qui dure toute une vie.

Cette génération qualifiée de génération « **Héritage** » par **Jean-Luc Excousseau** représente environ 15 millions de personnes, 24% de la population française et 28% des ménages.

« Pour la génération Héritage, le chef est un rouage essentiel dans l'affirmation d'un groupe et d'une volonté collective. Mais le chef n'est pas chef par naissance ni par droit ou décret. Il l'est par le mérite reconnu et par la capacité à incarner l'âme du collectif, l'esprit commun »<sup>137</sup>

- **Les « Baby Boomers »**

Nés dans l'après guerre, ils constituent aujourd'hui la tranche d'âge des travailleurs les plus âgés.

Le terme anglo-saxon « **Baby Boomers** » fait son apparition pour désigner ceux dont l'année de naissance est comprise entre 1945 et 1967.

Leurs valeurs se structurent autour de **la santé** et du **bien-être**, du **développement de soi** et de **l'implication**.

L'une des **influences** les plus déterminantes sur les jeunes Baby Boomers a été **la télévision**. Regarder la télévision fait partie intégrante de sa culture et a contribué à façonner ses convictions, ses attitudes et ses comportements. Les publicistes ont appris à créer des modes instantanées en lançant des campagnes nationales de promotion.

Du fait des départs massifs à la retraite de cette génération depuis les années 2005, cette tranche va tendre à disparaître progressivement du monde de l'entreprise. Néanmoins, elle joue encore aujourd'hui et continue à jouer un rôle très important dans les **relations internes à l'entreprise** et vis-à-vis des générations suivantes. **Jean-Luc Excousseau**, dans son livre « La mosaïque de

---

<sup>134</sup> J.-L. Excousseau, *op. cit.*

<sup>135</sup> Bernard Préel, directeur adjoint du Bureau d'information et de prévisions économiques (BIPE)

<sup>136</sup> L'époque de la Grande Dépression et de la Deuxième Guerre mondiale (1929-1946) a débuté soudain le Mardi Noir du grand crash boursier. Après trois ans d'économie en chute libre, la Grande Dépression a donné lieu à la révolution du New Deal, marquée par une vaste expansion gouvernementale et l'espoir d'un renouvellement national. Après Pearl Harbor, l'Amérique s'est si bien préparée à la guerre qu'elle a pu réussir le débarquement du Jour J (en 1944). Deux ans plus tard, l'état de crise a pris fin par une démobilisation étonnamment facile (source : <http://www.fourthturning.com>).

<sup>137</sup> J.-L. Excousseau, *op. cit.*

générations », nous propose d'appeler cette génération, génération « **Naturel** ». Ce qualificatif lui est attribué en partie car elle entre dans la vie active dans l'époque favorable des Trente Glorieuses. En effet, il s'agit d'une période de plein emploi, de croissance économique forte, qui a marqué en Europe le passage vers la société de consommation. Grâce à ces conditions propices à l'embauche, la génération « **Naturel** » n'a pas connu de difficultés liées à l'emploi, la nécessité pour les entreprises de recruter de la main-d'œuvre en vue de la reconstruction du pays donne sa chance à tous sans condition de diplôme. Cet environnement économique était favorable à la progression sociale de chacun. Les classes moyennes ont explosé et la montée des échelons dans l'entreprise était facilitée.

**Jean-Luc Excousseau** explique l'appellation « **Naturel** » par le fait que cette génération est encline à la liberté. L'épanouissement personnel est primordial, très orienté vers les loisirs et le rejet des carcans traditionnels de la génération précédente. Jean-Jacques Rousseau en serait le prototype psychosociologique sans doute parce qu'il incarne la **liberté**, voire même le libertinage en vue d'atteindre l'**épanouissement de soi**. Les années d'inconscience et de contestation ont amené cette génération à être à l'origine des insurrections de **mai 68**. Les sociologues s'accordent à dire que ces événements ont fait **une génération** axée sur **les valeurs de l'ego**, de l'**épanouissement personnel** et de **la libre expression du potentiel** de chacun. Du fait de la démographie actuelle en France, la génération « **Naturel** » tient une place prédominante en France en 2000. Il existe toutefois un clivage entre ceux nés avant 1950 et ceux nés après 1950 qui sont davantage inquiets pour leur avenir et leur emploi. En effet, l'emploi des seniors est au cœur des problématiques gouvernementales et d'entreprise.

On estime à 22 millions, le nombre de personnes actuellement en France issu de cette génération soit 36% de la population française et 43% des ménages.

«L'autorité ne peut plus tenir au parcours de celui qui l'exerce, ni à ses diplômes, ni à la fonction qu'il occupe. Les valeurs collectives souffrent irrémédiablement de leur généralité et sont suspectées de masquer des intérêts partisans ou égoïstes... Le bon manager de la **génération naturelle** n'impose pas. Il parvient à convaincre sans faire pression, en laissant à chacun la liberté et la délibération de ses choix. Il doit s'exposer pour l'emporter, se risquer pour gagner. Il doit amener chacun à se reconnaître dans ce qu'il propose, à se voir dans ce qu'il dépeint»<sup>138</sup>.

#### ▪ **La « Génération X » ou « Baby Bust »**

Les membres de la « **génération X** » sont nés entre le milieu des années 1960 et la fin des années 1970. Cette génération également appelée « **Baby Bust** » succède à la génération « **Baby Boom** ». Ce terme anglo-saxon fait référence à la notion de rupture et signale l'orientation descendante à partir de 1965 de la démographie en Amérique du Nord ou en 1967 au Canada.

La dénomination de « **génération X** » est également employée aux USA pour désigner les personnes nées après 1965. Cette appellation X fait allusion au symbole d'algèbre pour l'inconnue des équations mathématiques. En effet, elle souligne une **identité moins affirmée** que la génération précédente, le sentiment d'anonymat et d'être souvent discréditée par leurs aînés. Pour **Jean-Luc Excousseau**, qui focalise son étude des générations en France, il s'agirait de la génération « **Réseaux** », qui compte aujourd'hui environ 8 millions d'individus, ce qui représente 13 % de la population française et 22% des ménages.

Ce groupe constitue donc **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.

La « **génération X** » est une génération charnière qui subit le passage de l'économie industrielle vers la société du savoir, sans disposer du poids démographique des baby-boomers, donc sans avoir autant de pouvoir (Cartier, 1999)<sup>139</sup>. À cet égard, elle vit les problèmes causés par la génération précédente : endettement national (obligation d'atteindre le déficit zéro par exemple), détérioration de la famille et du tissu urbain, downsizing des entreprises<sup>140</sup>, précarité des emplois, etc. Ils n'arrivent pas à décrocher les emplois qu'ils estiment mériter et ne se font pas offrir les postes de responsabilité qu'ils convoitent. Les « **baby boomers** » ont les bons emplois et ne cèdent pas la place à la « **génération X** ». Les X se font regarder de haut par la génération précédente, qui les traite comme

<sup>138</sup> J.-L. Excousseau, *op. cit.*

<sup>139</sup> M. Cartier (1999) «La nouvelle société du savoir et son économie».

<sup>140</sup> Restructuration par la réduction d'effectif

des petits nouveaux qui devront d'abord faire leurs preuves, mais sans leur donner la chance de le faire.

À l'opposé de la génération « **Naturel** », celle dénommée « **Réseaux** » cherche la refonte des liens communautaires en **priviliégiant le collectif**.

« La démocratie d'opinion et d'expression dans l'entreprise n'est pas un luxe aux yeux de la génération Réseaux. C'est une condition d'adaptation et de bonne gestion de la complexité. Plus on convoque de points de vue pour analyser et comprendre une situation et plus on a de chances d'y répondre correctement »<sup>141</sup>.

En effet, la **difficulté** qu'elle connaît **pour s'insérer** dans la vie professionnelle est contrebalancée par la mise en place d'un réseau d'amis, en étant proche de la famille et grâce à des **liens professionnels forts**. C'est une génération décrite comme « **morale** » pour qui le respect est une valeur prépondérante. Cette tranche de la population est perçue comme étant dans la **retenue, réservée**, et même empruntée à une **certaine froideur**. Au moment de son entrée dans la vie active en 1990, l'économie française est en crise, c'est pourquoi elle est désignée comme **lente au démarrage**. Bien qu'elle soit surdiplômée puisqu'en 1974, 49 % ont un âge de fin d'études de 22 ans contre 8 à 15 % pour ses parents, elle accumule des périodes de stages puis de CDD.

La réalité des faits dément l'idéologie transmise par leurs parents : Chômage, Sida, Guerre du Golfe, Tchernobyl peignent un tableau plutôt maussade de la vie. À 20 ans, seuls 25 % travaillent contre 60 % pour leurs parents. Ils s'installent en ménage à 28 ans, c'est-à-dire 5 ans plus tard que leurs parents. En 1995, le revenu moyen des ménages de cette génération est inférieur de 10 % à celui de leurs aînés. Fin 1997, la fin de la crise en France se rapproche, la génération « **Réseaux** » est **mature et indispensable** par ses dépenses et son parcours professionnel mais l'heure à la création et à l'innovation est passée. Elle donne la sensation de vivre sur ses acquis. Malgré tout, leur niveau de formation les désigne pour relayer les tendances de la nouvelle économie. L'explosion des start-up en est le symbole fort, car bâti sur l'adaptabilité et le réseau de cette génération.

On a qualifié cette génération de « **sacrifiée** » dû au fait qu'elle s'est trouvée coincée à des échelons inférieurs au niveau de l'emploi, avec des salaires plus bas et confrontée, en même temps, à des taux immobiliers gonflés par le passage des « **baby-boomers** » précédent.

#### ▪ **La « Génération Y » ou « Millennials »**

Les membres de la « **génération Y** » sont nés entre la toute fin des années 1970 et le milieu des années 1990.

On la retrouve chez les auteurs sous différentes appellations : « **génération Y** », « **écho-génération** », génération « **Mosaïque** », ou encore génération « **Millennials** ». Aux USA, la population née à partir de 1979 fait écho au phénomène observé lors du baby-boom. En effet, le nombre de naissance et l'apport dû à l'immigration sont tels qu'une réplique à l'échelle du Baby Boom se produit aux USA, d'où l'appellation d'Écho. Aujourd'hui en France, cette génération représente 16 millions de personnes soit 27 % de la population. Le fait déterminant qui va induire les comportements de cette génération est sans aucun doute l'apparition des nouvelles technologies. Internet est un des piliers de la génération « Mosaïque »<sup>142</sup>.

Jean-Luc Excousseau écrit dans son livre « La mosaïque des générations », (2000) : « La réalité est tranchée par l'essai. **Vite et bien**, avec le minimum du nécessaire pour commencer. Le reste viendra en route, si la route et le voyage méritent le déplacement et l'investissement... La génération attend du monde du travail ce **droit à l'essai** et cette **expérimentation des sensations** ».

En effet, il s'agit de la première génération née « **avec un PC dans les bras** ». Contrairement aux jeunes adultes de la « **génération X** », ceux-ci n'ont pas vécu le passage vers la société du savoir, ils sont nés avec elle. Leur **culture est homogène** : ils aiment les **sensations fortes**, les **nouvelles expériences** et les voyages. Ils veulent profiter de tout immédiatement. Leur accès à la connaissance est marqué par la **globalité** et l'**instantanéité** et aussi par le **manque de méthode de travail**. Leur sensibilité et leur imagination sont ouverts à la création et ils vivent dans un environnement beaucoup plus multiculturel et plurilingue, acceptant le fait qu'il puisse exister plusieurs façons de vivre (Cartier, 1999).

---

<sup>141</sup> J.-L. Excousseau, *op. cit.*

<sup>142</sup> J.-L. Excousseau, *op. cit.*

Certes, il s'agit d'un véritable tournant pour le monde entier, mais c'est la génération née à partir des années 80 qui va grandir avec et qui sera par conséquent prédisposée vis-à-vis des générations précédentes. Internet, télévision, radio, musique en tout genre, cinéma, téléphone portable creusent un fossé de connaissances et de culture entre les enfants et leurs parents. L'appellation est dite « **Mosaïque** », car elle cherche et trouve des informations dans toutes sortes de sources différentes pour ensuite se forger sa propre opinion. À propos, cette révolution technologique aura comme conséquence directe une **remise en question de l'éducation nationale** qui doit faire passer l'écrit auprès des élèves en trouvant de nouvelles pratiques pédagogiques.

Les membres de la « **génération Y** » ont eu l'habitude de se **débrouiller seuls** dès la tendre enfance. Pour eux, le travail doit contribuer à l'**épanouissement personnel** et coexiste avec d'autres sphères de la construction identitaire à savoir le couple, la famille, les amis, les loisirs, etc. Ces sphères de construction identitaire sont imbriquées, alors que la génération précédente fonctionne davantage dans le cloisonnement de ces sphères. Ils ont un rapport au temps, en particulier à l'immédiat. Ils ont une **tolérance plus faible** à la **contrainte** et au **sacrifice** ce qui engendrent une **relation donnant-donnant** avec l'entreprise. Leur sens de l'adaptation au contexte nourrit en eux une forme de **confiance en soi**. Ils ont une attente de convivialité dans le travail, une capacité critique à l'égard des supérieurs hiérarchiques et une **absence de timidité**, qui va de pair avec une **relation moins déférente à la hiérarchie**. Pour résumer, **Jean-Marie Peretti**, dans *Grandes Écoles Magazine* (avril 2008) les dépeint à l'aide des cinq « i » : **individualiste, impatient, interconnecté, indolent, infidèle**.

Cette génération se caractérise également par son **ouverture d'esprit** et sa **curiosité** que leurs parents ne pouvaient pas forcément concrétiser du fait notamment de l'accès internet simplifié d'aujourd'hui. Cette ressource documentaire inégalée crée des modes de raisonnement et d'approche des problèmes très différents de ceux appris par leurs parents plus linéaires, point par point, étape par étape... La technologie fait corps entre les deux générations. Autres phénomènes notoires, les transgressions alcool ou drogues qui interviennent de plus en plus tôt. À 15 ans, 28 % des filles et 24 % des garçons déclarent fumer de manière régulière ou occasionnelle. Même type de constat pour les buveurs d'alcool. Il semble que ce genre de **transgressions** trouve un terrain propice dans la génération « **Mosaïque** ». Leur poids sociologique est prévu pour 2020/2030, les effets de cette génération seraient comparables à ceux de la génération « **Naturel** ».

En 2000, **Neil Howe** et **William Strauss** focalisent leurs recherches sur la cohorte de la génération qui sort du lycée et entre dans l'enseignement supérieur. Ils les baptisent les « **Millennials** ». Pour eux, les **relations humaines** et la **communication** entre eux sont aussi essentielles que de respirer. Ils font un usage incessant du téléphone portable. Ils utilisent internet non pas comme un outil d'information mais comme **moyen d'expression**, de **rencontre**, de **création** et d'**évasion**. Ils disent bonjour à leurs collègues de travail en leur envoyant un mail disant « bonjour ». Ils dialoguent sur des chats, créent leur blog sur **MySpace**, développent leur réseau social sur **Facebook** et trouvent une gratification instantanée en déposant leur vidéo sur **YouTube**. Les technologies internet s'étant développées avec quelques années de retard en Europe par rapport aux États Unis, la « **génération Y** » concerne les individus nés après 1986. D'après les données de l'INSEE, la « **génération Y** » représente 21,4 % de la population française, soit 13 millions d'individus. 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.

**Annie Cornet** et **Philippe Warland** ne semblent pas partager les mêmes découpages et les frontières de cette génération. Ils considèrent que ce groupe est constitué de deux sous-groupes distincts : le premier comprend les personnes nées entre 1975 et 1983 (**la génération Internet**), le deuxième les jeunes nés après 1983. Ils constituent la « **génération Mosaïque** », en connaissant d'autres technologies qu'internet et, de ce fait, adoptent un mode de raisonnement totalement nouveau.

« En termes de moment, ils ont connu un monde en perpétuelle évolution, où les repères économiques, idéologiques et technologiques changent régulièrement. [...] Par ailleurs, les conditions d'emploi qui leur sont offertes sont plus souvent précaires (contrat à durée déterminée ou Intérim) avec des hauts niveaux d'exigences notamment en termes disponibilité, de flexibilité et de mobilité »<sup>143</sup>

---

<sup>143</sup> A. Cornet et P. Warland, *op. cit.*, p. 39.

### ▪ La « Génération Z » ou Émos

Les « Y » vieillissants vont devoir bientôt à leur tour, comprendre et négocier avec une nouvelle génération culturelle qui deviendra alors majoritaire : celle que les responsables marketing appellent déjà les « **Émos** », diminutif de Émotionnel. Que les sociologues nomment les « **Écho-Boomers** », pour rappeler les points communs de cette culture avec les boomers et boucler la boucle avec le cycle des générations tel qu'il est présenté par **Strauss et Howe**.

Les décrypteurs de tendances sont déjà aux aguets pour tâcher de cerner les profils de ces nouveaux arrivants. L'objectif est toujours de découvrir des caractéristiques inédites à la génération suivante.

Pour l'instant, la « **génération Z** » ne travaille pas encore. La législation française ne le permet pas, sauf pour quelques jobs d'appoint, puisque cette génération regroupe les personnes nées après 1995. Les informations disponibles sur la « **génération Z** » restent éparées et ne forment pas forcément un ensemble cohérent. Certains utilisent l'appellation « **génération Z** » pour désigner les accros aux technologies, mais n'oublions pas que la « **génération Y** » a déjà été décrite de cette manière. À la différence près que les jeunes « Z » sont des « **digital natives** ». Certains soulignent que les moins de 15 ans grandissent dans un monde marqué par les attentats du 11 septembre 2001 et une crise économique majeure, ce qui permet de comparer cette génération à celle qui a grandi pendant la grande dépression des années 1930 (ce qui rejoint le modèle proposé par Strauss et Howe dans leur ouvrage sur les générations paru en 1991).

Alors que la « **génération Y** » est née avec le web « **passif** » (entendez web 1.0), la « **génération Z** », elle, a été bercée par le **web 2.0** et les outils collaboratifs (**Facebook, MySpace, Twitter, YouTube**, etc.). Bien que ces deux générations n'aient que peu d'années d'écart, elles ont chacune grandi dans un contexte marqué par des évolutions extrêmement rapides (en termes de nouvelles technologies notamment), ce qui ne fait qu'amplifier le fossé qui les sépare.

Concrètement, la « **génération Z** » est « **hyper connectée** »: Elle gère ses contacts virtuels et alimente ses réseaux de manière naturelle et cela fait partie de sa vie courante. Alors que l'effet « collection » s'estompe et que les « Y » font le bilan et le tri entre leurs amis, connaissance et contacts, qu'ils soient virtuels ou réels, les « Z » résonnent en qualité de contacts et pas en quantité de contacts.

Partant du constat que plus rien ne nous appartient, tout s'emprunte : La planète, la musique, les voitures, et peut-être bientôt...l'entreprise. Les notions de **fidélisation, engagement et intégration** ne seront peut être plus d'actualité, les collègues et managers seront devenus aussi temporaires que les contacts/amis/followers<sup>144</sup>. Nous pouvons penser que les « **Émos** » choisiront l'entreprise dans laquelle ils feront un « séjour » (nouveau synonyme de « carrière ») en fonction de leurs codes, valeurs et de leur projet personnel.

On parle d'Émos, car ils ont une **sensibilité à fleur de peau**. Vécu comme de l'hyper susceptibilité par certains qui s'interrogent sur les modes de feedback quand un « point d'amélioration » est pris de façon démesurément personnelle sans pourtant déclencher de remise en cause.

### ▪ Focus sur approche essentialiste

#### - Concernant la **carrière**

- Les « **traditionalistes** » recherchent un emploi à vie auprès d'un même employeur ou dans un même domaine.
- Les « **baby-boomers** » mettent en avant la sécurité de l'emploi. Ils souhaitent maximiser les années de travail qui leur restent en termes de carrière.
- La « **génération X** » est orientée vers la sécurité de carrière en bâtissant un portfolio de compétences et d'expériences garantissant des possibilités de rebond et de réorientation. Pour cette génération, changer d'emploi est une nécessité.
- La « **génération Y** » vise les carrières parallèles. Elle est en capacité d'assurer plusieurs tâches simultanément. Elle est profondément multi carrières.

#### - Concernant l'équilibre vie professionnelle - vie privée

- Les « **traditionalistes** » sont en phase avec un modèle militaire du travail et sont présents lorsqu'ils doivent l'être.

---

<sup>144</sup> Sur Twitter : C'est le nombre de personnes qui vous suivent, qui trouvent vos sujets intéressants.

- Les « **baby-boomers** » sont en recherche de sens et cette valeur essentielle du travail sera plus prédominante au fur et à mesure de leur avancée dans la vie professionnelle. Ils ont beaucoup sacrifié pour le travail au départ et sont intéressés par une vie plus équilibrée.
- La « **génération X** » est intéressée par la satisfaction immédiate du respect d'un équilibre travail - vie privée.
- La « **génération Y** » considère que le travail ne constitue pas la seule activité fondatrice de la vie et éprouve un fort besoin de flexibilité pour faire face à leurs autres engagements en dehors du travail.
- Concernant les modes de rétroaction et de récompenses
  - Les « **traditionalistes** » sont centrés sur la satisfaction du travail bien fait.
  - Les « **baby-boomers** » accordent beaucoup d'importance aux éléments qui leur démontrent et démontrent aux autres leur adaptation à leur travail et la réussite dans ce travail. Ils sont sensibles au titre et à l'argent.
  - La « **génération X** » considère la liberté comme une ultime récompense. La rétroaction et les récompenses rapides qui ont accompagné leur éducation sont également attendues au niveau de la vie professionnelle.
  - La « **génération Y** » est orientée vers une reconnaissance immédiate, tangible et non tangible, dans le cadre de la réalisation d'un travail qui a du sens
- Concernant les modes d'apprentissage
  - Les « **traditionalistes** », « **vétérans** » ou « **ainés** » ont une vision de l'apprentissage qui passe par la transmission de connaissances et la formulation de projets. Ils intègrent par abstraction et appliquent ensuite les connaissances ainsi acquises.
  - Les « **baby-boomers** » ou les « **matures** » partagent également les formes d'apprentissage exposées pour la génération précédente.
  - La « **génération X** » partage des modalités d'apprentissage profondément orientées vers la pratique, l'action et le pragmatisme. Elle considère qu'apprendre consiste à s'entraîner à agir à partir de situations permettant de structurer des pratiques utiles professionnellement. Ils apprennent des modèles en situation.
  - La « **génération Y** » se caractérise par des modes directs et immédiats d'apprentissage : exploration, test, expérimentation. Les individus de cette génération ont tendance à davantage apprendre par eux-mêmes que par transmission. Elle compile des expériences multiples comme socle d'apprentissage.

#### ▪ Les générations aujourd'hui

Aujourd'hui **quatre générations** vivent en France et trois d'entre elles travaillent ensemble dans un environnement socio économique en mouvement.

Force est de constater que la **structure sociale** se transforme avec la succession de générations qui forment des couches successives, spécifiques, portant chacune une structure sociale particulière et des **destins collectifs** originaux.

Ces dernières décennies ont vu des **transformations économiques et sociales** qui ont bouleversé la cartographie des âges dans l'entreprise. Les carrières professionnelles, l'allongement des études repoussant l'entrée dans la vie active sans la garantir, l'élévation de l'espérance de vie et les progrès de la médecine rendent possibles les perspectives de vie professionnelle après l'âge de la retraite. Ces phénomènes contribuent à la **diversité des âges** dans l'entreprise et deviennent un **enjeu majeur** de la gestion des **ressources humaines**.

Ces quatre types de générations cohabitent et ont cependant connu pour chacune d'entre elles une situation spécifique assez généralement liée à la façon dont elles entrèrent sur le marché du travail. La génération née dans les années 1940 a ainsi connu un **destin fabuleux**, par rapport aux autres générations. L'avenir nous en dira plus pour les prochaines...

### c. Concernant les rapports entre les générations : conflits annoncés

#### i. Préambule et problématique

« Peu de choses définissent un Homme aussi bien que son appartenance à une génération et peu de chose définissent aussi bien une génération que la continuité de quelques idées dans le temps. »<sup>145</sup>

En énonçant ces tels propos, **Carlos Fuentes** a donc sous-entendu une définition par laquelle une génération était donc un ensemble d'Hommes ayant une pensée commune et continue dans le temps. Cette définition est assez proche de celle précédemment citée par les auteurs américains **Neil Howe** et **William Strauss**. Pour aller plus loin dans cette définition, cela reviendrait à dire que ce qui diffère entre deux individus de générations différentes, serait le fait qu'ils n'aient justement pas ces idées, ces continuités d'idées en commun...

En quoi ces différences d'idées, de courant de pensées, seraient-ils davantage synonymes de conflit que de coopération, d'harmonie?

Certaines techniques comme « **Le brainstorming** »<sup>146</sup> ou le débat d'idées accélèrent la production d'idées d'un individu ou d'un groupe. L'application du brainstorming vise à trouver dans un minimum de temps, le maximum d'idées originales et parfois différentes ou opposées. Puis ensuite il s'agit d'en évaluer la pertinence, la faisabilité. Et finalement ces profusions d'idées ne pourraient-elles pas se combiner, s'ajuster, ou tout simplement s'emboîter les unes aux autres et combler chacune leurs faiblesses ? Autrement dit, les Hommes appartenant à des générations différentes, gagneraient à « **travailler main dans la main** ».

Dans cette partie nous allons démontrer que les interactions intergénérationnelles peuvent être source de bonnes choses, nous allons voir dans un premier temps qu'il est inexorable qu'à un moment donné, il y ait une certaine opposition entre les générations, qu'il s'agisse de **l'aspect social** ou **économique**.

Dans un second temps, nous verrons qu'il y a un revirement de situation, où les générations apprennent de plus en plus à « **cohabiter** », exploitant chacune les capacités de l'autre afin de combler ses propres lacunes.

#### ii. Constats : vers un conflit générationnel ?

Une des premières étapes de la vie mettant en opposition deux types de générations est bien celle liée au **complexe d'Œdipe** Sigmund Freud<sup>147</sup> situe le **complexe d'Œdipe** dans la période entre trois et cinq ans de l'enfant. Le **complexe d'Œdipe** joue un rôle fondamental dans la structuration de la personnalité et dans l'orientation du désir humain. Freud va poser les bases théoriques du **complexe d'Œdipe** comme étant le désir pour le parent de l'autre sexe et l'hostilité, l'opposition envers le parent du même sexe. D'ores et déjà, on identifie une forme **d'opposition**, de lutte dressant la jeune génération, l'enfant, contre l'ancienne, les parents.

Sur un plan plus « **sociologique** », on peut remarquer que le « lien social », lorsqu'il n'est pas exacerbé (comme dans le phénomène « Tanguy »), est cependant quelque peu en train de se rompre. **Émile Durkheim**<sup>148</sup> définit le lien social comme l'ensemble des appartenances, des affiliations, des relations qui unissent les individus ou les groupes sociaux entre eux et qui les amènent à se sentir membres d'un même groupe. **Le lien social** peut se comprendre comme cohésion sociale (malgré des différences, les individus acceptent de vivre ensemble) Si le lien social est en crise, la cohésion sociale est menacée. Le lien social est facteur de **cohésion sociale**.

Le lien social a plusieurs dimensions :

- dimension **politique** : démocratie, citoyenneté
- dimension **économique** : le travail
- dimension **sociale** : pour Durkheim, c'est la conscience collective.

<sup>145</sup> Carlos Fuentes Macías (novembre 1928) est un écrivain et essayiste mexicain. Article : Vers un nouveau monde multipolaire, 1994

<sup>146</sup> En France on emploie les termes de «remue-méninges» et «tempête d'idées»

<sup>147</sup> Sigmund Freud (1852-1939) est un neuropsychiatre autrichien né à Freiberg, père fondateur de la Psychanalyse.

<sup>148</sup> David Émile Durkheim (1858-1917) est un sociologue français et l'un des fondateurs de la sociologie moderne..

La société évolue, s'industrialise, E. Durkheim se pose la question sociale de savoir comment s'unissent les hommes dans une société qui s'individualise de plus en plus. Le sociologue définit ainsi l'évolution de la solidarité vers un passage d'une **solidarité mécanique** à une **solidarité organique**. Émile Durkheim, pense que la division sociale du travail est un phénomène plutôt social. Il distingue les **sociétés traditionnelles** (sociétés premières, communautés villageoises) des **sociétés modernes** (en voie d'urbanisation et d'industrialisation à son époque). Dans les premières, la solidarité est dite « **mécanique** » car fondée sur la ressemblance, la similitude entre les membres ; la conscience collective y est forte et la tradition produit les normes et détermine la culture du groupe ; les activités sociales (productives, artistiques, politiques etc.) sont peu diversifiées et donc peu spécialisées. Dans les secondes, l'urbanisation, l'industrialisation et l'extension du salariat ont favorisé la multiplication des activités sociales et des métiers : le « **travail social** » est donc fortement divisé. Les individus se sont libérés de la pression du groupe (moins de conscience collective, montée d'un individualisme positif) et c'est désormais la loi qui régit la vie en société. La solidarité subsiste cependant, mais elle relève désormais davantage des interdépendances entre individus et groupes sociaux (qui se développent avec la division du travail social) : Émile Durkheim parle alors de « **solidarité organique** ».

Dans sa thèse sur la division du travail, É. Durkheim tente de montrer comment les communautés humaines pouvaient créer de nouvelles règles et de nouvelles formes de solidarité, face aux grands changements provoqués par la « Révolution Industrielle ». On retrouve bien là l'une des grandes préoccupations du sociologue : l'« **harmonie sociale** ». Pour simple exemple, on peut prendre le bilan vital qui a été dressé à la suite de la canicule qui a pu toucher notre pays en 2005. Des milliers de morts, dont les plus grandement touchées, les personnes âgées. Ce bilan peut donc expliquer un lien social qui s'effrite. Les « jeunes » partent en vacances, et ne se soucient pas de la survie et de l'existence des plus âgés. Là encore, il s'agit donc bien d'une forme de « **conflits** » qui surgit.

D'un point de vue basé sur l'économie, on peut se rendre compte qu'il existe une réelle fraction entre la génération qui se trouve aujourd'hui être « **ancienne** » et celle qui est en pleine « **jeunesse** ». En effet, si on reprend la thèse soutenue par Louis Chauvel<sup>149</sup>, les générations passées ont bénéficié de contextes favorables, de conditions de vie très convenables, mais hélas ce n'est pas cela qui constitue l'héritage économique des nouvelles générations.

Louis Chauvel remarque un clivage, à partir du début des années 1990, entre deux jeunesses. Il y a d'un côté les jeunes de moins de 25 ans, qui demeurent dans la **dépendance de leurs parents**, qui continuent à habiter le domicile familial, et de l'autre côté les jeunes de 25 à 35 ans, voire bien au-delà parfois, qui **s'intègrent avec difficulté** dans le monde du travail et qui ont du mal à pourvoir à leurs propres **besoins primaires**, en particulier de logement. Ils sont peu autonomes et ont souvent besoin de **supports parentaux**, à commencer par des aides financières. Ils se retrouvent ainsi dans des situations difficiles compte tenu de la stagnation des salaires et de l'augmentation des prix du logement.

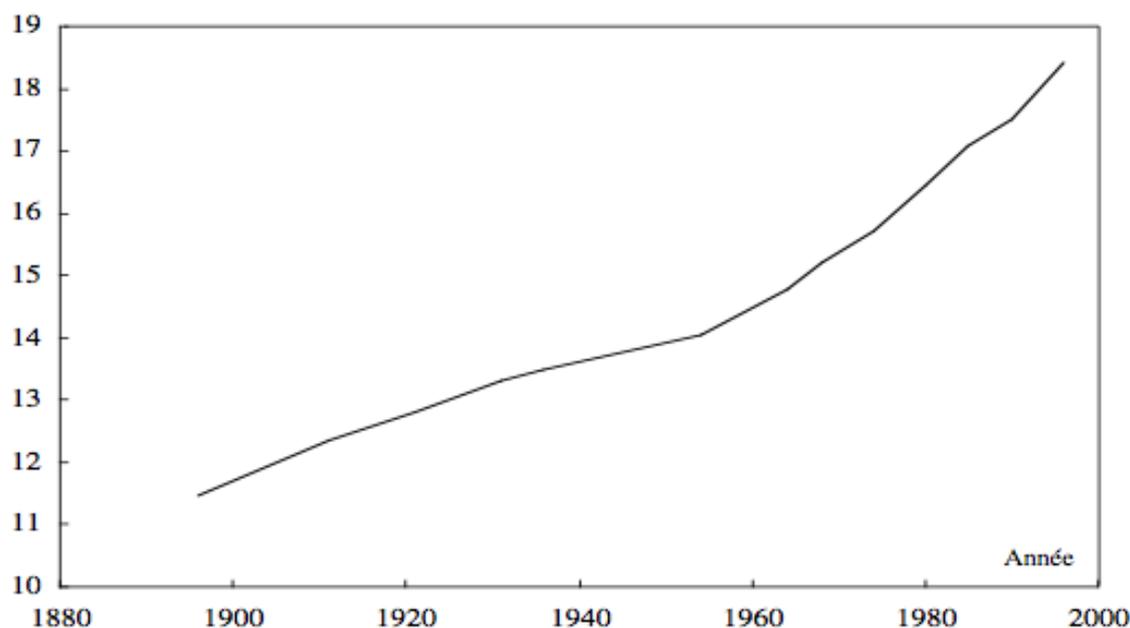
C'est encore plus vrai à Paris et dans les grandes villes françaises. Autrement dit, au-delà de la jeunesse étudiante, se constitue une **jeunesse précaire, mal intégrée**. Pour mémoire, dans les années 1970, le schéma de stabilisation des couples était plus précoce. À l'âge de 25 ans, une forte proportion de cette population était déjà installé, avait fondé une famille pour certains, avait un travail, un logement... Aujourd'hui, il est devenu exceptionnel de se stabiliser dans l'emploi avant 24-25 ans. Alors que cette non stabilisation résultait d'un choix à l'époque, elle est devenue une **normalité** aujourd'hui. En 1969, l'âge médian de fin d'études était d'un peu plus de 17 ans et le taux de chômage douze mois après la fin des études était de l'ordre de 6%. Aujourd'hui, l'âge de fin d'études médian est proche de 22 ans et le taux de chômage de l'ordre de plus de 20% douze mois après la fin des études. Ces chiffres sont révélateurs du processus en cours<sup>150</sup>.

---

<sup>149</sup> Louis Chauvel (1967) est sociologue, maître de conférences des universités à l'Institut d'études politiques de Paris, chercheur à l'Observatoire français des conjonctures économiques. « Le destin des générations », PUF 1998.

<sup>150</sup> La dernière enquête insertion de l'APEC indique que 77 % des diplômés de 2007 - interrogés en mai 2008, soit 8 à 10 mois après leur diplôme -, sont en poste. Les 23 % restant ne sont pas tous au chômage.

### 1. Age moyen de fin d'études de la population active (1896-1996)



Sources : Marchand et Thélot (1997).

Mais la question de l'emploi n'est pas spécifique aux jeunes, **Jean Philippe Viriot-Durandal**<sup>151</sup> renforce l'idée de « **scarification sociale** » pour les plus de 55 ans qui sont de plus en plus exposés aux risques du chômage. Les longues périodes de chômage auront de fait des conséquences sur leur niveau de retraite.

Cette **différence de chance** d'une génération à l'autre, qui semble certes ne pas être primaire, consiste tout de même à être une sorte de **pilier des relations intergénérationnelles**. Les « **jeunes** » connaissant une période difficile avec un taux de chômage qui ne cesse de croître, alors que leurs aînés, eux n'avaient pas connu ce problème ; ces mêmes « **jeunes** » ayant des difficultés à « boucler leurs fins de mois », alors que leurs parents, leurs grands-parents, ont connu l'âge d'or de l'épargne. L'écart qui existe entre les générations au sein d'une même famille et celui qui existe au niveau macro-société est radicalement important.

Les jeunes générations ont accepté une baisse de niveau de vie relative en acceptant des postes parfois sous dimensionné au regard de leur qualification ou des emplois qui ne sont plus en rapport avec leurs diplômes.

Pour Louis Chauvel tout cela reflète le résultat d'une « **guerre générationnelle de basse intensité** », que les jeunes ont perdue sans même s'en rendre compte. La frilosité de l'hexagone à intégrer la diversité moderne, qu'elle se rapporte au **genre**, à l'origine **ethnique** ou à l'**âge** (jeunes et seniors), est assez singulière. Sur le marché de l'emploi, ces populations extrêmes, les « jeunes » et les « seniors », vivent des situations qui ne sont pas si éloignées. Les forces centrifuges éloignent les salariés des deux extrémités de l'échelle des âges professionnels.

Pour conforter cette thèse, en 2006, des *testings* précités, réalisés par **Jean-François Amadieu**<sup>152</sup> et **l'Observatoire des discriminations**<sup>153</sup> pour le compte de la société d'intérim Adia ont mesuré qu'un candidat de 48-50 ans reçoit trois fois moins de réponses positives qu'un candidat de référence âgé de 28-30 ans.

<sup>151</sup> Jean-Philippe Viriot-Durandal (1968) Docteur en sociologie, Université Paris V René Descartes, maître de conférences en sociologie à l'université de Franche-Comté, chercheur au Gepecs, et professeur associé à l'université de Sherbrooke.

<sup>152</sup> Jean-François Amadieu est un sociologue français spécialiste des relations sociales au travail. Il est directeur de l'observatoire des discriminations.

<sup>153</sup> Baromètre Adia- Observatoire des discriminations de novembre 2006

Autant de nuances qui ne font que rendre inexorables certaines **tensions entre les générations**. Au regard de ces différents constats, une certaine opposition des générations semble bien instaurée et inévitable dans la vie d'aujourd'hui. Néanmoins, nous allons voir que ces différends peuvent, et doivent être relégués au second rang, afin de rendre un tableau bien plus encourageant, bien plus positif, de la cohabitation de ces diverses générations.

iii. Constats : vers une cohabitation possible ?

On peut constater de nombreux échanges et de nombreuses coopérations entre les générations, qui produisent des **effets bénéfiques**. On oublie trop souvent ce versant positif de la réalité. Il faut aussi être capable d'envisager une coopération entre générations qui se fasse à l'avantage des jeunes, ou tout au moins où chaque génération s'y retrouve.

Actuellement, les générations âgées sont inquiètes sur leur avenir. Alors qu'elles bénéficient d'un système de retraite parmi les plus généreux au monde, elles s'imaginent que l'on ne va pas s'occuper d'elles et leur crainte fait qu'elles épargnent fortement. La représentation en termes de générations séparées, voire opposées, aboutit donc à des **comportements pervers, peu rationnels**. Face à cette « **crise du lien social** » qui semble s'instaurer au fur et à mesure du temps, on remarque toutefois qu'un nouvel effet vient contredire cette détérioration. En effet, dans la société, on constate que plus les « seniors » sont en mal de vie sociale, plus les « jeunes » souffrent d'un « mal économique ».

Les plus grandes parts de capitaux économiques étant détenues par les « seniors », il se fait presque normalement (dans la logique sociale de « l'homo-œconomicus », dans la recherche de son intérêt personnel, qui au final s'avère jouer sur les intérêts de tous ...) une sorte d'**entraide**, une sorte de **solidarité** quasiment naturelle, entre les jeunes générations, qui aident donc les individus de la génération de leurs parents/grands-parents, à faire des tâches, ou leur tiennent simplement compagnie, et de leur côté, les individus des générations des parents/grands-parents, qui **aident financièrement** les « jeunes ». Grâce à ces transferts, les familles ont tenu le coup, les jeunes ont été aidés notamment quand ils n'arrivaient plus à trouver d'emploi.

Même si ce phénomène soulève le problème d'une monétarisation du lien social, il est quand même avéré que ce lien existe. Et donc, que cela prouve qu'au-delà des différences énoncées précédemment, **les générations arrivent à cohabiter**, arrivent à **vivre ensemble**, sans forcément que cela soit voué à la lutte mutuelle. Une interdépendance économique et sociale est donc bien instaurée, permettant donc de **pallier**, au mieux, aux conflits.

De plus, il faut noter que malgré les époques, malgré les évolutions de mentalité, les événements, les modifications de l'ordre social, et surtout bien au-dessus de tous les phénomènes énoncés précédemment on peut souvent affirmer que le **lien familial perdure**. Au sein même d'une famille, en général la cohésion est toujours de mise, prônant une bonne condition de vie entre les plus jeunes et les plus âgés, et surtout une **entraide générale**. Lorsque que les « jeunes » ont des soucis, les parents sont là pour les **seconder**, les **aider** en cas de coups durs.

À l'inverse, et de plus en plus, on peut remarquer que les enfants semblent conscients de l'existence de leurs parents, se souciant plus ou moins davantage que dans le passé de leur santé, de leur vie, de leurs envies. L'**entraide familiale** est une réalité de poids dans notre société. Qu'elle consiste en **argent** ou en **temps**, qu'elle soit descendante (des parents vers les enfants) ou ascendante, qu'elle se vive comme volontaire ou subie, elle tempère la vision pessimiste d'une société rongée par l'individualisme sur fond de recul de l'État-providence. Elle nuance également l'image d'une société minée par une guerre larvée entre les générations nanties du « Baby Boom » et les suivantes, qui s'essoufflent.

L'enquête Share<sup>154</sup>, rappelle que les flux d'argent se font prioritairement des parents vers leurs enfants et concernent notamment les aides pour mener à bien ses études, des **aides pour l'achat** d'un premier véhicule ou lors d'une première naissance d'un enfant... L'enquête de 2004 montre qu'en France, un quart des plus de 50 ans (26,3 %) ont donné un minimum de plus de 250 euros à leurs descendants, alors que seulement 6 % avaient reçu d'eux une aide financière. Toujours en 2004, selon les dernières données publiées par l'INSEE, la moitié des parents dont les enfants ont quitté le domicile familial ont déclaré les avoir déjà aidés, sous forme de versements monétaires, occasionnels ou réguliers, ou en mettant un logement à leur disposition. Ils n'étaient que 36 % dans

---

<sup>154</sup> Share, (Survey on Health, Ageing and Retirement in Europe) est une enquête portant sur les conditions de vie (santé, activité, revenus, etc.) des ménages européens dont au moins un membre est âgé de plus de 50 ans.

ce cas en 1992. Des aides auxquelles s'ajoutent les donations entre vifs, qui concernent un ménage sur huit.

Le montant global de ces transferts descendants est certainement très important mais mal connu. En cause, leur caractère informel et les faiblesses de la recherche. Dans un article public en 2007, **Claudine Attias-Donfut**, directrice des recherches sur le vieillissement à la Caisse nationale d'assurance vieillesse, cite une estimation de 1994, selon laquelle ces transferts représentaient alors l'équivalent des trois quarts des dépenses publiques d'éducation ou du tiers des montants consacrés aux retraites<sup>155</sup>. Une certitude : cette entraide varie énormément selon les milieux sociaux et contribue à la reproduction des inégalités sociales.

Toujours selon l'enquête Share, en France, 32,6 % des plus de 50 ans ont fourni une **aide** en 2004 sous forme de **soins, d'aide administrative et matérielle**, à leurs parents principalement. Et 48,6 % de cette même classe d'âge participent à la garde de leurs petits-enfants, un phénomène qui n'a cessé de s'amplifier avec la place croissante des femmes sur le marché du travail, les crèches et autres dispositifs publics étant certes plus importants en France que dans d'autres pays mais ne permettant pas de couvrir tous les besoins. Inversement, 19,7% des plus de 50 ans ont reçu une aide en temps.

Autant d'éléments qui peuvent donc nous laisser penser que le **lien social, familial**, lui n'est pas en crise. Que du moment qu'il y a **entraide et cohésion**, les **crises générationnelles s'éloignent**.

#### iv. Postface

Même si de nombreux éléments prouvent que la cohabitation intergénérationnelle peut être complexe, et parfois difficile à vivre, il ne faut pas simplement résumer cette cohabitation à un fardeau de la société. En effet, au-delà des apparences certains éléments continuent à faire croire que l'interdépendance qui est instaurée entre chacune des générations est un moteur de la société, et qu'elle permet, aux plus âgés d'apprendre à connaître une certaine ouverture d'esprit, et au plus jeunes, à prendre du recul, à se lancer correctement dans la vie, sans oublier d'où ils viennent et tout en sachant qu'ils ne sont pas « seuls au monde ».

Les relations intergénérationnelles semblent donc laisser place à un tableau nuancé, mais qui ne doit pas être entièrement noircie par l'idée que plusieurs générations cohabitant ne pourraient être que sources de conflits permanents.

### 4. Classes sociales, classes d'âge

#### a. **Caractérisation des classes sociales**

Selon **Karl Marx**, le terme de **classe sociale** renvoie à une hiérarchisation selon un seul critère opposant une classe à une autre. Il suppose une immobilité sociale et des conflits entre les classes et implique également que chacun puisse s'identifier dans une classe et que les intérêts d'une classe soient contraires à celle d'une autre. La classe sociale, concept issu de Karl Marx renvoie à une conception violente du rapport social, à une société fondée sur des antagonismes, des conflits d'intérêts impitoyable.

Le terme de strate renvoie lui, à l'idée d'une **superposition de couches**. De sorte que les individus n'appartiendraient pas à des classes en quelque sorte coupées les unes des autres et entretenant des rapports conflictuels, « mais se situeraient sur un continuum où l'on passe par degrés du plus au moins ». Parler en terme de strate implique la possibilité de la mobilité sociale d'une génération à l'autre, on parle alors d'**intergénérationnelle** et au sein d'une même génération c'est-à-dire d'intra générationnelle.

« En langage très académique, la strate sociale sera l'ensemble des individus partageant une position instantanée, stable, et des potentialités d'évolution, en intensité et en nature, similaires dans le système historique de contraintes et d'attribution des ressources sociales. »<sup>156</sup> Les strates sont une

---

<sup>155</sup> F. C. Wolff et C. Attias-Donfut, « Les comportements de transferts intergénérationnels en Europe », Économie et Statistique (n°403-404, 2007).

<sup>156</sup> L. Chauvel, « Le destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au 20<sup>ème</sup> siècle », Paris, PUF, 1998.

classe ne bénéficiant pas de solidarité entre ses membres ni de conscience d'appartenance au groupe constitué.

La classe sociale suppose des identités partagées :

- **Identité culturelle** : référents, représentations et comportements proches et partagés par les individus de la même classe,
- **Identité temporelle** : immobilité sociale des enfants par rapport aux parents (non variance dans le temps),
- **Identité collective** : conscience d'appartenance des individus à la strate. Il s'agit d'une identité collective repérable à des actions communes avec une conscience politique mobilisatrice.

Dans son livre « Le destin des générations » Louis Chauvel met en avant le fait que les vingt-cinq dernières années ont été marquées par un ralentissement économique qui n'est pas réparti uniformément sur toute la population: les générations nées après 50 observent une dégradation de leur situation par rapport à leurs aînés: leurs revenus baissent. En fait, les **quatre caractéristiques majeures** des Trente Glorieuses, que sont **l'intégration sociale, le développement des classes moyennes salariées, la croissance** plus que proportionnelle des bas salaires et **le plein emploi**, n'ont concerné que la cohorte née dans les années 1940.

Afin de mettre en lumière ce destin privilégié, Louis Chauvel passe en revue les différentes catégories de la société française. L'exemple des **professions intermédiaires** lui semble le plus significatif. La catégorie des professions intermédiaires joue une fonction de corridor entre les employés et les cadres, c'est-à-dire entre les catégories populaires et les cadres supérieurs. Or l'augmentation progressive de la proportion des professions intermédiaires dans la population active, qui se prolonge aujourd'hui encore, correspond non pas à une élévation des chances d'accéder à cette catégorie, mais simplement au départ à la retraite des cohortes nées avant 1935, où ce groupe était moins représenté, et leur remplacement par celles nées après 1940, où les professions intermédiaires sont plus nombreuses. Si le recrutement de cette catégorie ne reprend pas, ce groupe stagnera dans les prochaines années.

L'analyse en cohortes explique également le déclin des agriculteurs, l'expansion du salariat moyen et supérieur, comme le destin particulier de la décennie dorée. Louis Chauvel termine sa théorie en affirmant que la cohorte née dans les années 1940 va tirer les bénéfices tout au long de sa vie d'une situation favorable lors de son entrée sur le marché du travail.

L'auteur constate que le ralentissement économique et le chômage de masse, nous amènent à l'installation d'une « **fracture générationnelle** » d'autant plus difficile à gérer qu'elle est silencieuse.

## b. La « fracture générationnelle »

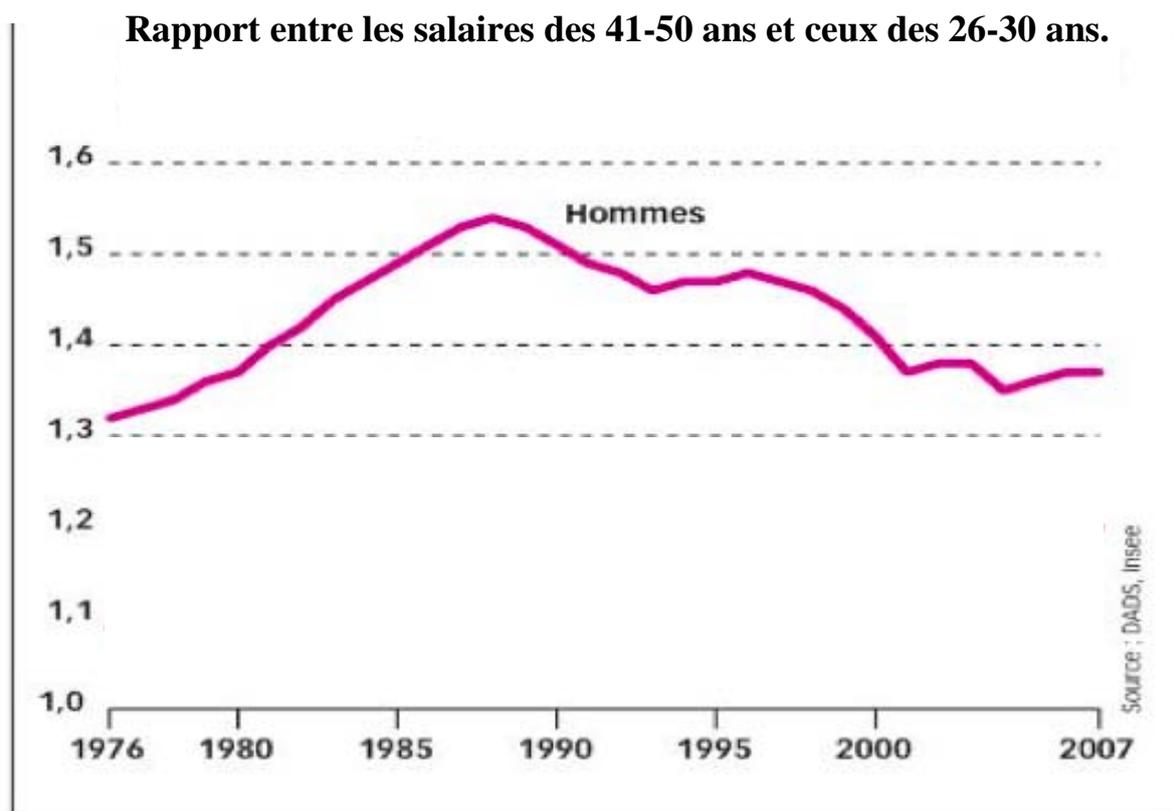
Ce terme de « **fracture générationnelle** » est né du sociologue Louis Chauvel. Il désigne le fait que les « jeunes générations », pourtant en moyenne mieux formées que leurs aînées, supportent bien plus que leur part de difficultés auxquelles notre société est confrontée depuis la fin des « Trente Glorieuses ». De nouveaux types d'**inégalités, intergénérationnelles**, « silencieuses et déniées » pour reprendre les termes du sociologue, viendraient ainsi s'ajouter aux inégalités traditionnelles qui existent depuis longtemps au sein d'une même génération (entre catégories sociales, entre hommes et femmes, entre diplômés et non diplômés, etc.). On pourrait être amené à penser que certaines classes d'âge auraient joué le rôle de parafoudre pour permettre aux autres de traverser les difficultés du temps comme si de rien n'était. De sorte que les jeunes auraient été **sacrifiés** à la tranquillité des travailleurs plus âgés !

Un des facteurs pouvant être mis en avant pour affirmer cette hypothèse, est certainement celui des **écarts de rémunération** : En 1975, un jeune homme d'environ 21 ans travaillant à temps plein dans le secteur privé percevait en moyenne un salaire égal à 71 % du salaire moyen de l'ensemble des salariés hommes. En 2003, soit une génération plus tard, cette proportion descend à 63 %. Chez les femmes, l'écart est encore plus net et passe de 72 % en 2003, contre 87 % en 1975.

On notera bien évidemment la modification d'autres facteurs sur cette période entre 1975 et 2003 : Les jeunes sont nettement plus nombreux à poursuivre des études, si bien qu'ils entrent plus tardivement sur le marché du travail (aux alentours de 21 ans en moyenne). De ce fait pour une partie importante des moins de 25 ans, les salaires mesurés sont des salaires de débutants, alors qu'en 1975, ils pouvaient correspondre à des salariés déjà expérimentés.

À l'opposé, la proportion de jeunes de moins de 25 ans en emploi ne disposant d'aucun autre diplôme que le brevet des collèges a été divisé par deux, passant de 50 % en 1975 à 24 % en 2003. Ceci aurait du normalement se traduire par des gains relatifs plus élevés.

À vingt-huit ans de distance, on compare en réalité des situations peu comparables. C'est pourquoi il est préférable de mesurer l'écart de rémunération entre les 41-50 ans (période de maturité professionnelle) et les 26-30 ans. En 1975, chez les hommes, les premiers gagnaient 31 % de plus que les seconds (voir graphique ci-dessous). En 2007, les écarts respectifs étaient de 37 % pour les hommes. Incontestablement, le curseur s'est déplacé au **détriment des jeunes**. Toutefois, l'écart, qui s'était considérablement accru entre 1975 et 1988, tend à se resserrer depuis. En outre, dans chaque catégorie socioprofessionnelle, les écarts relatifs tendent à se réduire davantage. Ainsi, chez les femmes employées, les quadragénaires gagnaient en moyenne 15 % de plus que les femmes de 26-30 ans en 2004, mais cet écart n'est plus que de 13 % en 2007.



En somme, il semble qu'une partie de l'**écart salarial** entre les jeunes et les seniors au sein d'une même catégorie socioprofessionnelle soit en train de se **réduire**. Mais lentement et pas au point de revenir au niveau d'il y a une trentaine d'années. Ainsi, un salarié masculin qui aurait commencé à travailler en 1990, à un moment où l'écart salarial entre juniors et seniors atteignait, voire dépassait, 50 % en moyenne, se retrouve dix-sept ans plus tard parmi les quadras gagnant 37 % de plus en moyenne que le junior qui démarre sa carrière.

Certes on pourrait soutenir qu'il a été perdant puisque ceux qui le suivent démarrent avec un moindre handicap que lui-même. Mais cela signifie également que la prime aux anciens qui a pu exister un moment se réduit et que la « **fracture générationnelle** » se **résorbe** peu à peu.

### c. Les emplois précaires et l'intérim comme variable d'ajustement ?

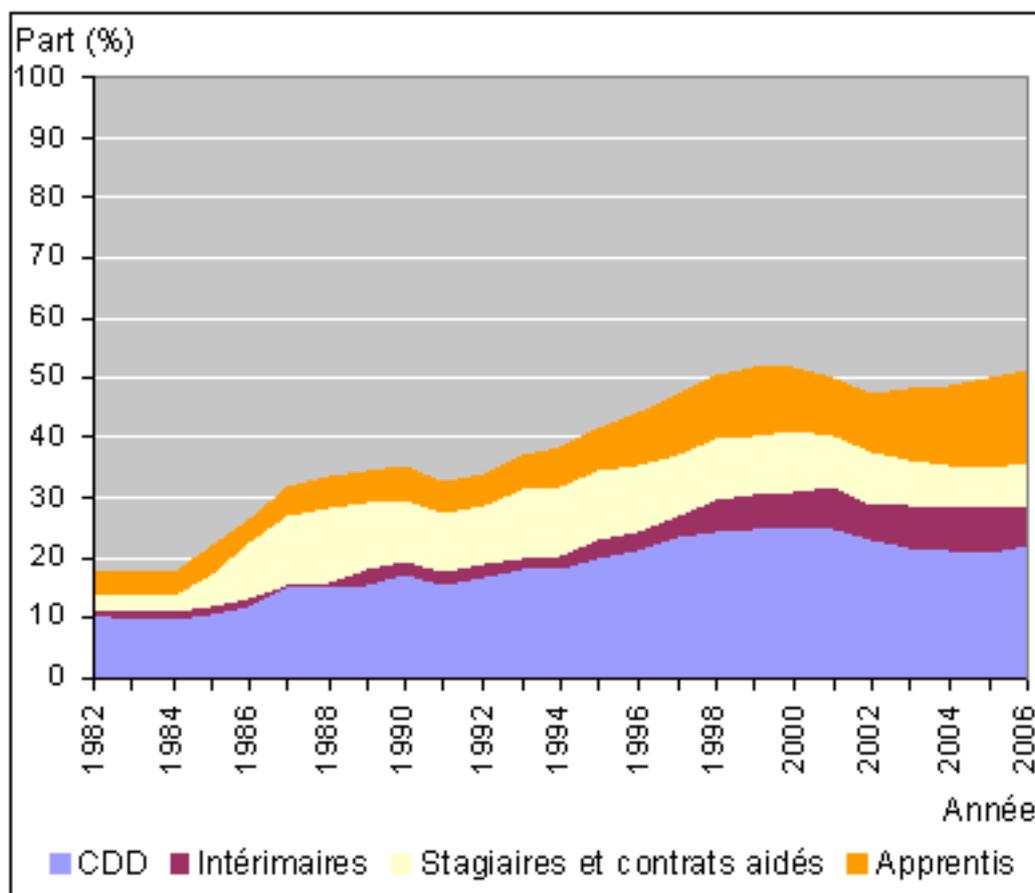
En utilisant les emplois temporaires et les emplois à temps partiel, la tendance des employeurs est à la fois de rechercher une **flexibilité accrue** de la part des individus et surtout **d'ajuster leurs effectifs** aux fluctuations de l'activité, qu'elles soient hebdomadaires, saisonnières ou conjoncturelles.

Selon l'INSEE, depuis 1978, la proportion de salariés à temps partiel est passée de 17 à 31 %

Les jeunes de moins de 26 ans, les femmes, les demandeurs d'emploi et plus récemment les seniors de plus de 50 ans constituent la forte majorité de cette population dont **1/3 « subissent »** cette situation. Ainsi, selon le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), 13 % des jeunes en emploi sortis de l'école en 2004 occupaient, trois ans après, un emploi à temps partiel, alors que les deux tiers de ces jeunes auraient souhaité occuper un emploi à temps plein<sup>157</sup>.

En 1975, la proportion des emplois temporaires de type CDD, intérim, emplois saisonniers, formations en alternance, n'était pas significative. Aujourd'hui ces emplois sont quasiment devenus une règle puisque plus d'un jeune sur deux en emploi (50,5 %) occupait ce type d'emploi en 2006 (cf. graphique 1)<sup>158</sup>. Elle atteindra son maximum en 1990, avant de diminuer progressivement.

Graphique 1: Part des formes particulières d'emploi (jeunes de 15 à 24 ans)

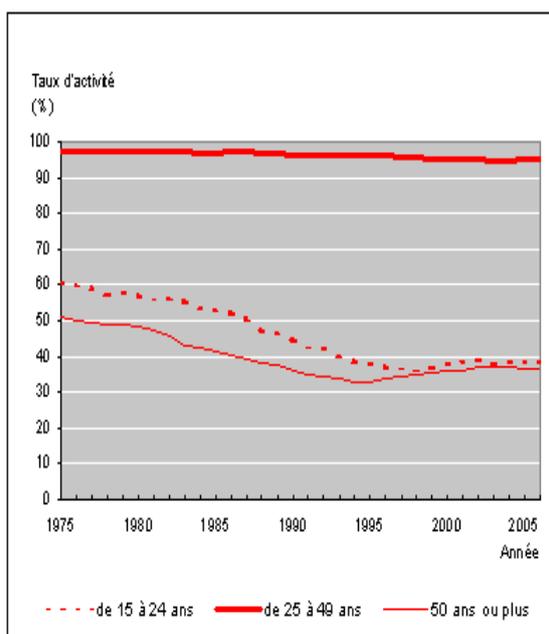


Il en est de même pour les salaires, durant la période 1980-1990 les jeunes ont supporté le poids maximal des transformations du marché du travail. Or, la conjonction entre des salaires en baisse et une précarité accrue (cf. graphique 2 et 3) donne lieu à des revenus salariaux nettement plus faibles que pour les autres classes d'âge.

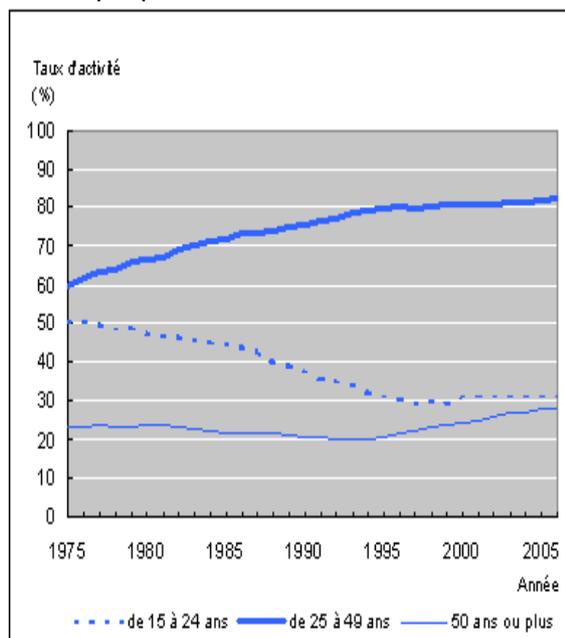
<sup>157</sup> Génération 2004, des jeunes pénalisés par la conjoncture, enquête réalisée par le CEREQ en janvier 2008.

<sup>158</sup> Source : Insee, enquête Emploi corrigée de la rupture de série en 2003.

Graphique 2: Taux d'activité des hommes



Graphique 3: Taux d'activité des femmes



Dans ces années là, il est incontestable que les jeunes ont joué le rôle d'amortisseurs de crise, au bénéfice des salariés plus âgés et relativement plus protégés.

#### d. Âge, genre et formation

Toutes choses étant égales par ailleurs, les premiers emplois souvent temporaires servent de **tremplin** pour accéder à l'emploi durable. Pour 70 % des jeunes, le premier emploi est en effet un emploi temporaire. Mais, au bout de trois ans, près de **deux tiers** d'entre eux sont en CDI (et la proportion de jeunes travaillant à temps plein augmente également durant ces trois premières années). Ce qui explique que leur revenu salarial progresse de manière sensiblement plus forte que celui des autres classes d'âge.

Si on examine les données concernant les emplois à **temps partiel**, on constate que les **emplois à faible revenu salarial** sont occupés très majoritairement par des catégories particulières : **les femmes**, et **pas seulement les jeunes**. En effet, en 2008, elles occupaient 83 % de ces emplois<sup>159</sup>. En 2007, 45 % des emplois occupés par les jeunes ayant moins de cinq ans de vie active sont des emplois temporaires et 25 % le sont encore après cinq à dix ans de vie active. Et comme, entre **deux emplois temporaires**, il y a souvent du **chômage**, les jeunes sans diplôme entrés dans la vie active en 2004 sont 36 % à avoir passé plus d'un an au chômage trois ans plus tard, contre 8 % à 12 % pour les jeunes ayant un diplôme supérieur.

Dans son ouvrage « Les jeunes et le travail. Centralité et signification du travail à l'épreuve de l'insécurité sociale » (Cultiaux, 2006) l'auteur, met en avant le fait que « ... les trajectoires d'emploi deviennent de plus en plus **discontinues** : la carrière d'autrefois tend à laisser la place à une succession de jobs souvent entrecoupée de périodes d'insécurité de non-emploi »

En d'autres termes, l'augmentation des inégalités salariales est autant liée au genre ou à la formation initiale qu'aux générations.

En revanche, du point de vue de l'emploi, les **inégalités intergénérationnelles** jouent un rôle incontestable. En effet, les jeunes d'aujourd'hui sont nettement plus diplômés que ceux d'il y a vingt ou trente ans, et ils devraient de ce fait trouver plus facilement un emploi que ce n'était le cas alors. Or, c'est l'inverse qui s'est passé. Il ne s'agit pas tant du chômage proprement dit, contrairement à ce que l'on entend souvent : en 1975, on comptabilisait **428 000 jeunes de moins de 30 ans au chômage**; vingt-trois ans après, on en comptabilise **823 000**, soit un peu moins du double. En revanche, chez les 30-49 ans, le nombre de chômeurs est passé sur cette période de 246 000 à 898 000 soit **quatre fois plus**.

<sup>159</sup> Source INSEE

L'année 1975 est un temps de **rupture générationnelle** avec la disparition du plein emploi connu par les générations antérieures et inconnu pour les générations ultérieures.

Le chômage a progressé depuis plus de 25 ans davantage chez les « **adultes** » que chez les « **jeunes** ». Le constat montre que la **formation a atténué le désavantage des jeunes**. En 1978, sur les 742 000 jeunes sortis de la scolarité, 40 % n'avaient au mieux que le brevet des collèges. En 2006, il n'y en avait plus que 18 % dans ce cas. C'est sur la tranche d'âge des 15-29 ans qu'est tombé une bonne partie du poids du chômage, avec un taux de 26 % en 2008, contre 6,5 % pour les diplômés d'au moins bac + 2. Une fois encore, le chômage des jeunes doit plus à l' **insuffisance de formation qu'à l'âge**.

Il semble ainsi que l'**exclusion de l'emploi** soit autant un problème de **formation** qu'un problème de **génération**.

Cependant, les différentes études faites aujourd'hui ne sont pas assez précises pour connaître les répercussions de ces mauvais départs sur les jeunes diplômés (et plus fréquemment les moins diplômés). Nous ne sommes pas capable d'évaluer les **éventuelles cicatrices** que cette population gardera de cette première expérience, ni même de savoir s'ils pourront mettre en place des **mécanismes de rattrapage** leur permettant de répliquer la carrière de leurs aînés. C'est pourquoi, il est important de ne pas oublier **ces inégalités générationnelles croissantes** dans les années à venir et d'observer comment elles vont évoluer et peut-être toucher demain des personnes plus qualifiées.

## **B. Une deuxième approche : les stéréotypes**

Les approches « grand public » des représentations mentales concernant des segments particuliers de la population civile ou active (jeunes et seniors) et les rapports s'établissant entre les générations identifiées (Y, X ou autres dénominations) mettent en avant un certain nombre d'éléments : croyances ou réalités tranchées et ambivalentes.

Ces représentations sont parfois affirmées avec force dans différents médias et se trouvent également relayées par un certain nombre de consultants intervenant auprès des entreprises. Il s'agit de faire l'état des lieux de ces différentes représentations mentales et sociales relatives aux différentes catégories de la population active. À partir de recherches Internet effectuées sur des termes génériques relatifs aux âges ou aux générations, ces différentes dimensions prennent les proportions plutôt dominantes : valeurs différentes pour les jeunes, valeurs dépassées pour les plus âgés, risques de conflits entre les âges extrêmes.

### 1. Concernant les jeunes

« Les jeunes ne sont pas une race à part. Ils sont comme les adultes : divers et pluriels, de droite ou de gauche, entreprenants ou fonctionnaires dans l'âme...un attachement plus grand que jamais à la famille »<sup>160</sup>

Individualistes, infidèles, critiques, instables,... nombreux sont les attributs donnés par les Responsables des Ressources Humaines, les sociologues, et les managers pour caractériser cette nouvelle génération. Ils paraissent désabusés, pessimistes et tiennent souvent des propos négatifs à son encontre.

#### **a. Idéologie**

Force est de constater que la nouvelle génération pense et fonctionne différemment. Ses valeurs et ses idéaux sont certes proches de ceux des anciennes générations mais ne sont pas identiques. Ils sont nés et ont vécu à des époques différentes, et de fait, n'ont pas exactement le même état d'esprit ni la même vision du monde que celles de leurs parents ou de leurs grands-parents.

Pour certains, « elle baigne dans une absence d'idéologie notable mais est pleine d'empathie pour la souffrance d'autrui et réinvente spontanément des valeurs de solidarité »<sup>161</sup>.

---

<sup>160</sup> L. Ferry, R. Rochefort, « Les jeunes une génération comme les autres ? », *extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2*, p. 10, juin 2009.

<sup>161</sup> R. Rochefort, *extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, op. cit.*, p.6.

Paradoxalement, d'un côté ils sont perçus comme égocentriques, individualistes, et faisant preuve de peu d'empathie pour leur prochain, au sein des sphères professionnelles ou personnelles, comme en témoignent certains professionnels des Ressources Humaines : « ces jeunes sont marqués par des comportements narcissiques, hédonistes. »<sup>162</sup>, alors que d'autre part, ils sont reconnus comme de véritables acteurs vis-à-vis de causes touchant des populations plus larges, au premier rang desquelles nous pouvons citer les causes environnementales ou humanitaires : « de nombreux acteurs de cette génération se sentent investis pour des causes justes, comme la lutte contre le réchauffement climatique, l'aide aux pauvres ou aux malades (SIDA...). »<sup>163</sup>

La notion d'individualisme transparait dans la société civile et regroupe des valeurs essentielles telles que : l'autonomie morale, la liberté individuelle et le primat de la sphère personnelle, par rapport aux normes plus traditionnelles jusqu'alors véhiculées par les anciennes générations : « Nous avons des jeunes qui incarnent une génération désabusée, ne croyant plus qu'en l'avenir individuel et sans vision long terme »<sup>164</sup>

Par ailleurs, l'un des postulats majeurs est, que la plupart des membres de cette génération Y, souhaite désormais, à la différence de leurs ancêtres, trouver et développer un véritable équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

## **b. Nouvelle relation au travail et à l'entreprise**

Comme l'évoque Roland Guichard<sup>165</sup>, il existe naturellement un lien fort au travail pour toutes les générations, car « intrinsèquement l'humain est fait pour travailler, accomplir une tâche pour forger son identité »<sup>166</sup>. Le travail permet à tous inconsciemment de s'accomplir, d'assouvir un besoin de reconnaissance. Selon lui « auparavant le travail donnait une identité sociale (ingénieur, prof, etc.), la profession que l'on exerçait engendrait une norme, pour soi-même et pour les autres, aujourd'hui, chacun se construit sa propre identité professionnelle et sociale [...] »<sup>167</sup>.

### **i. Le primat de la sphère personnelle**

Comme en témoignent certains managers, interviewés dans le cadre d'une étude récemment menée par l'APEC portant sur les jeunes et leurs relations au travail et à l'entreprise, désormais, « ils recherchent un épanouissement personnel qui passe par : l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le désir de concilier le rythme individuel et le rythme collectif, et la recherche de convivialité au travail »<sup>168</sup>, « Même s'ils se positionnent sur des postes à responsabilités et de management, cela doit être fait dans un temps imparti laissant du temps pour la sphère privée. » (Manager, Export matières premières, il gère cinq personnes, 34 ans)<sup>169</sup>

Les jeunes reconnaissent le travail comme étant une valeur clé dans leur mode de fonctionnement et dans l'accomplissement de leur vie et carrière professionnelle. Le travail influence alors leur perception et leur représentation du monde professionnel, comme en témoignent ces deux personnes issues de la génération Y : « Mon travail doit également ne pas m'obliger à renoncer à une vie de famille accomplie et sereine. Je ne souhaite pas faire passer mon travail avant mon partenaire et mes enfants. Si possible, je souhaite rapporter le moins souvent possible du travail à la maison, le soir et les week-ends, afin de toujours pouvoir faire la part des choses entre mon travail et ma vie privée » (Jeune diplômée d'une formation commerciale à l'université, en recherche d'emploi depuis 6 mois, 27 ans)<sup>170</sup>, « Je ne ferai jamais passer le travail avant ma famille, quitte à choisir je changerai/quitte mon travail même si c'est une source d'épanouissement » (Jeune diplômée en poste, Directrice pédagogique, 30 ans)<sup>171</sup>.

<sup>162</sup> R. Rochefort, extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, *op. cit.*, p. 6.

<sup>163</sup> R. Alsop, extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, *op. cit.*, p. 23.

<sup>164</sup> R. Rochefort, extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, *op. cit.*, p. 6.

<sup>165</sup> Psychologue et coach en entreprise. Il a fait de « l'homme au travail » son objet de recherche clinique. Spécialiste de la question, il est notamment membre fondateur du Groupe de recherche appliquée sur l'accompagnement des managers (GRAAM).

<sup>166</sup> Extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, *op. cit.*, p. 8.

<sup>167</sup> F. Bégaudeau, extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, *op. cit.*, p. 8.

<sup>168</sup> « La génération Y dans ses relations au travail et à l'entreprise », *extrait de l'Étude APEC*, p. 15, déc.2009.

<sup>169</sup> *Étude APEC* déc.2009, *op. cit.*, p. 19.

<sup>170</sup> *Étude APEC* déc.2009, *op. cit.*, p. 20.

<sup>171</sup> *Étude APEC* déc.2009, *op. cit.*, p. 21.

De ce fait, le travail est au cœur d'une double injonction : « pour satisfaire leur désir d'épanouissement et leurs projets de vie à long terme, les jeunes cadres de moins de 30 ans acceptent de s'investir dans un premier temps mais en contrepartie, ils sont prêts à utiliser leur investissement professionnel comme moyen pour atteindre l'épanouissement personnel »<sup>172</sup>

Lors d'une prise de poste, un des éléments clés alors considéré par un jeune diplômé, est la capacité d'une entreprise à concilier l'adéquation de la charge de travail avec les contraintes et/ou attentes personnelles individuelles. Une jeune femme de 30 ans, diplômée et en poste, livre sa vision en ce sens, dans le cadre de l'une des études menées par l'APEC : « Pour mon père, le travail était essentiellement un gagne-pain. Il se réalisait dans son travail certes, mais son travail passait avant tout, même avant sa famille (...). Alors que maintenant, j'ai l'impression que de plus en plus de gens prennent conscience que le travail n'est pas tout et qu'on peut apporter d'autres choses à sa famille, comme du temps... »<sup>173</sup>.

Pour cette génération, le travail ne doit plus être un sacrifice leur permettant de se développer socialement, mais bien un moyen de s'épanouir personnellement.

L'une des autres notions prégnante dans les divers témoignages recueillis auprès des employeurs, fait apparaître qu'ils recherchent une mobilité répétitive et régulière, les faisant apparaître comme opportunistes et infidèles. En effet, si les mobilités souhaitées ne sont pas proposées dans des délais raisonnables, ils n'ont pas d'états d'âmes à quitter l'entreprise pour rejoindre un autre employeur.

## ii. Une infidélité chronique

Ils apparaissent comme « Incapable de se projeter dans l'avenir, ils vivent dans l'instant présent »<sup>174</sup>.

Le manque de projection personnel et professionnel les pousse, selon certains, à « zapper » d'une entreprise à une autre tout en recherchant un équilibre entre mobilité, comme source de développement de leurs compétences, et « papillonnage » dont ils ont conscience que cela peut leur porter préjudice dans leur développement professionnel.

À ce titre, nous pouvons citer quelques témoignages de sociologues :

« Une autre erreur serait de leur promettre un emploi à vie dans l'entreprise. Ce qui les intéresse d'abord est la rapidité avec laquelle ils vont avancer. Aux employeurs de leur offrir des possibilités de mobilité, en mode horizontal notamment, pour satisfaire leur envie de changement sans nécessairement les pousser à devoir changer d'employeur »<sup>175</sup>.

« L'actif accepte de faire carrière chez un grand nombre d'employeurs et cherche à valider les étapes clés de ce qu'il a appris (« savoir-faire ») auprès de tiers (« savoir qui »). Peut-être est-ce un modèle émergent de gestion de carrière de la génération Y, où l'on façonne son projet de vie avec un nombre plus important d'interlocuteurs : un coach, un ancien professeur d'études, des amis, les *alumni*, les réseaux sociaux sur Internet (« savoir pour quoi faire demain ») »<sup>176</sup>.

« La problématique des jeunes est, elle, traduite en termes d'inclusion sociale (favoriser l'emploi des jeunes et une première expérience de travail) et de pratiques de gestion des ressources humaines permettant une plus grande fidélisation de ce public, perçu comme très mobile, du moins pour les plus qualifiés au travers notamment des carrières nomades ».<sup>177</sup>

Ainsi que des témoignages de managers :

« Ce qui m'étonne, c'est qu'ils ont tout à apprendre...Ils font trois sociétés donc ils ne font pas le tour du poste alors qu'ils pensent le connaître. Ils sont toujours en train de me demander des choses ! Et ils pensent maîtriser le poste mieux que moi ! » (Intervention d'un manager)<sup>178</sup>.

« En tant que manager, on sait qu'on en a pour un an à former une nouvelle recrue et on sait que pendant un an il n'y a pas d'amortissement...La personne serait capable de gérer son poste au bout d'un an et alors qu'il n'a pas le temps de se tester, je suis déçu...Je suis obligé de trouver quelqu'un pour le remplacer et je recommence à zéro. (...) Il y a une espèce de fuite en avant...Au-delà des

<sup>172</sup> Étude APEC déc.2009, *op. cit.*, p. 22.

<sup>173</sup> Étude APEC déc.2009, *op. cit.*, p. 20.

<sup>174</sup> J.M. Petit-Clerc, extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, *op. cit.*, p. 6.

<sup>175</sup> R. Alsop, extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, *op. cit.*, p. 23.

<sup>176</sup> P. Pierre, extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, *op. cit.*, p. 21.

<sup>177</sup> A. Cornet, P. Warland, « GRH et gestion de la diversité », p. 39, 2008.

<sup>178</sup> Étude APEC déc.2009, *op. cit.*, p. 25.

opportunités qu'ils peuvent avoir dans d'autres entreprises, il y a une forme de réactivité au moindre mécontentement ... (intervention d'un manager)<sup>179</sup>.

Au-delà des constats effectués par les sociologues et managers, les jeunes avouent consciemment et naturellement leur faible attachement à l'entreprise, et leur souhait d'évolution rapide au sein ou en dehors de celle-ci :

« Pour moi, c'est **primordial et sain de changer d'entreprise**. Cela permet de ne pas s'encroûter, de se remettre en question et de se frotter à d'autres façons de travailler. » (Jeune diplômée en poste, Responsable de formation, 28 ans).<sup>180</sup>

« J'envisage mon avenir comme une suite d'expériences, et la vision de l'autoroute représente pour moi une certaine stagnation. » (Jeune diplômée d'un IEP et d'un Master professionnel conduite de projet culturel, en recherche d'emploi depuis 3 ans, 25 ans).<sup>181</sup>

« Aujourd'hui, en analysant la situation du marché du travail et mon expérience professionnelle ici, en France, je peux constater que pour évoluer et avancer il faut changer d'entreprise. » (Jeune diplômée en commerce, en recherche d'emploi depuis 6 mois, 27 ans).<sup>182</sup>

« On est moins docile, très exigeant parce qu'on essaie d'avoir le pouvoir. On se dit qu'avec les études effectuées, on est des biens précieux qui peuvent se permettre de choisir où exercer leurs activités. » (Étudiant de 22 ans)<sup>183</sup>

C'est ainsi que cette intégration de la mobilité professionnelle marque une réelle différence avec les autres générations, qui avaient plutôt connu, ou tendance à rechercher pour le moins, un emploi « à vie » au sein d'une seule et même entreprise.

Au-delà de réels besoins de changements, de nouveautés, et de renouvellement rapides et fréquents de leur activité professionnelle, il est à noter que cette jeune génération formule de nombreuses demandes supplémentaires.

### iii. Une population exigeante

Si l'on doit faire une liste la plus exhaustive possible de l'ensemble des critères discriminants retenus par les jeunes pour rejoindre et rester travailler au sein d'une entreprise, nous pourrions citer : **l'ambiance de travail, le développement personnel, l'autonomie, la formation, et la rémunération**, qui sont les premiers critères ciblés par les jeunes diplômés à la recherche d'un stage ou d'un premier emploi<sup>184</sup>. **Le leadership, l'international et le prestige de l'entreprise** sont également essentiels dans les choix que sont amenés à faire ces nouveaux diplômés. Cependant, ils ne négligent pas non plus **le contenu du poste**.

En conclusion, tous les éléments inhérents au poste de travail tenu par un salarié.

Le constat des managers et des DRH est donc souvent le suivant : les jeunes sont perçus comme des individus **en quête de sens, de temps et d'évolution rapide pour leur carrière professionnelle**, qui feront souvent passer au premier plan les entreprises les plus à l'écoute de leurs attentes et de leur souhait d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Ainsi la notion de « travail » au sens où les anciens l'entendait est amenée à évoluer et les comportements se doivent par conséquent d'évoluer avec elle : « les employeurs ont en face d'eux des jeunes qui ne vivent pas pour travailler, mais qui travaillent pour vivre. Le travail est seulement une partie de leur vie »<sup>185</sup>, « ils sont peu fidèles *a priori* aux valeurs d'une entreprise et désabusés avant même d'avoir débuté. Les critères importants sont le salaire, les congés et tout ce que l'entreprise peut leur apporter. » (Manager, Directrice commerciale en ingénierie, entreprise de 25 salariés, elle gère 15 personnes, 32 ans)<sup>186</sup>

Des incompréhensions naissent entre, d'un côté des managers et des professionnels des ressources humaines dits « de l'ancienne école », pour qui le travail représentait le moyen de se créer et de

<sup>179</sup> Étude APEC déc.2009, *op. cit.*, p. 25.

<sup>180</sup> Étude APEC déc.2009, *op. cit.*, p. 24.

<sup>181</sup> Étude APEC déc.2009, *op. cit.*, p. 24.

<sup>182</sup> Étude APEC déc.2009, *op. cit.*, p. 24.

<sup>183</sup> Étude APEC déc.2009, *op. cit.*, p. 17.

<sup>184</sup> Selon une étude menée par l'IAE de Lyon et rapportée dans la revue *L'Express*, 30 juin 2010.

<sup>185</sup> R. Alsop, extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, *op. cit.*, p. 22.

<sup>186</sup> Étude APEC déc.2009, *op. cit.*, p. 26.

développer sa propre identité professionnelle, et de l'autre des jeunes qui considèrent le travail comme un des moyens d'accomplissement de soi.

Là où ils perçoivent cette génération comme désabusée, ils le deviennent eux-mêmes lorsqu'ils évoquent les relations que développent les jeunes avec l'entreprise : « Ils ne s'intéressent pas vraiment à l'entreprise en tant que telle, à ses produits ou services, à son histoire et son évolution possible. Ils ne parient pas sur le moyen terme, ils ne parient ni sur l'avenir de l'entreprise ni sur le leur au sein de l'entreprise. Ils y entrent par nécessité, parfois conscients qu'elle frustrera leurs attentes. Ils prennent néanmoins le travail parce que mieux vaut un travail en deçà de leurs objectifs que pas de travail du tout ! Ils ne s'y attachent en rien et sont prêts à la quitter pour une autre, plus offrante. » (Responsable RH, dans le secteur de l'équipement automobile, société de plus de 500 salariés, 49 ans)<sup>187</sup>.

#### iv. Un rapport au temps réduit

Le rapport au temps est également une notion qui a évolué ces dernières années. Les managers remarquent qu'au-delà d'être beaucoup plus exigeants, ils sont également de plus en plus impatients : « Eux s'attendent à recevoir tout et tout de suite. Cette génération ne souhaite guère souffrir avant d'obtenir quelque chose, ou devoir perdre du temps dans une situation professionnelle intermédiaire »<sup>188</sup>

Par ailleurs, ils affichent clairement leurs attentes : « ce qui prédomine chez les « millenials » est un sentiment exprimé sans complexe pour dire simplement « j'y ai droit ». Cela se retrouve dans les attentes envers une promotion rapide et importante dans son travail, une augmentation fréquente du salaire, une mobilité qui doit être répétitive. »<sup>189</sup>

Il n'est pas rare que les managers estiment ces revendications déplacées et injustifiées, mais surtout très compliquées à gérer au quotidien : « Ce qui est moins facile à gérer, c'est qu'ils sont trop impatients et exigeants. À partir du moment où ils pensent avoir fait le tour du poste (alors que pour moi ils en sont encore loin), ils n'hésitent pas à montrer leur envie d'évolution. C'est là où ça devient difficile car certains se lassent rapidement et je dois les garder motivés un minimum de temps (environ 2 – 3 ans) sur le poste. (...) ». (Manager, finance, formation en back-office, groupe de plus de 10 000 salariés, il gère 4 personnes, 30 ans).<sup>190</sup>

Ces nouveaux comportements, incompris, parfois rejetés, conduisent les plus anciens à les considérer comme « **impatiens**, individualistes, ultra-connectés, **zappeurs**, et très inventifs »<sup>191</sup> (Benjamin Chaminade<sup>192</sup>). Ils apparaissent donc comme « une génération (...) où le travail est une obligation pour beaucoup. Ils en attendent un salaire, mais sont peu enclins à se voir progresser au sein d'une société. »<sup>193</sup> « Pour les jeunes qui sortent des écoles de commerce où on leur a fait croire qu'ils étaient les meilleurs et qu'ils allaient gagner des ponts d'or...ils déchantent aujourd'hui lorsqu'ils s'aperçoivent que les prix du marché est bien en dessous de leurs attentes... » (Manager, directeur Administratif et financier, dans le secteur automobile, société de 54 personnes, il gère une équipe de 10 personnes, 35 ans)<sup>194</sup>

De plus, la génération Y est une génération beaucoup **plus sensible aux relations pragmatiques et à l'autorité formelle**. Car, « selon eux, avoir une position de pouvoir ne confère pas forcément autorité. L'autorité est de plus en plus fondée sur la crédibilité de la personne et sa capacité à se rendre légitime. Par conséquent, les jeunes acceptent facilement la critique, mais encore faut-il qu'elle soit formulée de manière non agressive et constructive ».<sup>195</sup>

---

<sup>187</sup> Étude APEC déc.2009, *op. cit.*, p. 18.

<sup>188</sup> R. Alsop, extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, *op. cit.*, p. 22.

<sup>189</sup> R. Alsop, extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, *op. cit.*, p. 22.

<sup>190</sup> Étude APEC déc.2009, *op. cit.*, p. 22.

<sup>191</sup> M. Enguix, « Seniors-Juniors, les recettes du tandem gagnant », *L'Express*, rubrique spécial Italie, pp.136-137, Juin 2010.

<sup>192</sup> Consultant Rh et auteur d'un blog sur la génération 2.0. Extrait de « À la rencontre de la génération Y », *La Tribune*, p. 14, 27 janvier 2010.

<sup>193</sup> Étude APEC déc.2009, *op. cit.*, p. 26.

<sup>194</sup> Étude APEC déc.2009, *op. cit.*, p. 26.

<sup>195</sup> Extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, *op. cit.* p. 7.

v. Un rapport à la hiérarchie remis en question

Dans leurs relations avec leur manager de proximité ou responsable hiérarchique direct, les jeunes sont également perçus comme **exigeants**, aux vues des attentes qu'ils formulent. En effet, ils souhaitent avoir un « feedback » régulier sur leur travail, ont besoin de directives précises pour savoir ce qu'ils doivent faire (et donc éviter les échecs), et doivent réaliser des efforts pour penser indépendamment et prendre des décisions ou des risques. Même si, paradoxalement, ils **sont en demande d'une grande autonomie** dans la réalisation de leur activité, et **de responsabilités** que l'entreprise est susceptible de leur confier.

Ce dernier constat, observé par plusieurs DRH, a tendance à effrayer les managers qui se demandent comment ces jeunes vont faire lorsqu'il faudra prendre des risques et répondre à certains défis majeurs. Ces craintes se transforment parfois en peurs, qui amènent certains sociologues à penser que cette génération serait une menace au bon fonctionnement des organisations : « La presse se fait l'écho de visions manichéennes qui influencent les représentations : les jeunes seraient des ferments d'insécurité menaçant pour les plus âgés ; les plus âgés seraient quant à eux, une charge économique pour les actifs de la société »<sup>196</sup>.

« Les jeunes sont souvent vus par les entreprises comme instables (c'est chez les jeunes que le turnover est le plus élevé) et moins disciplinés. (...) On craint parfois leurs comportements à risque (consommation de drogues, etc.) et les conséquences sur la productivité »<sup>197</sup>

Ces nouveaux comportements (individualistes, hédonistes, égocentrés) marquent pour certains le début d'une dissolution des liens sociaux : « Cette génération n'a pas de projet collectif, ne s'intéresse qu'à son bien-être individuel. Cela déconstruit le lien social »<sup>198</sup>.

Toutefois, la déconstruction des liens sociaux ne tiendrait pas uniquement en la montée d'un individualisme croissant chez les jeunes. Cette génération, appelée aussi « génération web 2.0 », a développé un relationnel différent, modifiant les relations interpersonnelles au cœur de l'entreprise.

vi. Déstructuration du lien social

Il est à noter qu'aujourd'hui les jeunes sont considérés, par les opérationnels et les DRH, comme **autonomes** dans les recherches d'informations qu'ils effectuent. En effet, ils maîtrisent bien mieux que la plupart de leurs aînés les outils informatiques et les différents canaux de communication, notamment parce qu'ils « baignent » dedans depuis leur plus jeunes âge.

Aspect positif de ce constat, les DRH estiment que la jeune génération a davantage de **facilités à fonctionner en réseau**, notamment du fait de son apprentissage du fonctionnement des réseaux sociaux. Ce qui accroît naturellement sa **capacité à se créer rapidement un réseau au sein de l'entreprise**. En effet, les jeunes sont nombreux à communiquer via des blogs<sup>199</sup>, par le biais de tchat<sup>200</sup> ou autres moyens virtuels, qui leur permet de communiquer rapidement ou grâce auxquels ils obtiennent des informations sur l'entreprise avant même que celle-ci n'ait officiellement communiqué. C'est pourquoi l'un de leurs atouts est leur **facilité à interagir avec plusieurs groupes d'individus de manière simultanée**.

Cependant, leur **capacité à échanger oralement avec leurs collègues**, ou avec les différents interlocuteurs de l'entreprise, **est relativement faible**. Nous pourrions dire qu'ils ont donc le défaut de leurs qualités. Là où ils parviennent, souvent mieux que d'autres, à **entrer en relation rapidement avec plusieurs interlocuteurs** au sein d'une nouvelle organisation, ils **commettent inconsciemment des erreurs de communication** lorsqu'il s'agit de communiquer vis-à-vis d'un tiers.

Est-ce lié à l'excès de l'utilisation de messageries instantanées et de l'envoi de mails ? Nous ne le savons pas véritablement.

---

<sup>196</sup> D. Lacaze, *op. cit.* p. 1.

<sup>197</sup> A. Cornet, P. Warland, *op. cit.*, p. 39.

<sup>198</sup> B. Helbrunn, extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, *op. cit.*, p. 15.

<sup>199</sup> Anglicisme, page web personnelle dans laquelle l'auteur note, au fur et à mesure de sa réflexion sur un sujet qui lui importe, des avis, impressions, etc., pour les diffuser et susciter des réactions, commentaires et discussions.

<sup>200</sup> Messagerie instantanée ou clavardage (au Québec), également désignée par l'anglicisme chat, permet l'échange instantané de messages textuels entre plusieurs ordinateurs connectés au même réseau informatique, et plus communément celui d'Internet.

Toutefois comme l'évoque un jeune cadre, des erreurs de communication peuvent rapidement être observées et être source d'incompréhensions ou de mécontentements vis-à-vis des plus anciens « Quand je suis arrivée dans mon entreprise, j'avais l'habitude d'envoyer systématiquement des emails, même aux gens qui étaient dans les bureaux juste à côté du mien. Et certains collaborateurs plus âgés que moi ont parfois mal réagi, ils préféraient que je vienne les voir (intervention d'une jeune cadre de moins de 30 ans) ». <sup>201</sup>

Cette manière de communiquer à distance, par échange de courriers électroniques, peut être également considérée comme un facteur de déstructuration du lien social.

Par ailleurs, au delà de l'évolution des rapports entre individus, avec l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication et d'un monde virtuel (internet, réseaux sociaux, connexion à distance aux messageries professionnelles, etc.), se sont également les **manières de travailler qui ont également profondément changé.**

Notre société a connu récemment une évolution majeure : la naissance du **télétravail** ou travail à domicile. Les entreprises ont effectivement dû s'adapter à **une forte demande des salariés**, concernant la **possibilité de travailler à distance**, et non plus systématiquement au sein du siège social où sur les sites répertoriés par l'entreprise.

En effet, la mise en place du **télétravail commence à se démocratiser et à se développer.** La notion de « je fais des heures, je suis présent, par conséquent je suis visible et actif pour mon entreprise » évolue. Pour certains, travailler ne signifie plus d'être présent physiquement dans les locaux, mais plutôt de se connecter à distance depuis sa messagerie professionnelle, ce qui **remet en cause les rapports que développent les jeunes avec les entreprises.**

Ainsi, comme l'évoque Ron Alsop : « Leur demande est grande en terme de flexibilité pour travailler où et quand ils veulent : le soir tard à la maison si cela leur chante, puisque, passionnés de technologie, ils revendiquent de pouvoir déporter n'importe où leur poste de travail » <sup>202</sup>. Ainsi, même si l'entreprise est reconnue comme étant un lieu permettant la sociabilisation des individus, de fait, la mise en place et le développement croissant du télétravail concoure naturellement à un affaiblissement voire une rupture du lien social.

En conclusion, qu'ils s'agissent de leur personnalité, de leur rapport à la hiérarchie ou au travail, les DRH et les sociologues s'accordent sur le fait qu'ils voient dans cette génération Y une génération à part, dont les **attentes et les modes de fonctionnement seraient en rupture avec ceux des anciennes générations.**

## 2. Concernant les seniors (ou génération des « Baby-boomers »)

**Coupables** dans bien des domaines : les « **seniors** » ! **Coupables du chômage des jeunes, de la dette du pays, du casse-tête des retraites, du gouffre de la sécurité sociale...** coupables quoi qu'ils fassent ! Sont-ils riches et en pleine forme, c'est... au détriment de jeunes ; sont-ils pauvres et malades, ils vont... coûter cher aux jeunes. **Boucs émissaires parfaits** d'une société déboussolée, ils forment ce « papy-boom », ce « tsunami démographique », cette « marée grise » qui va paraît-il submerger le pays ! D'aucuns en viennent même à appeler les jeunes à se révolter, à refuser de payer pour les générations aînées, bref, à déclarer la guerre. .../... <sup>203</sup>

De manière générale, en France, les responsables des ressources humaines et les managers **ont une vision plutôt négative des seniors.** Ici encore **les représentations et les stéréotypes sont nombreux** pour qualifier les plus de 45 ou 50 ans : **hermétiques au changement, amateurs en matière de nouvelles technologies, mal à l'aise avec les outils informatiques, ne maîtrisant souvent pas les langues étrangères,** etc.

« Il reste encore **beaucoup de préjugés et des stéréotypes tenaces.** Une large partie des entraves au retour à l'emploi des seniors concerne moins leur âge que les représentations sociales afférentes. (Pierre Lamblin) » <sup>204</sup>

Les *a priori* et les idées reçues, de la part des recruteurs sur les cadres de 50 ans et plus en entreprise, peuvent être résumés ainsi :

<sup>201</sup> Étude APEC déc.2009, *op. cit.*, p. 16.

<sup>202</sup> R. Alsop, extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, *op. cit.*, p. 22.

<sup>203</sup> J. Pelissier, « La guerre des âges », *Éditions Armand Colin*, mars 2007.

<sup>204</sup> « La discrimination faite aux quinquas », *L'Express.fr*, 15/04/2010.

- « Un manque de dynamisme et de motivation,
- un manque d'adaptabilité, d'autonomie et de mobilité,
- des prétentions salariales excessives, une maîtrise insuffisante des langues étrangères,
- des doutes et des suspicions au regard de la disponibilité. »<sup>205</sup>

Ainsi, la plupart estime que les seniors manquent de dynamisme, de motivation et sont souvent peu mobiles<sup>206</sup>. Ils sont identifiés comme étant « mal aimables », manquant d'autonomie, et exigeant une rémunération toujours plus importante, ce qui n'attire guère les recruteurs.

Ils estiment être face à une **population** qui n'est **pas formée, peu adaptée à la société** civile actuelle, qui elle-même tend à les mettre de côté voire à les pousser vers la sortie.

#### a. Les seniors coûtent cher

Par conséquent, l'un des **stéréotypes** les plus véhiculés, consciemment ou inconsciemment par les entreprises et les recruteurs, est que **les seniors représentent un coût important pour l'entreprise et pour la société civile.**

Suite à la mise en place des préretraites, un nombre important de seniors se sont retrouvés sur le marché du travail, parfois au chômage plutôt qu'à la retraite, et ayant beaucoup de mal à retrouver un emploi. Comme l'explique Nicole Raoult, fondatrice du cabinet Maturescence, un réseau d'experts de la problématique seniors, « il y a longtemps eu **un consensus pour favoriser les départs anticipés à la retraite, tant de la part des grands groupes**, qui considéraient leurs **seniors comme une main-d'œuvre chère et non-performante**, que de celle **des syndicats** qui relayaient la demande de leurs salariés sur le terrain ».<sup>207</sup>

Il ne fait aucun doute pour Laurent Wauquiez<sup>208</sup> que « **les seniors coûtent trop cher** »<sup>209</sup>. Que cela soit pour les pouvoirs publics, parce qu'ils viennent gonfler irrémédiablement le taux de chômage d'une part, et pour les entreprises qui préfèrent recruter de plus jeunes actifs à un salaire moins élevé d'autre part : « il faut arrêter de se voiler la face, les entreprises n'embauchent pas les seniors parce qu'ils coûtent trop cher ».<sup>210</sup>

La sonnette d'alarme a donc été tirée afin d'accélérer la mise en place de mesures permettant le maintien dans l'emploi des seniors ou de les amener à chercher de nouveau un emploi : « Le financement des régimes de retraite impose de faire remonter le taux d'emploi des 55 ans et plus. Le gouvernement s'y est attelé en fermant le robinet à préretraites et en programmant l'extinction de la dispense de recherche d'emploi. »<sup>211</sup>

Car au-delà d'un coût unitaire qui parfois peut être considéré comme négligeable, **la croissance du nombre de demandeurs d'emplois âgés de plus de 50 ou 55 ans**, a fait naturellement **gonfler le coût** qu'ils représentent en matière d'assurance chômage ou de financement de pensions de retraites : « Pour les employeurs, faire partir les plus vieux permettait de se séparer des plus coûteux et, dans l'esprit de certains DRH, des moins productifs ». « Seules perdantes : les caisses de protection sociale (retraites, assurance chômage), dont les comptes se voient aujourd'hui plombés par le poids croissant de ces salariés devenus prématurément inactifs ».<sup>212</sup>

De fait, ils en viennent **à être stigmatisés et mis à l'écart par les entreprises et la société civile.** Comme en témoigne Sylvie Fourtané, sociologue du Centre départemental d'information et de documentation gérontologique de la Haute-Vienne, « être vieux, c'est excluant » et « du coup, si les vieux sont de plus en plus nombreux, ils coûtent aussi de plus en plus cher et sont de plus en plus « stigmatisés » ».<sup>213</sup>

<sup>205</sup> « L'emploi des cadres de 50 ans et plus », *Étude APEC*, 2002 ; et « la mobilité professionnelle des cadres », *Étude APEC*, 2007.

<sup>206</sup> *Étude APEC 2002 ; op. cit. et Étude APEC, 2007, op. cit.*

<sup>207</sup> « 2010 : le pari sur les seniors », *L'Express.fr*, avril 2010.

<sup>208</sup> Secrétaire d'état à l'Emploi.

<sup>209</sup> F. Krug, <http://eco.rue89.com>, janvier 2010.

<sup>210</sup> F. Krug, *op. cit.*

<sup>211</sup> L. Steinmann, « Le recrutement des seniors c'est pas pour demain », *Enjeux-les Échos*, p. 18, octobre 2009.

<sup>212</sup> L. Peillon, « 1<sup>er</sup> janvier, le jour du senior dans les entreprises », *Libération*, p. 13, déc.2009.

<sup>213</sup> V. Gas, « Tout, mais pas vieux », RFI, novembre 2002.

Au-delà de les considérés comme une population « chère », les recruteurs estiment qu'elle est également moins productive que la jeune génération.

### b. Une population moins productive et moins au fait des nouvelles technologies ?

La réputation des seniors en matière de maîtrise des nouvelles technologies ne semble effectivement plus à faire. Aux dires des managers ou des Responsables des Ressources Humaines, il s'agirait d'une **population réticente au changement**, qui a **dû mal à s'adapter aux nouveaux outils informatiques**, et qui regarde la jeune génération du coin de l'œil naviguer sur les différents réseaux sociaux.

Cependant, force est de constater qu'une fois recrutés, le regard sur ces personnes de l'ancienne génération change. Ils sont de plus en plus nombreux, mêmes s'ils ne représentent pas encore la majorité, à constater que nous sommes dans un vrai paradoxe : « les plus de 55 ans ont la réputation, dans les entreprises, **d'être dépassés par les nouvelles technologies** alors qu'ils sont, une fois rentrés chez eux, des **consommateurs hyper dynamiques sur le Net !** » (Frédéric Serrière).<sup>214</sup>

Les seniors se montreraient-ils réellement réticents aux nouvelles technologies afin de ne pas l'effort de s'y adapter au sein de l'entreprise, ou cette représentation n'aurait-elle pas été créée de toute pièce, par quelques personnes partageant leur propre doute quant à une éventuelle impossibilité pour eux de les utiliser ?

Il est un fait indéniable, et les chiffres parlent d'eux-mêmes sur ce sujet : « contrairement aux idées reçues, il y a vingt fois plus de 45 ans qui s'inscrivent sur les réseaux sociaux que de jeunes de 20 ans. »<sup>215</sup> Il apparaît même qu'ils représentent la majorité de l'ensemble des personnes qui créent chaque année de nouveaux sites internet.

L'une des principales conséquences à cela est que ces préjugés ont tendance à **conduire les seniors eux-mêmes à se dévaloriser** et à ne plus vraiment croire en leur avenir dans l'entreprise.

### c. Des seniors pessimistes et désabusés...

Les nombreux départs à la retraite, qui se sont succédés ces vingt dernières années (préretraites, entrée rapide sur le marché du travail et trimestres acquis, etc.), et la montée rapide et croissante du chômage, ont **conduit les plus de 50 ans à devenir de plus en plus pessimistes, quant à leur avenir professionnel**. Ainsi, ils **considèrent leurs possibilités d'évolution en interne logiquement plus restreintes**, constatent rapidement que leur salaire évolue moins vite et de manière moins importante, et qu'ils **ont moins facilement accès à la formation**. Enfin, le risque pour eux d'être au chômage et d'avoir des difficultés à retrouver un emploi est également plus fort, face à un marché externe plus limité.

Les **stéréotypes** ou toutes autres **représentations** actuellement véhiculées sur cette population semblent **systématiquement n'être que négatifs** à leur rencontre, cependant, selon Delphine Lacaze, il apparaît que : « pour les plus de 50 ans, le problème est que l'on reproche à ces travailleurs leur coût salarial, qui s'enracine souvent dans un dispositif de rémunération basé sur l'ancienneté. (...) ils sont eux aussi victimes de représentations et **de stéréotypes parfois fondés sur des faits objectifs mais aussi sur d'autres totalement infondés** »<sup>216</sup>

Ainsi, une ambivalence réside là aussi, et nous amène à penser que sur certains aspects, cette population peut également être perçue positivement, comme **un vrai relais ou une réelle ressource pour les organisations**.

---

<sup>214</sup> L'Express.fr, 15/04/2010, *op. cit.*

<sup>215</sup> Propos recueillis par C. Bellin-Lévy, « Le conflit des générations n'existe pas...encore », *Courriers Cadres*, p. 96, février 2010.

<sup>216</sup> A. Cornet, P. Warland, *op. cit.*, p. 37.

#### d. ...qui ont tout de même un avenir au sein de notre société

En effet, les responsables RH considèrent que se sont également des personnes dotées d'une grande rigueur, avec un sens de l'éthique, respectueuses des valeurs de l'entreprise, et qui détiennent les savoirs (techniques).

En effet, des recruteurs se sont rendus à l'évidence et ont convenu que **les plus anciens sont ceux qui possèdent la connaissance historique et organisationnelle** de l'entreprise, les **compétences techniques et managériales**, et les « ficelles du métier »<sup>217</sup> :

Une fois recrutés, les seniors leurs apparaissent d'un tout autre ordre et les atouts qu'ils leur reconnaissent sont tout aussi nombreux :

- Leur capacité de management
- Leur réseau relationnel
- Leur compétence technique
- Leur capital expérience
- Leurs qualités psychologiques et humaines. »<sup>218</sup>

Constat qui est d'ailleurs partagé par les sociologues et professionnels des ressources humaines, Philippe Warland et Annie Cornet<sup>219</sup> : « pourtant, si on raisonne en termes d'atouts et non plus de handicaps, comme nous encourage à le faire la gestion de la diversité, **il apparaît que les travailleurs âgés sont perçus comme plus fidèles à l'entreprise**. On apprécie leur maturité, leur sagesse et leur expertise. Ils sont aussi la mémoire de l'entreprise et possèdent des connaissances et compétences tacites à transmettre au travers de processus d'apprentissage et de *coaching* »<sup>220</sup>

C'est ainsi que pour certains, ils deviennent **une ressource privilégiée**, recherchée sur le marché du travail : « il y a des métiers où l'on a besoin de seniors. Ce sont des **profils expérimentés, qui ont du savoir-faire, de fortes compétences** et qui **savent aussi s'adapter** »<sup>221</sup>.

Un changement des mentalités serait-il en train de s'opérer ?

En tout état de causes, selon Christine Hindré, interviewée dans la revue *Dynamique entrepreneuriale*, il est temps que « les entreprises commencent à prendre en compte les plus de 55 ans, (...) », et qu'elles ne les enferment plus « dans ces postures de transmissions de compétences, tout en pensant qu'ils sont largués et qu'ils n'ont plus envie de s'investir. »<sup>222</sup>

Il est à noter, comme en témoignent plusieurs dirigeants, que **les seniors ont un bel avenir devant eux**, si l'on considère les remarques qu'ils soulèvent à leur propos : « certaines des entreprises qui nous font confiance (...) réclament même que leurs clients soient traités par nos collaborateurs seniors, car ils les trouvent rassurants » (Directeur général de Convers, Philippe Gibon)<sup>223</sup>, « (...) en ce qui concerne les cadres tout du moins, les managers nous disent apprécier les quinquas, une fois recrutés, justement pour leur adaptabilité, leur expérience et leur savoir-faire. Quand aux cadres eux-mêmes, ils ne se voient pas différents des autres salariés et affirment s'impliquer tout autant. » (Pierre Lamblin)<sup>224</sup>.

Ils apparaissent **rassurants, dignes de confiance**, leur recrutement et leur intégration apportent l'assurance à moyen terme **d'une fidélité** et d'un **retour sur investissement** qu'ils ne souhaitent plus négliger : « de toute façon, que ce soit au niveau du recrutement ou du maintien dans l'emploi, la

<sup>217</sup> Étude APEC, 2002, *op. cit.*, Étude APEC, 2007, *op. cit.*

<sup>218</sup> Étude APEC, 2002, *op. cit.*, Étude APEC, 2007, *op. cit.*

<sup>219</sup> Annie Cornet est professeure à HEC-Liège, elle a fondé le centre de recherche EGiD (Études sur le genre et la diversité en gestion). Ses travaux portent sur l'égalité entre les femmes et les hommes et la gestion de la diversité. Philippe Warland est licencié en sociologie et titulaire d'un master en gestion des ressources humaines, il participe, depuis 2006, à un projet de promotion de la gestion de la diversité dans les entreprises belges.

<sup>220</sup> A. Cornet, P. Warland, *op. cit.*, p. 38.

<sup>221</sup> « Le Facebook des seniors » Interview de Catherine Hindré, PDG de beboomer.com, *revue dynamique entrepreneuriale* n°8, octobre/novembre 2009

<sup>222</sup> Courriers Cadres, *op. cit.*, p. 96.

<sup>223</sup> I. Hennebelle, « La fin des préretraites, des entreprises font déjà du neuf avec du vieux », *L'Expansion*, p. 45, octobre 2009.

<sup>224</sup> L'Express.fr, 15/04/2010, *op. cit.*

gestion des seniors à un coût. Chez Axa, 7% de la masse salariale est dédiée à la formation : « mais ce choix permet une employabilité durable, peu de turn-over, des salariés motivés », souligne José Milano<sup>225</sup>, Et comme le souligne François Humbert, fondateur de Cadres Seniors Consulting, un cabinet de recrutement spécialisé sur les seniors « au départ, cela coûte plus cher, mais vous avez un retour sur investissement plus rapide. Et le senior ne va pas partir au bout de 18 mois, comme certains jeunes. ».<sup>226</sup>

De plus, les seniors bénéficient d'un véritable réseau interne et externe bâti depuis plusieurs années, et le constat posé démontre que leurs salaires ne sont pas finalement pas forcément aussi élevés<sup>227</sup>.

Au terme de ces études des générations d'âges extrêmes, il advient pertinent de se demander **si les conflits entre générations tant annoncés sont réellement présents dans les esprits**, et si la coexistence de plusieurs générations en entreprise peut véritablement poser problème.

### 3. Concernant les rapports entre les générations

Selon une étude récente, il apparaît que « 34% des français doivent faire face à des conflits générationnels dans leur carrière. »<sup>228</sup>

#### a. **Conflits annoncés**

Au fil de nos recherches, il s'avère que **la plupart des stéréotypes** proviendraient des **bouleversements qu'opère la mixité des âges au sein des entreprises**. Comme évoqué supra, les entreprises ont dû faire face à plusieurs phénomènes simultanés qui les ont poussés à revoir en urgence leur organisation.

« Les **caractéristiques accordées aux cadres** selon qu'ils sont (...) « **jeunes** » ou « **âgés** » renvoient à **des représentations mêlant segmentations réelles** dans la répartition au travail et **stéréotypes** : aux jeunes, la créativité, la maîtrise des nouvelles technologies, la primauté de la carrière et de l'évolution des compétences ; au plus âgés, la rigueur, le sens de l'éthique, l'organisation et la force du lien à l'entreprise. »<sup>229</sup>

Ces **caractéristiques** attribuées à la **génération Y** et à celle des **baby-boomers**, qui paraissent faire l'unanimité, **associées aux mutations** qu'ont connu les organisations ces dernières années, feraient donc **naître des tensions voire des conflits entre ces générations**, et seraient **en interne sources** (comme dans la société civile d'ailleurs) d'une **stigmatisation des générations d'âge extrême**.

Par conséquent, certains constats pragmatiques, au premier rang desquels : la **perte de savoirs**, qui s'est accélérée notamment du fait de l'accumulation des départs en retraite, **l'augmentation du turn-over** des **nouveaux salariés** (phénomène plutôt récent), ainsi que les **caractéristiques inhérentes** à chaque **génération**, ont fait **émerger des problèmes d'organisation et de performance**, qui ont conduit les entreprises à **devoir repenser leurs processus internes RH** dans la précipitation.

En effet, cela les a amené à revoir leur processus de recrutement et d'intégration, tout en menant en parallèle des actions d'anticipation et de réflexion sur la gestion des compétences, la rétention des talents et l'identification des potentiels, la transmission des savoirs, au même titre qu'elles ont dû commencer à imaginer de nouvelles formations sur le leadership à l'attention des managers.

Il leur faut donc **résoudre plusieurs « casse-têtes » en même temps**, tout en **intégrant les différences notoires** qui caractérisent ces **génération** : indifférence des plus anciens face aux nouveaux venus, rapports à l'autorité et à la hiérarchie différents, refus face à la rigidité des processus, etc.

Finalement, les différents facteurs répertoriés comme étant sources de conflits au sein des entreprises proviendraient à la fois des organisations en elles-mêmes, du fait : d'une mauvaise intégration des plus jeunes, absence ou mauvaise définition des rôles et des fonctions, du maintien de méthodes de travail « à l'ancienne », dans lesquelles les anciens comme les plus jeunes ne se reconnaissent pas ou plus, des mutations perpétuelles des organisations, supprimant des niveaux hiérarchiques et/ou

<sup>225</sup> L'Express.fr, 15/04/2010, *op. cit.*

<sup>226</sup> L'Express.fr, 15/04/2010, *op. cit.*

<sup>227</sup> « Les salaires des cadres en poste », *Étude APEC*, 2007.

<sup>228</sup> « Rapports intergénérationnels au travail : étude international », [www.indicerh.com/enquêtesRH](http://www.indicerh.com/enquêtesRH), 16/09/2009

<sup>229</sup> « Les générations dans l'entreprise », *Étude APEC*, p. 9, juillet 2007.

bouleversant les parcours de carrière prédéfinis : « (...) dans les années à venir, le conflit de génération va sans doute se polariser sur les rivalités d'emploi. Avec l'allongement des carrières, si les entreprises n'offrent pas plus de boulot, seniors et juniors ne feront sûrement plus « copain-copain » »<sup>230</sup>, etc. Mais aussi des stéréotypes véhiculés par la société civile qui tend, ces dernières années, à stigmatiser chaque génération, les enfermant dans des carcans négatifs qui influencent fortement les représentations de tout à chacun.

La solution ne serait-elle pas de faire fi de ces considérations et de voir les choses sous un autre angle, afin de déterminer s'il existe d'autres relations entre ces générations, qui seraient alors source de création de valeur au service des organisations ?

## b. Ententes avérées

Selon Robert Rochefort « nous sommes dans une société de la convivialité intergénérationnelle, plus que dans un véritable dialogue, chaque génération vit avec l'autre, sans conflit ouvert mais sans échanger sur le fond non plus »<sup>231</sup>. Il s'avère qu'au-delà des clichés et stéréotypes, nous constatons rapidement qu'il n'y a pas concrètement de conflits avérés entre ces générations, bien au contraire.

De leur côté, les responsables RH y voient davantage le **moyen de créer des synergies** notamment grâce à la **mise en commun des atouts de chacun**. Selon Christine Charlotin, consultante et directrice du pôle diversité du cabinet de recrutement Managing, « **l'époque a tout à gagner d'un mélange intelligent des âges** : les juniors ne cherchent pas à prendre la place des seniors, mais sont demandeurs pour travailler en bonne harmonie avec les personnes les plus expérimentées »<sup>232</sup>.

En effet, **les cadres**, plus ou moins jeunes, **pensent avoir des compétences à se transmettre mutuellement**, et comme l'affirme Luc Ferry, la « confiance entre jeunes et vieux n'a jamais été aussi grande qu'aujourd'hui »<sup>233</sup>.

Ainsi, la vision des plus anciens vis-à-vis des plus jeunes semble plutôt positive, et vice versa<sup>234</sup>. Les **cadres de 50 ans et plus apprécient les jeunes** car ils sont en mesure de leur apporter leur :

- Expérience et connaissance des pratiques terrain, métiers, et marché,
- Capacité d'analyse,
- Rigueur,
- Prise de recul,
- Capacité à gérer des situations complexes.
- De leur côté les jeunes déclarent pouvoir transmettre à leurs aînés :
  - Des connaissances,
  - Leur enthousiasme,
  - De la créativité et de la réactivité,
  - Leur dynamisme et leur ouverture d'esprit.

Il semblerait donc que l'on assiste davantage à **une relation dans laquelle prédominent les échanges et des transmissions mutuelles**, plutôt qu'à une confrontation ou à une mise en concurrence des qualités comportementales et techniques détenues par chacun.

Ceci étant peut-être dû au fait que les seniors ne se perçoivent pas très différents des autres cadres, notamment sur le plan de leur<sup>235</sup>:

- Investissement au travail,
- Capacité à gérer une importante charge de travail,
- Capacité à gérer le stress induit, notamment par davantage de travail dans l'urgence,

<sup>230</sup> B. Chaminade, *Courrier Cadres*, op. cit., p. 98.

<sup>231</sup> Extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, op. cit., p. 6.

<sup>232</sup> Extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, op. cit., p. 17.

<sup>233</sup> Extrait de la revue de réflexion de l'APM, Pluriels n°2, op. cit., p. 11.

<sup>234</sup> P. Lamblin, Directeur des Études et Recherche, « les quinquas en entreprise : le grand paradoxe », *extrait d'une étude menée par l'APEC*, 8/07/2008.

<sup>235</sup> Étude APEC 2007, op. cit., Étude APEC 2002, op. cit.

- Recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle,
- Vision positive de la mobilité,
- Inquiétude au sujet de leur fin de carrière.

Par ailleurs, contrairement à ce que pouvaient penser les politiques et dirigeants d'entreprise, consciemment ou inconsciemment, les seniors (de 50 à 54 ans) continuent de se projeter professionnellement, notamment à court terme. Une récente étude de l'APEC démontre que plus d'un quart ou d'un tiers d'entre eux souhaitent <sup>236</sup>:

- Augmenter leur salaire : 35%
- Élargir leurs missions dans la même entreprise : 34%
- Privilégier leur vie privée : 26%
- Évoluer dans la hiérarchie : 24%
- Acquérir une expertise : 20%
- Changer de fonction : 13%
- Travailler moins : 13%
- Préparer ou prendre sa retraite : 11%
- Ne rien changer : 11%

En conclusion, « ces divergences, très médiatisées, sont généralement surestimées et provoquent dans l'imaginaire collectif des angoisses qui ne sont pas fondées ; on parle de vieillissement de la population comme d'un péril grave, du poids financier des personnes âgées ruineux pour les populations plus jeunes (coût en soins et en pensions), etc. De la réalité aux représentations, le vieillissement prend une dimension fautive et exagérée, qui explique un discours dramatisant. Ces images déformées de la réalité pourraient constituer un terreau fertile au développement de conflits intergénérationnels. »<sup>237</sup>

### **C. Les critiques immédiates possibles et les évolutions multiples dans l'environnement de travail**

#### **1. Les considérations sur le conflit entre les âges**

D'une manière générale, les **représentations mentales** sur les générations – et plus spécifiquement dans les discours managériaux – sur la difficile cohabitation en situation de travail entre les jeunes et les anciens **se traduisent** par la fréquente évocation de **risques de conflits**, **l'amointrissement des capacités coopératives** et la **diminution des performances** collectives.

Les relations établies entre les jeunes et les anciens dans la réalité quotidienne du travail soulignent fréquemment que les coopérations constatées ne révèlent pas de conflictualités marquées :

- « Nos investigations invitent tout d'abord à sortir d'une lecture conflictuelle des rapports intergénérationnels au travail entre jeunes et anciens »<sup>238</sup>
- « La question de l'âge est essentiellement culturelle, relative et évolutive. Elle ne se limite pas à des considérations liées à l'état civil. La prise de conscience de l'évolution de la réalité de l'âge apparaît se faire moins vite dans les têtes des décideurs, des responsables d'entreprise ou des acteurs des médias que dans la réalité »<sup>239</sup>

Pourtant, **l'annonce de conflits générationnels** est **récurrente**, que ce soit dans médias grand public et professionnels, ou à l'occasion de parutions d'articles ou de livres traitant ce thème (sous l'angle des adaptations managériales requises pour la gestion des différentes générations au travail).

---

<sup>236</sup> « La mobilité professionnelle des cadres », *Étude APEC* – réponses multiples, 2007.

<sup>237</sup> V. Hugentobler et F. Höpflinger, dictionnaire suisse de politique sociale

<sup>238</sup> B. Delay, « Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises », p. 29, 2008.

<sup>239</sup> S. Guérin, G. Fournier, « Le management des seniors ».

Elle peut être **fortement relativisée** au regard des éléments suivants :

- **1** - Pour de multiples raisons, les **jeunes** ne constituent **pas un groupe unifié** avec une communauté évidente et forte de pratiques et de valeurs :
  - « Enfin, ces résultats soulignent une forte hétérogénéité intra-générationnelle particulièrement perceptible chez les jeunes, et cohérente avec le diagnostic d'un renforcement des inégalités au sein de cette classe d'âge. Ils encouragent donc à ne pas occulter, outre la variable générationnelle, d'autres principes de différenciation fortement structurants dans la construction du rapport au travail tels que la situation face à l'emploi et la position occupée dans la hiérarchie sociale »<sup>240</sup>
- **2** - Les **conditions de salaire** octroyées aux jeunes et aux salariés plus âgés, bien que se situant sur des registres d'évolution et dans des contextes d'attribution fortement différenciés recueillent un **niveau de satisfaction indifférencié** entre les différentes catégories d'âge interrogées :
  - « En effet, les jeunes ne semblent pas d'avantage obnubilés par le salaire que leurs aînés, ni même plus revendicatifs ou critiques quant au montant de la rémunération perçue : ainsi, 45% des jeunes interrogés dans l'enquête IPSOS se disent insatisfaits de leur rétribution financière contre 44% chez les âgés. Ce résultat est d'autant plus intéressant qu'il s'inscrit dans un contexte historique de dynamique générationnelle marquée par le déclin économique de la jeunesse : en 1975, les salariés de 50 ans gagnaient en moyenne 15% de plus que les salariés de 30 ans. Aujourd'hui, l'écart est de 40% »<sup>241</sup>
- **3** - Situation de **déclin économique de la jeunesse** et sa conscience générationnelle n'est pas effective au point de générer une rébellion et l'entretien de relations conflictuelles avec les autres catégories d'âge et notamment les plus âgées :
  - « Les jeunes, c'est du moins ce que suggèrent leurs réponses, ne semblent pas toujours avoir une conscience aiguë du sort peu enviable qui leur est réservé collectivement »<sup>242</sup>
- **4** - Concernant ce conflit générationnel fréquemment annoncé, des éléments du rapport des individus au travail et de la situation des différentes générations à la situation de travail, peuvent expliquer les relations tendues entre les âges et les discours faisant de ce critère l'explication des difficultés rencontrées :
  - « L'idée du conflit de générations, affirmée de part et d'autre sous différentes formes, repose sur la construction de deux groupes, chacun se voyant assigné une série de caractéristiques. Les uns seraient irrespectueux, individualistes et ambitieux au détriment de la qualité du travail tandis que les autres se préoccuperaient seulement de maintenir leurs repères, leurs règles internes, empêchant toute possibilité d'évolution des formes du travail au nom de la tradition et d'une autorité fondée sur l'expérience »<sup>243</sup>
  - « Que reste-t-il alors du fameux conflit des générations ? Tout se passe comme si, faute de trouver un sens à cette situation conflictuelle et absurde, chacun se réfugiait dans l'évidence de cette notion qui parlerait d'elle-même. Mais la pauvreté des contenus et des arguments montre qu'elle n'est ici qu'une coquille vide se résumant finalement à sa formule sans plus d'étayage. Dans ce contexte d'incompréhension réciproque, elle constitue une sorte d'artéfact que les uns et les autres mobilisent pour tenter de reconstruire une cohérence et de donner un sens aux comportements des autres »<sup>244</sup>
  - « ...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

---

<sup>240</sup> B. Delay, « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », p. 20, 2008.

<sup>241</sup> B. Delay, « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », p. 19, 2008.

<sup>242</sup> B. Delay, « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », p. 20, 2008.

<sup>243</sup> N. Flamant, *op. cit.*

<sup>244</sup> N. Flamant, *op. cit.*

le biais de raccourcis interprétatifs a tendance à rabattre des dysfonctionnements relationnels sur un conflit de génération »<sup>245</sup>

- « 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 »<sup>246</sup>
- **5 - Les éléments organisationnels et structurels** des entreprises peuvent correspondre à des facteurs producteurs de relations tendues entre les générations :
  - « 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 préexistantes, irréversibles et capables à elles seules, d'expliquer les tensions dans une logique déterministe implacable »<sup>247</sup>
- **6 - La concurrence ou les rapports compétitifs entre les générations** peuvent parfois correspondre à des **choix délibérés d'entreprise** leur permettant d'inscrire et de conforter à partir d'une nouvelle génération une évolution ou un changement voulu. Cette naturalisation ou instrumentalisation au moyen des caractéristiques attribuées à la génération constitue en quelque sorte un moyen d'initier le chantier :
  - « L'arrivée massive de jeunes salariés peut alors représenter une opportunité pour moderniser l'entreprise, rénover le pacte social antérieur, et réformer les modalités d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre en s'appuyant sur leurs compétences et aptitudes, supposées spécifiques, radicalement différentes de celles des anciens, et en adéquation avec les objectifs de l'entreprise »<sup>248</sup>
  - « Bien souvent les discours médiatiques et managériaux tendent même à véhiculer une représentation globalisante et stéréotypée des jeunes actifs, qui se distingueraient des générations précédentes par leur investissement professionnel aléatoire et circonstanciel, leur individualisme croissant, ou encore leur infidélité chronique »<sup>249</sup>
- **7 - Les fondements de la désignation d'une génération et la variabilité entre les individus d'une même génération :**

La génération est un regroupement d'individus situés en forte proximité d'âges et qui présentent la particularité d'avoir connu, à une période de leur développement (généralement située au début de l'entrée dans l'âge adulte) des catégories d'événements marquants et identiques à cette étape de socialisation.

Les éléments fondant la distinction entre une génération précédente et la génération suivante peuvent être plus ou moins pertinents selon leur importance structurante. Les événements retenus pour soutenir cette distinction peuvent être mineurs par rapport à un contexte de socialisation s'inscrivant dans la continuité de celui connu par la génération précédente. Ainsi les critères de différenciation et de constitution généralement retenus entre les groupes ou générations théoriquement constitués correspondent-ils vraiment à des facteurs discriminants ?

Au-delà de cette valeur de la discrimination effectuée les individus regroupés au sein d'une même génération le sont à partir d'une approche macro de la société et des ses évolutions en termes de cadres d'accueil des générations nouvelles.

À l'intérieur de la génération identifiée, d'un point de vue micro, les contextes de socialisation relatifs à des événements structurants deviennent plus individualisés. Pour des individus nés à la même date et ayant traversés des événements identiques au niveau de la société, entre la socialisation d'un jeune ouvrier et celle d'un étudiant existe une forte variabilité des cadres de socialisations particuliers fréquentés. Les réalités globales identiques couplées à d'autres réalités plus spécifiques relatives aux contextes particuliers connus par ces deux individus induisent des différences individuelles fortes. Ainsi, les caractéristiques générales attribuées aux générations dans leur ensemble recèlent

---

<sup>245</sup> B. Delay, « Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises », p. 30, 2008.

<sup>246</sup> B. Delay, « Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises », p. 30, 2008.

<sup>247</sup> B. Delay, « Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises », p. 31, 2008.

<sup>248</sup> B. Delay, G. Huez-Levrat, *op. cit.*

<sup>249</sup> B. Delay, « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », p. 7, 2008.

également des traits particuliers soutenant une forte variabilité des caractéristiques des individus autour du profil commun dressé.

Dans ces conditions considérer chaque individu de la génération comme un représentant parfait du groupe générationnel constitué, sans prendre en compte une possible covariance, ne relève-t-il pas du stéréotype ? Les attitudes adoptées en fonction de cette perception ne correspondent-elles pas à des préjugés ?

- 8 - Les fonctions du stéréotype et des préjugés

Le stéréotype correspond aux croyances d'un individu se rapportant à un groupe de personnes et aux membres le composant. Le processus de stéréotypisation est un mécanisme cognitif permettant, à partir de caractéristiques saillantes, de simplifier la perception et d'expliquer les événements, les attitudes d'une personne ou d'un groupe.

Les préjugés héritent de ces croyances et sous un angle personnel conduisent à l'adoption d'attitudes déclinées et adaptées en fonction des stéréotypes.

## 2. Les considérations sur le vieillissement et les âges

### a. Le vieillissement

Le vieillissement est pour partie produit par les conditions de travail et les exigences attachées au poste de travail.

Le vieillissement biologique et physiologique se manifeste à partir de la période d'âge de 25-35 ans. À partir de cette période, les performances physiques maximales entreprennent un mouvement de déclin. Les personnes âgées de plus de 50 ans ne sont pas identifiées comme la cible d'un déclin généralisé de leurs capacités physiques sauf dans un nombre très limité de domaines.

- « En ce qui concerne l'évolution des caractéristiques physiques, le monde de la recherche s'accorde largement à penser que certaines d'entre elles déclinent de manière prévisible chez une vaste majorité d'individus (la vue, par exemple) et d'autres chez une part non négligeable, comme la force musculaire, l'amplitude des mouvements ou l'audition. Cependant, la plupart des personnes ne connaîtraient pas une perte significative de leur aptitude physique à exercer leur travail »<sup>250</sup>

Il ne peut être déterminé de processus uniforme de déclin avec l'avancée en âge. Il n'existe pas de palier pour les individus à partir duquel serait constable la dégradation des capacités fonctionnelles. Le déclin des capacités des individus présente une très forte variabilité entre les personnes et ce de manière plus prononcée encore au fur et à mesure de l'avancée en âge.

- « On peut en retenir que l'intelligence fluide, généralement associée à la mémoire, au raisonnement abstrait, à l'attention et à l'intégration de nouvelles informations décline très tôt, à partir de 20-25 ans. Ce déclin serait compensé par la progression, jusqu'à 60 ans en moyenne, de l'intelligence cristallisée, liée à l'expérience et à la connaissance »<sup>251</sup>

En conséquence, vieillir est avant tout un processus individuel avec toute la variabilité qui peut être rencontrée et connue d'une personne à l'autre.

Les capacités individuelles observables en période de fin d'activité professionnelles sont étroitement liées au poste occupée mais sont également fortement influées par le parcours professionnel caractérisant l'individu considéré.

- « En définitive, la littérature ne relève pas l'existence de liens significatifs entre vieillissement et baisse de la motivation ni entre vieillissement et baisse de la performance. La situation largement observée résulterait plutôt de vingt ans de politiques d'éviction précoce du marché du travail, de pratiques managériales et sans doute de l'attitude des salariés »<sup>252</sup>

---

<sup>250</sup> J.-D. Culie, « Comment stimuler la motivation des salariés en seconde partie de carrière ? Une revue de littérature », p 6, 2006.

<sup>251</sup> J.-D. Culie, *op. cit.*, p. 6.

<sup>252</sup> J.-D. Culie, *op. cit.*, p. 9.

Les employeurs témoignent d'une méconnaissance avérée des dimensions du vieillissement du personnel.

- « Les problèmes rencontrés avec ces travailleurs âgés ont aussi des racines organisationnelles : manque de reconnaissance, mauvaise entente avec les supérieurs (de plus en plus souvent des jeunes diplômés), stress élevé dû aux modifications dans l'organisation du travail et dans les rythmes de travail, manque de soutien »<sup>253</sup>

### **b. L'influence du contexte de travail**

Les salariés âgés mettent en œuvre différentes stratégies d'adaptation et de compensation en fonction du vieillissement dont ils peuvent constater sur eux-mêmes les effets :

- mobilisation de l'expérience,
- anticipation des tâches,
- adaptation des règles,
- appel à la régulation collective du travail (coopération avec les salariés plus jeunes).

### **c. L'influence du contexte global**

Les représentations concernant l'âge, et plus spécifiquement les salariés les plus âgés, changent et évoluent en fonction de l'époque et du contexte économique considérés :

- Valorisation des plus âgés lors des périodes d'expansion (exemple de la reconstruction économique consécutive à la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale avec une pénurie de la main d'œuvre),
- Dévalorisation des plus âgés en périodes de récession (crises successives des années 1970 et 1980) où les jeunes sont susceptibles d'accéder plus facilement un travail et de trouver un emploi à partir des postes libérés par les plus âgés au moyen du recours massif aux départs anticipés à la retraite et à leur sortie précoce d'activité professionnelle.
- « Il n'est donc pas étonnant, du fait notamment de l'accélération des changements technologiques, que ces approches aient servi de justification à la discrimination par l'âge, en matière de formation comme de licenciements, pour évincer les salariés en deuxième partie de carrière, payés au-delà de leur productivité marginale »<sup>254</sup>

## **3. Les considérations sur les jeunes**

Il est constaté globalement une évolution chez les jeunes consistant à une augmentation du niveau de formation des sortants du système éducatif. Ce niveau d'éducation scolaire croissant et ce niveau d'instruction plus élevé place les jeunes en situation et en capacité de réflexivité et de distanciation critique plus aiguisées.

Cette socialisation scolaire plus importante explique sans doute l'adoption d'un point de vue plus critique sur la vie professionnelle les engagements à réalisés vécus davantage sur le registre d'un choix que sur celui de la contrainte.

Les conditions de socialisation professionnelle des jeunes ont connu de profonde mutations par rapport à celles côtoyées par les générations précédentes :

- Passage d'une logique de qualification (générations précédentes) à une logique de compétences (générations précédentes et nouvelle),
- Allongement significatif de la durée d'insertion des jeunes dans le monde professionnel sous des formes de contrats précaires (Stages, CDD),
- La mobilité professionnelle, tant en interne qu'en externe, constitue un vecteur essentiel de l'employabilité,
- Le travail adopte des formes nouvelles avec l'augmentation des activités de services et la généralisation des TIC,

---

<sup>253</sup> A. Cornet, P. Warland, *op. cit.*, p. 38]

<sup>254</sup> J.-D. Culie, *op. cit.*, p. 8.

- Le cadre de travail est inscrit depuis dix ans maintenant dans une logique d'équilibre vie professionnelle et vie personnelle.

Ces éléments sont relevés dans différentes études :

- « On a d'un côté les jeunes de moins de 25-26 ans, qui demeurent dans la dépendance de leurs parents, qui continuent à habiter le domicile familial, et de l'autre côté les jeunes de 25-35 ans, voire bien au-delà parfois, qui s'intègrent avec difficultés dans le monde du travail et qui ont du mal à pourvoir à leurs propres besoins, en particulier de logement, surtout s'ils ont eux-mêmes fondé une famille »<sup>255</sup>
- « En pratique, cette exigence se traduit par une déstandardisation des emplois et des horaires de travail. Ce qui était rare dans les années 1950 et 1960 devient la règle dans nombre de milieux de travail : horaires irréguliers, imprévisibles, de soir, de nuit, de fin de semaine, travail durant les jours fériés, sur appel, à temps partiel, à domicile, en heures supplémentaires, et ainsi de suite »<sup>256</sup>
- « La nouveauté provient de ce qu'à la fin des années 1970, à l'âge de 25 ans, tout le monde était casé, avec enfant(s), travail, logement. Aujourd'hui, ce schéma de stabilisation rapide a disparu, en dehors de quelques jeunes passant par les grandes écoles et auxquels on assure très tôt un salaire. Pour tous les autres, il est devenu exceptionnel de se stabiliser dans l'emploi avant 24-25 ans. Auparavant, cette non stabilisation résultait d'un choix ; maintenant elle est devenue normalité. En 1969, l'âge médian de fin d'études était d'un peu plus de 17 ans et le taux de chômage douze mois après la fin des études était de l'ordre de 6%. Aujourd'hui, l'âge de fin d'études médian est proche de 22 ans et le taux de chômage de l'ordre de 25% douze mois après la fin des études. Ces chiffres sont révélateurs du processus en cours »<sup>257</sup>
- « De plus, la socialisation professionnelle des jeunes s'est opérée dans un contexte marqué par l'extension des logiques de RTT, qui invitent à une régulation nouvelle entre le travail et le hors travail et prônent implicitement la réalisation de soi dans une redistribution harmonieuse du professionnel et du personnel »<sup>258</sup>

En conséquence, les salariés d'aujourd'hui tout âge confondu, mais encore plus particulièrement pour les jeunes, peuvent manifester davantage qu'auparavant un investissement couvrant tous les champs d'activité qui se présentent :

- Le temps de travail ne s'inscrit plus comme précédemment en tant qu'activité dominante de la vie sociale mais il constitue plus facilement aujourd'hui une activité de la vie sociale parmi d'autres (vie personnelle, vie familiale, vie associative...).
- Les existences poly-centrées connues à l'heure actuelle issue d'une relative complexification croissante de la société avec la multiplication des sous systèmes sociaux et des univers distincts d'activités et de sens, conduit plus facilement les jeunes à être porteurs d'une relation modifiée dans le rapport au travail.

---

<sup>255</sup> L. Chauvel, in J. Damon et *al.*, « Qu'en est-il des rapports intergénérationnels en France ? »

<sup>256</sup> D.-G. Tremblay, R. Paquet, E. Najem : « Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail », p. 126, 2005.

<sup>257</sup> L. Chauvel, in J. Damon, et *al.* « Qu'en est-il des rapports intergénérationnels en France ? »

<sup>258</sup> B. Delay, « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », p. 13, 2008.

## II. LES RELATIONS INTERGENERATIONNELLES DANS LES ORGANISATIONS

### A. *Les représentations mentales des générations et les typologies de salariés*

Après avoir, d'une part pris connaissance des éléments constitutifs des représentations sociales pouvant être attachées indifféremment aux jeunes et aux aînés et, d'autre part, exposé ces différents éléments de croyances au regard d'un premier volet d'analyse critique fondé sur leurs principes théoriques de construction et de structuration, il convient de s'intéresser aux résultats issus des enquêtes, des études conduites et réalisées sur ces sujets ou des thèmes avoisinants en entreprise.

Que deviennent en entreprises et en situation de travail les typologies correspondantes aux différents profils établis pour les générations dans la société civile ? Qu'en est-il exactement des conflits ou des tensions annoncées au travail entre les différentes générations ou catégories d'âges mises en présence ? Comment se situe et interfère précisément le critère de l'âge dans ces deux domaines d'interrogation ?

Les éléments présentés ci-après, tant sur le thème des représentations (perceptions réciproques des générations au travail issues des discours de différents représentants de ces catégories d'âge), que relatives aux typologies des salariés concernant tous les âges dressées pour rendre compte de la partition de ceux-ci par rapport à la problématique étudiée (représentations des âges selon les générations, engagement et rapport au travail, relations entre les générations, coopération entre les âges, conflits intergénérationnels, ressentis d'équité des politiques et dispositifs de GRH entre les générations...) sont issus à la fois d'études qualitatives et d'études quantitatives.

Pour les études qualitatives, les investigations mises en œuvre relèvent du déploiement des principales méthodes suivantes, soit de manière isolée soit de manière couplée :

- Étude de cas,
- Ethnographie et biographie,
- Entretiens non-directifs et semi-directifs individuels,
- Focus group.

Pour les études quantitatives, les différentes techniques mises en œuvre correspondent aux principales méthodes suivantes :

- Questionnaires,
- Questionnaires présentés en entreprise et auto-administrés.

Cette distinction effectuée entre les investigations qualitatives et quantitatives se rapporte essentiellement au mode technique de recueil des données mis en œuvre, car les éléments récoltés dans le cadre de ces deux registres d'investigation peuvent ensuite faire indifféremment l'objet d'analyses de types qualitatives ou quantitatives, voire de traitements combinant ces deux techniques d'analyse.

Le positionnement de ces différentes études et enquêtes se réalise comme suit par rapport aux différentes méthodes et techniques d'investigation présentées :

#### APPROCHES QUALITATIVES (RECUEIL) :

- Dominique Cau-Bareille (1990) : ethnographie,
- Dominique Cau-Bareille (1994) : ethnographie et entretiens semi-directifs,
- James Colombel et Michel Millanvoye (1995) : ethnographie,
- Ada Avila-Assunção (1998) : ethnographie,
- Nicolas Flamant (2005) : observation participante sur un site de travail -ethnographie- et entretiens non directifs,
- Dominique Cau-Bareille (2006) : ethnographie et entretiens semi-directifs,

- Béatrice Delay et Guillaume Huyez-Levrat (2006) : ethnographie,
- Éléonore Marbot (2007) : 28 entretiens semi-directifs,
- Patricia Vendramin et de John Cultiaux (2008) : 31 entretiens semi-directifs et 3 focus-group,
- Delphine Lacaze (2009) : monographie constituée de 28 entretiens semi-directifs et 1 focus-group,

**APPROCHES QUANTITATIVES (RECUEIL) :**

- Claude Tapia (1994) : 800 questionnaires
- François Grima (2007) : 74 questionnaires distribués aux salariés et présentés en entreprise par un chercheur,
- Julie Christin et Pascal Moulette (2008) : 479 questionnaires,
- Béatrice Delay (2008) : 1 000 questionnaires -enquête IPSOS de 2003-, 1 620 questionnaires -ISSP de 2005-.

## 1. Représentations mentales des générations

### a. Les représentations mentales en jeu

L'étude de **Patricia Vendramin** et de **John Cultiaux (2008)** fait référence à une partie des 163 interviews narratives et des 18 interviews de groupe, conduits auprès d'une population européenne d'enquête réparties en trois groupes d'âges (moins de 30 ans, de 30 à 50 ans, plus de 50 ans) et réalisées dans le cadre du programme SPReW (Social Patterns of Relation to Work -dimensions intergénérationnelles des mutations du rapport au travail-). Cette étude de dimension européenne, débutée en 2006, s'est achevée en 2008.

La partie présentée ci-après concerne uniquement les résultats de l'enquête Belge, soit un corpus de 31 entretiens semi-directifs et de 3 focus group.

L'étude conduite indique que le critère de l'âge ne constitue pas un facteur discriminant permettant d'identifier une forme d'engagement particulière au travail en correspondance avec un âge donné. Les différentes générations perçoivent des différences chez les autres, mais ces perceptions loin d'être synonymes de tensions ou de conflits appellent plutôt des comportements réciproques de coopération au travail entre les jeunes et les anciens.

La non pertinence du critère de l'âge pour la distinction de formes spécifiques d'engagement au travail pouvant lui être rattachées est mise en évidence comme suit par ces deux auteurs :

« À ce stade, un premier constat s'impose : il n'y a pas de relation évidente entre les différentes formes d'engagement dans le travail et l'âge des individus. Les groupes d'âges sont éclatés entre les différents types »<sup>259</sup>.

Les perceptions attachées aux générations en présence au travail s'articulent autour de cinq thématiques différentes. Ces cinq thématiques qui ressortent dans les propos tenus par les interviewés d'âges différents sur les générations correspondent aux éléments suivants :

- Les attitudes à l'égard du travail et de l'emploi,
- Les aptitudes en matière de TIC,
- Les marques des trajectoires,
- La dimension sociale du travail,
- Les portefeuilles de compétences et les méthodes de travail.

Si l'on passe en revue les cinq thématiques mises en exergue à partir de ces entretiens semi-directifs et de ces entretiens de groupe, les éléments saillants présentés par les auteurs se caractérisent par les quelques points présentés ci-après :

---

<sup>259</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, « Les générations face aux mutations du rapport au travail », in *Les jeunes au travail : rapports intergénérationnels et dynamiques des groupes professionnels*, Actes du colloque international du GTI de l' AISLF à Brest, mai 2008, p. 5.

▪ **Concernant les attitudes par rapport au travail et à l'emploi :**

Les interviewés les plus âgés estiment que les salariés les plus jeunes présentent des différences d'attitude par rapport au travail et à l'emploi. Cette impression est attribuée à des caractéristiques individuelles de ces jeunes et est considérée par les plus âgés comme relevant d'une moindre motivation et d'un rapport plus utilitariste à l'entreprise.

« Ces derniers (groupes d'âge au-delà de 30 ans) voient la jeune génération comme très différente des autres générations et ils identifient cette différence en termes de motivation : les jeunes travailleurs manqueraient d'initiative et d'enthousiasme dans leur travail et leur intérêt serait seulement instrumental »<sup>260</sup>.

Les deux auteurs mettent en avant les explications suivantes relatives aux changements constatés au travail par les générations constituées des salariés les plus âgés :

« Les lieux communs avancés à propos des jeunes salariés ont la vie dure ; trente ans auparavant, le discours était le même. La différence aujourd'hui, c'est que les entreprises redécouvrent la jeune génération qu'elles avaient gardée en dehors de l'entreprise, comme une force de travail silencieuse gérée par la peur du chômage. La jeune génération reflète les changements qui ont lieu en dehors du travail (consommation, précarité, technologie...); les jeunes importent ces changements dans l'entreprise. Avec l'entrée de ces jeunes travailleurs, les autres générations sont ainsi confrontées massivement à ces changements »<sup>261</sup>.

▪ **Se rapportant aux aptitudes en matière de TIC :**

Les générations des plus jeunes et des plus âgés émettent une perception partagée relative à leurs compétences dans le domaine des technologies informatiques et de communication. Les salariés jeunes bénéficient d'aptitudes reconnues par les aînés et les jeunes ont une parfaite conscience de leurs compétences dans le domaine des TIC. Les salariés les plus âgés sont identifiés par les plus jeunes comme réticents aux TIC et les aînés considèrent que les TIC symbolisent les différents changements connus en entreprise sur les deux dernières décennies écoulées.

Les éléments de l'étude conduite se rapportant à cette analyse correspondent aux différents extraits suivants :

« Les jeunes travailleurs se perçoivent, et sont perçus par les travailleurs plus âgés, comme étant plus compétents tandis que les travailleurs plus âgés se perçoivent, et sont décrits par les jeunes travailleurs, comme moins compétents et réticents en matière de TIC »<sup>262</sup>.

« Les TIC sont ainsi, pour la génération plus âgée, le symbole de tous les changements majeurs qui ont eu lieu dans le monde du travail durant ces vingt dernières années : changement dans les modèles organisationnels, émergence des entreprises réseaux, externalisation, développement des services, automatisation des tâches informelles, codification des tâches, polyvalence, flexibilité... »<sup>263</sup>.

▪ **Concernant les marques des trajectoires :**

Les éléments qualitatifs recueillis auprès des différentes catégories d'âges interrogées mettent en avant une distinction importante entre les trajectoires professionnelles en correspondance avec les salariés les plus jeunes et celles connues par les salariés les plus âgés.

« Les discours concernant les trajectoires sont ambivalents. Les changements, de ce point de vue, sont évidents : les trajectoires de vie et les trajectoires professionnelles des jeunes travailleurs se différencient de celles des autres générations de travailleurs »<sup>264</sup>.

Les conditions de vie de la période actuelle, en général, sont considérées comme plus faciles pour les jeunes travailleurs, mais plus difficiles en termes de travail et de statut professionnel, par rapport à ce qui a pu être connu sur l'époque précédente par les salariés les plus âgés. L'insécurité du travail est une composante nouvelle des trajectoires professionnelles des jeunes salariés lors de leur entrée dans la vie active, relativement peu connue par les aînés lors de leur accès au monde du travail.

En termes de trajectoires, les deux auteurs mettent en avant les effets à long terme des conditions initiales d'accès au travail et à l'emploi. Ces difficultés caractérisent et peuvent handicaper

<sup>260</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 6.

<sup>261</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 6.

<sup>262</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 7.

<sup>263</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 7.

<sup>264</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 7.

durablement les trajectoires professionnelles et le déroulement des carrières des plus jeunes. L'extrait suivant de l'étude conduite par les auteurs permet de prendre en considération ces différences et leurs effets :

« La trajectoire est une perspective importante dans l'analyse des dimensions intergénérationnelles des mutations du rapport au travail ; les différences sont enracinées dans un contexte mais elle laissent également des traces. Si la transition et la précarité sont trop longues, il est difficile de se réinventer une trajectoire après trente ans et même avant »<sup>265</sup>.

▪ **Se rapportant à la dimension sociale du travail :**

Selon les auteurs, l'âge ne constitue pas non plus une variable pertinente permettant de distinguer entre les différentes générations en présence au travail des attitudes spécifiques se rapportant à sa dimension sociale.

La discrimination non opérante du critère de l'âge relativement à l'appréciation des qualités des relations sociales en situation de travail pour les salariés des différentes catégories d'âge interrogées se trouve indiquée au moyen de l'extrait repris ci-après :

« La qualité des relations sociales au travail est une dimension importante pour tous les groupes d'âge et ce dernier n'apparaît pas comme un obstacle à de bonnes relations sociales. Généralement, le mélange des générations est considéré comme quelque chose de positif pour les organisations »<sup>266</sup>.

Les salariés les plus jeunes se positionnent de la manière suivante concernant le critère d'âge dans le cadre des relations formelles et informelles se réalisant dans le cadre de l'entreprise :

« De l'avis des jeunes travailleurs, l'homogénéité des groupes d'âges est préférable pour les relations informelles mais l'âge n'a pas d'importance quand il s'agit de travailler ensemble »<sup>267</sup>.

Ainsi, tout à la fois, le travailler ensemble est primordial et l'importance du lien social au travail est significatif, pour l'ensemble des générations interrogées, mais d'un autre côté l'individualisation se trouve invitée dans le monde des entreprises. Les éléments d'explication avancés par les auteurs pour présenter cette ambivalence relative à la dimension sociale du travail peuvent se trouver illustrés par les extraits d'étude suivants :

« L'analyse communiquée est que le monde du travail devient de plus en plus individualiste et que la solidarité est en déclin, pour différentes raisons liées aux individus mais aussi à la société dans son ensemble. Toutefois, ce constat est extrêmement ambigu car tout en disant cela, les individus mettent en avant des récits qui démontrent la vivacité du lien social au travail »<sup>268</sup>.

« Par ailleurs, la question de l'individualisation n'est pas propre au travail ; c'est une tendance lourde qui concerne la société dans son ensemble »<sup>269</sup>.

« L'hypothèse clé est que le lien social, la solidarité et la conscience collective dans le monde du travail ne sont pas en train de disparaître, mais que les formes et les temporalités du lien social au travail se transforment »<sup>270</sup>.

La thèse proposée et défendue par les deux auteurs de l'étude consiste à considérer que la dimension sociale du travail n'est pas en train de disparaître au profit d'un individualisme croissant, mais que la consistance et l'expression du lien social empruntent des formes nouvelles et différentes. Cette transformation récente du lien social dans le travail s'explique par deux facteurs :

- à la fois par une nouvelle donne industrielle,
- mais également par une évolution des individus eux-mêmes.

Indépendamment des différences de trajectoires professionnelles constatables, le lien social au travail demeure toujours un rôle attribuée et reconnu à l'entreprise. Toutefois, cette dimension sociale recouvre des modalités d'expression nouvelles sous l'influence de l'individualisation croissante imprégnant la société civile dans son ensemble.

---

<sup>265</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 8

<sup>266</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 8.

<sup>267</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 8.

<sup>268</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 8.

<sup>269</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 8.

<sup>270</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 8.

▪ **Relativement aux portefeuilles de compétences et aux méthodes de travail :**

Les différentes générations en présence au travail émettent des avis différenciés sur leurs compétences respectives et les méthodes de travail qu'elles peuvent mettre en œuvre.

Les **descriptions** effectuées par les différentes catégories d'âges interviewées montrent que des **différences** sont clairement identifiées entre les groupes de salariés :

- les **jeunes** se trouvent ainsi décrits au moyen d'un certain nombre de qualificatifs distinctifs (excités, bavards, impulsifs, bouillonnants),
- et les **plus âgés** héritent également de descriptions leur conférant des caractéristiques particulières (structurés, logiques, organisés, moins « hypers », sereins).

Au-delà des ces première distinctions, les **pratiques d'échange de connaissances** sont considérées comme toujours **possibles** et s'exercent concrètement entre les groupes d'âge :

- soit de manière totalement **naturelle et spontanée** pour les uns,
- soit à partir d'une **sollicitation ou d'une demande** pour les autres.

Les extraits d'étude suivants, sur le thème du portefeuille de compétences et des méthodes de travail, illustrent cette analyse :

« Le capital de connaissances et le transfert de connaissances sont des thèmes clés. Il y a différents points de vue sur ces questions »<sup>271</sup>.

« La transmission des connaissances n'est pas vécue comme un phénomène unidirectionnel »<sup>272</sup>.

**b. Le sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP)**

**Julie Christin** et **Pascal Moulette** (2008) s'intéressent aux **phénomènes de désengagement** au travail concernant les **cadres** dont l'âge est égal à **50 ans et plus**. Il s'agit dans cette étude de vérifier si les caractéristiques habituellement attribuées aux seniors encore en activité sont liées à l'avancée en âge ou s'il s'agit en réalité de phénomènes liés aux effets de variables personnelles attachées au travail ou de natures organisationnelles.

La **définition du sentiment de fin de vie professionnelle** peut s'apprécier au regard de l'extrait suivant : « Le sentiment de fin de vie professionnelle caractérisé par une évolution des objectifs de la vie, un recentrage sur soi, un désengagement au travail, une évolution des rôles sociaux et une acceptation de son âge par les personnes est beaucoup plus influencé par la perception des politiques d'entreprise et du travail que par les facteurs individuels »<sup>273</sup>.

- **L'enquête conduite** par ces deux auteurs peut être succinctement **décrite** de la manière suivante :
- Le **fichier d'enquête** : des bases de données (identités et adresses) constituées à partir de cinq universités (anciens diplômés), des services de RH de six entreprises (salariés) et d'une centrale syndicale (adhérents),
  - La **cible des enquêtes** : des cadres du secteur privé (âgés de 50 à 65 ans),
  - Les **modalités de passation du questionnaire** d'enquête : auto-administration sur Internet (approche Web fermé),
  - Les **répondants** : un total de 479 questionnaires,
  - Les **caractéristiques de la population** des répondants, en comparaison avec l'échantillon d'une étude de l'APEC menée sur le thème de la mobilité professionnelle des cadres du secteur privé (3 000 répondants), montrent les caractéristiques distinctives suivantes : surreprésentation des cadres travaillant dans des entreprises de plus de 499 personnes, niveau d'étude plus élevé, statut de propriétaire et niveau de rémunération également plus élevé.

<sup>271</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 9.

<sup>272</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 9.

<sup>273</sup> J. Christin, P. Moulette, « Le désengagement au travail en fin de vie professionnelle : une étude exploratoire », 5<sup>èmes</sup> journées sur les carrières, Lyon, p. 6. 2008.

- Les **variables indépendantes** pouvant expliquer le désengagement au travail correspondent aux différentes **dimensions** suivantes :
  - Variables dans le domaine organisationnel :
    - Soutien organisationnel perçu (a),
    - Manque de reconnaissance de la carrière (**b**),
    - Engagement affectif (c),
    - Perceptions des politiques et pratiques de gestion des carrières liées à l'âge (**d**),
  - Variables du registre du travail :
    - Satisfaction concernant les régulations au travail (e),
    - Satisfaction concernant les conditions de réalisation du travail (f),
  - Variables du registre personnel :
    - Évolution des objectifs de vie (**g**),
    - Recentrage sur soi (**h**),
    - Norme subjective concernant le départ à la retraite (j).

Les variables indépendantes issues des domaines liés au travail, de la dimension organisationnelle, de la sphère personnelle s'organisent de la manière suivante au regard de la variable dépendante constituée par le désengagement au travail.

Les réponses des personnes enquêtées font apparaître que les différents facteurs associés à un moindre désengagement au travail correspondent aux éléments suivants : une perception de soutien de la part de son organisation (a), l'engagement affectif envers l'organisation (c), la satisfaction relative aux régulations du travail (e) et la satisfaction relative aux conditions de réalisation du travail (f).

Les résultats de l'enquête indiquent que le désengagement au travail se trouve porté par les facteurs listés ci-après : manque de reconnaissance de la carrière (**b**), politiques et pratiques négatives de gestion des carrières liées à l'âge (**d**), l'évolution des objectifs de vie (**g**) et le recentrage sur soi (**h**).

Le constat général effectué par les auteurs de cette recherche est que le désengagement au travail, dans l'échantillon de population interrogé, ne varie pas de manière linéaire avec l'âge.

Les extraits qui suivent présentent les principaux résultats intéressant notre problématique :

« Dans notre étude, si la personne se désengage progressivement de son travail à mesure que le départ à la retraite s'approche, l'âge n'est pas responsable du phénomène. Le désengagement au travail ne serait donc pas une caractéristique innée des seniors »<sup>274</sup>.

« Enfin la manière dont les règles et les procédures internes à l'entreprise sont mises en application est positivement évaluée par les cadres seniors qui aspirent ainsi à un climat de travail non seulement agréable mais également équitable »<sup>275</sup>.

« Une nouvelle fois, ce ne sont pas les gratifications qui semblent ici faire défaut, mais des signaux rappelant à l'individu l'importance de sa participation à l'effort collectif, ou plus simplement son utilité : le sentiment que son travail a du sens et qu'il contribue à la performance économique et sociale de l'ensemble. [...] Ces résultats montrent en effet que, les signaux positifs faisant défaut, un cadre senior peut avoir tendance à se détacher de son poste et de son environnement professionnel par palier, en premier lieu par des attitudes et/ou des comportements peu perceptibles puis par une forme plus manifeste (dite d'action) de mécontentement et de retrait »<sup>276</sup>.

---

<sup>274</sup> J. Christin, P. Moulette, *op. cit.*, p. 11.

<sup>275</sup> J. Christin, P. Moulette, *op. cit.*, p. 11.

<sup>276</sup> J. Christin, P. Moulette, *op. cit.*, p. 11.

## 2. Les typologies traversant les âges à partir des identités professionnelles

### a. **Les identités professionnelles dans les typologies traversant les âges**

La première typologie présentée, qui est celle élaborée par **Patricia Vendramin** et **John Cultiaux** (2008), met en évidence, par rapport au critère de l'âge, une partition non significative des personnes interviewées entre les différentes formes d'engagement au travail identifiées. Pour rappel, les conditions méthodologiques de mise en évidence de cette typologie des salariés sont celles qui ont été décrites dans le sous chapitre précédent. Les différents groupes d'âges distingués (moins de 30 ans, de 30 à 50 ans, plus de 50 ans), dans la cadre de l'échantillon d'enquête retenu se trouvent indistinctement répartis et distribués entre les différentes typologies établies à partir de l'étude réalisée.

La construction de cette typologie des formes d'engagement au travail s'articule autour des **axes** suivants, tels que présentés par les deux auteurs : « Cette typologie est construite autour de deux axes : un premier qui **différencie le type d'engagement dans le travail**, soit dominé par le **pragmatisme**, soit dominé par **l'engagement subjectif ou réflexif**. [...] Dans l'engagement pragmatique, comme dans l'engagement réflexif, deux attitudes différentes sont possibles ; elles sont influencées par les trajectoires, les parcours de vie des individus. Cette dimension parcours de vie est importante et les individus se partagent globalement en deux groupes : ceux qui suivent, tant bien que mal, un parcours plus ou moins standardisé, un calendrier normatif qui enchaîne des étapes (études, travail, vie indépendante, vie en couple, famille...) selon un calendrier institutionnalisé, et ceux qui suivent un parcours individualisé, volontairement ou de manière contrainte, dans une trajectoire qui n'est pas toujours en phase avec les normes sociales dominantes et les institutions »<sup>277</sup>.

Les salariés de tous les âges se ventilent harmonieusement entre les différentes catégories, définies ci-dessous, qui se trouvent identifiées à partir de différents types allant de I à IV :

- Le **travail** est une contrainte à vivre positivement (Type I) : 42% de l'échantillon soit une population de 13 personnes sur les 31 individus interrogés au total,
  - attentes par rapport au travail : plaisir et sécurité, dimension sociale importante,
  - discours sur les générations : relations sociales et attitudes,
  - sécurité dans l'emploi : elle peut devenir une question problématique,
- Le **travail** comme moyen de gagner de l'argent (Type II) : 13% de l'échantillon pour un effectif de 4 individus par rapport à l'échantillon global de 31 personnes,
  - attentes par rapport au travail : le travail est un moyen, dimension sociale pas importante, dimension instrumentale importante,
  - discours sur les générations : modernisation, sécurité dans l'emploi et concurrence entre les groupes d'âge (par rapport au statut dans l'emploi),
  - sécurité dans l'emploi : elle est une question problématique (création de démarcations entre les groupes d'âge),
- Le **travail** est un support au développement personnel (Type III) : 25% de l'échantillon avec un effectif de 8 personnes sur le total de 31 personnes correspondant à l'échantillon d'enquête,
  - attentes par rapport au travail : épanouissement et développement, dimension sociale importante, dimension instrumentale secondaire,
  - discours sur les générations : connaissance, manière de travailler et relations humaines,
  - sécurité dans l'emploi : pas de tension (statut et sécurité dans l'emploi),
- Le **travail** est un élément central de l'identité (Type IV) : 20% de l'échantillon pour un effectif de 6 individus par rapport aux 31 personnes interrogées,
  - attentes par rapport au travail : identification entre travail et vie, réussite de la vie est égale à une réussite de la vie professionnelle,

---

<sup>277</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 3.

- discours sur les générations : attitudes et manières de travailler,
- sécurité dans l'emploi : elle n'est pas un sujet.

**La deuxième typologie** exposée, ci-après, correspond à la segmentation des salariés proposée par **Delphine Lacaze** (2009). Elle est effectuée en entreprise à partir d'une monographie réalisée au moyen d'entretiens semi-directifs auprès de 25 collaborateurs (chaque métier, catégorie d'âge et niveau hiérarchique de l'entreprise est représentée dans l'échantillon constitué) et de 3 managers appartenant à la fonction RH. Ces entretiens individuels ont été complétés par un focus group réunissant 12 collaborateurs (mêmes critères d'échantillonnage retenus pour la constitution de ce groupe de travail que ceux utilisés pour la constitution de la population interrogée dans le cadre des entretiens semi-directifs).

Les modalités de réunion et de travail avec ce focus group permettent d'éclairer, pas à pas, les éléments d'informations recueillis et remontés au moyen des entretiens individuels semi-directifs. Il s'agit de rechercher auprès de ce groupe de travail :

- les éclairages complémentaires nécessaires, suite aux informations récoltées par entretien individuel,
- et la validation partagée des différentes analyses conduites.

Ce travail de recherche, situé en contexte concret au sein d'une unité de production de l'entreprise Thalès, implantée en région Rhône-Alpes, met en évidence six identités professionnelles différentes des salariés, tenant compte des âges, et s'établissant à partir de deux axes discriminant celles-ci :

- Le **premier axe** est celui des **attitudes** vis-à-vis du collectif de travail ou du groupe (pôles de l'axe : facilitateur ou revendicateur),
- Le **deuxième axe** correspond à **l'ancrage temporel** (pôles de cet axe : passé ou avenir).

Les **six identités professionnelles** identifiées se répartissent également entre les sous populations juniors et seniors. Chaque catégorie d'âge comporte trois formes d'identités professionnelles. Le détail des identités professionnelles ainsi inventoriées correspond aux différents descriptifs suivants :

- **Identités juniors :**

- Les « **étoiles** » : valorisation de l'évolution individuelle de la carrière (diplômés, conscience de sa valeur professionnelle, exigeants pour eux-mêmes et pour l'entreprise, relation marchande avec l'entreprise),
- « **L'adaptation planifiée** » : gestion active de la carrière à partir des qualifications supplémentaires obtenues à partir du diplôme initial (investis, souples et adaptables, attachés à l'organisation selon un mode initial donnant-donnant qui évolue vers une forme plus affective, n'apprécient pas les syndicats mais sont indifférents au recrutement des jeunes),
- Les « **flottants** » : ne se projettent pas dans l'avenir et occupent un emploi qui ne correspond pas à leur formation initiale ou à leurs aspirations (formés sur le tas, motivations extrinsèques, besoin de cadrage, consciencieux, attachés aux avantages liés au travail pas à l'entreprise).

- **Identités seniors :**

- Les « **piliers** » : préfèrent le débat productif à l'autorité imposée (enthousiastes et dynamiques, motivés par la progression de l'entreprise, le changement est une opportunité, partisans de l'intégration des jeunes, en situation de pouvoir),
- La « **transmission du savoir** » : salariés autodidactes ou faiblement diplômés (attachement à la culture et aux produits de l'entreprise, ouverts à la formation, difficultés de situation dans les nouveaux rôles impartis, souhaits de reconnaissance),
- La « **quête de reconnaissance** » : salariés faiblement qualifiés qui subissent le changement (connaissance de terrain, peu ouverts à la formation, souhaits de valorisation, attachement important à l'entreprise, revendicateurs et critiques, mal être pour certains d'entre eux).

## b. Les théories des identités professionnelles et sociales

En complément de l'habitus hérité des instances initiales de socialisation (famille, école...) les éléments d'identité des personnes se forment également au contact et au sein des espaces de socialisation secondaires. **L'entreprise** est un **espace de socialisation secondaire** à l'intérieur duquel le salarié poursuit le développement de son identité à la fois individuelle et aussi collective.

Le **travail** constitue un **lieu de construction des identités**. Le travail regroupe un corpus d'actions et de relations permettant à l'individu de s'affirmer. À l'instar de la construction identitaire permise par le regard des parents dans la cellule familiale (premier rapport singulier à l'autre), l'entreprise et le travail sont également des lieux où se poursuivent les quêtes et les constructions identitaires des individus dans les regards étendus à un collectif plus conséquent et diversifié (rapports pluriels aux autres).

L'identité professionnelle est le fruit d'expériences de socialisations successives. Ces socialisations traduisent une interaction entre l'individu et les instances sociales au sein desquelles il évolue. La fréquentation de ces milieux sociaux et leurs diversités en termes de règles nécessitent que les personnes recomposent leur identité en conséquence. Le rapport à autrui est fondamental dans la construction de l'identité sociale, tributaire de l'identité professionnelle, elle-même dépendante de l'emploi.

Les cultures et les identités se construisent exclusivement dans la durée. Le temps est un facteur important pour la constitution et l'appropriation des valeurs identitaires, tant sur le plan individuel (confrontation aux autres) que sur le plan collectif (collaboration avec les autres)

Les individus ont des identités multiples du fait qu'ils appartiennent à différents groupes de manière simultanée. L'identité est une marque d'appartenance d'un individu à un collectif qui lui permet de se trouver identifié par les autres mais qui permet également à la personne de s'identifier elle-même par rapport aux autres. Un double mouvement et un double regard produisent l'identité sociale ou professionnelle des individus. Elle résulte d'une co-construction entre le regard externe proposé à l'individu par les instances sociales et le regard interne de l'individu s'inscrivant dans une perspective biographique. Au-delà de cette vision unitaire considérée à un instant donné, les différents univers ou mondes sociaux traversés par l'individu font que l'identité sociale est un produit profondément multiformes et pluriel.

Les identités au travail ou professionnelles se réalisent à la rencontre de deux processus : les identités pour autrui (identité que les autres renvoient à la personne) et les identités pour soi (identité que la personne s'attribue à elle-même). Le premier processus donne lieu à la définition d'une identité virtuelle et le deuxième processus à l'adoption positive ou négative d'une identité sociale réelle.

**L'identité pour autrui est synchronique**, se rapportant à une socialisation relationnelle, et se traduit par une attribution réalisée par les autres (vision de son identité par autrui) et une incorporation (activité d'intériorisation de cette identité par l'individu concerné).

Cette identité incorporée se réalise autour de **deux mécanismes** à la fois complémentaires et antagonistes dans le cadre d'un équilibre à trouver par la personne :

- identification à partir d'un **souci de ressemblance** à une autre personne ou d'appartenance au groupe dans lequel la personne se situe ou par rapport à celui auquel elle voudrait appartenir),
- différenciation en fonction de **souhaits d'une prise de distance** par rapport aux caractéristiques d'une personne ou d'un groupe considéré.

L'identité pour soi est diachronique et correspond à la socialisation biographique. Cette identité est le fruit de l'héritage du passé, de la prise en compte de la situation actuelle et de la situation projetée. Cette identité est profondément subjective.

Ces **deux identités** établies peuvent prendre des **dimensions concordantes ou discordantes**. L'individu concerné utilise alors de stratégies identitaires ou de transactions de façon à rendre compatibles les deux identités existantes : virtuelles et réelles.

Ces mécanismes de transaction prennent deux modalités d'existence :

- **La transaction objective** se situe sur un terrain externe à la personne. Les relations aux autres sont primordiales dans ce processus. La personne concernée réorganise son identité pour soi au travers des possibilités offertes dans son environnement social en matière d'offres et de demandes d'identité.

- La **transaction subjective** est interne et intervient au niveau de la personne. Il s'agit pour la personne concernée de trouver un accord biographique entre les différentes identités (héritées, passées et poursuivies). L'identité virtuelle est en jeu et son appropriation dans des conditions économiques de souffrances acceptables constitue un des enjeux de cette transaction. Les autres prennent également une importance considérable dans le phénomène de prise en compte de ces identités, à travers la reconnaissance ou la négation de celles-ci.

Ainsi, tant sur le plan social qu'individuel, les identités correspondantes se forment et s'entretiennent principalement dans les rapports aux autres, tant initialement au niveau des toutes premières phases de socialisation, que par la suite au niveau des cellules de socialisation secondaires. L'entreprise et le travail constituent des espaces fortement identitaires.

Deux auteurs majeurs ont travaillé sur la thématique des identités professionnelles. Les identités au travail selon **Renaud Sainsaulieu** : l'identité correspond à une **construction qui se réalise dans le cadre des expériences relationnelles et sociales du pouvoir**. L'identité au travail se traduit par les manières dont les groupes au travail s'identifient aux semblables, aux chefs ou aux autres groupes présents dans l'environnement de travail. Les rapports de travail constituent un espace privilégié identitaire au sein duquel les relations durables d'apprentissages, d'alliances et de confrontations s'établissent. Les relations quotidiennes au travail forment le nid et la voie d'accès identitaire. Coopérations, échanges d'informations, et luttes des personnes en situation de travail constituent les vecteurs de la construction sociale des identités.

Quatre formes d'affirmation de la personne par l'intermédiaire du travail existent : l'appartenance, l'œuvre, la trajectoire, la résistance.

**Les identités professionnelles selon Claude Dubar** reposent sur les éléments qui permettent de définir un individu ou un groupe de personnes sur le plan professionnel. Elle se constitue d'une **image instantanée**, reflet d'une **situation contextualisée**. Elle correspond également au niveau de son élaboration à un **processus toujours en cours de réalisation**, s'exerçant de manière plus ou moins consciente, faisant intervenir en situation de travail les relations avec les autres et mettant en scène les objets. La **dimension psychique** de l'individu est **intégrée** dans son approche des identités, tout comme celle de la **mobilité**. Les changements de métiers correspondent à des changements ou des transformations de l'être induit par la socialisation correspondante au nouveau métier abordé. Ainsi, les changements et les renouvellements de savoir-faire concourent également à la formation des identités collectives et peuvent prendre le pas même par rapport à une appartenance ininterrompue à tel ou tel univers professionnel.

Quatre formes d'identité initiales relatives à la formation et au travail peuvent être rencontrées : la stabilité d'emploi et la menace d'exclusion (**type 1 : retrait**), la mobilisation professionnelles et le désir d'ascension interne (**type 2 : négociation**), la spécialisation professionnelle et le sentiment de blocage (**type 3 : fusionnel**), l'individualisme et le projet de mobilité externe (**type 4 : affinités**).

Cette typologie des identités au travail se trouve éclairée au regard de la dimension biographique instaurée par Claude Dubar : la forme des identités « **hors travail** » (**type I**), la forme des identités « **catégorielles** » (**type III**), la forme des identités « **d'entreprise** » (**type II**), la forme des identités de « **réseau** » (**type IV**).

La **correspondance** entre les différentes formes possibles d'identité mises en évidence par Renaud Sainsaulieu et Claude Dubar s'organise comme suit :

- Type 1 de Renaud Sainsaulieu (retrait) et type I de Claude Dubar (Exclusion – identité du Hors travail),
- Type 2 (Négociation) et Type II (Carriériste – identité d'Entreprise),
- Type 3 (Fusionnel) et Type III (Nouveau professionnel – identité Catégorielles),
- Type 4 (Affinités) et type IV (Affinitaire – identité de Réseau).

Les modèles identitaires établis auprès des populations jeunes en insertion professionnelle mettent en évidence **quatre formes d'identité** :

- Le travail et le métier comme moyens de vivre, dans une construction d'identité en contact avec les anciens (imitation et identification à un référent adulte) qui se charge de la transmission des différents savoir-faire ainsi que des règles relatives au métier.

- L'emploi et la qualification reconnue comme permettant d'effectuer une carrière au sein de l'organisation intégrée. La carrière est envisagée au travers d'une progression dans les échelons hiérarchiques au sein du marché interne.
- La recherche d'une position sociale à partir d'un projet d'ascension sociale qui s'étaie sur le suivie de formation continue diplômante.
- Le « hors-travail » concernant des jeunes en situation difficile d'insertion (absence de diplôme et de réseau).

Les **idées communes** pouvant être dégagées des ces approches identitaires peuvent être présentées au moyen des points suivants :

- L'entreprise au cours de ses transformations successives a donné naissance à des identités professionnelles distinctes, adaptées à chaque temporalité et aux différents ressorts prise en compte, qui aujourd'hui coexistent et constituent des sens collectifs pluriels et différenciés,
- Les règles de métier, en tant que rapport direct avec l'acte productif, instaurent au niveau des acteurs une expérience de conflit/coopération avec le marché sur lequel ils inscrivent leur activité.

L'identité au travail individuelle et collective suppose **trois conditions nécessaires** pour pouvoir se constituer de manière consistante :

- La prévision et le ménagement d'espaces d'autonomie, pour les différents acteurs dans le champ de la production, au niveau de l'organisation et la définition des tâches. L'identité de l'acteur se construit dans les confrontations culturelles et au travers des décisions liées aux risques pris et aux adaptations nécessaires à la production.
- La reconnaissance délivrée par la communauté des semblables à laquelle l'appartenance doit être réelle et perçue. Cette reconnaissance s'exerce dans la durée à travers la cohabitation et la coopération quotidiennes génératrices d'une intercompréhension des acteurs au sujet de l'œuvre réalisée.
- La reconnaissance institutionnelle permettant de concilier les différents systèmes de valeurs élaborés dans les expériences quotidiennes de chaque salarié avec les positions réelles occupées dans l'organisation. Les positions s'élaborent à partir de l'aménagement des situations individuelles au regard de l'objectif de performance collective.

Les **évolutions des entreprises** engendrent des **modifications des formes identitaires** ou mettent davantage en avant telle ou telle forme de structure identitaire répondant mieux aux enjeux attachés à leur temporalité :

- L'**identité réseau** est la forme qui se trouve privilégiée dans le cadre des organisations actuelles orientées sur la mobilité professionnelle et la flexibilité du travail (demande d'autonomie, fonctionnement en mode projet),
- Les **identités** catégorielles appartiennent aux formes défensives pour les secteurs d'activité publics ou privés relevant de dispositifs statutaires,
- Les **identités d'entreprise** correspondent aux formes structurantes du rapport au travail ayant été fortement remises en cause (promotions internes absentes ou réduites, licenciements),
- La forme **d'exclusion ou de « hors travail »** se sont ancrées sur les mouvements de réorganisation successifs augmentés des ruptures technologiques pouvant s'être effectuées au niveau du dispositif productif.

Les évolutions et les transformations du tissu économique et des entreprises à partir des années 1990 amènent Claude Dubar à mettre en exergue les situations des salariés les plus âgés et les plus jeunes au regard de leurs identités professionnelles respectives de la manière suivante : « Les thèmes de l'exclusion et de la fracture sociale se firent envahissants au fur et à mesure de ces années. Les salariés âgés et de faible niveau scolaire (et même parfois de niveau élevé) jugés souvent incompetents, furent sommés de se convertir à une forme identitaire permettant le maintien de leur employabilité sous peine de licenciement. Les jeunes salariés, même diplômés, furent mis à l'épreuve de la précarité et incités à se forger un projet professionnel autonome n'impliquant plus la

continuité de l'emploi dans la même entreprise et la progression régulière le long de filières internes »<sup>278</sup>

### 3. Les typologies spécifiques ne traversant pas les âges

#### a. **Concernant les seniors**

Les seniors font l'objet de classifications par un certain nombre d'auteurs<sup>279</sup>, en fonction des théories sur l'identité au travail élaborées et développées par Renaud Sainsaulieu.

Il est ainsi distingué par Guérin et Fournier (2009), pour les seniors en poste, quatre catégories différentes intitulées de la manière suivante : les attentistes, les dépassés, les rebondissants et les florissants.

La **catégorisation des seniors**, en situation concrète au sein de l'entreprise, proposée par ces auteurs correspond ainsi à la répartition suivante :

- Les « **attentistes** » : seniors compétents et contributeurs pour l'entreprise mais qui souhaitent et attendent de ne plus être en activité à un horizon de cinq à sept années. Ils sont âgés de 50 ans et représentent environ une proportion de 40% des effectifs de la tranche d'âge considérée.
- Les « **dépassés** » : ils se trouvent ou vont l'être exclus de leur domaine de compétence, de manière volontaire ou involontaire. Ils constituent un groupe qui fait profil bas et joue la montre par rapport à leur fin de carrière. Ils représentent 20% de la population appartenant à la tranche d'âge évoquée.
- Les « **rebondissants** » : ils sont des seniors se déclarant volontaires pour quitter leur entreprise à l'occasion d'une opération de restructuration. À partir de ce départ, ils seront en recherche active d'une nouvelle activité professionnelle. Ils représentent une proportion égale à 20% de la population prise en considération.
- Les « **florissants** » : leur carrière au sein de leur entreprise est ascendante et ils poursuivent leur activité dans ce cadre jusqu'au départ à la retraite. Ces seniors représentent une proportion de 20% de la population considérée.

Ces deux auteurs établissent une **autre classification** de cette population des seniors, **plus générale** et située **en dehors de l'entreprise**, qui s'articule alors autour de **cinq catégories** distinctes. La classification de la population des seniors, en situation externe à l'entreprise, établie par ces mêmes auteurs, prend la forme suivante :

- Les « **déphasés** » : du fait du non maintien de leur employabilité lors de leur parcours professionnel, ils se trouvent placés en décalage par rapport aux attentes du marché du travail. Ils souhaitent que leurs compétences soient reconnues au travers d'un nouvel emploi.
- Les « **volontaristes** » : ils ne sont pas fixés sur le statut du contrat qu'ils ont quitté. Leur volonté est grande et ils sont ouverts à toute nouvelle forme d'activité.
- Les « **experts** » : ils recherchent une combinaison entre estime de soi et revenus dans une organisation permettant une certaine souplesse. Ils détiennent une expertise et des compétences reconnues.
- Les « **démotivés** » : ils sont âgés de 55 ou de 58 ans. Ils sont en roue libre et ne témoignent que de peu d'ambition en matière de projet professionnel.
- Les « **singuliers** » : ils sont à la retraite mais espèrent retrouver ou continuer une activité. Ils ne souhaitent pas perdre la considération des autres en épousant le statut de retraité. Ils s'investissent dans le tissu associatif et le bénévolat.

---

<sup>278</sup> C. Dubar, « Transformation des identités professionnelles et reconversions industrielles », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2006 (2<sup>ème</sup> édition), p. 610.

<sup>279</sup> S. Guérin, G. Fournier, « Le management des seniors : les dernières mesures pour l'emploi des seniors », Eyrolles, 2009 (2<sup>ème</sup> édition).

## b. Concernant les jeunes

Une typologie des jeunes a été établie par **Claude Tapia** (1994). Elle concerne d'une part la **population étudiante**, dans une définition la plus large possible en termes de filière universitaire, de degré de finalisation de la formation poursuivie, du processus de sélection mis en œuvre pour l'intégration du cursus, de la place tenue par la culture générale dans le parcours de formation, de la composition sociale des populations étudiantes ; et d'autre part, la **population située en amont et en aval** de cette catégorie étudiante, de manière à intégrer les situations des **lycéens, stagiaires et tous jeunes salariés**.

Au total l'échantillon d'étude s'est constitué de 800 personnes réparties également entre les **deux sous-groupes** identifiés :

- 400 étudiants,
- 400 lycéens, stagiaires et jeunes travailleurs.

Les **principaux thèmes étudiés** dans le cadre de cette enquête quantitative correspondent aux sujets suivants :

- **L'influence** de la **filière d'études** suivies (contexte cognitif, idéologique et culturel) sur les attitudes des étudiants à l'égard du travail,
- Les **effets des variables** : âge, proximité théorique de l'emploi, bagage intellectuel et culturel sur les attitudes à l'égard du travail et de la vie dans l'entreprise.

La typologie mise en évidence dans le cadre de cette étude se compose de **cinq groupes comportementaux** identifiés à partir des libellés suivants : A) les idéalistes, passionnés et actifs, B) les idéalistes contestataires ou critiques, C) les attentistes, opportunistes, D) les pragmatiques, professionnalisme et désir d'ascension sociale, E) les pragmatiques, en quête de statut et de reconnaissance sociale.

Ces cinq groupes structurant la population d'enquête étudiée se traduisent en quatre modalités d'inscription dans le cadre d'une intégration d'entreprise. La présentation détaillée de cette typologie au regard des attentes et des attitudes à l'égard du travail et de la vie en entreprise prend la forme suivante :

- **A : Les idéalistes passionnés et actifs,**
  - origine sociale plutôt élevée,
  - représentation positive d'eux-mêmes,
  - valorisation des tâches et fonctions auxquelles conduit leur formation (aptitudes intellectuelles),
  - soucieux d'une éthique professionnelle,
  - critiques à l'idée d'autorité et de compétition,
  - conception du travail : vocation et passion,
  - intérêt plutôt orienté pour des responsabilités techniques,
  - intérêt modéré pour les stimulations monétaires ou sociales.
- **B : Les idéalistes contestataires ou critiques,**
  - origine sociale moyenne,
  - soucieux d'un compromis possible entre exigences morales et intellectuelles,
  - valorisation dans le travail d'une satisfaction extrinsèque (climat de travail et solidarités de toute nature) et d'une satisfaction intrinsèque (tâches et fonctions faisant appel à des investissements intellectuels),
  - attitudes réservées à l'égard de l'autorité et de la compétition,
  - conception du travail dans une logique d'intégration sociale critique,
  - intégration pouvant se révéler ambivalente : créatrice / apathie ou défaillance d'engagement,
- **C : Les attentistes, opportunistes,**

- origine sociale moyenne ou modeste,
- résignés au sujet de leur professionnalisation et de leur réussite sociale,
- soucieux de l'autorité estimée nécessaire au bon fonctionnement social,
- projet professionnel et vocation absents,
- caractéristiques du travail : peu déterminées, significations encore imprécises
- attitudes d'expectative (marché du travail et formations complémentaires qualifiantes),
- désirs de performances futures (accueil et renforcement par l'entreprise),
- **D et E : Les pragmatiques ambitieux,**
  - origine sociale élevée et moyenne,
  - entretien d'une image de soi positive,
  - soucieux du conformisme et de l'élitisme,
  - intégration des notions d'autorité, de compétition et des normes,
  - pragmatisme et réalisme sans complexe,
  - désir d'ascension sociale et de carrière pour les uns et pour les autres quête de reconnaissance et de statut,
  - logique d'insertion professionnelle forte.

### c. Les identités sociales et professionnelles des jeunes

En complément du chapitre précédemment consacré aux identités sociales et professionnelles, les formes mises en évidence dans l'étude de **Claude Tapia** concernent une population **en partie diplômée**. L'étude de référence effectuée par **Renaud Sainsaulieu** se rapportait à une population jeune **non diplômée**.

## 4. Les facteurs explicatifs structurels et organisationnels et les théories mises en correspondance

### a. Les changements d'organisation du travail

#### i. L'organisation et les règles de travail par rapport au conflit intergénérationnel

La remise en cause d'une organisation existante, les changements des statuts des salariés, les modifications en matière de hiérarchie sociale et symbolique peuvent d'une part, générer des tensions fortes entre les générations et, d'autre part, trouver un mode d'expression et d'explication privilégié et plus immédiatement évident ou acceptable au travers la signalisation d'un conflit déclaré entre les différentes générations rassemblées.

L'étude conduite selon une logique d'observation participante et de discussions libres relatives aux différentes situations de travail rencontrées démontre l'origine exacte des tensions teintant les relations entre les catégories d'âge rassemblées :

« Dans une gare de triage, les relations entre les deux principaux groupes d'âges, les quinquagénaires et des jeunes récemment embauchés, sont marquées par de fortes tensions. Les différents acteurs expliquent cette situation par l'évidence d'un conflit des générations. L'observation des situations de travail permet de comprendre comment ces tensions sont étroitement liées à une réorganisation récente introduite avec l'arrivée des jeunes »<sup>280</sup>.

---

<sup>280</sup> N. Flamant, « Conflit de générations ou conflits d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... », *Sociologie du travail*, n°47, 2005, p. 223.

« Dans la situation présente, la thèse du conflit de générations, qui semble l'emporter *a priori*, vient occulter les véritables enjeux d'un conflit d'une toute autre nature. Ceux-ci sont à rechercher dans les récents bouleversements de l'organisation du travail »<sup>281</sup>.

L'enquête sur le terrain réalisée par **Nicolas Flamant** (2005) ; dans le cadre d'une étude confiée à l'institut Entreprise et Personnel sur la problématique des démarches d'intégration des nouveaux embauchés devant offrir des possibilités de minimiser les risques de conflits générationnels ; a mis en œuvre des entretiens semi-directifs individuels et des observations participatives sur le site concerné. Le lieu de travail étudié correspond à une gare de triage. Cette enquête se trouve intégrée à un programme d'étude plus global, consacré à l'observation sur une période d'une année de l'accueil et de l'intégration des jeunes recrues dans l'entreprise.

L'auteur constate que les jeunes cheminots accueillent favorablement la démarche d'enquête et d'observation mise en œuvre, mais que leurs discours épousent néanmoins un registre conventionnel.

Il indique que seul, un jeune va rompre la tenue de ces propos convenus. Cet écart de langage et ce discours en décalage vont permettre l'accès à la réalité des relations sociales et professionnelles tissées sur le site. L'extrait de l'étude suivant illustre cette rupture par rapport au discours conventionnel habituellement tenu :

« Finalement, Ludovic rompt cette première phase et intervient en porte-parole pour m'expliquer notamment ce que les autres n'ont pas dit jusqu'ici. Ce point de bascule de l'enquête permet de découvrir une situation conflictuelle entre les ressortissants des deux groupes d'âges. Celle-ci se manifeste par un procès réciproque sur les façons de travailler, sur les règles de coopération, sur les comportements et sur la forme des relations entre jeunes et anciens. Tout se passe comme si chaque génération constituait une menace pour l'autre »<sup>282</sup>.

Contrairement aux jeunes, les cheminots appartenant au groupe des anciens réservent un accueil plus mitigé à l'enquête conduite, aux motifs qu'elle concerne principalement les jeunes et leur intégration. De ce fait, les propos des anciens sont davantage recueillis en situation collective, compte tenu du fait que ceux-ci considèrent suspecte la situation d'échange individuel souhaitée et qu'au sein du collectif des anciens une auto-surveillance vient faire obstacle aux discussions individuelles.

L'extrait de l'étude conduite permet de situer ce contexte particulier d'échange sur le site établi avec la population des anciens :

« Je recueille donc les propos des anciens sur les jeunes au cours de nos discussions à bâtons rompus dans la salle d'aiguillage. Les discours relèvent d'un registre banal et stéréotypé qui semble traverser les décennies sinon les siècles : ils dénoncent l'irrespect dont ces jeunes font preuve à l'égard des anciens et de la hiérarchie, leurs ambitions déraisonnables et leur impatience, leur désinvolture et leur moindre engagement dans le travail, la transgression des consignes de travail et de sécurité... »<sup>283</sup>.

L'auteur situe la teneur des premiers propos recueillis et indique que passés les éléments spontanément attachés aux explications des relations conflictuelles entretenues entre les différentes générations en présence :

- **Les anciens** : concurrence des jeunes et désapprobation de leurs attitudes professionnelles (négligences),
- **Les jeunes** : dénonciation de l'autoritarisme des anciens (hiérarchisation des relations et pratiques de coercition alors que les tâches sont égalitaires et la classification des postes identique), sentiment de mise en danger par les anciens au moyen de rumeurs (menaces diffuses permanentes) et ce particulièrement lors de la période probatoire de titularisation,

il lui est possible de constater que des explications plus profondes et concrètes peuvent voir le jour.

Ces explications plus détaillées et fidèles aux contradictions en présence sont enfin apportées par le cheminot le plus âgé du site qui, s'occupe de la formation et du suivi des jeunes recrues, et prend ses marques par rapport au climat d'hostilité installé.

L'auteur indique de la sorte les éléments d'explication mis en avant par cette personne appartenant à la catégorie des aînés et prenant une certaine distance vis-à-vis des discours et des propos conventionnellement admis dans son groupe d'appartenance :

---

<sup>281</sup> N. Flamant, *op. cit.*, p. 226.

<sup>282</sup> N. Flamant, *op. cit.*, p. 225.

<sup>283</sup> N. Flamant, *op. cit.*, p. 230.

« En premier lieu, il évoque les ambitions et l'impatience des jeunes qui, bien que recrutés de fraîche date, demandent à évoluer. En même temps, il met en cause les discours tenus au cours de la formation initiale vantant les opportunités de mobilité offerte par l'entreprise : résultat, dit-il, une fois qu'ils ont vu, au bout d'un an, ils veulent passer des examens. Il insiste également sur la progression rapide des jeunes qui occupent très vite des postes pour lesquels les anciens ont attendu plusieurs années, comme celui de chef de manœuvre. Les jeunes représentent ainsi une menace dans la mesure où ils entrent en concurrence avec les anciens sur des postes pour lesquels ces derniers pensaient bénéficier de l'ancienneté. Ils redoutent ainsi d'être définitivement bloqués dans leur progression. Rien de bien nouveau donc »<sup>284</sup>

Nicolas Flamant précise qu'alors que dans d'autres établissements de la même entreprise, la présence de groupes d'âges différents dans les équipes hérite d'effets positifs (cohésion sociale, culture, ambiance de travail...) et ne conduit pas à des situations conflictuelles, les antagonismes rencontrés sur la gare de triage étudiée peuvent s'expliquer, selon lui, par deux facteurs principaux :

- Un **sentiment d'insécurité sociale** qui génère une réaction de défiance vis-à-vis de l'entreprise et des ses représentants,
- Des **perceptions contradictoires** dans l'organisation du travail.

Ainsi, l'auteur souligne que les jeunes témoignent d'un vécu plutôt difficile en matière d'entrée dans le monde du travail et le sentiment paradoxal de fragilité, exprimés par ces derniers au niveau du lieu de travail étudié, renvoie à cette expérience initiale :

L'auteur précise son analyse de ces expressions et de ces ressentis de la manière suivante :

« Mais la plupart ont eu une expérience chaotique du monde du travail, marquée par la précarité. Pendant deux ou trois ans, ils ont travaillé dans de multiples secteurs, généralement sans rapport avec leur formation initiale. Certains sont parvenus à décrocher un emploi stable mais peu qualifié, souvent pénible et toujours sans perspective d'évolution »<sup>285</sup>.

« Le sentiment d'insécurité résulte d'une succession d'étapes entre le recrutement et la prise de poste. L'absence d'anticipation, la perte de repères, le sentiment de ne pas maîtriser le déroulement et l'impression de l'aléatoire induisent très tôt la crainte d'être renvoyé vers la situation professionnelle antérieure »<sup>286</sup>.

Nicolas Flamant explique que le processus de recrutement et le discours d'accueil constituent des éléments qui favorisent auprès des jeunes recrues l'apparition du sentiment paradoxal d'insécurité et la manifestation d'une certaine défiance à l'égard de l'entreprise :

« Le sentiment d'insécurité émerge pendant l'étape de recrutement... Les représentants de la direction pensent que les jeunes qui entrent dans la grande entreprise peuvent dès lors avoir l'idée que tout est joué et qu'ils n'ont désormais plus beaucoup d'effort à fournir. Ils revendiquent un discours d'accueil qui, sur le fond insiste sur l'exigence de rigueur et d'effort.... Ces propos sont interprétés par les jeunes comme une attitude d'hostilité et d'autoritarisme en lieu et place d'un discours d'accueil »<sup>287</sup>.

« L'absence d'information préalable sur ces étapes ultérieures est également mal vécue. Le jeune embauché découvre alors le principe du commissionnement : la titularisation n'intervient qu'un an après. Dans un espace apparemment protégé, le nouvel embauché se sent soudain replongé dans un univers de précarité, précarité à laquelle il espérait pourtant avoir échappé en entrant dans cette grande entreprise »<sup>288</sup>.

« Une logique de défiance à l'égard de l'entreprise et de ses représentants s'installe alors. Elle va influencer durablement le rapport des jeunes aux événements et aux différents acteurs de l'entreprise »<sup>289</sup>.

« L'organisation en brigades empêche la construction de collectifs stables et freine l'émergence de solidarités. Elle renforce la difficulté de construire des repères, elle crée d'emblée un sentiment d'isolement. Elle exacerbe le sentiment de fragilisation et d'insécurité... Les jeunes sont ainsi soumis

---

<sup>284</sup> N. Flamant, *op. cit.*, p. 233.

<sup>285</sup> N. Flamant, *op. cit.*, p. 235.

<sup>286</sup> N. Flamant, *op. cit.*, p. 236.

<sup>287</sup> N. Flamant, *op. cit.*, p. 236.

<sup>288</sup> N. Flamant, *op. cit.*, p. 237.

<sup>289</sup> N. Flamant, *op. cit.*, p. 238.

à un ordre social autonome basé sur la prépondérance des anciens, ordre social au sein duquel le chef de service leur semble être un acteur central propre à susciter la réserve sinon la méfiance »<sup>290</sup>

Après avoir repéré les éléments explicatifs de la situation de conflictualité auprès du groupe des jeunes recrues, l'auteur revient sur le contexte plus historique de l'organisation du travail qui prévaut auprès du groupe des anciens. Il explique que le déroulé de carrière et l'organisation du travail antérieurs correspondent à une hiérarchie sociale fondée sur la montée en puissance des responsabilités de l'individu (matériels et personnes) en fonction de l'ancienneté.

Il constate que cette logique d'organisation du travail connue et en vigueur pour les anciens diffère notablement de celle proposée aux jeunes recrues.

**Pour les anciens**, les règles définies et connues depuis longue date perdurent et l'arrivée des jeunes n'est pas censée remettre en cause l'organisation du travail existante et la hiérarchie sociale établie

**Pour les jeunes**, les postes décrits sont présentés comme équivalents et accessibles en fonction des besoins, à partir d'une formation. La poly-compétence et la polyvalence sont mises en avant lors de la formation d'accueil des jeunes.

L'auteur de l'étude précise de la manière suivante les modifications de l'organisation et des règles de travail apportées de manière concomitante à l'arrivée des jeunes :

« Or, la direction n'a pas annoncé aux anciens ce changement de règles. Elle n'a pas non plus expliqué aux jeunes que les règles qui leur étaient présentées étaient nouvelles et que les anciens fonctionnaient selon un système et des habitudes différents. Ainsi, ces nouveaux principes ne remplacent pas les anciennes règles. Ils viennent s'inscrire de façon contradictoire dans le système préexistant. Le problème crucial dans les relations entre jeunes et anciens réside dans le fait que chacun perçoit l'organisation du travail selon une logique non seulement différente de l'autre mais contradictoire avec l'autre »<sup>291</sup>.

« Le bouleversement des règles d'affectation des nouveaux embauchés vient remettre en question la hiérarchie sociale des postes et induit un véritable conflit de perceptions entre les anciens et les jeunes, les uns continuant d'observer l'ancien système de règles pendant que les autres ont été formés à partir du nouveau. Il s'agit bien de la même organisation, des mêmes règles techniques formelles, mais les règles sociales ont changé »<sup>292</sup>.

## ii. Les théories de la régulation sociale

Pour **Jean-Daniel Reynaud**, la **règle** constitue un **fait social**. Elle est le fondement du jeu social. La négociation correspond à un point de passage des différents acteurs leur permettant de définir un état d'équilibre comme solution ou consensus de fonctionnement. Ce fonctionnement peut concerner toute situation de vie collective, la société, une organisation, une équipe de travail, un groupe projet. Les régulations se rapportent au fonctionnement de tout système organisé.

Ce courant de la sociologie s'intéresse à la construction même de l'ordre social considéré, par les différents individus qui le constituent. L'interaction des acteurs et des règles en présence présente un caractère dynamique et souple. L'ordre social existant se caractérise toujours par une temporalité spécifique. Cette précarité est liée à l'investissement des acteurs, la négociation permanente des règles et la réadaptation de l'ordre social existant.

En ce sens l'ensemble des règles institutionnalisées à un instant donné au niveau d'une organisation correspond également au terreau ou à la matrice des règles futures permettant à cette organisation de s'adapter ou d'évoluer, d'être pérenne. Les individus en tant qu'acteurs sociaux contribuent à la définition et la création de l'ordre social momentanément observable et aux configurations ultérieures de cet ordre social dans le cadre de son évolution naturelle.

La communauté de vie sociale et de travail se trouve habitée de différentes règles qui se côtoient, se complètent, se confrontent et rivalisent entre elles.

La concurrence ou la complémentarité entre ces différentes règles co-existantes au sein d'une organisation peut être précisée avec la citation suivante :

---

<sup>290</sup> N. Flamant, *op. cit.*, p. 239.

<sup>291</sup> N. Flamant, *op. cit.*, p. 241.

<sup>292</sup> N. Flamant, *op. cit.*, p. 242.

« La théorie de la régulation conjointe c'est, en effet, la mise en évidence que toute activité sociale collective produite au sein d'une quelconque organisation ou institution pour répondre à ses objectifs, se réalise en fonction, non pas des seules règles édictées par la direction de cette institution ou organisation (les règles prescrites), mais en fonction de règles effectives correspondant à un certain niveau de compromis et d'équilibre entre la façon de faire des exécutants (qui se traduit par des règles d'autonomie) et celle que veulent imposer les responsables investis de l'autorité »<sup>293</sup>.

Ces règles peuvent adopter également un caractère explicite ou implicite. Les identités et les relations professionnelles se tissent au travers de ces différentes règles. La culture du groupe est fondée sur les règles qu'il s'est défini et qu'il a adopté. L'identité collective repose sur ces règles négociées et pratiquées.

Le travail réel se situe à la rencontre de deux types de régulation, avec d'un côté les règles dites « de contrôle » et de l'autre les règles dites « autonomes ». Cette rencontre est le fruit d'un compromis entre les deux modes de régulation présentés.

La **régulation de contrôle** peut se définir au moyen des différents éléments listés ci-après :

- Sa **source principale** correspond à la direction ou la hiérarchie de l'organisation. Il arrive souvent qu'elle se trouve également déléguée à des collaborateurs en postes fonctionnels.
- Elle se réalise au **moyen des règles centrales officielles**. La régulation de contrôle peut se traduire le plus souvent par des formalisations et des procédures visant à encadrer les activités. La régulation de contrôle se rapporte en quelque sorte aux activités formelles et prescrites. Ce type de régulation définit une discipline et impose des devoirs aux salariés concernés.
- Elle **s'exerce de l'extérieur** par rapport aux groupes auxquels les différentes règles sont destinées à s'appliquer.

Ces règles de contrôle, correspondant à des formalisations et des représentations gestionnaires, spécifiant les rôles attendus des différentes catégories d'acteurs demeurent un **exercice vain** dans la mesure où elles comportent **toujours des lacunes**. L'ensemble des règles officielles laisse toujours des **espaces non couverts** par la régulation de contrôle. Les imprévus et les aléas, les difficultés de la réalité ne peuvent pas être encadrées par les règles. La prescription est toujours lacunaire. Ce sont précisément dans ces interstices ou ces failles laissées vacantes par les règles officielles que des règles communes établies par le collectif de travail verront le jour pour régir les rapports de travail.

La **régulation autonome** se présente de la manière suivante :

- Sa source se situe **au sein des unités**, des groupes ou des collectifs de travail.
- Elle s'effectue au moyen de **règles locales d'adaptation** et de fonctionnement pratiques adoptées par les collectifs mêmes de travail. La régulation autonome traduit les règles concrètes appliquées au niveau du travail réel effectué par les collaborateurs de la base. Elle concerne les modes informels de conduite et d'adaptation des activités. Ce type de régulation instaure une manière de faire discutée, concertée et acceptée par un groupe de collaborateurs pour la réalisation des activités. La manière de faire ensemble retenue constitue la règle effective.
- Elle **s'exerce de l'intérieur**, c'est-à-dire au niveau du collectif de travail impliqué, par l'intermédiaire des acteurs impliqués dans l'action.

Ces règles informelles s'inscrivent dans les marges de manœuvres laissées aux différentes équipes ou aux différents acteurs par l'intermédiaire d'interprétations et d'adaptations des règles officielles par les collaborateurs dans le cadre du fonctionnement en collectif de travail. Le collectif de travail correspond à un ensemble capable de régulation autonome

La régulation conjointe correspond à un processus de négociation engagé entre les acteurs pour définir et convenir ensemble des règles en vigueur. Cette négociation pour établir conjointement les règles applicables au groupe social ou au collectif de travail peut prendre des dimensions formelles ou informelles. Cette régulation conjointe aboutit à la définition et l'adoption de règles partagées entre les acteurs impliqués qui deviennent de ce fait des règles de contrôle. Elle est un compromis établi à partir de la confrontation et de la coordination des différentes règles existantes, discutées entre les acteurs en présence.

---

<sup>293</sup> D. Linhart, « La régulation conjointe en péril dans le monde des entreprises », in *Variations autour de la régulation sociale, hommage à Jean-Daniel Reynaud*, Presses de l'école normale supérieure, 1994, p. 229.

La régulation sociale concerne la manière dont les règles s'élaborent, se transforment, s'affaiblissent ou se renforcent perpétuellement au gré des évolutions et des modifications de la vie collective. Elle s'intéresse à la vie des différentes règles vue sous un angle dynamique et à la juxtaposition des différentes normes ou pratiques visant à réguler la vie sociale de l'organisation ou de l'entité considérée. L'accumulation des règles conduit à des chevauchements, des contradictions, des complémentarités conduisant à des régulations réelles ou effectives, fortement instables, régissant à un moment donné ou sur une période identifiée les relations entre les différents acteurs composant l'entité de vie collective retenue.

En ce sens l'ensemble des règles existantes et données à percevoir à un instant déterminé au niveau d'un groupe ou d'une organisation sociale constituent le cadre à partir duquel, dans les espaces non couverts et au sein des marges de manœuvre laissées vacantes, l'acteur ou un groupe d'acteur va pouvoir inscrire et réguler son action.

iii. La reconnaissance et la prise en compte carencées de l'expérience au travail

L'étude conduite conjointement par **Béatrice Delay** et **Guillaume Huyez-Levrat (2006)** s'est effectuée auprès de différentes entreprises présentant les particularités suivantes :

- Possibilité d'organiser un marché interne du travail,
- Pyramide des âges présentant deux bosses aux extrémités, malgré que ce phénomène ait été exposé à un double mouvement de rééquilibrage, d'une part avec la sortie précoce d'activité des salariés âgés (dispositifs de sortie anticipée) et d'autre part, recrutement de jeunes salariés.

Le sujet de l'étude concerne l'expérience des salariés en poste et de leurs conditions de transfert au regard des modifications organisationnelles apportées ou de la modification engendrée des trajectoires professionnelles.

L'échantillon de population interrogé se compose de salariés de ces entreprises :

- appartenant aux différentes classes d'âges suivantes : jeunes salariés de moins de 30 ans, salariés avec un âge situé entre 30 et 49 ans, salariés ayant 50 ans et plus,
- présentant des niveaux d'ancienneté diversifiés.

Quatre entreprises ont été choisies dans des domaines d'activité différents : industrie (2), négoce de matériaux (1) et services (1). Au sein de chacune de ces entreprises une étude des documents d'activité et sociaux a été effectuée. Cette approche s'est trouvée complétée par des entretiens semi-directifs réalisés auprès des dirigeants et responsables nationaux ou régionaux, des représentants syndicaux et des salariés.

Au sein de chaque entreprise une quarantaine d'entretiens semi-directifs ont été menés à partir d'un guide d'entretien spécifié et décliné au regard des cibles d'enquête concernées.

Le **guide d'entretien** utilisé auprès de la cible des salariés interviewés permet d'aborder les différentes thématiques suivantes selon la chronologie suivante :

- leur histoire professionnelle,
- leurs conditions actuelles de travail,
- leurs perspectives en matière d'avenir professionnel.

La restitution de l'étude conduite, au moyen de la publication conjointe de Béatrice Delay et de Guillaume Huyez-Levrat (2006) concerne uniquement les données qualitatives recueillies au moyen des entretiens semi-directifs effectués.

Ces mêmes données d'enquête pour un périmètre équivalent font l'objet en 2007 d'une publication séparée de Guillaume Huyez-Levrat (2007)

Concernant la première étude réalisée et citée (2006) les différents enseignements suivants peuvent être tirés de cette étude visant à replacer la notion d'expérience professionnelle comme point d'expression de possibles tensions entre les salariés de différentes générations, et entre les salariés et les managers, dans le cadre des diverses transformations de l'entreprise.

La **conception de l'expérience varie** entre les jeunes et les anciens selon les modalités d'inscription décrites et reprises ci-après :

- **jeunes** : apprentissage dans la multiplicité des situations (exposition plurielle et limitée),
- **anciens** : apprentissage dans la durée (exposition à répétition et prolongée aux difficultés).

La citation suivante illustre la position des plus jeunes et des plus âgés au sujet de l'expérience professionnelle : « Si l'on peut trouver, *a priori*, une conception différente de l'expérience selon les générations, celle-ci ne signifie pas que les plus jeunes nient l'expérience des plus anciens ni que ces derniers considèrent, unilatéralement, leurs collègues les moins âgés comme incapables »<sup>294</sup>.

L'ensemble des salariés interrogés met en avant que l'**expérience professionnelle** est identifiée à partir de **deux seuils d'acquisition**, même si ces deux phases sont exprimées plus facilement par les salariés anciens que par les salariés débutant dans le poste :

- délai relativement **court** : les gestes techniques ou les règles de l'art,
- délai plus **long** : les capacités permettant de s'adapter aux situations imprévues et exceptionnelles.

Il est observable qu'entre les salariés anciens et jeunes, l'avantage comparatif issu de cette expérience est davantage inscrit au bénéfice des premiers cités que :

- la courbe d'apprentissage est étendue dans le temps,
- le contexte de travail est industriel.

Cet avantage de l'expérience est plus fortement remis en cause dans les situations de travail où le relationnel avec le client (savoir-être) est présent et peut même devenir prioritaire dans la stratégie commerciale.

Les évaluations négatives des expériences concernent des méthodes de travail, des objectifs et des activités dont l'importance a diminué ou des activités ne permettant pas aux salariés de figurer en bonne position sur le marché interne du travail. La citation ci-après indique le sens de cette lecture :

« Cette pluralité de l'expérience, qui sert de marqueur dans la hiérarchisation des salariés à l'intérieur du monde social, peut générer des tensions entre salariés et avec les managers, notamment quand certaines formes d'expérience sont mises en concurrence avec d'autres »<sup>295</sup>.

Plus globalement, l'étude s'intéresse aux transformations des entreprises, tant du point de vue des remises en cause des marchés internes du travail (positionnement et structuration des différents métiers : ceux stratégiques et ceux périphériques, modèle d'évolution professionnelle, instauration de nouvelles technologies), que de celui des métiers (polyvalence, types d'expériences par rapport aux statuts différenciés des métiers).

Les éléments de la GRH en matière de modification des régulations relatives à la pertinence de l'expérience, au parcours d'acquisition des compétences, des modalités internes de mobilités, peuvent créer des fractures entre les salariés, dont certaines peuvent se recouper avec les catégories d'âges ou les générations.

L'étude de Béatrice Delay et de Guillaume Huyez-Levrat montre que les **relations entre générations** peuvent être **tendues principalement entre la génération des jeunes et les salariés d'âges intermédiaires** (trentenaires ou des quadragénaires) :

- les **trentenaires et quadragénaires** ont connu une évolution professionnelle moindre que celles de leurs aînés et ils perçoivent en la jeune génération une menace potentielle par rapport aux postes possibles ou visés en terme d'évolution professionnelle,
- Les **jeunes** (début de cycle de vie professionnelle) et les seniors (fin de cycle de vie professionnelle) ne se trouvent pas placés en concurrence.

Les **tensions** ou les conflits entre les générations sont **induits** par le **brouillage des repères** offerts aux salariés et une **mise en concurrence** de ceux-ci au travers des registres d'activité, des techniques nouvelles de production, des qualités et des niveaux d'expérience.

---

<sup>294</sup> B. Delay, G. Huyez-Levrat, « Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ? », *Sociologies pratiques* 2006/1, n°12, p. 41.

<sup>295</sup> B. Delay, G. Huyez-Levrat, *op. cit.*, p. 46.

L'étude met en évidence **quatre éléments de management**, au-delà des tensions générationnelles pouvant s'exprimer au travail dans une organisation, à partir de l'importance ou de la relativisation de certaines méthodes, d'objectifs ou d'activités :

- des **collectifs de travail mixtes** (non spécialisation voulue ou spontanée sur des types d'activités ou des techniques particulières),
- des **espaces temporels libérés pour l'apprentissage** (essai, erreur, retour réflexif permettant l'instauration d'un monde commun),
- une **réelle délégation de pouvoir au manager** pour l'appréciation des compétences (reconnaissance, valorisation),
- des **modèles de parcours professionnels clarifiés** permettant aux salariés de se positionner en fonction des expériences professionnelles engrangées.

À l'opposé des idées courantes circulant sur les perceptions respectives des générations ou des représentations essentialisées pour l'une ou l'autre de celles-ci, la parution met en avant des perceptions positives : « Au contraire, les regards croisés que les salariés, jeunes et âgés, portent les uns sur les autres sont en général marqués par une posture plutôt bienveillante »<sup>296</sup>.

Se rapportant à la deuxième exploitation des données de cette étude (2007), la publication de Guillaume Huyez-Levrat met plus particulièrement en avant les différents éléments suivants :

- **l'ambiguïté de l'expérience attribuée aux seniors**, qualité d'un côté (notamment sous l'angle technique), et handicap de l'autre (indépendance vis-à-vis de la hiérarchie et obsolescence dans un contexte de travail nouvellement modifié),
- les **conflits entre générations autour de compétences** spécifiques pouvant être attachées aux uns ou aux autres indiquent davantage un conflit entre direction et salarié sur la définition des compétences utiles dans le cadre du travail effectué,
- les **segmentations accentuées** des activités ou les évolutions des filières mettent à mal les principes d'évolution de carrières attachés à l'ancienneté (recrutement externe),
- les **ruptures de trajectoires professionnelles** sont concernées par trois ruptures : l'ouverture au recrutement externe des postes autrefois considérés comme point d'aboutissement de carrière interne, la formation des anciens vers les jeunes rendue inutile par le changement de système productif ou la moindre importance accordée aux activités conduites par ces anciens, atomisation des collectifs de travail induite par les nouveaux modes d'évaluation du travail (compétition entre salariés).

Cette lecture des conflits, entre les plus jeunes et les plus âgés au regard de compétences et techniques spécifiques et essentialisées, met en évidence des éléments de modification des filières d'activités ou des méthodes de travail qui désauthentifient les salariés œuvrant sur les domaines moins considérés.

Les citations qui suivent viennent en appui de deux points différents mentionnés au sein de cette seconde parution :

« L'expérience, reconnue par les managers eux-mêmes comme une qualité des vieux salariés, offre ainsi un caractère paradoxal : peu transmissible ou peu pertinente dans les nouveaux contextes de travail, elle peut apparaître comme un marqueur générationnel disqualifiant plutôt que comme une qualité méritant d'être valorisée ; à fortiori quand cette expérience fournit aux salariés âgés un registre d'action qui leur permet de s'affranchir des consignes de l'entreprise, voire de s'y opposer en déniant à l'encadrement les qualités requises pour tenir leur rôle. En particulier lorsque les managers ne sont pas passés par les différentes étapes du marché interne de l'entreprise »<sup>297</sup>.

« La conséquence de cette triple rupture est que la reconnaissance de l'authenticité des salariés dépend moins de leur ancienneté dans l'entreprise (et ce qu'elle peut signifier comme acquisition de techniques spécifiques) que la reconnaissance, par la hiérarchie, de l'unité de leurs compétences pour effectuer ce qu'elle définit comme la bonne manière de réaliser le travail »<sup>298</sup>.

---

<sup>296</sup> B. Delay, G. Huyez-Levrat, *op. cit.*, p. 41.

<sup>297</sup> G. Huyez-Levrat, « Jeune vendeurs contre vieux techniciens, des compétences spécifiques ou des trajectoires divergentes ? », *Formation emploi* n° 99, 2007/3, p. 50.

<sup>298</sup> G. Huyez-Levrat, 2007/3, *op. cit.*, p. 57.

iv. Les théories du monde social

**Anselm Stauss** s'intéresse à l'ordre social comme étant un **ordre négocié**, constamment remis sur l'ouvrage. Les résultats de ces négociations sont de nature essentiellement temporaire. Le sujet - individu- ne peut être extirpé du social -environnement- qui l'entoure et le constitue à la fois.

Au sein d'une profession donnée, les segments constituent des entités ou des groupes informels partageant des intérêts communs, des points de vue divers. Ils représentent des coalitions temporaires qui entrent en confrontation avec d'autres segments. Ces unités se créent et se transforment selon une loi inspirée des principes écologiques : création, évolution, disparition.

À chacun de ses segments peut se rapporter des valeurs et des attitudes permettant à chaque individu et par la même au groupe de se situer dans le cadre de l'activité effectuée. Les intérêts sont également communs aux membres du segment pris en compte. Ainsi chaque segment procède à la définition de sa situation sociale.

Un groupe professionnel est en réalité un monde hétérogène constitué d'une multitude de segments ou sous-groupes qui peuvent s'opposer au vu d'intérêts et d'objectifs différents à défendre, de nature concurrente ou de nature complémentaire.

À une échelle plus globale, le monde social peut être considéré comme un univers complexe composé d'une agrégation de groupes présentant des activités sous des formes indéfiniment variées en termes de périmètre, d'organisation et de hiérarchisation. Dans ces mondes sociaux diversifiés qui se croisent dans tous les domaines, un certain nombre d'entre eux peut être attaché à un espace spécifique, mais sans que cette correspondance à un lieu ne constitue une nécessité.

Le **monde social se caractérise par le partage d'une activité** se traduisant au moyen des différents éléments suivants :

- une activité primaire au moins,
- des activités secondaires associées à l'activité primaire,
- des technologies qui correspondent aux façons héritées ou innovantes de réaliser les activités relevant du monde social considéré,
- des espaces et des mises en forme d'un environnement significatives de ce monde social,
- des organisations qui prennent forme et se développent dans ces mondes sociaux à partir des activités.

L'inscription de l'activité dans des **lieux dédiés** et les **pratiques** se rattachant à cette dernière assurent la **cohérence du monde social**.

Un monde social présentent des dimensions qui se :

- **croisent et se chevauchent** du fait des interactions entretenues avec les autres mondes sociaux (alliances, échanges, conflits),
- **démultiplient** sous la forme de micros-mondes multiples qui correspondent en quelque sorte aux équivalents des segments, en nombre plus ou moins importants, pouvant composer une profession.

Les mondes sociaux se différencient les uns des autres par l'intermédiaire :

- des **actions** et des interactions des individus ou encore des groupes avec l'environnement,
- des **discours** portant et traduisant l'identité du monde social.

L'évolution des modes sociaux correspond à une dynamique relativement indéterminée, mais se déroule cependant sous l'influence certains éléments de contexte du registre des changements de discours et des modifications pouvant être apportés à l'activité primaire.

En constante animation, le monde social peut se trouver exposé, par l'intermédiaire des micros-mondes inclus dans son périmètre, à des :

- créations de nouvelles activités, de nouveaux sites, de nouvelles technologies,
- apparitions de nouveaux univers discursifs.

Les représentants des différents micros-mondes constitutifs du monde social convoquent à l'intérieur de celui-ci le débat interne, négocient, s'affrontent concernant la définition et l'ajustement du territoire de ce monde social, la conservation ou la modification de sa forme.

Cette confrontation des points de vue, tant sur la position occupée, que sur celles détenues par les autres se dénomme la dispute. L'authenticité des participations et des acteurs du monde social est d'un niveau d'autant plus élevé que le participant intervient sur les activités considérées comme principales ou les techniques reconnues comme bonnes.

Cette authenticité est revendiquée pour soi-même et également attribuée aux autres en fonction des activités, techniques et espaces auxquels les uns et les autres sont amenés à participer. Les évolutions ou les changements en matière d'activités, dans le domaine technologique ou concernant les espaces consacrés aux activités redéfinissent les mondes sociaux en présence et la plus ou moins grande légitimité des acteurs concernés. Ces modifications peuvent rendre illégitime telle ou telle expérience pour une filière donnée par rapport au marché du travail interne.

Les deux citations qui suivent viennent illustrer la teneur des rapports intergénérationnels dans le cadre des différentes transformations des mondes sociaux que constituent les entreprises et les organisations :

« La question du transfert d'expérience ne révèle alors pas tant un conflit de générations qu'elle ne met en lumière le redimensionnement des mondes sociaux autour d'une définition commune des activités et des techniques »<sup>299</sup>.

« Ainsi, alors que les types d'activité ou les techniques à mettre en œuvre évoluent parallèlement aux entreprises, la pertinence de l'expérience tient à sa mobilisation dans la nouvelle forme du monde social »<sup>300</sup>.

## b. L'iniquité intergénérationnelle

### i. Les dispositifs de GRH et les sentiments d'équité ou d'iniquité intergénérationnelle auprès des salariés

**Éléonore Marbot** (2007) s'intéresse au sentiment de justice attaché aux processus GRH mis en œuvre, auprès de population d'âges différents réunis au travail.

Le domaine juridique encadrant l'activité de Gestion des Ressources Humaines (GRH) nécessite que la législation soit respectée, notamment au sujet des discriminations directes ou indirectes. La non discrimination des processus mis en œuvre en matière de GRH peut être approchée de manière objective par l'intermédiaire de l'étude du bilan social.

Parallèlement, sur le sujet de la discrimination, les mesures collectives prises en matière de GRH peuvent être finalement perçues par les différents salariés concernés comme plus ou moins équitables, et ce malgré, par exemple, la stricte égalité des ressources pouvant être accordée entre les différentes tranches d'âges. Ces sentiments perçus par les salariés en termes d'équité ou d'iniquité mettent en jeu leurs attentes et leurs valeurs fondamentalement individuelles et différenciées, notamment celles pouvant correspondre avec les classes d'âges.

De la sorte, les ressources objectives mises en œuvre par l'organisation auprès de tous les âges ne garantissent pas obligatoirement un ressenti subjectif d'équité intergénérationnelle auprès des différentes catégories d'âge concernées.

Éléonore Marbot positionne de la manière suivante la thématique générale de son étude :

« Créer un sentiment d'équité générationnelle dans l'entreprise suppose l'existence de processus perçus et vécus comme équitables pour l'ensemble des salariés. Or, la perception de ce qui est juste n'est pas universelle et dépend de plusieurs facteurs, dont entre autres, la génération d'appartenance »<sup>301</sup>

Elle souligne que les entreprises doivent non seulement satisfaire aux conditions législatives requises mais également garantir l'implication et la motivation de son personnel :

« Leur préoccupation principale est d'attirer et de fidéliser les juniors et de conserver des seniors à un haut niveau de performance en prévenant l'obsolescence de leurs compétences, sans défavoriser une quelconque classe d'âges »<sup>302</sup>.

<sup>299</sup> B. Delay, G. Huyez-Levrat, *op. cit.*, p. 38.

<sup>300</sup> B. Delay, G. Huyez-Levrat, *op. cit.*, p. 43.

<sup>301</sup> É. Marbot, « La gestion des âges et l'équité entre les générations », *Retraite et société*, 2007/1, n° 51, p. 108.

<sup>302</sup> É. Marbot, 2007, *op. cit.*, p. 104.

« Sous la pression du choc démographique et de la législation, les entreprises doivent mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) non seulement non discriminatoires dans le but de respecter le droit des salariés, mais également équitables pour mobiliser les différentes classes d'âges »<sup>303</sup>.

« Le sentiment de sous-équité est un risque pour l'organisation car il engendre un manque d'initiative, de l'absentéisme, une diminution de la coopération, une moindre attention dans la qualité du travail effectué, etc., autant de comportement qui relèvent de la démotivation »<sup>304</sup>.

L'enquête conduite par Éléonore Marbot<sup>305</sup> (2007) et la communication scientifique qui en est proposée s'intéressent principalement à la perception d'équité par les salariés, en termes de gestion des âges, relative à trois éléments constitutifs d'une politique des ressources humaines :

- L'entretien annuel d'évaluation,
- La formation,
- La gestion des carrières.

Elle situe les sentiments et les perceptions d'équité ou d'iniquité éprouvés par les personnes au regard d'un fait objectif de la manière suivante :

« L'équité, contrairement à la non-discrimination, repose sur la perception des personnes. [...] Les réalités naissent d'une perception Elles n'existent pas en elles-mêmes. L'équité fait référence à la perception individuelle. Face à un même évènement, les individus l'interprètent différemment selon leur personnalité, leur génération, leurs stade de vie, etc. »<sup>306</sup>.

L'enquête réalisée par l'auteur concerne le secteur de la vente, dans une enseigne de grande distribution, et réunit un échantillon de 28 vendeurs dont la répartition s'effectue comme indiqué ci-après :

- 14 vendeurs « juniors » (âgés de moins de 30 ans -répartition entre 21 à 30 ans- et bénéficiant d'une ancienneté dans l'entreprise variant entre les deux valeurs extrêmes suivantes : 1 à 10 années),
- 14 vendeurs « seniors » (âgés de plus de 45 ans -répartition entre 45 et 63 ans- et bénéficiant d'une ancienneté dans l'organisation s'inscrivant entre les deux valeurs extrêmes suivantes : 1 à 40 années).

L'échantillon d'enquête dans sa globalité ainsi que les deux sous-populations constituées en termes d'âges sont appariés au niveau des variables suivantes : sexe (50% de femmes, 50% d'hommes), résidence et lieu de travail (50% paris, 50% province).

La technique d'enquête correspond à celle des entretiens semi-directifs centrés, enregistrés et intégralement retranscrits. Le dépouillement du corpus rassemblé correspond à celui de l'analyse de contenu des discours.

Les résultats obtenus, à l'issue de cette enquête et de l'analyse des différentes données recueillies, permettent de positionner les trois éléments sélectionnés de la politique et de la gestion des ressources humaines de la manière suivante :

- **L'entretien annuel d'évaluation :**

De manière globale, Éléonore Marbot souligne que le dispositif d'évaluation annuelle trouve des **échos différenciés auprès des deux groupes d'âge** que constituent les jeunes et les aînés :

« Enfin, si tous, juniors et seniors, reconnaissent, après que la question leur a été posée, que l'entretien permet de s'améliorer grâce à la fixation d'objectifs, il existe une fort différence de perception sur l'utilité de l'entretien annuel entre les deux générations »<sup>307</sup>.

---

<sup>303</sup> É. Marbot, *op. cit.*, 2007, p. 104.

<sup>304</sup> É. Marbot, *op. cit.*, 2007, p. 106.

<sup>305</sup> É. Marbot, *op. cit.*, 2007.

<sup>306</sup> É. Marbot, *op. cit.*, 2007, p. 108.

<sup>307</sup> É. Marbot, *op. cit.*, 2007, p. 112.

De manière détaillée, la chercheuse explique les éléments de perceptions recueillis auprès des deux sous-groupes de population étudiés :

- Les **perceptions remontées auprès des juniors** : L'entretien est jugé **utile** car il constitue un **moment privilégié de dialogue** approfondi avec le supérieur hiérarchique. Cet échange formalisé permet de déterminer les objectifs à servir pour la période à venir. L'entretien annuel d'évaluation est le moyen d'obtention des formations professionnelles souhaitées.

L'auteur explique les raisons des perceptions évoquées par la cible des juniors :

- **L'ancienneté** des juniors variant entre une et dix années renvoie ceux-ci à une connaissance simplement actuelle des conséquences de l'entretien d'appréciation : la **formation** professionnelle.
- Les juniors estiment que la **grille d'évaluation est adaptée** et que l'entretien est un **signe de reconnaissance** de leur travail.
- Les **perceptions recueillies auprès des seniors** : L'entretien annuel d'évaluation est perçu comme **inutile** pour les deux motifs qui suivent :
  - La première motivation de cet avis négatif se rapporte à la **nature de l'exercice estimée trop scolaire** (peu de lien avec l'activité concrète et réelle conduite, compensation inefficace du manque de compétence managériale du N+1).
  - La deuxième motivation de cette perception négative concerne **l'absence d'incidences de la réalisation de cet échange par rapport aux attentes** ou aux souhaits pouvant être exprimés par la cible des seniors en matière d'augmentation de la rémunération, de mobilité et de formation professionnelles.

Éléonore Marbot détaille les motivations des avis et des ressentis exprimés par les seniors :

- L'ancienneté des seniors pouvant atteindre 40 années les renvoie vers un périmètre plus large d'incidences passées de cet échange, dont certaines ont été déconnectées (rémunération) ou ne se produisent plus (mobilité). Cette restriction correspondant aux nouvelles règles attachées à l'exercice d'évaluation annuelle leur paraît discriminatoire.
- Les seniors estiment non satisfaisant la grille d'évaluation quantitative et cartésienne. Ils perçoivent cet échange comme une dévalorisation de leur travail.

#### ▪ **La formation professionnelle :**

- Les juniors sont satisfaits de l'accès à la formation alors que les seniors l'estiment problématique et révélatrice d'une discrimination expliquée par l'âge.
- Le **contenu** de la formation à la vente (modules théoriques relatifs aux techniques de vente) **convient parfaitement aux juniors** qui apprécient très favorablement les modules de formation (informations sur l'enseigne et les produits). À l'opposé, les **seniors**, exerçant le métier dans l'enseigne depuis une quinzaine d'années en moyenne, **apprécient la bonne intention** (formation proposée) mais jugent très **négativement les modalités pratiques** attachées à la formation (théoriques). Les formations attendues par les seniors relèvent davantage de formations concrètes et de terrain (échanges inter-magasins, formation produits...) qui sont considérées comme enrichissantes et valorisantes tant auprès des clients que des autres acteurs de l'entreprise (autres vendeurs, chefs de rayon...).
- Les **souhaits** exprimés en matière de formation départagent également les générations des vendeurs juniors et seniors. Les **juniors** expriment des souhaits de formation relatifs à la **compréhension et à la connaissance du monde de l'entreprise**, alors que les **seniors** orientent leurs souhaits en direction des **nouvelles manières** de faire et des **nouvelles technologies**.
  - Les souhaits des **juniors** sont orientés par un souci de **mobilité et d'évolution** au sein de l'entreprise,
  - Les expressions de besoins formulées par les **seniors** manifestent une volonté de se **sentir toujours intégrés à l'entreprise** et le **renforcement de leur compétence** dans le domaine des nouvelles technologies (informatique) traduit

un **besoin de valorisation** tant en interne (sphère de l'entreprise) qu'en externe (sphère familiale ou des proches).

- **La mobilité professionnelle** : vingt personnes de l'échantillon souhaitent une mobilité (dix juniors et 10 seniors). Parmi les juniors, six d'entre eux pensent que la mobilité souhaitée les obligera à quitter l'enseigne dans les cinq prochaines années. Les autres juniors et seniors pensent qu'ils n'obtiendront pas satisfaction au regard de la mobilité souhaitée.
  - Les ressentis des **juniors** : Ils perçoivent dans ce domaine une **discrimination** à leur encontre **fondée sur le diplôme**. C'est d'ailleurs cette perception qui motive chez certains d'entre eux une intention de départ de l'enseigne.
  - Les perceptions des **seniors** : ils se sentent **discriminés** (manque de visibilité sur l'avenir et diminution des espérances de mobilité).

ii. Les différents éléments constitutifs de la théorie de l'équité

**LES DIFFERENTS CONCEPTS MOBILISES ET UTILISES**

Des études et des recherches relativement récentes, inspirées pour la plupart du domaine de la psychologie sociale, soulignent l'importance que les différents salariés accordent d'une part à leur entourage (souci d'appartenance sociale et de cohésion au groupe) et à la manière dont les entreprises ou les organisations les considèrent et les traitent (souci de justice).

Les premières études correspondent aux travaux effectués et aux théories élaborées par G. Homans en 1953 et J. S. Adams en 1963.

Les domaines scientifiques recouverts par ces considérations relèvent de différents courants de recherche :

▪ **La comparaison sociale :**

L'individu établit volontairement ou involontairement des comparaisons de ses perceptions et de ses croyances avec celles d'autres personnes spécifiques, de statut similaire ou dissimilaire. Ces comparaisons lui permettant de préciser la perception d'une situation donnée, de rechercher plus d'exactitude dans la perception de la réalité. Les comparaisons sollicitées auprès de tiers peuvent être de nature ascendante ou descendante. Les comparaisons de l'individu peuvent également se rapporter à lui-même en fonction d'une situation précédente rencontrée et vécue, d'une période de son histoire passée.

Le procédé de comparaison sociale permet à un individu de **réduire son incertitude perceptive d'une situation donnée**, en validant ses opinions, ses croyances auprès d'autrui, en vérifiant que celles-ci sont également partagées par d'autres personnes. Le processus de comparaison sociale suppose une **première étape d'acquisition de données** auprès des cibles de comparaison sélectionnées, une **deuxième phase de traitement** des différentes informations recueillies et ensuite **l'analyse des éléments** trouvés lors de la troisième phase induit en réaction des mécanismes de **régulation des attitudes** conduisant à impacter le comportement de l'individu.

La comparaison sociale peut s'effectuer au **niveau individuel**, concerner des collectifs ou des groupes, **et se réaliser entre les générations**. Dans ce dernier cas de figure, la comparaison du groupe des sujets s'effectue par rapport à un autre groupe de sujets ayant un âge différent.

Cette application de la comparaison sociale à des groupes d'âges différents peut être qualifiée d'intergénérationnelle.

▪ **La dissonance cognitive :**

Les personnes peuvent se trouver exposées à d'importants **décalages entre cognitions** (représentations, attitudes, opinions, comportements, valeurs, désirs). Ces écartèlements dans la pensée dus à la présence conjointe d'éléments ambivalents, contradictoires ou conflictuels sont **générateurs d'une tension intérieure**, d'un malaise. Cet état de tension interne, induit par des représentations en décalage ou contraires, correspond à la **dissonance**.

L'individu exposé à cet état de dissonance **cherche à réduire ces contradictions**, ces oppositions et la tension désagréable qu'elles suscitent, en **mettant en place la stratégie adaptée**. La dissonance rencontrée par une personne induit l'engagement d'un **effort** pour diminuer celle-ci. L'effort réalisé est **adapté à l'intensité** de la dissonance et des différentes tensions déplaisantes associées à cette dernière. Outre les actions engagées par la personne, nécessaires à la réduction de la dissonance rencontrée, l'individu peut également s'efforcer d'éviter les situations génératrices d'une dissonance

trop conséquente. Les **stratégies** mise en place pour résoudre la situation de tension occasionnée peuvent relever soit :

- d'une **adjonction d'éléments de consonance** venant compenser et **rééquilibrer** la dissonance engendrée par les attitudes et les comportements,
- d'une **modification plus fondamentale** visant l'adaptation des comportements ou des attitudes. Dans ce dernier cas de figure, les éléments d'attitudes sont plus perméables au changement que les comportements.

▪ **L'équité perçue :**

« Les premières recherches empiriques sur le sentiment de justice dans les groupes se sont largement fondées sur l'hypothèse de l'existence d'une norme universelle selon laquelle le juste consiste à rétribuer chacun en fonction de ses mérites »<sup>308</sup>.

Dans le cadre des échanges sociaux, sur le modèle des échanges marchands, les individus évaluent l'état d'équilibre des contributions et des rétributions en jeu. Cet équilibre des proportionnalités à respecter concerne à la fois un individu et un collectif.

« C'est toujours en se comparant qu'on éprouve de l'injustice. Cette comparaison se base sur une règle, ou principe, unique, la proportionnalité, qui veut que les rétributions de différents acteurs soient proportionnelles à leurs contributions (investissements, efforts, coûts, etc.) »<sup>309</sup>.

Un échange équitable est celui pour lequel l'équilibre entre les contributions et les rétributions individuelles s'inscrit dans la tendance de celui enregistré pour d'autres personnes considérées comme des référents ou des étalons. Ce principe peut s'appliquer à des individus par rapport à d'autres individus, ou à des individus par rapport à des groupes de référence. Les catégories d'âges peuvent constituer des éléments de référence à partir desquels la comparaison s'effectue.

« Ainsi, en ce qui concerne l'équité intergénérationnelle, tout salarié évalue l'ensemble des rétributions qu'il reçoit de son entreprise : sa rémunération dans ses multiples composantes, sa formation, ses conditions de travail, ses possibilités de progression et d'accroissement des ses compétences, les signes de reconnaissance qu'il reçoit, son statut social, etc. Il juge également ses contributions à l'entreprise : expériences, formations et compétences, mobilité, temps de présence, comportements, efforts, ancienneté, résultats, etc. Ces évaluations sont subjectives. Chaque salarié privilégie tel ou tel aspect de sa contribution et de sa rétribution »<sup>310</sup>.

Ainsi en comparaison avec autrui (pairs, autres personnes, groupes) ou un autre collectif de référence choisi, l'équilibre des contributions et des rétributions individuelles peut respecter ou s'écarter de la proportionnalité constatée pour la cible de comparaison sélectionnée.

Le ratio d'équité correspond au rapport des rétributions par rapport aux contributions.

Pour l'individu ou le sujet concerné, ce ratio peut être noté de la manière suivante : Rs/Cs. Pour les référents choisis par l'individu ou le sujet, le ratio de comparaison se libelle comme suit : Rr/Cr.

Si le résultat de la comparaison est équilibré -Rs/Cs = Rr/Cr-, alors la personne éprouve ou perçoit un sentiment d'équité. Il a une perception de justice.

En cas de résultats divergents entre les proportionnalités comparées, l'individu ressent une iniquité positive ou négative.

- **L'iniquité positive** ou sur-équité -Rs/Cs > Rr/Cr- est ressentie lorsque la **comparaison bascule en la faveur de l'individu** et la **tension** engendrée par cette situation de déséquilibre correspond à la **culpabilité** ou la gêne.
- **L'iniquité négative** ou sous-équité -Rs/Cs < Rr/Cr- est celle qui apparaît lorsque la **comparaison est plus favorable à autrui** ou au groupe de référence. Dans ce cas le sentiment éprouvé relève de la **colère** ou de la **révolte**.
- Les **réactions** attitudinales ou comportementales attachées à ces sentiments de justice sont différenciées en fonction du sentiment éprouvé : augmentation de la contribution en cas de situation favorable « culpabilisante » ou « gênante » et diminution de la contribution dans le cas d'une situation défavorable « dérangeante » ou « énervante ».

<sup>308</sup> J. Kellerhals, M. Modak, D. Perrenoud, « Le sentiment de justice dans les relations sociales », PUF, 1997.

<sup>309</sup> J. Kellerhals, M. Modak, D. Perrenoud, *op. cit.*.

<sup>310</sup> É. Marbot, *op. cit.*, 2007.

Le sentiment perçu d'iniquité, issus de règles explicites ou implicites, peut avoir des échos importants auprès des salariés aînés :

« La perception d'un traitement injuste est souvent à l'origine du SPFVP ou Sentiment Précoce de Fin de Vie Professionnelle »<sup>311</sup>.

« La demande de justice et d'équité est très forte chez tous les salariés. Les seniors y sont particulièrement sensibles. Ils observent avec inquiétude les éventuelles discriminations liées à l'âge. Ils ne les comprennent pas, car ils se sentent en pleine possession de tous leurs moyens alors que leur environnement professionnel les dévalorise »<sup>312</sup>.

La justice perçue, qui relève de différents domaines ou courants de sciences sociales et de plusieurs théories fondatrices, tels que présentés sommairement ci-dessus, constitue un concept intéressant et une approche pertinente appliqués au domaine des organisations et des procédures d'évaluation de la performance des salariés.

Les éléments d'interaction entre les individus et les organisations ou les représentants de ces dernières, et plus particulièrement dans le cadre soit d'un dispositif de temps forts du management correspondant aux Entretiens Annuels d'Évaluation, soit des éléments de contenu abordés au cours de cet instant privilégié d'échange (performance et reconnaissance, formation et mobilité professionnelles) peuvent être appréhendés au regard du concept de l'équité et de la théorie de la justice organisationnelle.

Ces apports théoriques, outre le fait de permettre d'analyser la perception des résultats observables en matière d'allocation des différentes ressources et des différentes récompenses entre personnes membres d'une organisation, permettent également d'appréhender les conditions de distribution et d'octroi des récompenses attachées aux ressources mobilisées. Ces théories mettent en évidence que lorsque les perceptions ressenties par les individus établissent que le traitement est injuste, la tension occasionnée auprès de la personne impactée par la situation d'injustice engendrera une mise en œuvre de l'action adaptée de rééquilibrage permettant de revenir à une situation où la perception de justice s'affirme de nouveau.

L'étude des éléments d'équité dans les organisations a vu les champs d'investigation se tourner plus récemment en direction des conditions dans lesquelles se trouvent déterminées et fixées les récompenses accordées en échange des contributions fournies (c'est le domaine de la justice procédurale) et des registres de comportement ou d'attitude des supérieurs hiérarchiques prenant la décision d'allocation des ressources attribuées (c'est le domaine justice interactionnelle).

Ces multiples aspects de la justice organisationnelle s'intéressent aux différents éléments pouvant porter et produire les perceptions et les sentiments de justice ou d'injustice des personnes impactées par les décisions prises et au bout du compte fonder les réactions qui en découlent. Il est en effet important de souligner que les sentiments ou jugements de justice induisent et étayent en réaction telle ou telle motivation poussant à adopter une attitude ou un comportement d'adaptation.

Les indicateurs d'équité peuvent se retrouver dans les différents domaines de gestion des ressources humaines suivants : promotion, formation, rémunération, reconnaissance, mobilité et conditions de travail.

#### LES DIFFERENTS DOMAINES DE JUSTICE

##### ▪ La justice organisationnelle

Les recherches en sciences sociales et en sciences des organisations ont permis de faire apparaître distinctement les éléments qui contribuent à la perception de justice. Plus particulièrement dans ces domaines, les études conduites en psychologie sociale se sont intéressées aux différentes conditions à rassembler pour qu'un sentiment ou une perception de justice habite les personnes impactées par les décisions de gestion prises.

Deux champs historiques complémentaires ont initialement vu le jour dans le domaine de la justice organisationnelle : le premier volet est celui de la justice distributive et le second volet venu par la suite plus récemment cette première considération est celui de la justice procédurale.

Les perceptions ou les sentiments de justice sont générateurs de motivation poussant les personnes à s'orienter en direction d'un but et engager des actions d'adaptation : ajustement des comportements ou des attitudes. Le jugement de justice est également un vecteur de satisfaction, de confiance dans

<sup>311</sup> É. Marbot, J.-M. Perreti, « Les seniors dans l'entreprise », Pearson Education, 2006.

<sup>312</sup> É. Marbot, J.-M. Perreti, *op. cit.*.

la direction et d'attachement organisationnel. Ainsi les perceptions de justice éprouvées par les individus pour les décisions les concernant ont des effets bénéfiques sur leurs réactions.

De leur côté, les perceptions d'injustice ressenties par les individus engendrent au final de plus faibles performances, se traduisent par un plus fort taux d'absentéisme et peuvent déboucher sur un plus faible engagement des salariés par rapport à l'organisation.

Le fonctionnement des différentes dimensions intervenant dans la justice organisationnelle est conjoint, et se trouve :

- soit régi selon le modèle des ressources (l'individu recherche l'obtention de son dû : rétributions et récompenses. Dans ce cadre, il s'intéresse aux procédures parce qu'elles constituent les moyens et les règles permettant d'assurer sa participation et son expression dans le cadre des prises de décision le concernant. Les procédures en place permettent à l'individu d'atteindre son but),
- soit éclairé par un modèle relationnel (la personne recherche la délivrance et l'obtention de signes de confirmation d'une appartenance au groupe référent. La contribution et la valeur du salarié, reconnues par le décideur, permettent à l'individu de se situer et de connaître ce qu'il est en droit d'attendre de l'organisation).

La justice organisationnelle met en jeu des émotions. Les émotions occupent un rôle important dans le registre des expressions attachées aux perceptions de justices ou d'injustice. Les sentiments de justice perçue engendrent de la satisfaction et renforce l'estime de soi. Le bonheur de l'individu de se sentir reconnu et conforté dans son appartenance au groupe, par la reconnaissance de sa contribution avec la bonne récompense, accompagne la perception de justice. Les perceptions ou les sentiments d'injustice peuvent être accompagnés de différentes émotions : la colère, le sentiment d'agression, une estime de soi diminuée et un état de dépression. Ces émotions négatives peuvent inciter l'individu à adopter des attitudes et des comportements de représailles vis-à-vis de l'organisation. Elles sont engendrées par des décisions prises au moyen d'une procédure estimée injuste par la personne impactée. La culpabilité, la gêne ou le sentiment de favoritisme peuvent être initiés par la perception injuste d'une décision issue et adoptée par une procédure qui favorise injustement la personne concernée.

#### ▪ La justice distributive

La théorie de l'équité d'Adams a permis de mettre en évidence les effets négatifs du sentiment d'iniquité. Elle concerne les perceptions de ce qui constitue une répartition appropriée des ressources entre les personnes composant une organisation. Elle pose les fondements et montre l'importance de la relation des échanges sociaux au sein des organisations : l'équilibre entre la contribution des salariés et la rétribution de l'entreprise doit se réaliser dans une proportionnalité satisfaisante pour les parties prenantes impliquées. Cette théorie souligne les effets de l'attribution des ressources entre les personnes composant l'organisation, c'est-à-dire les réactions induites par ces décisions d'allocation. L'équité s'établissant entre la contribution et la rétribution, relative à une personne, se trouve mise en comparaison à celle d'un référent choisi. Ce référent de comparaison peut être sélectionné en interne (personne, entreprise) ou en externe (autres entreprises, groupe social), correspondre encore plus généralement à un individu ou un collectif, dans le présent ou dans le passé.

La justice distributive s'intéresse à l'attribution des ressources et la distribution des récompenses. La situation de récompense ou l'allocation décidée peut être perçue comme équitable ou inéquitable par l'individu concerné. Une situation perçue comme inéquitable (négativement ou positivement) est la source de tensions et de déséquilibres que la personne cherche en retour à diminuer au moyen d'une adaptation de ses comportements et d'une modification de ses attitudes par rapport à la firme. Les conséquences de l'affectation et de la répartition perçue comme injuste, soit dans le cadre de l'attribution d'une sous récompense ou de l'allocation d'une sur récompense se traduisent par un inévitable mouvement d'ajustement et de rétablissement de l'équité. La réduction de la productivité et de la performance ou l'augmentation de la contribution constitue les principaux arrangements possibles mis en œuvre par les individus exposés à cette perception d'injustice concernant le résultat décidé

Le domaine de la justice distributive se trouve uniquement associé à la satisfaction de la décision même, du résultat obtenu. Son impact est primordial sur la satisfaction et la motivation. Son intérêt et sa prise en considération peuvent être décuplés dans les contextes où les ressources peuvent être limitées. Les questions alors posées dans ces cas et les enjeux correspondants sont renforcés puisqu'il s'agit de répartir et d'affecter des ressources devenues rares.

Pour compléter les analyses des ajustements comportementaux et attitudinaux des individus, par rapport à l'organisation, relevant de la justice distributive, dans le cadre des réductions des tensions issues des perceptions d'iniquité, d'autres registres de justice organisationnelle ont émergé. Ainsi, la prise en compte des conditions de la prise des décisions affectant les salariés, c'est-à-dire les moyens conduisant à la décision adoptée, a donné naissance plus récemment au registre de la justice procédurale.

▪ **La justice procédurale**

Alors que le registre de la justice distributive se rapporte à l'allocation finale distribuée ou à la situation du résultat décidé, la justice procédurale, encore appelée justice des procédures, se réfère aux procédures mises en œuvre pour décider des répartitions adoptées en matières d'allocation des ressources. La justice procédurale s'intéresse à la procédure de prise de décision ou encore aux moyens sollicités conduisant à la prise de décision impactant au final le salarié.

Tout comme certains résultats peuvent paraître injustes à l'individu, certaines procédures peuvent être perçues comme plus justes que d'autres, indépendamment de la décision prise. L'incidence de justice de la procédure appliquée et utilisée est également à prendre en considération. Ainsi, lorsque des décisions prises sont négatives ou les éléments alloués sont faibles pour les individus impactés, ces derniers peuvent tout de même percevoir un sentiment de justice si les règles ou les procédures appliquées pour la prise des décisions leur apparaissent justes. Les moyens d'allocation des rétributions et des distributions contribuent également à établir le sentiment de justice éprouvé par les personnes concernées par les procédures mobilisées et les décisions prises.

Différents éléments apparaissent contribuer à l'établissement d'une perception de justice, dans le cadre de la procédure de décision retenue et appliquée.

Parmi les points contribuant à la formation et l'entretien d'un sentiment de justice auprès de l'individu impacté figurent **l'impression de contrôle** que peut avoir l'intéressé **sur le processus de décision** ou la décision qui le concerne par l'intermédiaire de la possibilité de s'exprimer ou le sentiment d'être écouté au cours de la procédure. Cet effet est identifié sous l'appellation suivante : la voix. Ainsi, le sentiment de justice est d'un niveau plus élevé chez les personnes qui ont eu en quelque sorte « voix au chapitre » dans le cadre du processus de décision les concernant, par rapport aux personnes ayant eu moins de possibilité en matière de contrôle sur ce processus. Le fait de pouvoir intervenir au cours de la procédure de prise de décision est un facteur contributif du sentiment de justice finalement ressenti.

Un autre point important contribuant à une considération de justice concerne le fait que la **procédure soit appliquée de la même façon à tout le monde** (dimension de **cohérence** de la justice des procédures).

La **stabilité** de la procédure **dans le temps** participe également à l'établissement au final d'une perception de justice.

L'**indépendance de la procédure**, d'intérêts personnels du décideur et son application en dehors de préjugés ou de préférences du décideur, constitue également un point nécessaire à l'obtention d'une perception de justice (dimension d'impartialité de la justice procédurale).

Le fait que la procédure mise en œuvre **utilise des informations exactes et précises** pour aboutir à la décision est aussi un vecteur contributif du sentiment de justice qui habitera la personne concernée par la décision adoptée (dimension de précision de la justice des procédures).

Des **possibilités de correction** ou de modification **de la décision prise en cas d'erreur** de décision, incluses dans la procédure mobilisée, participent à l'établissement d'un sentiment de justice auprès des personnes visées par la décision (dimension d'adaptabilité de la justice procédurale).

Les garanties apportées par la procédure sur le fait quelle prenne et tienne compte de tous les éléments pertinents pour fonder la décision prise constituent un point important (dimension de représentativité de la justice des procédures).

Le fait que la procédure élaborée et mobilisée soit en **conformité aux règles d'éthique et morales** de la société est un élément qui contribue à garantir un sentiment de justice auprès des individus impliqués (dimension éthique de la justice procédurale).

Les moyens et les processus de décision contiennent également différents vecteurs de perception ou de sentiment de justice. La justice procédurale de par les perceptions qui peuvent en être issues auprès des individus impactés par les décisions prises se trouve également associée à la satisfaction, la motivation de ces derniers par rapport à l'organisation.

Encore plus récemment, pour compléter les volets de la justice distributive et de la justice procédurale, une nouvelle approche de la justice organisationnelle a émergé et s'est affirmée. Il s'agit de la justice interactionnelle, qui s'intéresse à la manière dont se comporte le décideur lors de la prise de décision.

- **La justice interactionnelle ou des interactions**

Le positionnement de cette dernière composante de la justice organisationnelle est encore discuté entre les partisans d'une situation, où ce nouveau registre de justice constitue un pan à part entière de la justice organisationnelle et, les autres partisans, pour lesquels ce volet de justice des interactions correspond plutôt à un simple élément constitutif de la justice procédurale.

Quoiqu'il en soit de son statut exact, volet à part entière de la justice organisationnelle ou simple composante de la justice procédurale, la justice interactionnelle correspond à la sensibilité sociale attachée à la procédure et représentée par le décideur dans le cadre de la mise en œuvre du processus de décision.

La justice des interactions se rapporte au sentiment de justice éprouvé par les individus à la suite du processus de décision lorsqu'ils ont bénéficié d'un traitement dans la dignité et le respect.

La justice interactionnelle intègre également des éléments informationnels liés à la justification et la présentation de la décision prise. L'information des personnes concernées par la décision prise sur la manière dont la décision a été adoptée et les explications du décideur sur les raisons des résultats finalement rendus constituent des éléments participant pleinement à la construction de la perception de justice. L'honnêteté attachée au déroulement de la procédure participe au jugement de justice.

La justice interactionnelle est portée par les éléments qui assurent à l'individu concerné par la décision prise, une transparence sur les conditions de définition et les raisons d'obtention du résultat délivré. Elle attribue un rôle important au décideur dont les comportements choisis, les attitudes adoptées et les explications fournies par rapport à la décision à prendre ou prise contribuent à la formation de la perception de justice chez la personne concernée.

Pour certains auteurs, la justice interactionnelle ou des interactions se décompose en deux mouvements de justice. D'un côté se retrouve les éléments d'explications et d'informations qui forment alors le volet de la justice informationnelle, de l'autre côté les éléments de respect et de la dignité composent un volet de justice interpersonnelle.

- **La citoyenneté organisationnelle**

De ces différents volets de justice sont issus une catégorie générale de comportements et d'attitudes liés aux sentiments de justice ou d'injustice. Ces ajustements liés aux tensions engendrées par l'équité ou l'iniquité perçue correspondent aux comportements de citoyenneté ou de représailles organisationnelles.

Les attitudes de citoyenneté organisationnelle manifestées par les individus contribuent à la performance de l'organisation, alors que les comportements de représailles adoptées par les salariés nuisent à la performance de l'organisation.

Par rapport aux autres collaborateurs côtoyés au sein de l'entreprise ou au niveau de l'équipe de travail, la citoyenneté organisationnelle peut se manifester par une disponibilité favorable à l'apparition de comportements de soutien et d'entraide. Les coopérations entre générations au travail relèvent de ce registre.

### **c. Le collectif de travail bridé**

- i. La régulation intergénérationnelle dans les collectifs de travail

Différentes enquêtes conduites à partir de la méthode de l'ethno-méthodologie – l'observation sur site et en situation de travail complétée par des entretiens semi-directifs avec les opérateurs – mettent en avant l'importance des régulations collectives permettant de répartir les charges de travail tout en préservant ou ménageant les salariés les plus anciens.

L'étude de l'organisation du travail dans le domaine de la navigation aérienne -contrôleurs et aiguilleurs du ciel- **Dominique Cau-Bareille (1990)** fait apparaître deux positions principales et complémentaires de travail en binôme :

- **Organique,**

▪ **Radariste.**

La première position de travail consiste à préparer le travail du responsable de la position de contrôle en repérant les problèmes de trafic et en coordonnant les activités avec celle des autres positions de contrôle.

La deuxième position réside dans la prise de décision en matière d'orientation des avions et la communication des informations avec les différents pilotes concernés.

L'étude réalisée indique de la répartition informelle des positions de travail entre les contrôleurs aériens, en situation de trafic dense, s'effectue de manière à ménager les salariés les plus âgés des fortes contraintes temporelles directes.

Les plus fortes contraintes temporelles directes sont attachées au poste de radariste sur lequel les plus jeunes contrôleurs se positionnent lors des périodes de trafic dense.

Sur ces mêmes périodes de fort trafic, les salariés les plus âgés se positionnent préférentiellement sur les postes d'organique, pour lesquels les contraintes temporelles adoptent des caractéristiques plus indirectes et l'expérience leur permet d'anticiper les problèmes à venir de manière plus précise.

Une étude complémentaire du travail de nuit au niveau de la navigation aérienne (**Dominique Cau-Bareille, 1994**) met également en évidence que les contrôleurs aériens adoptent une organisation informelle du travail leur permettant respectivement de se préserver de la pénibilité du travail de nuit. Cette période de travail de nuit est située entre 20h30 et 06h30.

La perception et le ressenti de la pénibilité du travail de nuit croît avec l'âge et recouvre ainsi la période de :

- 02h00 à 04h00 pour les jeunes contrôleurs aériens,
- 00h00 à 05h00 pour les contrôleurs aériens les plus âgés.

Les contrôleurs les plus âgés sur la période de travail de nuit totale entre 20h30 et 06h30 laissent ainsi aux plus jeunes la période de travail 00h00-04h00 et assurent la relève du matin à partir de 04h00 ou 05h00.

Ces **éléments d'organisation informelle de l'activité au sein d'équipes de travail**, constituées de salariés de tous les âges, visant à préserver les salariés de la trop forte pénibilité de certains postes se trouvent **confirmés** par d'autres études réalisées sur ce thème :

- Dans les **ateliers d'assemblage de l'Aérospatiale** (James Colombel et Michel Millanvoye, 1995) il est mis en évidence une organisation informelle du travail, en réponse aux contraintes posturales et temporelles fortes, permettant aux salariés des différents âges de se préserver et de se situer différemment au regard des tâches à réaliser. Le cumul des postures difficiles et de la pression temporelle (cumul des contraintes) est pris en charge par les plus jeunes, et les salariés les plus âgés s'orientent vers des tâches plus fines (importance de l'expérience et du savoir-faire) ou ne les exposant qu'à une seule contrainte à la fois.
- Au sein d'une **unité de restauration collective** (Ada Avila-Assunção, 1998) l'étude des Troubles Musculo Squelettiques (TMS), déclarés et non déclarés, permet de mettre en évidence des répartitions d'activité entre les âges et en fonction des déficiences respectives des catégories de salariés en présence. Ainsi les plus âgés évitent les situations physiques pour lesquelles ils se trouvent handicapés, apportant en échange de ces retraits ponctuels de l'activité leurs connaissances et leurs compétences en matière d'organisation et de suivi de la production. De leur côté les plus jeunes s'investissent plus naturellement pour les préparations ou les tâches plus physiques en échange de l'apprentissage du métier effectué auprès d'eux par les plus anciens (partage de l'expérience et du savoir-faire). Cette régulation s'opère de manière naturelle et autonome au niveau du collectif de travail, sans intervention verbale particulière et simplement par observation diffuse entre collègues de travail. L'aide apportée aux anciens par les plus jeunes, pour suppléer les difficultés physiques qu'ils peuvent rencontrer, trouve un juste retour au travers des connaissances et expériences mise à disposition des jeunes par les plus âgés.

« Ainsi, les novices apprennent sur le tas et comptent sur l'expérience de leurs collègues plus anciens pour apprendre leur métier en échange d'une aide lorsque ces derniers sont en difficultés dans des tâches qui exigent des efforts physiques »<sup>313</sup>.

- Dans le cadre de la **préparation d'une manifestation culturelle** par les équipes d'une collectivité territoriale (Dominique Cau-Bareille et Valérie Zara-Meyan, 2006), l'observation du montage d'une tente, complétée par des entretiens réalisés avec les opérateurs intervenant lors de cette mission, permet de mettre en évidence des comportements d'adaptation et d'évitement des salariés aux tâches difficiles pour eux en fonction des déficiences leur étant connues.

« Cette stratégie d'évitement mise en place dans ces deux situations ne peut fonctionner que parce que, d'une part, l'ancien sait à quel moment il peut se dégager sans trop grand impact sur le collectif, et d'autre part parce que le collectif reconnaît ses compétences et son apport au groupe dans d'autres phases de travail, et ainsi admet l'évitement de sa part. Il s'agit là d'une forme de gestion des ressources de chacun intégrant des méta-connaissances sur soi et sur ses propres déclins ; mais aussi sur l'efficacité et les déficiences des autres »<sup>314</sup>.

Cette régulation autonome et naturelle dans les collectifs de travail peut être envisagée de deux manières :

- Au **poste de travail** : élaboration et adoption par l'opérateur à partir de son expérience d'une propre manière de faire intégrant la compensation de ses capacités identifiées en déclin,
- Au **niveau du collectif** : répartition des tâches et des interventions des uns par rapport aux autres en totale connaissance de l'état des capacités respectives des membres constitutifs du collectif de travail.

Il est important de souligner que le registre de la deuxième régulation du travail se réalise plus facilement au sein de collectifs présentant une certaine stabilité. L'instauration de ces régulations nécessite du temps (délai d'apparition) et du temps commun (connaissances respectives des membres).

Une certaine autonomie du groupe ou de l'équipe de travail est également nécessaire pour que cette régulation informelle puisse se mettre en place, comme le souligne Dominique Cau-Bareille :

« Ces régulations internes au sein des équipes de travail ne sont cependant possibles qu'au regard des marges de manœuvre laissées par l'organisation du travail, permettant une autorégulation de l'activité en fonction de l'état des employés, de leurs déficiences, de leur niveau de connaissances de l'activité. On peut facilement imaginer qu'une organisation du travail qui contraindrait l'activité au travail prescrit des opérateurs limiterait de fait les régulations, contribuerait certainement à l'exclusion des personnes souffrant de TMS et remettrait certainement en cause, à terme, l'atteinte des objectifs de production »<sup>315</sup>.

Les collectifs de travail présentent par ailleurs une dimension ambivalente se traduisant, d'un côté par une fonction de régulation positive des actions contributives de chacun tenant compte des capacités et des déficiences connues, et d'un autre côté par retrait vis-à-vis des régulations collectives réalisables se traduisant par une fragilisation des acteurs au regard des stratégies de préservation individuelles possibles.

Ces comportements de préservation individuelle se produisent lorsque les conditions de travail ou le groupe de travail ne permettent pas l'instauration de régulations collectives.

Ces stratégies de préservations individuelles prennent les multiples formes suivantes :

- **Co-activité** : travail conduit de manière isolée, à l'écart des rythmes du collectif, permettant à l'opérateur de trouver des marges de manœuvre et une auto-organisation du travail en rapport à ses déficiences ou difficultés,
- **Monovalence** : l'avancée en âge des salariés est corrélée positivement avec une diminution de la polyvalence (à la fois stratégie de préservation de la santé et voie de construction de savoir-faire spécifiques).

---

<sup>313</sup> D. Cau-Bareille, « Collectifs et âges », in *Âges, santé, travail : quelles évolutions ? Quinze ans de travaux du CREAPT*, Actes du séminaire « Vieillesse et Travail », p. 104, 2006.

<sup>314</sup> D. Cau-Bareille, *op. cit.*, p.106, 2006.

<sup>315</sup> D. Cau-Bareille, *op. cit.*, p.105, 2006

Le collectif de travail peut également correspondre à une instance générant un rejet des salariés jeunes ou anciens :

- Exclusion : le collectif de travail marginalise des salariés en situation de fragilité (jeunes collaborateurs susceptibles de ne pas demeurer longtemps dans l'entreprise ou salariés âgés en proie à des difficultés),
- Refus d'aide auprès des collègues : les situations différenciées des salariés ne sont pas prises en compte et le régime collectif de travail adopté expose tour à tour chaque salarié à la pénibilité des tâches.

## ii. Les collectifs de travail

Le collectif de travail se positionne par rapport une gestion verticale du travail qui prévoit un cadre de procédures et de règles vis-à-vis duquel vont être redéfinies des pratiques et de nouvelles règles permettant au collectif la conduite et la réalisation des ses actions.

Ces règles redéfinies le sont sur un axe horizontal et des principes d'adaptation ainsi que de compensation des prescriptions à la réalité, tant à titre individuel qu'à celui d'un collectif.

L'association des collaborateurs autour de l'œuvre partagée, un langage commun et des règles de métier intériorisées constituent les éléments à partir desquels s'affirme l'existence d'un collectif de travail. La reconnaissance et la confiance participent également à cette constitution d'une autonomie.

Le collectif de travail élabore ses propres manières de faire, à partir de négociations informelles, permettant à chacun de ses membres de participer individuellement en rattachant son action à l'œuvre collective. Il élabore les règles qui constituent les références communes du collectif.

Ces différents éléments se construisent et se définissent dans les marges de manœuvres laissées par les prescriptions officielles du travail. Ces marges de manœuvres ou espaces libérés correspondent à des possibilités de :

- Dégager du temps,
- Adopter sa manière de réaliser le travail,
- Disposer des moyens permettant d'effectuer un travail de qualité,
- Bénéficier d'entraide et de coopération.

L'autonomie et la discrétion caractérisent les deux formes de mise en œuvre de ces marges de manœuvre :

- Capacité de production des règles et de gestion de ses processus d'action permettant d'affirmer un espace de liberté conquis par rapport au système régi de l'extérieur (autonomie),
- Capacité d'action dans un processus défini, c'est-à-dire décision et choix réalisés dans le cadre contraint (discrétion).

La coopération met en présence pour les personnes composant le groupe de travail des actions et des activités individuelles qui se couplent également avec des activités et des actions collectives. Les temps d'échange font partie intégrante de l'apprentissage du métier par les nouveaux et des mécanismes de coordination de l'action collective au regard des buts et objectifs partagés. Les interactions et les relations interpersonnelles tissées à cette occasion instaurent un travail d'appropriation et de partage des normes d'action concernant le travail. Ce sont les règles du métier élaborées par le collectif.

La régulation collective constitue une manière de traiter les situations présentant un caractère critique issues des données d'organisation ou de prescription du travail. Elle permet de s'adapter aux aléas du travail, de solutionner les conflits ou de prendre en charge ses difficultés ou ses pénibilités au moyen de règles de métier adoptées en propre.

Le collectif de travail peut dans le cadre de ses règles de fonctionnement, outre celles relatives à la régulation de l'activité, favoriser des conditions de :

- Transmissions de savoirs,
- Relations d'entraide,
- Préservation de la santé.

Cette composante horizontale du travail que constitue le collectif de travail correspond à une instance régulatrice pouvant prendre en charge et assurer une manière de faire, avec les âges des salariés en présence, respectueuse de leurs besoins et souhaits d'entraide ainsi que de leurs capacités physiques respectives.

Cette régulation peut s'effectuer au niveau du collectif de travail à partir du moment où cette instance peut se construire.

Cette construction du collectif de travail suppose la réunion d'un certain nombre de conditions organisationnelles :

- Le **débat** qui permet la négociation, la concertation et la coordination entre les interlocuteurs du collectif pris en compte, concernant les modes d'actions et les pratiques,
- La **connaissance** de l'autre concernant l'instauration d'une confiance réciproque relative aux normes symboliques élaborées par le collectif,
- Le **temps** en termes de délai et de stabilité.
- La prise en considération de la **dimension collective du travail** présente un caractère primordial dans l'étude de la problématique de l'âge en situation de travail, tant au travers des régulations de travail qu'elle autorise qu'au niveau de la transmission des connaissances qu'elle permet.

L'auteur de la parution : Dominique Cau-Bareille souligne que ce changement de perspective permet de repositionner la notion d'âge de la manière suivante :

« ... la prise en compte de la dimension collective du travail permet de désenclaver la problématique de l'âge au travail d'une approche du vieillissement en termes de déclin, déficiences, en pointant l'apport des anciens à l'entrée dans la vie active et dans le métier des jeunes, des novices, faisant ainsi une place importante à la problématique de l'expérience »<sup>316</sup>.

Les régulations spontanées ou naturelles permises au niveau d'un collectif de travail, avec le temps et les connaissances respectives des acteurs rassemblés, peuvent s'illustrer au moyen de la citation qui suit :

« Au-delà des compétences individuelles spécifiques nécessaires pour tenir les postes de travail, se constituent dans le temps et avec l'expérience, des compétences collectives de coopération, qui reposent sur des connaissances, connaissances portant d'une part sur l'expérience individuelle des autres et leur habileté pour effectuer un type de travail, d'autre part sur l'état physique de chacun et les possibilités physiques en fonction de l'âge »<sup>317</sup>.

Concernant les rapports plus globaux entre les âges au travail et les expériences correspondant, le caractère indissociable entre ces deux éléments peut être illustré au regard de l'extrait suivant de la parution :

« Ainsi, l'enjeu de la gestion des âges, n'est pas simplement de réfléchir aux conditions de travail permettant le maintien des plus anciens au travail, donc n'est pas seulement une problématique de vieillissement au travail, de santé au travail. Il est aussi de la compréhension de la problématique différentielle des enjeux de travail selon l'âge, l'ancienneté et des contraintes réparties selon les âges et les expériences »<sup>318</sup>.

#### d. Les tensions de rôles

##### i. Les tensions de rôles et le conflit intergénérationnel (CIG)

**François Grima (2007)** réalise une étude, dont le terrain concerne une grande entreprise publique française du secteur tertiaire devant faire face à la gestion d'un effectif très diversifié en termes d'âges devant travailler en équipe (vieillesse de la main d'œuvre et arrivée importantes de jeunes salariés). Sur 3 établissements de l'entreprise est constitué un échantillon d'enquête. Ainsi, 74 personnes interrogées au moyen d'un questionnaire, remis en main propre par le chercheur et accompagné des explications relatives au cadre de la recherche engagée.

<sup>316</sup> D. Cau-Bareille, *op. cit.*, p.99, 2006

<sup>317</sup> D. Cau-Bareille, *op. cit.*, p.123, 2006.

<sup>318</sup> D. Cau-Bareille, *op. cit.*, p.125, 2006.

Cette recherche pose 5 hypothèses de travail qui correspondent aux différents libellés présentés ci-après :

- **Hypothèse n° 1** : Il n'y a pas de différence significative de conflit intergénérationnel entre les salariés âgés (plus de 50 ans) et les plus jeunes (moins de 50 ans),
- **Hypothèse n° 2** : le conflit intergénérationnel est lié positivement avec l'ambiguïté de rôle,
- **Hypothèse n° 3** : le conflit intergénérationnel est lié positivement avec le conflit de rôle,
- **Hypothèse n° 4** : le conflit intergénérationnel est lié négativement avec l'implication organisationnelle,
- **Hypothèse n° 5** : le conflit intergénérationnel a un impact négatif sur les différentes dimensions de l'*empowerment* (sens, compétence, autonomie et impact) par l'intermédiaire de l'ambiguïté de rôle.

L'auteur donne les définitions suivantes aux différents concepts étudiés dans le cadre de l'enquête quantitative réalisée :

- **Conflit de rôle** : « occurrence simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles telles que l'adaptation à l'une, rend plus difficile l'adaptation aux autres »,
- **Ambiguïté de rôle** : « degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation »,
- **Conflit intergénérationnel (CIG)** : « difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération »,
- **Empowerment** : « motivation intrinsèque du salarié qui se manifeste au travers quatre cognitions qui reflètent son orientation à l'égard de son rôle dans l'organisation : 1) sens donné par la personne à son travail -adéquation entre exigences du poste et valeurs propres du salarié-, 2) compétence -perception d'efficacité dans le travail à réaliser-, 3) autonomie dans la réalisation du travail -perception du salarié comme étant à l'origine du travail : rythme, méthodes, efforts-, 4) impact -degré d'influence du salarié sur l'environnement de travail dans la tenue du poste : administratif, opérationnel, stratégique-.

Les résultats de cette enquête montrent que les hypothèses formulées et posées sont renseignées de la manière suivante au regard du terrain d'enquête retenu :

- **Hypothèses validées** :
  - La première hypothèse (H1) est vérifiée. Il n'existe pas de différence entre salariés âgés et salariés jeunes concernant le conflit intergénérationnel.
  - La deuxième hypothèse (H2) se trouve vérifiée. Le conflit intergénérationnel est corrélé positivement avec une ambiguïté du rôle.
  - La quatrième hypothèse (H4) est également vérifiée. Le conflit intergénérationnel est corrélé négativement avec l'implication organisationnelle.
- **Hypothèse partiellement validée** :
  - La cinquième hypothèse (H5) est vérifiée pour partie : le conflit intergénérationnel a un impact négatif sur les différentes dimensions de l'*empowerment* (sens, compétence, autonomie et impact) par l'intermédiaire de l'ambiguïté de rôle. L'ambiguïté de rôle est une variable médiatrice dans la relation entre le conflit intergénérationnel et le sens et l'autonomie. Cette fonction médiatrice n'est pas démontrée pour les autres dimensions de l'*empowerment* : compétence et impact.
- **Hypothèse infirmée** :
  - La troisième hypothèse (H3) ne se trouve pas validée : le conflit générationnel est corrélé positivement au conflit de rôle

Les enseignements issus de cette recherche correspondent aux principaux éléments suivants :

- Le CIG a des effets négatifs sur les deux relations suivantes : le salarié à son travail et le salarié avec l'entreprise (le salarié est un moindre acteur de son activité professionnelle - baisse de la lisibilité du travail engendrée par le CIG, augmentation de la perception de contrainte, diminution de la prise d'initiative, normes sociales immobilisatrices-, l'implication

organisationnelle du salarié est diminuée -moindres attachement émotionnel, fierté et partage des valeurs-),

- Le CIG remet en cause les possibilités de coopération et les dynamiques apprenantes au sein de l'organisation autres que celles dictées par les stéréotypes sociaux relatifs aux âges,
- Le CIG est un signal d'alerte sur la dégradation de la relation du salarié avec son travail et l'entreprise.

Les éléments extraits de la parution permettent de situer ses principaux apports vis-à-vis de la thématique de l'âge au travail :

« Premièrement, ce travail invite les professionnels de la gestion des ressources humaines à sortir de tout cadre de pensée stéréotypée faisant du CIG un problème propre à une classe d'âge donnée »<sup>319</sup>.

« Ensuite, cela montre que d'exclure certaines tranches d'âges, tant au moment du recrutement qu'à travers des plans sociaux, ne constitue pas une solution viable. [...] Tout discours s'adressant spécifiquement à une population, toute mesure visant à redorer l'image d'une tranche d'âge nous apparaissent comme des actions peu productives »<sup>320</sup>.

« Reconnaître dans le discours que dans les pratiques organisationnelles que l'âge est indépendant de la volonté d'apprendre ou de donner une place centrale au travail dans son existence semble une voie plus efficace pour maîtriser le CIG »<sup>321</sup>.

« Dans une lutte contre les conséquences de la discrimination perçue par l'âge, les mesures visant une réduction de l'ambiguïté de rôle nous apparaissent essentielles »<sup>322</sup>.

« Le développement d'entretiens annuels d'appréciation pourrait aussi permettre au salarié de mieux comprendre ce que l'entreprise attend de lui et limiter ainsi toute perception d'ambiguïté de rôle »<sup>323</sup>.

## ii. Les tensions ou les conflits de rôles

Les recherches en sciences de gestion dans le domaine des tensions de rôle, concernant ses dimensions d'ambiguïté et de conflit, convergent vers des résultats montrant ses effets négatifs par rapport à l'entreprise et aux salariés.

Les effets négatifs induits concernant le niveau organisationnel se rapportent aux points suivants :

- Performance au travail,
- L'implication organisationnelle,
- La continuité de la relation de travail,
- Le turn-over.

Ces incidences négatives se manifestent également sur un plan plus individuel en termes de :

- Élévation du stress,
- Minimisation du sentiment de satisfaction au travail,
- Renforcement du « burn-out » (épuisement professionnel).

Il est à noter que le lien statistique négatif, identifié entre les tensions de rôles et la performance, est plus affirmé et accentué pour la composante de l'ambiguïté de rôle que pour la dimension correspondant au conflit de rôle.

Plus spécifiquement, les tensions de rôle présentent des relations significatives avec les différentes formes d'engagement organisationnel qui se définissent comme rappelés ci-après :

- L'engagement affectif -EA- se traduit par le rapport émotionnel de l'individu à l'organisation dans laquelle il œuvre (identification, implication et attachement),

---

<sup>319</sup> F. Grima, « Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle », *Revue management et avenir*, 2007/3, n° 13, p. 37.

<sup>320</sup> F. Grima, *op. cit.*, p. 37.

<sup>321</sup> F. Grima, *op. cit.*, p. 37.

<sup>322</sup> F. Grima, *op. cit.*, p. 37.

<sup>323</sup> F. Grima, *op. cit.*, p. 37.

- L'engagement normatif -EN- (obligations que le salarié intègre et ressent par rapport à son organisation : loyauté issue de ces obligations envers son organisation),
- L'engagement de continuité -EC- : il s'agit de la perception de la nécessité de rester au sein de l'organisation.

Cette dernière forme de l'engagement organisationnel que constitue l'engagement de continuité -EC- se scinde à son tour en deux composantes distinctes avec d'un côté la perception du sacrifice -EC-Sac-, et de l'autre la perception d'un manque d'alternative d'emploi -EC-Alt-.

La première sous dimension, correspondant à la perception du sacrifice -EC-Sac-, représente les avantages et les bénéfices auxquels le salarié devrait renoncer en choisissant de quitter l'organisation. Le coût du sacrifice est de nature ou s'établit de manière globale comprenant à la fois le niveau économique et le volet psychologique. Ces deux éléments constituent en quelque sorte le prix du lien à rompre.

La deuxième sous dimension de l'engagement de continuité est le sentiment d'un manque d'alternative d'emploi -EC-Alt- et correspond à l'appréciation du salarié sur les difficultés à retrouver un emploi comparable à celui actuellement occupé.

En termes de résultats, alors que les formes d'engagement : affectif et normatif présentent un lien positif avec l'avancée en âge des salariés, l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle sont corrélés négativement avec ces mêmes engagements.

Plus généralement, les résultats des études successives réalisées dans le domaine des tensions de rôles indiquent que :

- L'âge ne présente pas de lien et d'effet significatifs avec les tensions de rôle,
- L'âge ne constitue pas une variable liée de manière significative dans un sens ou un autre par rapport aux tensions de rôle,
- Le sexe ne constitue pas non plus une variable significative au regard de ses effets sur les perceptions de tensions de rôle.

Les recherches en sciences de gestion effectuées sur les tensions de rôle mettent en avant trois sources différentes de tensions :

- Le conflit de rôle,
- L'ambiguïté de rôle,
- Le conflit de rôle entre la famille et le travail (la vie privée et la vie professionnelle ou entre la vie professionnelle et la vie privée).

La définition générale de la tension de rôle peut être énoncée comme suit : il s'agit d'une présence simultanée de deux ou plusieurs attentes de rôles qui entre elles présentent des incompatibilités. La perception du conflit de rôle par l'individu rend compte du niveau d'incompatibilité des attentes formulées à son égard en tant que personne focale.

L'ambiguïté de rôle est définissable au moyen de la présentation suivante : le degré d'information manquante afin d'occuper une position dans l'organisation. La personne focale ne dispose pas des informations nécessaires à la réalisation de sa tâche. Dans certains cas, plusieurs ambiguïtés de rôle sont distinguées en faisant référence au minimum à deux sortes d'ambiguïté de rôles :

- Celle attachée au poste : les ambiguïtés liées aux attentes de rôle (contenu, objectifs et moyens correspondant au poste),
- Celle se rapportant aux aspects socio émotionnels : les ambiguïtés relatives aux conséquences des comportements (incidences des actions de la personne, pour lui-même, pour les autres et pour l'organisation).

Le conflit de rôle entre la famille et le travail présente une double lecture possible du fait que les pressions peuvent provenir, soit de l'univers familial et influencer le monde du travail, soit du travail et se répercuter sur la famille. Il s'agit d'un conflit inter rôle où les attentes, le temps attribué et la pression de l'un des domaines (famille ou travail) influe sur le domaine complémentaire considéré (travail ou famille).

Concernant notre thématique des différents âges au travail, il est par ailleurs intéressant de mettre en exergue un certain nombre d'éléments pouvant s'y rapporter directement ou indirectement :

- L'engagement normatif (loyauté envers l'organisation) : son développement relèverait en partie de facteurs antérieurs à la relation d'emploi, notamment en matière de socialisation tant primaire que secondaire),
- Les tensions de rôle entre famille et travail : elles sont liées significativement dans une relation négative à la satisfaction au travail.

## 5. Les explications de tensions et de conflits

Certaines des interventions, effectuées en entreprise par les chercheurs, dressent des typologies des salariés à partir des formes d'engagement au travail ou des identités professionnelles.

Ces typologies situées au travail constatent que les âges se répartissent uniformément ou presque entre les différentes catégories identifiées pour les besoins de l'étude et ne font pas apparaître d'opposition marquée entre les âges ou les générations.

L'étude du rapport entre les deux variables que constitue d'une part, le conflit intergénérationnel et d'autre part, l'âge montre qu'il n'y a pas de différences significatives de CIG entre les salariés âgés et les plus jeunes.

Des différences de point de vue s'expriment et des attitudes différentes sont mises en évidence entre les jeunes et les seniors concernant l'entreprise mais sans que celles-ci aient, intrinsèquement, des positions belliqueuses ou des incompatibilités majeures.

L'importance du travail en termes d'espace et de temps de socialisation demeure toujours d'actualité.

Les situations de conflits ou de tensions entre les générations, pour lesquelles un certain nombre de chercheurs dans le domaine des sciences de gestion ou des sciences sociales sont appelés et amenés à intervenir en entreprise ou sur les sites d'activité concernés, révèlent un certain nombre de facteurs explicatifs de ces antagonismes.

Les éléments de nature organisationnelle, structurelle ou managériale, mis en évidence au travers des études de cas effectuées ou des enquêtes qualitatives et quantitatives réalisées, permettant d'expliquer les conflits rencontrés entre les différentes catégories d'âge au travail, correspondent aux facteurs énumérés ci-après :

- 1 - Redéfinition des règles dans le domaine de la conduite du travail qui utilise la génération des nouveaux entrants et les caractéristiques essentialisées des plus jeunes pour instaurer une nouvelle organisation du travail et une polyvalence des postes et l'imposer aux anciens,
- 2 - Modification des règles de structuration de l'entreprise et du marché interne du travail qui déprécie le positionnement de certaines activités, annule la valeur de l'expérience acquise au fil des années par certains salariés et fragilise leurs trajectoires professionnelles sur le marché interne, auparavant permises par cette expérience, par rapport à l'embauche nouvelle de jeunes diplômés sur les postes cibles de ces évolutions,
- 3 - Utilisation de modèles gestionnaires et organisationnels qui engendrent d'une part, une carence de reconnaissance des besoins et des compétences, de l'expérience professionnelle, et d'autre part, ne permettent pas aux salariés de se projeter positivement vers l'avenir,
- 4 - Déploiement d'une politique et utilisation de dispositifs de GRH générant la perception d'un sentiment d'iniquité auprès des salariés âgés (entretien individuel d'appréciation, mobilité et gestion des carrières, formation professionnelle),
- 5 - Situation de précarité de l'emploi, réelle ou perçue par le salarié et son faible niveau de qualification professionnelle accompagnent des formes d'engagement dans le travail ou de formes d'identité professionnelle en démarcation ou en oppositions avec les autres groupes d'âges (incertitudes sur l'avenir et ancrage dans le passé pour les seniors, absence de projet professionnel pour les jeunes),
- 6 - Insuffisance d'autonomie du collectif de travail ne permettant pas la mise en place de régulations au niveau des salariés concernés, permettant à chacun de faire connaître aux uns et aux autres ses éventuelles déficiences ou limitations et au groupe de s'entendre sur la meilleure répartition des tâches à adopter. Cet accordement des actes et des capacités peut s'exercer de manière automatique.

- 7 - Le degré d'information manquante pour tenir une position dans l'entreprise ou l'organisation, qui correspond à l'ambiguïté de rôle, se trouve corrélée significativement et positivement avec le conflit Intergénérationnel défini comme étant

Au-delà des approches essentialistes des tensions intergénérationnelles, ayant conduit un certain nombre d'entreprises à mandater des recherches visant à résoudre ces situations, leur manifestation doit constituer un signal d'alerte sur une possible fragilisation du système socio organisationnel et la responsabilité organisationnelle doit être recherchée.

## 6. Les éclairages théoriques d'une coopération effective

Les éléments issus des différentes théories présentées, en support des études et des enquêtes réalisées sur les âges au travail ou sur les relations entre les différentes catégories d'âge, retiennent particulièrement notre attention au regard des approches suivantes :

- La structuration du monde social que constituent les entreprises en termes d'activités et d'espaces,
- Les règles d'action et de construction du collectif correspondant aux entités ou aux organisations économiques,
- La notion d'équité ou d'iniquité pouvant être attachée aux règles effectives adoptées et pratiquées dans ces univers sociaux et économiques que sont les entreprises.

La lecture de la problématique des âges différents rassemblés en situation de travail ou de la coopération entre les catégories d'âges extrêmes en entreprise est particulièrement intéressante à partir des lois formelles et informelles pouvant exister, s'instaurer ou se négocier entre les acteurs réunis dans le cadre du projet d'entreprise.

Concernant le monde social et son organisation à partir des choix stratégiques effectués par l'entreprise, le rôle des différents acteurs et plus particulièrement celui des salariés des différents âges peut se trouver fortement influencé par la structuration adoptée des activités. Certaines activités des entreprises peuvent accueillir des âges préférentiels et ne plus correspondre à des filières de métiers complètement intégrées, amenuisant ainsi les perspectives de trajectoires ou de parcours professionnels pour les salariés concernés. La mise en évidence de la structure du monde social considéré et des liens qu'elle peut entretenir avec les âges représente un élément de la politique de gestion et de traitement des différentes générations au travail.

Se rapportant aux normes ou aux règles adoptées pour réguler la vie collective au sein des organisations, celles entourant et conditionnant la présence ou la coexistence des âges au travail traduisent également la politique et la gestion adoptée et mise en œuvre dans ce domaine. L'identification des règles existantes, leurs sources, leurs antagonismes ou leurs complémentarités définissent les conditions d'accueil efficaces des différentes catégories d'âges et indiquent explicitement ou implicitement les marges de manœuvres possibles aux salariés en fonction de leurs âges respectifs.

Au sujet de l'équité ou de l'iniquité, les règles définies ou négociées, leurs applications et leurs conditions de mise en œuvre par les intermédiaires ou les responsables hiérarchiques peuvent produire auprès des salariés concernés un sentiment plus ou moins prononcé de justice ou d'injustice. Ce ressenti d'injustice ou d'iniquité peut concerner l'ensemble des collaborateurs ou se focaliser sur une catégorie d'âge particulière. La définition même de la règle ou ses modalités de mises en pratiques peuvent tenir plus ou moins compte des besoins différenciés entre les âges.

Sur une période actuelle, succédant à un renforcement de la législation à destination des entreprises concernant la gestion des seniors, au cours de laquelle les règles externes relatives à l'âge sont en cours de discussion, de refonte et de définition, à travers la fixation des nouvelles conditions de départ en retraite, les équilibres en matière de régulation sociale sont modifiés.

Les règles antérieures, ancrés dans les mentalités ou qui finissent parfois de s'appliquer sur la fin de période de validité des accords collectifs signés avec les partenaires sociaux rencontrent de nouvelles dispositions ou contraintes qu'il est nécessaire d'intégrer. Comment s'effectuent et se déroulent ces rencontres de courants régulateurs parfois antagonistes et quelles sont les voies d'action signifiées et autorisées aux salariés concernés ? Quelles continuités s'affirment et quels changements s'opèrent ainsi au niveau des entreprises en matière de régulation des sujets concernant les âges ?

## B. Constats

### 1. Des conflits ou des coopérations entre les générations ?

Les éléments recueillis, au niveau de la littérature générale, des publications gestionnaires et des études empiriques concernant les rapports entre les générations dans la société civile, les relations des différentes catégories d'âges au travail, montrent que les **idées courantes** habituellement véhiculées relatives à la **nature profondément conflictuelle de ces liens sont à fortement relativiser**.

Les **conditions de socialisation** des nouvelles générations (crises successives passées et encore d'actualité) présentent des caractéristiques qui **diffèrent fortement** de celles connues par les générations précédentes (période des trente glorieuses). Les **relations** entre générations dans le cadre de la société civile prennent ainsi des **formes nouvelles** au regard de l'évolution des statuts des personnes en relation au fil des générations, ou en fonction des situations respectives de celles-ci en termes de catégories sociales.

#### a. En général dans la Société civile

Les remises en cause naturelles d'une génération à l'autre ont connu des niveaux plus élevés par le passé que celles qui peuvent se produire dans la situation actuelle :

« Concernant le conflit des générations, il est moins présent entre les jeunes adultes d'aujourd'hui et leurs parents. Ce conflit qui a opposé une partie de la génération des soixante-huitards à leurs aînés était lié à un affrontement contre un mode de domination masculine et paternaliste qui est largement dépassé dans les relations parents/enfants actuellement »<sup>324</sup>.

Les **relations d'entraide** entretenues au niveau de la société civile entre les différentes générations prennent des **formes diverses** en fonction de l'évolution des besoins des descendants :

- aide résidentielle au démarrage de l'activité professionnelle,
- aide économique en début d'installation indépendante,
- aide en termes de garde d'enfants.

En direction des **ascendants**, l'entraide générationnelle se réalise principalement par les générations pivots ou sandwichs nouvellement exposées au rallongement de la durée de vie de leurs parents. Elle prend les formes suivantes :

- prise en charge directe ou indirecte liée à l'avancée en âge ou à la dépendance.

Les rapports entre les générations s'inscrivent dans un **cadre plutôt harmonieux** selon les besoins du moment considéré, tant au bénéfice des plus jeunes qu'à celui des plus âgés, témoignant ainsi d'échanges souhaités ou nécessaires entre les âges :

« Ma position est que tout voir en termes de conflits de générations n'est pas une bonne façon d'appréhender les choses. Il y a aussi de nombreux échanges et de nombreuses coopérations entre les générations, qui produisent des effets bénéfiques. On oublie trop souvent ce versant positif de la réalité. Il faut être capable d'envisager une coopération entre générations qui se fasse à l'avantage des jeunes, ou tout au moins où chaque génération s'y retrouve »<sup>325</sup>.

#### b. En particulier dans les entreprises

Les éléments inventoriés en matière de situation des différents âges au travail ne permettent pas de qualifier de fondamentalement conflictuelles les relations s'établissant entre les générations au sein des organisations.

Des tensions peuvent se manifester entre les différentes catégories d'âges, principalement motivées par des facteurs organisationnels ou structurels, mais les conflits entre générations au travail demeurent le plus souvent introuvables. Lorsque les rapports entre les âges se trouvent présentés en

---

<sup>324</sup> J. Damon, L. Chauvel, J.-P. Viriot-Durandal, A. Masson, « Qu'en est-il des rapports intergénérationnels en France ? » La documentation française, Horizons stratégiques, 2007/2, n°4, pp. 111-129.

<sup>325</sup> J. Damon, L. Chauvel, J.-P. Viriot-Durandal, A. Masson, *op. cit.*.

termes de relations difficiles ou conflictuelles, il peut être considéré que cette expression constitue un phénomène de cristallisation apparente sur les âges de difficultés plus profondes se situant à d'autres niveaux, notamment en ce qui concerne les choix pouvant être effectués au niveau de l'organisation, les modifications de la structure ou encore le type de management mis en place.

Les difficultés relationnelles entre les générations au travail, faisant parfois l'objet d'une identification en tant que telle et nécessitant l'intervention d'un intervenant ou d'un consultant en charge de les analyser pour les résorber, conduisent à la mise en évidence d'un certain nombre de facteurs les expliquant et les motivant.

Au registre de ces éléments pouvant conduire à l'apparition de rapports distendus ou conflictuels entre les différentes catégories d'âges au travail figurent des facteurs gestionnaires, managériaux et organisationnels.

Dans ce cadre général, il est intéressant de constater que les relations tendues entre les différentes catégories d'âges réunies au travail s'affirment de toute manière davantage entre les jeunes et la classe des âges intermédiaires, qu'au niveau des rapports entretenus entre les jeunes et la catégorie des seniors :

« Les tensions intergénérationnelles apparaissent plutôt entre les plus jeunes et les salariés intermédiaires et entre ces derniers et les plus âgés. En effet, pris entre deux feux, les trentenaires et certains des quadragénaires ayant une ancienneté d'une dizaine ou d'une quinzaine d'années, souvent entrés à une période plus difficile du marché du travail, ont connu une carrière à bien des égards plus lente que celle de leurs aînés. Ils prennent progressivement conscience que leur position risque d'être menacée à la fois par les plus jeunes qui pourraient accéder avant eux à des postes d'évolution, tandis qu'ils pressentent la nécessité de reconfigurer leurs anticipations professionnelles qui étaient jusqu'alors calquées sur celles des plus âgés, aujourd'hui proches du départ »<sup>326</sup>.

Pour rappel, l'étude effectuée par **Delphine Lacaze (2009)** indique que les rapports entre générations sont de nature conflictuelle entre les identités professionnelles suivantes : les seniors en quête de reconnaissance et les juniors flottants. Les seniors s'estiment alors en concurrence avec les juniors et les juniors n'éprouvent pas la nécessité de s'investir dans l'entreprise du fait de la mauvaise qualité de leur accueil par les seniors.

Au sein des relations générationnelles constructives qui s'établissent de manière générale, les relations tendues entre les juniors « flottants » et les seniors « en quête de reconnaissance » s'expliquent par le faible niveau de certitudes des intéressés relatives à l'avenir :

- Absence de qualification pour les seniors (sentiment de vulnérabilité dans l'emploi),
- Précarité de l'emploi pour les juniors (incertitude sur l'emploi).

L'absence de perspectives d'avenir constitue le phénomène principal explicatif des relations difficiles ou concurrentes pouvant s'établir entre les générations à l'occasion d'une refonte organisationnelle :

« La cartographie des six identités professionnelles repérées dans l'entreprise Thalès a permis de situer un conflit de génération très localisé. Du côté des seniors, le conflit concerne les individus qui partagent des représentations angoissées de l'avenir, qui restent ancrés dans le passé et qui communiquent sur un mode de revendication hérité de leur passé syndical. Du côté des juniors, le conflit concerne des individus sans projet professionnel »<sup>327</sup>.

L'importance de ces éléments liés à la possibilité pour les salariés d'envisager des perspectives concernant leur avenir se trouve de nouveau soulignée par l'étude conduite par Patricia Vendramin et **John Cultiaux (2008)** qui permet de faire apparaître que les différences constatables au niveau du rapport au travail, déterminantes des perceptions des générations, ne génèrent pas de confrontations entre les générations mises en présence.

Les espaces de tensions potentielles entre générations se rapportent davantage à l'emploi qu'au travail. Les tensions entre génération peuvent voir le jour lorsque l'emploi est prépondérant dans la relation au travail. Cette approche du travail se rencontre plus particulièrement dans le groupe d'âge moyen, là où les personnes déclarent craindre des possibilités de licenciement par rapport à l'embauche de jeunes aux salaires de départ moindres.

<sup>326</sup> B. Delay, G. Huyez-Levrat, *op. cit.*, 2006.

<sup>327</sup> D Lacaze, *op. cit.*, p. 18.

Les évolutions des rapports au travail entre les générations successives ne constituent pas un facteur explicatif probant de l'existence de différences fondamentales d'engagement au travail des différentes classes d'âges et des relations difficiles pouvant s'établir entre les générations :

« Il existe une littérature abondante sur la question de la distance au travail ou de la centralité du travail. Pour certains auteurs, la distance au travail est croissante et menace la cohésion sociale. D'autres travaux considèrent que le travail reste central dans la construction de l'identité, pour toutes les générations »<sup>328</sup>.

Indépendamment du facteur de l'âge, les rapports à l'emploi portent les germes des difficultés pouvant voir le jour entre les différentes générations convoquées ensemble au travail :

« Il est vite apparu important d'introduire une distinction entre le rapport à l'emploi et le rapport au travail. La relation au travail fait référence au contenu du travail, à la gestion des relations sociales, aux pratiques de travail, au rapport au savoir et aux connaissances. La relation à l'emploi concerne la position sur un marché du travail, le statut, le contrat, les perspectives de carrière. Cette relation à l'emploi est ancrée dans la trajectoire individuelle. Cette distinction est essentielle pour rendre intelligible les relations intergénérationnelles. Les tensions potentielles entre générations au travail se jouent davantage au niveau du rapport à l'emploi que dans le rapport au travail, ce point sera développé plus loin »<sup>329</sup>.

« L'équipe belge propose une typologie des formes de rapport au travail qui met en évidence quatre formes typiques d'engagement dans le travail, pas forcément liées à l'âge »<sup>330</sup>.

« Cette typologie n'est pas une fin en soi, c'est une manière d'ordonner la réalité au-delà du constat de l'hétérogénéité des groupes d'âge par rapport à l'engagement dans le travail. Quels sont les points communs entre les personnes qui montrent des manières convergentes de s'engager dans le travail ? Cette distinction n'a pas qu'un intérêt sociologique ; elle a un intérêt pragmatique. En effet, le type de rapport au travail détermine une vision du travail, des attentes par rapport à celui-ci, une vision du management et de la carrière, un rapport à l'apprentissage et la connaissance »<sup>331</sup>.

Les possibilités d'accès à la reconnaissance offertes par l'organisation, tant sur le plan institutionnel qu'à un niveau symbolique, ont également une importance au niveau des régulations des relations entre les différentes générations présentes au travail. Le carencement en matière de reconnaissance ou de prise en compte de l'expérience dont peuvent se sentir victime les seniors constitue un terrain favorisant l'apparition de relations tendues avec les nouvelles générations.

L'étude de **Béatrice Delay (2008)** explore les différentes facettes des relations entre les générations en situation de travail et permet de mettre en évidence que les liens et les rapports entre les différentes catégories d'âges s'exercent naturellement sur un registre pacifié et bienveillant partagé et réciproque entre les âges extrêmes (1), et différenciés selon des valeurs propres aux âges mais demeurant complémentaires (2).

**1** - Les éléments concernant les rapports coopératifs pouvant s'établir entre les générations rassemblées au sein des organisations concernent plusieurs domaines distincts et complémentaires :

- La collaboration qui s'établit de manière naturelle entre les anciens et les nouveaux :

« 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 »<sup>332</sup>.

- La professionnalisation et l'intégration des jeunes embauchés par rapport aux anciens :

« 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

---

<sup>328</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 1.

<sup>329</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 4.

<sup>330</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 3.

<sup>331</sup> P. Vendramin, J. Cultiaux, *op. cit.*, p. 3.

<sup>332</sup> B. Delay, « Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives », document de travail du CEE, n°103, p. 6, septembre 2008.

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 »<sup>333</sup>.

« La plupart des jeunes enquêtés affirment que les anciens n'opposent aucune résistance pour transmettre leurs 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 »<sup>334</sup>.

- La posture bienveillante et compréhensive des jeunes à l'égard des aînés et de leur situation au sein des organisations :

« 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 »<sup>335</sup>.

- Le rôle imparti aux anciens consistant à prendre en charge la formation des débutants se trouve considéré comme une mission gratifiante pour les salariés expérimentés concernés

« 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 »<sup>336</sup>.

- Les relations entre les différentes générations relatives à la transmission des savoirs et aux situations de co-apprentissage qui peuvent s'effectuer au bénéfice de l'une ou l'autre des différentes catégories d'âge extrêmes réunies

« 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 »<sup>337</sup>.

« 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 »<sup>338</sup>.

« Ces formes de co-apprentissage fondées sur la complémentarité des savoirs détenus par les différents groupes d'âge, semblent davantage répandues dans les entreprises du tertiaire »<sup>339</sup>.

- Le collectif de travail constitue un cadre social favorable aux dynamiques coopératives, au moyen des régulations conjointes ou autonomes pouvant être bien entendu favorisées par le management et s'exerçant au profit d'une contribution équilibrée et coordonnée entre les générations :

« 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 »<sup>340</sup>.

« 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 »<sup>341</sup>.

« 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

---

<sup>333</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 7, septembre 2008.

<sup>334</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 8, septembre 2008.

<sup>335</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 9, septembre 2008.

<sup>336</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 14, septembre 2008.

<sup>337</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 14, septembre 2008.

<sup>338</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 14, septembre 2008.

<sup>339</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 15, septembre 2008.

<sup>340</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 15, septembre 2008.

<sup>341</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 17, septembre 2008.

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 »<sup>342</sup>.

« La richesse de la transmission intergénérationnelle se retrouve dans la coopération. La façon renseignante de transmettre l'information laisse une plus grande place à la participation de l'apprenti »<sup>343</sup>.

**2** - Des éléments relatifs à la situation respective des âges et des générations peuvent venir expliquer l'existence de relations plus distendues entre les différentes catégories d'âge au travail, sans pour autant que ces derniers ne remettent en cause les penchants et les fondamentaux naturels conduisant à la coopération entre les âges.

- Les relations distancées entre les générations peuvent tout de même s'observer sur un fond de coopération spontanée. Des différences existent entre les catégories d'âge mais sans qu'elles remettent en cause des liens naturels de collaboration entre les générations :

« La deuxième configuration relationnelle qui émerge suite à l'analyse des entretiens correspond à des liens intergénérationnels caractérisés par une certaine distance »<sup>344</sup>.

- La considération de l'âge constitue un élément important de fondement des différences pouvant se constater entre les générations. Cet effet de l'âge se manifeste en termes de références culturelles ou sociales, d'enjeux professionnels ou de centres d'intérêts :

« 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 références 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 »<sup>345</sup>.

- L'organisation de la contribution des différentes catégories d'âge en situation de travail peut instaurer plus ou moins fortement un éclatement ou une homogénéité des collectifs de travail :

« Le deuxième facteur explicatif a davantage trait aux orientations gestionnaires qui prévalent au sein des entreprises. En effet des rapports distancés peuvent exister tout simplement lorsque les différentes catégories d'âges ne sont pas mises en présence physiquement dans l'espace de travail »<sup>346</sup>.

- Un élément en lien avec la possibilité d'instauration d'un collectif de travail constitue également un facteur pouvant engendrer des liens un peu relâchés entre les différentes générations au travail. Il s'agit de l'intensification du travail qui laisse une marge de manœuvre plus ou moins importante pour la constitution et la vie du collectif de 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 »<sup>347</sup>.

« 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 »<sup>348</sup>.

- Les liens s'établissant entre les catégories d'âge au travail tiennent compte d'un effet de génération et d'une situation du rapport au travail différenciée entre les générations. La reconnaissance individuelle est une valeur plus affirmée par les nouveaux arrivants dans l'entreprise.

---

<sup>342</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 17, septembre 2008.

<sup>343</sup> P. Dufault, *op. cit.*, p. 153.

<sup>344</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 17, septembre 2008.

<sup>345</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 17, septembre 2008.

<sup>346</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 18, septembre 2008.

<sup>347</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 19, septembre 2008.

<sup>348</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 19, septembre 2008.

« 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 »<sup>349</sup>.

« *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 »<sup>350</sup>.

« Il semble donc que les rapports entre les âges dépendent à la fois des contextes d'action et des logiques de perception des protagonistes »<sup>351</sup>.

**3** - Les rapports conflictuels pouvant s'observer entre les âges extrêmes réunis en situation de travail sont partagés en termes de sources possibles -générations émettrices- et prennent essentiellement naissance dans des conditions organisationnelles et structurelles.

- Les registres de tensions entre les générations sont multiformes et mettent indistinctement en scène les sources jeunes et seniors :

« 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 »<sup>352</sup>.

- La reconnaissance carencée du travail, des compétences, de l'expérience, des jeunes ou des seniors est 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 »<sup>353</sup>.

- Le mépris social des jeunes par l'intermédiaire des différentes formes contractuelles leur étant appliquées au niveau de leur insertion dans le monde professionnel constitue un élément de tension intergénérationnelle au regard de la faible considération manifestée de la sorte à l'égard de cette nouvelle génération.
- La disqualification des anciens repose sur la prise en compte de leur expérience professionnelle acquise avec l'ancienneté qui peut se retrouver remise en cause au regard des évolutions de l'organisation :

« 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 »<sup>354</sup>.

La gestion des carrières assurée dans l'entreprise, les nouvelles orientations stratégiques définies mettant à l'écart certaines filières ou métiers, l'organisation du travail adoptant des méthodes nouvelles sont autant de facteurs qui peuvent influencer sur les ressentis des salariés concernés et donner lieu à des crispations d'une génération dans ses relations entretenues avec les autres.

L'impératif de mobilité nouvellement prônée par les organisations peut rendre suspectes les valeurs attachées à l'ancienneté, la conception révolutionnariste des gestionnaires instaurant l'histoire comme un coût ou un frein à la modernisation et non pas comme une ressource puisqu'il s'agit de repartir sur des bases fondamentalement différentes du passé, la diffusion et l'ancrage d'une culture de sortie précoce favorisant le départ anticipé des seniors par l'intermédiaire de dispositifs aidés ou non de cessation anticipée de l'activité professionnelle sont autant d'éléments qui viennent amputer les voix de la reconnaissance institutionnelle et symbolique à l'égard de la cible des salariés les plus âgés.

---

<sup>349</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 20, septembre 2008.

<sup>350</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 20, septembre 2008.

<sup>351</sup> B. Delay, *op. cit.*, septembre 2008.

<sup>352</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 22, septembre 2008.

<sup>353</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 22, septembre 2008.

<sup>354</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 25, septembre 2008.

Mais au-delà de ces méfaits organisationnels et structurels sur la nature des relations rendues possibles entre les catégories d'âges extrêmes se rencontrant sur les lieux de travail, la cohérence des discours et des règles destinés à gérer la présence des âges au sein des organisations peut également être invoquée :

« Mais le problème est plus à chercher, du moins dans les grandes entreprises, du côté du hiatus entre le 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 demandant aux salariés d'être acteurs des modernisations organisationnelles et plus seulement capables de les intégrer »<sup>355</sup>.

### c. Réponses aux différents stéréotypes et aux préjugés

Loin de conforter les premiers éléments spontanément attachés aux générations, et plus particulièrement à la catégorie des plus jeunes et à celle des plus anciens, les différents éléments issus de l'étude de la littérature, tant sous l'angle des sciences sociales que des sciences de gestion, apportent un éclairage fortement différencié sur les tensions pouvant parfois se rencontrer entre les catégories d'âge au travail.

## 2. Les attentes et les perceptions des populations actives

### a. Attentes et perceptions génériques

Les différentes enquêtes et études consacrées aux problématiques traitant indirectement ou directement des relations intergénérationnelles au travail font apparaître des éléments d'attentes et de perceptions génériques pour les différentes catégories d'âges considérées. En général il s'agit des classes d'âges extrêmes rassemblées en situation de travail, à savoir, les jeunes d'un côté et, les seniors de l'autre. Ces attentes et perceptions qui traversent les classes d'âges s'expriment à l'égard de la Société civile ou des sociétés structurant l'économie de celle-ci.

Les caractéristiques partagées entre les jeunes et les seniors, au travers de la revue de littérature sur le sujet des âges et des rapports entre les différentes générations au travail permettent de mettre en avant un certain nombre de caractéristiques et d'attentes communes aux âges, même si leurs expressions peuvent présenter de légères variations d'un âge extrême à l'autre.

Ces éléments communs entre les générations, d'attentes en matière de situation du travail ou de relation au travail, peuvent être présentés comme suit :

**1 - Perceptions de justice ou d'équité** relatives aux politiques et aux dispositifs de GRH adoptés et mis en œuvre par les organisations,

**2 - Demandes** de mise à disposition **d'informations** permettant de **donner du sens** aux actions à accomplir dans le cadre du travail et aux décisions individuelles à prendre en matière de construction des parcours et des trajectoires professionnelles,

**3 - Souhaits d'un respect de l'équilibre** entre **vie professionnelle** et **vie privée**, ou d'une pluralité des univers de socialisation au sein desquels les individus peuvent être engagés.

Ces points d'attention partagés entre les différentes générations au travail peuvent cependant être nuancés essentiellement au regard de deux facteurs pouvant intervenir, tant au niveau du degré d'affirmation de ces attentes par les individus, qu'à celui de la prise en compte de ces souhaits au cours du cycle de vie ou du parcours professionnel.

---

<sup>355</sup> B. Delay, *op. cit.*, p. 25, septembre 2008.

Ces facteurs de relativisation des attentes et souhaits partagés entre les différentes catégories d'âge par rapport au travail sont les suivants :

Force et vigueur de l'expression : les personnes composant les catégories plus avancées en âge expriment de manière un peu moins affirmées leurs attentes et leurs souhaits que les individus appartenant à la nouvelle génération -à demandes identiques l'expression des souhaits est moins spontanée et affirmative-,

Position dans le cycle de vie et au regard du parcours professionnel : les individus en fin de parcours professionnel éprouvent moins le besoin d'affirmer leurs attentes et leurs souhaits du fait que la date de fin d'activité est relativement proche et que les personnes peuvent de ce fait avoir débiter en quelque sorte un travail de deuil relatif à leurs possibilités réelles d'évolution professionnelle - intégration d'une date de sortie d'activité relativement proche faisant que cette proximité reconnue et acceptée peut venir minimiser l'expression de leurs aspirations -.

Concernant tout aussi bien, le souci de justice et le sentiment d'équité perçue, que le niveau d'affirmation des différentes demandes, exprimés par les salariés, les citations suivantes permettent de situer les enjeux attachés aux réponses apportées en ce domaine par les dispositifs GRH mis en œuvre au sein des entreprises :

« On peut considérer l'attente d'équité, exprimée plus ardemment par les jeunes que par les salariés plus anciens, comme le prolongement de la précédente aspiration. Nos multiples enquêtes sur la jeunesse ont montré combien étaient intolérables pour la masse des jeunes lycéens et étudiants interrogés, les injustices sociales observées ou révélées par les médias. Transposé dans l'entreprise ce sentiment se traduit par des exigences souvent informulées, mais à la racine de nombreux comportements jugés incompréhensibles ou incohérents »<sup>356</sup>.

« Le niveau élevé d'exigence des jeunes actifs est enfin à mettre en relation avec la hausse du degré de qualification et l'allongement de la durée des études »<sup>357</sup>.

**1 - En matière de perceptions de justice et de sentiments d'équité**, les différentes catégories d'âges ressemblées au travail partagent les **mêmes soucis de traitement** au regard de besoins et de **situations cependant différenciés**.

Les politiques et les dispositifs de GRH sont **attendus** par les salariés comme pouvant **se décliner et s'adapter**, entre la cible des jeunes et celle des seniors, afin d'autoriser la prise en compte d'une situation différenciée au regard du cycle de parcours professionnel et de l'expérience acquises au regard de l'ancienneté dans le poste occupé ou dans l'entreprise concernée.

Dans ces domaines de déclinaisons possibles des politiques et des dispositifs GRH, les entretiens d'appréciation, les actions de formation sont principalement concernées :

- Type d'exercice de l'évaluation ou de l'appréciation décalé par rapport aux activités réelles pour les seniors (grille de lecture quantitative des actions engagées sur la période écoulée),
- Incidences limitées des entretiens d'appréciation sur les actions de reconnaissance ou de professionnalisation servies à leur issue pour les seniors,
- Nature ou nombre de formations accessibles à la sortie des entretiens d'évaluation en faible correspondante avec les attentes exprimées ou l'expérience professionnelle engrangées des salariés seniors.

La citation d'Éléonore Marbot est éclairante de cette nécessité de conception de dispositifs à la fois génériques (justice procédurale) et de possibilités de spécifications des ces mesures ou outils afin d'intégrer des situations et des attentes différenciées des salariés en matière de GRH (justice distributive) :

« Sur les différences de perception des conséquences de l'entretien annuel d'évaluation entre les juniors et les seniors, il apparaît que ces deux classes d'âges n'ont pas les mêmes attentes »<sup>358</sup>.

Ainsi, au-delà d'une égalité de taux de service, en matière de reconnaissance du travail effectué ou de nombre d'heures de formation qualifiante accessibles, les salariés s'intéressent et prennent en compte dans leur jugement des éléments qualitatifs. La nature et les formes de la reconnaissance

<sup>356</sup> C. Tapia, « Intégrer les jeunes dans l'entreprise », Editions d'Organisation, p.51, 1994.

<sup>357</sup> B. Delay, op. cit., document de travail du CEE, n°104, p. 18, septembre 2008.

<sup>358</sup> É. Marbot, « La gestion des âges et l'équité entre les générations », *Retraite et société*, 2007/1, n° 51, pp. 103-125.

attribuée, ainsi que l'adaptation des thématiques et des modules de formations proposées constituent des facteurs intervenant pour les salariés dans le jugement de justice ou le sentiment d'équité qu'ils portent sur les dispositifs et les dispositions GRH fréquentés.

Cette analyse portant sur l'importance du contenu qualitatif des éléments de reconnaissance et de formation servis aux salariés à partir des dispositifs GRH en place dans les organisations trouve son illustration à partir de la référence littéraire suivante :

« Ainsi, il a été mis en évidence que les seniors dans l'entreprise sont généralement demandeurs de programmes de formation plus adaptés dans leur forme et leur contenu »<sup>359</sup>.

**2** - Pour ce qui est des demandes de mise à disposition d'informations nécessaires pour les salariés à la perception du sens attaché au travail et la construction des trajectoires professionnelles possibles, les personnes des différentes générations extrême en âges se regroupent autour de besoins de natures similaires.

Outre la fonction identitaire accordée au travail, en termes de socialisation et d'intégration, valable pour toutes les catégories d'âges pouvant être considérées, les éléments permettant de donner un sens au travail réalisé et de visualiser des perspectives d'avenir constituent des points essentiels permettant à chaque génération au travail de situer ses contributions actuelles et d'envisager celles à venir.

La position centrale du travail en tant que vecteur d'identité sociale et professionnelle, conservée intacte au fil du temps et des générations, peut être soulignée avec la citation suivante :

« À l'ère de la flexibilité, le travail continue d'être la base de l'appartenance sociale et de la jouissance des droits sociaux. L'identité sociale, et la place qu'elle procure dans la vie publique, s'acquièrent encore généralement par le travail salarié ainsi que par la participation à la culture de consommation que permettent les revenus de l'emploi »<sup>360</sup>.

Cette position centrale du travail dans la société peut cependant être différente en fonction de la génération d'appartenance et au regard de la synchronisation des cycles de vie personnelle et professionnelle.

Les jeunes générations se trouvent confrontées à une relative complexification des seuils de passage entre la vie personnelle et la vie professionnelle, se traduisant par des chevauchements actuels des statuts permettant autrefois d'identifier l'entrée définitive dans l'âge adulte : le jeune travailleur peut encore résider chez ses parents, l'accès durable au travail peut être déconnecté de l'acquisition d'un statut conjugal...).

Les générations antérieures se sont trouvées exposées à des seuils de passage ou de transition des vies professionnelles et personnelles plus hiérarchisés entre eux et moins interpénétrés les uns aux autres.

La différence de contexte et d'environnement économique peut correspondre à l'un des facteurs explicatif de cette complexification des repères sociaux et professionnels en correspondance avec les cycles de vie :

- Nouvelles générations : périodes de crises successives (alternance de période de croissance et de retournement de tendance),
- Générations antérieures : période de croissance constante (les trente glorieuses).

La rupture enregistrée au niveau du contexte et de l'environnement économique dans lequel s'inscrit le travail s'inscrit à partir du milieu des années 1970.

La vision et la pratique du cycle professionnelle des générations antérieures peuvent être situées par rapport aux nouvelles générations de la manière suivante au regard de la citation de Béatrice Delay :

« Contrairement au 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 »<sup>361</sup>.

---

<sup>359</sup> A. Cornet, P. Warland, *op. cit.*, p. 111.

<sup>360</sup> J.-M. Lafortune, « Les usages sociaux du temps libre à l'ère de la flexibilité : utopies et réalité », *Lien social et politiques*, n° 54, 2005, pp. 115-124.

<sup>361</sup> B. Delay, 2008, *op. cit.*, p. 29.

Les éléments mis en évidence, se rapportant à la considération du travail par les jeunes générations, montrent que la position des catégories d'âges jeunes constitue une vision en quelque sorte avant-gardiste de celle pouvant se généraliser à terme pour l'ensemble des salariés de la société. Cette valorisation du travail qui place en avant ses dimensions intrinsèques et se trouve actuellement plus repérable et manifeste chez les jeunes générations qu'auprès des générations regroupant les plus âgés.

La citation présentée ci-après permet de situer cette analyse et cette tendance :

« Autrement dit nous serions en face d'une tendance sociétale large, certes pour l'instant plus sensible chez les jeunes que chez les seniors mais appelée à pénétrer l'ensemble du corps social, et qui, tout en débordant le cadre strict du travail, rejaillirait sur lui à travers un rapport plus personnalisé au travail ; lequel serait de moins en moins appréhendé dans une optique normative comme une obligation sociale ou morale ou comme une finalité en soi et de plus en plus comme un levier possible de progression, comme une source potentielle d'épanouissement »<sup>362</sup>.

La position du salarié dans le cours du cycle de vie professionnelle peut avoir des incidences sur les demandes ou les attentes exprimées.

Il peut en être ainsi auprès de la cible des seniors :

« Certains travaux indiquent que les travailleurs vieillissants changent d'attitude face au travail et recherchent des aménagements du temps de travail en fin de carrière »<sup>363</sup>.

Les demandes des salariés relatives à la connaissance et la reconnaissance de l'utilité du travail réalisé se retrouvent tout aussi bien auprès des salariés de la jeune génération qu'auprès des salariés des générations précédentes :

- Intérêt manifesté pour la diversité des tâches ou des situations (événements rompant la routine, succès dans la gestion des aléas),
- Recherche d'une valorisation auprès d'autrui, hiérarchiques ou pairs, au travers la réussite des épreuves professionnelles rencontrées,
- Intégration du collectif de travail,
- Inscription des activités dans le cadre des métiers et compétences vitales pour l'organisation et volonté de situer sa trajectoire professionnelle en correspondance avec les axes stratégiques adoptés par l'entreprise.

En matière de besoins et de demandes relatives à la mobilité professionnelle, rejoignant d'une certaine manière les souhaits de visibilité professionnelle ou de possibilité de projection dans l'avenir, l'âge ne constitue pas une variable permettant de distinguer les volontés et les demandes des générations :

« Le désir de mobilité est aussi fort chez les seniors que chez les juniors : la mobilité paraît être une attitude générationnelle pour les plus jeunes et organisationnelle chez les plus âgés »<sup>364</sup>.

Il est à noter que les trajectoires professionnelles actuelles se caractérisent par un net rétrécissement des horizons temporels et se déroulent dans un contexte de fortes incertitudes, quelque soient les âges considérés. En ce sens les trajectoires professionnelles ayant cours aujourd'hui se traduisent par une singularité de plus en plus marquée des parcours -parcours heurtés ou présentant des périodes neutralisées en termes de travail par les effets des crises successives-.

Dans cet environnement de carrière, les jeunes connaissent principalement les heurts en début de cycle de vie professionnelle alors que les seniors peuvent avoir connus ces passages difficiles en cours de cycle.

Cette entrée délicate sur le marché du travail et ce démarrage difficile du cycle de vie professionnelle se traduisent, pour les jeunes, par leur relative concentration sur des emplois adoptant des formes atypiques (signe d'un effritement de la société salariale). Cette catégorie d'âge supporte en situation

---

<sup>362</sup> B. Delay, « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », 2008, p. 25

<sup>363</sup> D.-G. Tremblay, R. Paquet, E. Najem, « Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail », *Lien social et politiques*, 2005, n°54, p. 127.

<sup>364</sup> É. Marbot, 2007, *op. cit.*

de démarrage de la vie active professionnelle plus fortement le poids des ajustements structurels des organisations et de la flexibilisation du marché du travail

Les seniors ont été amenés également à supporter les incidences de ces deux facteurs, mais pour ceux considérés comme se situant en fin de cycle de vie professionnelle la sortie précoce d'activité avançait simplement à leur bénéfice un traitement voisin de celui attaché au statut de la retraite proche.

**3** - Concernant les éléments d'attente en matière de respect d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, les différentes catégories des âges peuvent désirer et témoigner d'engagements multiples ou pluriels au sein d'espaces de socialisation.

Cette multitude d'engagements pourra se trouver motivée par des besoins éventuellement différenciés entre les générations, mais le souhait de bénéficier de temps libéré, permettant d'assurer un relatif équilibre entre vie privée et vie professionnelle, est partagé par tous les âges. En ce sens le temps, comme récompenses ou formes de reconnaissance liées au travail effectué semble constituer un souhait qui transcende les générations.

Les motifs possibles au cours du cycle de la vie personnelle et professionnelle seront bien entendu variables entre les différentes générations en présence. A titre d'exemple, les jeunes pourront inscrire leur demande de temps sous la forme de congé sabbatique, au vu de la conduite d'un projet personnel, alors que les plus âgés pourront souhaiter de bénéficier de temps libéré pour pouvoir répondre aux besoins d'assistance ou d'accompagnement nécessités par l'âge avancé de leur parents.

Cependant à l'intérieur de cette communauté de conception du temps libéré, motivée par des besoins pouvant être fortement différenciés, le modèle de conception et de déroulement de carrière dont témoignent les aînés ne correspond pas à celui poursuivi par les nouvelles générations débutant leur cycle de vie professionnelle :

« 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 leur 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 »<sup>365</sup>.

Ces éléments génériques d'attentes et de perceptions entre les générations se couplent avec une prise en considération croissante de l'individu au sein de la Société et des sociétés. La subjectivité et la psychologie des individus et des salariés franchissent aujourd'hui la porte des entreprises :

« Les appels au respect de sa singularité -ou de celles du groupe auquel on a le sentiment d'appartenir- se multiplient dans l'entreprise comme dans la société »<sup>366</sup>.

### **b. Attentes et perceptions différenciées**

À l'opposé, des attentes et des perceptions génériques précédemment mises en évidence, des dimensions spécifiquement attachées à une classe d'âge donnée peuvent être mises en évidence au moyen des ces mêmes enquêtes ou études.

Ces éléments de souhaits ou de ressentis se déclinent alors pour une génération particulière. Le balayage de ces éléments différenciateurs des catégories d'âge au travail concerne les différents points suivants :

- 1** - La relation entre les organisations ou leurs représentants et les salariés,
- 2** - La reconnaissance individuelle,
- 3** - La situation du collectif de travail,
- 4** - Les caractéristiques de perception des métiers,
- 5** - Le positionnement des contributions des salariés,

---

<sup>365</sup> B. Delay, « Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives », document de travail du CEE, n°103, p. 10, septembre 2008.

<sup>366</sup> J.-M. Peretti, 2006, *op. cit.*

**6** - La prise en compte et la valeur de l'expérience,

**7** - Le sentiment précoce de fin de vie professionnelle (SPFVP).

**1** - Concernant les relations envisagées entre l'entreprise et les salariés ou entre les managers et les salariés, les éléments de l'échange s'établissent plus directement, pour les jeunes, sur les bases d'un rapport plus formalisé et mesuré de la relation correspondant à une contractualisation :

« Il semble d'abord que les jeunes se situent plus dans le cadre d'une logique contractuelle. La relation de travail repose sur un principe de donnant-donnant, contribution-rétribution sur une base plus individuelle –d'où un rapport plus direct à la hiérarchie et la tendance à court-circuiter les syndicats »<sup>367</sup>.

**2** - La dimension individuelle dans le rapport au travail et dans le rapport à l'entreprise est plus marquée pour la jeune génération. Les compétences et les types de reconnaissance portent ces modifications :

« Les jeunes semblent notamment plus réceptifs à la logique de compétence et de reconnaissance individuelle mais moins sensible à l'attrait symbolique des postes de responsabilité »<sup>368</sup>.

**3** - En rapport avec la dimension individuelle devenant prégnante dans le rapport au travail et dans la relation à l'entreprise, les éléments concernant le collectif de travail prennent des valeurs et adoptent des pratiques différenciées entre les différentes catégories d'âge :

« Les jeunes seraient ainsi en quelque sorte collectifs au travail, mais s'identifieraient moins à un collectif de travail »<sup>369</sup>.

**4** - Les générations réunies au travail peuvent présenter des conceptions différentes du même métier exercé :

« À cet égard, il convient de préciser que lors de la même enquête, une analyse de la représentation du travail de vendeur a été effectuée et qu'elle a conclu à une forte différence entre les juniors et les seniors. Les juniors considèrent que leur travail dans cette enseigne est constitué de quatre dimensions : la variété des tâches de la mise en rayon à la vente, qui ne laisse place à aucune routine ; le contact client et l'échange qui se déroule lors de la vente ; l'intérêt du produit ; l'ambiance d'équipe... *A contrario*, les plus de 45 ans estiment que leur travail est soit un art, soit une passion. Les vendeurs décrivent leur travail avec des mots peu habituels pour des postes de terrain et qui appartiennent au registre de l'art... Les verbes employés sont ceux de créateurs... »<sup>370</sup>.

**5** - Les salariés selon leur catégorie d'âge d'appartenance envisagent différemment les contributions et les valeurs qui s'y rapportent. Des valeurs distinctes se trouvent attachées aux générations :

« Ces évaluations sont subjectives. Chaque salarié privilégie tel ou tel aspect de sa contribution et de sa rétribution. Une enquête fait ressortir la divergence en termes de perception des contributions. Les seniors mettent l'accent sur la loyauté et l'expérience, les juniors sur la productivité, les quadragénaires sur l'inventivité »<sup>371</sup>.

**6** - La notion d'expérience adopte des significations différentes entre les jeunes et les seniors. La vision traditionnelle de l'acquisition de l'expérience à laquelle se réfère les seniors (temps long nécessaire, répétition des situations) se démarque de celle envisagée par les plus jeunes (temps court possible, diversité des situations) :

« Les jeunes semblent en effet déconnecter la durée de l'ancienneté, l'avancée en âge d'un côté et la qualité du travail produit, l'ampleur des compétences acquises de l'autre. Par contraste avec une acceptation traditionnelle de l'expérience comme apprentissage dans la confrontation répétée et

---

<sup>367</sup> L. Chauvel, J. Gautié, A.-M. Guillemard, « La recomposition des temps de la vie : Travail, Temps, Trajectoires et Transitions », ACI Travail, note de synthèse du rapport final, juin 2004.

<sup>368</sup> L. Chauvel, J. Gautié, A.-M. Guillemard, *op. cit.*

<sup>369</sup> L. Chauvel, J. Gautié, A.-M. Guillemard, *op. cit.*

<sup>370</sup> É. Marbot, « La gestion des âges et l'équité entre les générations », *Retraite et société*, 2007/1, n° 51, pp. 103-125.

<sup>371</sup> É. Marbot, J.-M. Perreti, « Les seniors dans l'entreprise », Pearson Education, 2006.

prolongée à des difficultés, plus prégnante chez les anciens, les jeunes ont une vision plus événementielle de l'expérience caractérisée par la pluralité et la durée limitée »<sup>372</sup>.

Les notions respectives d'expérience, prenant des valeurs différenciées entre les catégories d'âge, n'empêche pas les uns et les autres de considérer que l'autre génération peut être dépositaire d'éléments d'expérience propres :

« Si on peut trouver, *a priori*, une conception différente de l'expérience selon les générations, celle-ci ne signifie pas que les plus jeunes nient l'expérience des plus anciens ni que ces derniers considèrent, unilatéralement, leurs collègues les moins âgés comme incapables »<sup>373</sup>.

**7 - Le sentiment Précoce de Fin de Vie Professionnelle (SPFVP)**, qui peut concerner les seniors, pose la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les données implicites et explicites accessibles aux salariés seniors induisent une modification potentielle de l'équilibre instituée entre les différentes sphères d'engagement de l'individu :

« La notion de sentiment de fin de vie professionnelle trouve son origine dans les trois facteurs suivants : une volonté de comprendre l'exclusion des seniors, un manque de connaissance des seniors au travail et une forte interrogation sur l'engagement des seniors au travail par rapport à leur vie privée »<sup>374</sup>.

« Le salarié en sentiment de fin de vie professionnelle modifie la nature et la place qu'il accordait à chaque sphère sociale (professionnelle, familiale et personnelle). Il privilégie désormais des rôles familiaux, ou qui ne concernent pas le travail »<sup>375</sup>.

---

<sup>372</sup> B. Delay, G. Huyez-Levrat, « Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ? », *Sociologies pratiques* 2006/1, n°12, pp.37-50.

<sup>373</sup> B. Delay, G. Huyez-Levrat, *op. cit.*

<sup>374</sup> É. Marbot, J.-M. Perreti, *op. cit.*

<sup>375</sup> É. Marbot, J.-M. Perreti, *op. cit.*

## CHAPITRE 2 : APPROCHE EMPIRIQUE

### I. LE CADRE METHODOLOGIQUE

#### A. *Le choix d'une méthode qualitative*

La problématique des âges et des rapports entre les générations au travail constitue à la fois une problématique générique de la société civile (Société avec un grand « S »), et des entreprises au gré des évolutions et des modifications subies et/ou souhaitées de leur environnement (sociétés avec un petit « s »).

La revue de littérature réalisée ; tant relative aux différentes représentations attachées aux âges et à la dimension de l'intergénérationnel, que concernant les multiples facteurs explicatifs possibles des tensions pouvant être rencontrées entre les générations au travail ; indique que le phénomène étudié est relativement complexe.

Les interprétations de la nature réelle des rapports, en situation de travail, entre les salariés d'âges différents dans les entreprises, relèvent de très nombreux critères. Ces critères peuvent par ailleurs manifester des interdépendances difficilement isolables et rigoureusement maîtrisables.

Concernant plus spécifiquement le sujet des âges différents rassemblés au travail (jeunes et plus âgés par exemple), les représentations mentales attachées aux âges (stéréotypes, préjugés...) constituent des matériaux plus abordables et explorables à partir du discours des acteurs. De plus, en entreprises, les pratiques concrètes et les faits réels se rapportant aux âges (données chiffrées disponibles à travers le bilan social des sociétés ou plus globalement pour leur secteur d'activité) peuvent s'inscrire en relative ou totale contradiction avec les valeurs affichées et les discours tenus.

Ces décalages pouvant exister entre valeurs annoncées, discours tenus et réalités constatables confèrent à la thématique étudiée, aussi bien au niveau de la Société civile qu'au niveau des entreprises, une dimension pour le moins « confidentielle », mais parfois aussi en quelque sorte « taboue » pouvant se révéler délicate à traiter, hors d'un échange avec les acteurs concernés adoptant des règles de conduite spécifiques, et dédiées à des sujets qualitatifs et sensibles.

Par rapport à ces considérations, un recueil de données au moyen de questions directes et d'un questionnaire devient difficilement envisageable. Ce sont les principales raisons pour lesquelles la technique d'enquête par questionnaire face à face ou auto-administrée est exclue.

Il nous a semblé nécessaire, pour investiguer sur la thématique générique des âges au sein des entreprises, d'adopter l'approche permettant de bénéficier :

- de conditions adaptées d'échanges sur la thématique « sensible » que constituent l'âge et la gestion de la mixité des âges en entreprise,
- d'un accès à une description et un éclairage détaillés auprès des acteurs, en charge de la gestion de salariés de tous les âges, de leurs points de vue et de leurs pratiques concrètes,
- d'une compréhension la plus globale et la plus fine possible des phénomènes entourant et conditionnant la considération en entreprise des salariés d'âges différents.

La méthode d'investigation qualitative est la technique de recherche permettant de connaître de manière approfondie une thématique donnée. Dans le cas présent, elle est mise en œuvre à partir de cas réels en entreprise, au plus proche du contexte d'intervention habituel des acteurs rencontrés, c'est-à-dire profondément située.

L'utilisation et l'exploration d'exemples réels permettent de bénéficier en retour de connaissances détaillées et approfondies, de l'acuité et de la situation du sujet de la mixité des âges en entreprise.

## **B Le choix de la méthode de l'étude de cas**

Concernant la thématique de la « mixité des âges » en entreprise, la **démarche de recherche** d'informations permettant d'une part de tenir compte du **contexte** de situation des réalités rencontrées et, d'autre part de comprendre les **dynamiques** en présence, est celle qui correspond à l'**étude de cas**.

Nos questions de recherche consistent en la volonté de saisir les dimensions du : « Comment » et du « Pourquoi » relatifs aux différents faits se rapportant à la présence et aux explications, des tensions ou des conflits potentiels entre les générations au travail, identifiés au travers de la littérature.

Les informations empiriques issues d'une investigation conduite par la méthode de l'étude de cas présentent par ailleurs des **avantages** au regard des éléments suivants :

- **Variations des sources** de recueil de données (qualitatives et quantitatives),
- Possibilité de **multi-angulation** de ces données,
- Considération **individuelle** des cas (approche singulière) et considération **globale** (approche plurielle).

La méthode de l'étude de cas est un registre d'investigation qui autorise, dans le cadre du mémoire de fin de cycle MBA-MRH :

- Une **conduite exploratoire** en version **profonde** et située du sujet retenu,
- Une **vision la plus complète** de la thématique étudiée et la prise en compte la plus exhaustive possible des configurations, ou des combinaisons et des arrangements, pouvant encadrer la problématique de l'intergénérationnel,
- Une **triangulation des données** rassemblées et recueillies, tant au niveau des entretiens non directifs et semi directifs réalisés, qu'à celui des différentes données internes disponibles sur les entreprises et sur les secteurs d'activité concernés,
- Un **traitement des cas**, tant de manière **autonome** par rapport à la prise en compte individuelle de la situation de telle ou telle entreprise, qu'au niveau d'une **consolidation** et comparaison des différents exemplaires étudiés, permettant de rendre compte de l'existence de la problématique au niveau d'une totalité, ou d'une unité plus grande, par rapport aux secteurs d'activité considérés.

## **C Le protocole retenu**

Il est prévu de réaliser **quatre études de cas** auprès d'entreprises des secteurs de la banque, de l'assurance et d'une activité semi-publique, comprenant **chacune** une **série de quatre entretiens**, soit un total de **16 entretiens**.

Le protocole général adopté pour l'enquête par étude de cas se présente comme suit :

- **Objectifs** de la recherche : **masqués**,
- **Méthode** : **entretiens libres** et **recueil de données officielles** (informations détaillées et documentation officielle),
- **Résultats** de la recherche : corpus de connaissances sur le thème de « la mixité des âges au travail », « l'intergénérationnel en entreprise », recueilli auprès d'une population d'encadrant fonctionnels et opérationnels, tant au niveau des représentations mentales qu'à celui des pratiques managériales et RRH,
- **Cibles** des répondants : **Managers opérationnels** d'équipe mixte en termes d'âges et **Responsables RH** en ligne directe avec ces Managers opérationnels,
- **Ordre** des rencontres : **indifférent**.

Les **entretiens semi-directifs** sont conduits de manière préférentielle en situation **face à face**, de manière à avoir **accès au site** et locaux d'accueil de l'entreprise.

La **durée** des entretiens, de manière à permettre une approche et un approfondissement de la problématique étudiée est prévue pour s'inscrire dans une fourchette de temps comprise entre **1h00 et 1h45**.

## D Les différentes sources d'information

La méthode de l'étude de cas, déroulée dans le cas présent de ce mémoire, fait appel à différentes sources d'information et plusieurs supports de recueil d'informations.

L'ensemble de ces éléments recueillis, permet à la fois de comprendre finement les pensées et les pratiques des acteurs concernés, et plus généralement de les situer dans les contextes particuliers que constituent les environnements de chaque entreprise.

Les éléments d'information recueillis et consultés pour l'étude de cas des entreprises correspondent à la liste ci-après :

- Les documents de l'entreprise,
- Les données statistiques disponibles sur le secteur,
- Les informations accessibles par observation directe en situation.

Ces éléments sont complétés par la source principale de recueil d'informations et de données, que constituent les entretiens non directifs et semi-directifs, avec des acteurs institutionnels de l'entreprise (filière hiérarchique managériale et de la gestion des ressources humaines).

## E Les secteurs d'activité retenus et les personnes rencontrées

Les secteurs d'activités retenus pour le cadre de l'enquête correspondent à des domaines d'activités ayant connus de forts mouvements de réorganisation sur la période des vingt ou dix dernières années écoulées.

Il s'agit des domaines d'activités du secteur bancaire, des assurances, et d'une ancienne administration reconvertie aujourd'hui en entreprise à vocation commerciale.

Les personnes rencontrées dans le cadre de leurs fonctions exercées au sein des entreprises sélectionnées correspondent aux répartitions suivantes, entre étude de cas et enquête, et entre fonctions de GRH et postes de management opérationnel.

Entreprises	DRH au siège (GRH)	DRH en local (CRH Proximité)	de Manager 1 (MAN 1)	Manager 2 (MAN 2)
Entreprise A	Mme Sylvie S.	Mme Florence J.	Mme Delphine L.	Mme Sophie A.
Entreprise B	M Patrice G.	M Marc C.	M Sylvain L.	Mme Martine C.
Entreprise C	M Henry-Claude L.	M Jean-Jacques M.	M Benoît G.	
Entreprise D	M Thierry L.			
Entreprise E	Mme Fanny S.			
Entreprise F	Mme Leila B.			
Entreprise G	Mme Valéry G.			
Entreprise H	Mme Gaétane J.			

Étude de cas :

Enquête totale :

## F Les règles de conduite des entretiens

Préalablement à l'entrevue, les différentes personnes sollicitées, dans le cadre de la recherche et de l'enquête conduite, ont été informées oralement ou par voie de mail du sujet de l'étude – discussion libre sur la mixité des âges –, et invitées à convenir d'une date de rencontre physique en leurs locaux. La plage de temps nécessaire à cet échange a été d'emblée située entre 1h15 et 1h45.

Seuls **deux éléments** ont été **imposés** aux personnes interviewées. Il s'agit, d'une part, de la thématique générale de l'**entretien semi-directif** – énoncée par la consigne suivante : « comment auriez-vous envie de nous parler de la mixité des âges au sein de votre entreprise ? », – et d'autre part, du **lieu de déroulement** de ces entretiens - le bureau ou la salle mobilisé par notre interlocuteur pour nous recevoir -.

En début d'entretien, le **cadre de la recherche d'informations** a été présenté et donné à chacune des personnes rencontrées, et ont été également précisés les secteurs d'activité sélectionnés et concernés dans le cadre de notre enquête, les types de collaborateurs rencontrés et interviewés, selon le même procédé dans ce cadre de recherche.

L'amorce de l'entretien a toujours été réalisée au moyen d'une **phrase générique** incitant chacune des personnes sollicitées à **exprimer son point de vue sur la mixité des âges au sein de son entreprise**. Le **guide d'entretien** élaboré a simplement servi de « **check-list** » ou d'aide mémoire des différentes thématiques à traiter lors de la rencontre face à face de façon à **privilégier la libre expression** des intéressés.

Les **attitudes** et les interventions de l'enquêteur, pour manifester auprès des différentes personnes sollicitées une **écoute active et méthodique**, se sont concentrées sur les principaux éléments techniques suivants :

- **déployés en permanence au cours de l'échange :**
  - attitudes de **neutralité bienveillante** (congruence, attitude positive),
  - attitudes d'**attention** (signes de disponibilité, marques d'empathie et d'intérêt, marques de compréhension),
  - **reformulations** du discours (reformulations miroir ou échos : répétitions, reformulations mémoire : rappels, reformulations de complémentation : sollicitation de compléments),
- **employés rarement et uniquement en cas de besoin :**
  - **relances** et focalisations (incitations à développer ou à limiter les propos).

Ces temps de recueil des données ont été intégralement **enregistrés** au moyen d'un tout petit magnétophone numérique - de la taille et au format d'un téléphone portable plat - posé sur le bureau. Les avantages d'un affranchissement d'une prise de note fastidieuse et du maintien d'une qualité d'échange ont été communiqués aux interviewés en justification de cet enregistrement sonore.

Une restitution, sous forme de **transcription personnelle** de l'entretien réalisé et de compte-rendu, a été annoncée aux différentes personnes rencontrées.

## **G Les sujets abordés**

Les sujets abordés lors de l'entretien sont laissés à la libre inspiration et appréciation de la personne rencontrée à partir du guide d'entretien établi.

Ce guide d'entretien structure l'échange à réaliser avec les différentes personnes rencontrées au regard des thématiques suivantes, présentées ici selon un ordre de progression conventionnelle, mais pouvant être amené à se modifier complètement en situation d'entretien avec le cheminement personnel adopté par l'interlocuteur, ou en fonction des sujets spontanément mis en avant par celui-ci :

### 1. Mixité des âges au travail

- **Consigne** initiale :
  - Nous souhaitons échanger avec vous au sujet des entreprises, comme la vôtre, composées de collaborateurs de tous les âges..., qu'auriez-vous envie de nous en dire ? Que pouvez-vous nous en dire ? Comment vous nous en parleriez ?
- **Déroulé** retenu et **thématiques** choisies par l'interlocuteur :
  - Reformulation-écho sur chacun des différents éléments évoqués dans le discours tenu (thèmes abordés) par le répondant.

- **Relance** sur les différents éléments connus : issus du discours ou des explications des uns et des autres (thèmes non abordés) :
  - Contexte de l'entreprise ou de l'unité, Vie collective, Travailler ensemble, Rôles respectifs, Attentes des uns et des autres, Demandes collectives-individuelles, Centralité du travail, Engagement au travail, Relation à l'entreprise, Formation initiale (niveau), Reconnaissance symbolique et matérielle,
- Interrogation projective du répondant :
  - sur la situation de son entreprise multi-âges au travail par rapport à ce qu'il peut entendre dire, ici ou là, par d'autres, sur les générations... (liste des thèmes évoqués)
- **Relance** sur ce qu'il entend dire des générations
  - en général, ici où là... (thèmes évoqués)
- Finalement, **pourquoi** cela se passe comme cela dans son entreprise :
  - mieux, pareil, moins bien ? (explications de cette situation)

## 2 Management RH et intergénérationnel

- RH et entreprises ou équipes multi-âges,
- Les âges et leur gestion,
- Politique RH, activités RH,
- Dispositifs et outils GRH,
- Mise en œuvre de contraintes légales se rapportant directement et indirectement aux âges,
- Indicateurs mis en place et suivis.

## 3 Interlocuteur et entreprise

- Situation et parcours personnel,
- Locaux,
- Fiche de description détaillée de l'entreprise.

## 4 Les éléments recherchés

Le guide d'entretien utilisé permet aux personnes rencontrées d'aborder librement le sujet de la recherche, à partir d'une phrase d'entame large et générique relative à la « mixité des âges dans l'entreprise ».

Cette première sollicitation des interlocuteurs sur le sujet étudié autorise initialement une mise en évidence de l'architecture des discours respectivement produits et adoptés sur la question. La manière individuelle des différents sujets d'aborder la thématique s'effectue au moyen de différents univers ou registres successifs qu'il est intéressant de prendre en compte tel quel.

La **carte cognitive** du cheminement de la pensée de la personne interrogée permet notamment de repérer dans le discours produit :

- Les premiers termes ou registres utilisés pour répondre à la sollicitation,
- L'enchaînement de ces thématiques sur la première période de l'entretien.

Plus globalement les éléments qualitatifs collectés et mis en évidence peuvent présenter des **différences d'organisation et de contenu** en fonction des strates de population interrogées qui, pour rappel, se structurent de la manière suivante :

- Direction GRH (groupe ou entreprise selon la taille de l'organisation considérée),
- Responsable ou correspondant GRH de proximité en relation directe avec les managers,
- Managers opérationnels en charge d'équipes mixtes en âges.

Outre la manière d'aborder la thématique, source d'une identification de la carte cognitive adoptée par la personne sur le sujet abordé, d'autres éléments des différents discours tenus, sur la « mixité des âges dans l'entreprise », vont retenir plus particulièrement notre attention.

**1 - Concernant les stéréotypes** pouvant caractériser telle ou telle classe d'âge, les entretiens menés avec les personnes rencontrées, que ce soit à différents niveaux de la filière RH ou en poste de management opérationnel d'équipes mixtes en âges, nous permettent de situer comment ces éléments de croyances ou de simplification de la réalité se présentent.

Au sujet des stéréotypes les différentes interrogations soulevées peuvent être les suivantes :

- Ces représentations existent-elles et sous quelles formes au sein de l'entreprise étudiée ?
- Que viennent-elles expliquer ou légitimer dans l'entreprise ?

**2 - Le sujet de la « mixité des âges »** posé en ces termes au démarrage de l'entretien permet également d'identifier dans le discours produit, en termes de présence ou d'absence, les différents facteurs organisationnels, structurels ou managériaux repérés, au moyen de la revue de littérature, comme générateurs et explicatifs des tensions ou des conflits entre les âges au travail. Ces facteurs peuvent être accompagnés de mesures ou de dispositifs, volontaires ou involontaires, de gestion ou de rééquilibrage de leurs effets.

Concernant ces facteurs explicatifs des possibles tensions et conflits entre les générations ou les catégories d'âges différentes au travail, la problématique peut être renversée et formulée à travers les questions suivantes :

- La présence de l'un ou de plusieurs de ces facteurs génère-t-elle obligatoirement des tensions ou des conflits entre les catégories d'âge au travail concernées ?
- Lorsque cette présence, isolée ou multiple, des facteurs de tensions ou de conflits est avérée dans le discours des personnes rencontrées, quels sont les éléments ou dispositifs d'organisation et de gestion pouvant être repérés comme venant minorer ou contrecarrer leurs effets ?

**3 -** Pour les entreprises concernées par les études de cas conduites, toujours au travers des éléments de discours recueillis lors de ces différents entretiens, le travail d'analyse de contenu cherche à mettre en évidence les **différentes règles pouvant exister en matière de gestion des âges**, de manière formelle ou informelle, et aux différents niveaux de responsabilité, dans le domaine de la GRH ou du management.

Au travers de ce repérage des différentes règles explicites ou implicites en vigueur dans le domaine la gestion des âges au travail, il apparaît important de définir la structuration des mondes sociaux que constituent les entreprises étudiées et de repérer les logiques globales et locales s'imposant aux acteurs de tous les âges en présence ou celles qu'il leur est possible d'affirmer ou de poursuivre, et ce à titre individuel ou collectif.

Les questions attachées à ce niveau d'analyse peuvent être les suivantes :

- Les différents niveaux de règles formelles ou informelles sont-ils susceptibles de générer des sentiments de justice et des conditions d'équité dans le traitement des différentes catégories d'âges des salariés ?
- Comment l'entrecroisement des différentes règles existantes et appliquées en matière d'organisation et de gestion des âges contribuent-elles à une gestion cohérente et une coopération efficace des collaborateurs de tous les âges au bénéfice de l'entreprise ?
- Dans le cadre d'une politique et de dispositifs GRH destinés à l'ensemble des salariés comment peuvent être pris en compte et satisfaits des besoins et des demandes différenciés selon les âges ?

## II. RESULTATS

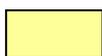
Notre **protocole d'enquête**, tel qu'initialement prévu, a dû être **aménagé** pour tenir compte des contraintes étrangères à notre volonté (disponibilités de nos interlocuteurs réduites, manque d'intérêt ou absence d'actions engagées sur la thématique, etc.). En conséquence, notre étude de cas s'est limitée à trois entreprises (soit 11 entretiens). Nous avons choisi par ailleurs de multiplier les entretiens de premier niveau en dehors de ces trois entreprises, dans la filière RH, pour nous mettre à niveau de l'objectif total de l'enquête à réaliser (5 entretiens complémentaires).

Ce réajustement du protocole d'enquête nous permet finalement d'avoir un échantillon d'enquête constitué de **8 entreprises différentes**.

Certains entretiens, prévu au départ en situation face à face, ont dû être réalisés par téléphone, du fait d'impératifs de calendriers signalés par nos interlocuteurs après la prise de rendez-vous initiale.

### Le déroulé des entretiens

Entreprises	DRH au siège (GRH)	DRH en local (CRH Proximité) de	Manager 1 (MAN 1)	Manager 2 (MAN 2)
Entreprise A	Mme Sylvie S. 1h46 (présentiel)	Mme Florence J. 1h12 (présentiel)	Mme Delphine L. 1h18 (présentiel)	Mme Sophie A. 1h07 (présentiel)
Entreprise B	M Patrice G. 2h39 (présentiel)	M Marc C. 1h08 (présentiel)	M Sylvain L. 1h24 (présentiel)	Mme Martine C. 1h31 (présentiel)
Entreprise C	M Henry-Claude L. 2h04 (présentiel)	M Jean-Jacques M. 1h05 (téléphone)	M Benoît G. 1h19 (téléphone)	
Entreprise D	M Thierry L. 1h28 (présentiel)			
Entreprise E	Mme Fanny S. 1h07 (téléphone)			
Entreprise F	Mme Leila B. 1h32 (présentiel)			
Entreprise G	Mme Valéry G. 1h19 (téléphone)			
Entreprise H	Mme Gaétane J. 1h25 (présentiel)			



## A. Les cartes cognitives structurant les discours spontanés

Les cartes cognitives pouvant être dressées à partir des discours tenus sur les âges correspondent aux principaux points et liens suivants :

- **Entreprise A**
  - Âges (discrimination, fin de carrière, retraite, entreprise vieillissante, apprentis et stagiaires)
  - Gestion (turn-over, pyramide des âges, mission senior, rencontres, relationnel et affinités)
- **Entreprise B**
  - Âges (jeunes, seniors et managers, rémunérations, culture et codes d'entreprise, perspectives et habitudes à 50 ans)
  - Mixité (richesse, ouverture d'esprit, complémentarité, fédération, individus différents)
- **Entreprise C**
  - Gestion (tous les âges, répartition inégale des âges sur les sites, relations encadrée entre les âges pour les jeunes et leurs tuteurs ou maîtres d'apprentissage)
  - Âges (dimensions implicites et explicites, affinités avec personnes du même âge, ancienneté et changement de métier ou d'emploi, cohérence des discours ou des lois)
- **Entreprises autres**
  - Accords (seniors, contrainte, moyenne d'âge, carrière en prolongation et à discuter, aménagement du temps de travail)
  - Mixité (culturelle, générationnelle, recrutement, formation, transfert de connaissance)

Il est intéressant de noter que les registres évoqués au travers la structuration des discours fait majoritairement référence de manière directe ou indirecte aux jeunes et aux modalités de professionnalisation ou d'encadrement de cette population :

- Apprentissage, stage, alternance,
- Recrutement, turn-over,
- Maître d'apprentissage, tuteur, binôme.

Ainsi, hormis les éléments abordant directement la notion de l'âge au travers l'actualité législative présentée comme contraignante en matière d'emploi des seniors -pénalités financières applicables en cas de défaut d'accord ou de plan seniors-, les salariés les plus âgés sont souvent présentés en écho des collaborateurs les plus jeunes intégrant les entreprises sous des formes contractuelles diverses et avec des niveaux de formation relativement standardisés :

- Bac+2 ou BTS,
- Bac+5.

Une très faible minorité des personnes rencontrées a utilisé le terme Master.

Au cours de ces évocations spontanées sollicitées à partir de l'entame d'entretien générique utilisée, les relations entre les différentes classes d'âges au travail, lorsqu'elles sont abordées, héritent de **qualitatifs plutôt positifs** témoignant de **contacts naturels** et de **rappports harmonieux**.

## B. Stéréotypes et représentations factuelles évoqués

Au vu de l'échantillon des personnes interrogées dans le cadre des entretiens semi-directifs effectués les **éléments de représentation** pouvant caractériser, dans l'univers grand public ou des médias, telle ou telle autre catégorie d'âges :

- ne sont **pas repris majoritairement** par les différents interlocuteurs rencontrés,

- ne vont **généralement pas au-delà** de ce qu'il pourrait être communément admis et vérifié au regard **des études du domaine sociologique** ou des sciences de gestion effectuées sur le sujet.

Ainsi, en premier résultat de nos enquêtes apparaît le fait que la majorité des participants aux entretiens réalisés ne font pas vivre, au niveau du discours tenu lors des échanges avec eux, les représentations habituellement véhiculées sur les âges :

- celles pouvant caractériser les jeunes,
- celles pouvant accompagner les salariés les plus âgés.

Ce résultat est partagé par l'ensemble des catégories de collaborateurs rencontrées dans le cadre de l'enquête.

Quelle que soit la position occupée au sein de l'entreprise :

- dans la filière GRH, poste de direction centrale ou poste de responsabilité en proximité des opérationnels,
- ou en fonctions managériales d'équipes mixtes en âges,

les **propos** tenus sur les catégories d'âges des salariés ou les différentes générations au travail **demeurent neutres** des croyances habituellement véhiculées sur les jeunes et les seniors.

Ce résultat est également commun pour les différents secteurs d'activités considérés, au regard de l'échantillon d'enquête constitué, c'est-à-dire les banques, les assurances et le secteur semi-public.

Dans le cadre de cette tendance majoritaire constatée, auprès de l'échantillon interrogé, à ne pas trouver trace des représentations ou stéréotypes habituellement attachés aux générations des jeunes et des plus âgés, il est cependant intéressant de remarquer que l'**accroissement de la distance managériale** aux populations concernées s'accompagne d'une **augmentation du recours aux croyances généralement attribuées** à ces différentes catégories d'âges.

Ainsi, les **managers opérationnels** rencontrés ne font **pas état de croyances** ou de représentations permettant de distinguer les catégories d'âge ou de signaler des différences d'attitudes entre les générations réunies au travail.

À l'opposé, quelques personnes de la **filière GRH**, tant en poste de direction qu'en poste de responsable ou de correspondant de proximité, manifestent des propos ou tiennent un discours **faisant appel aux représentations** ou aux croyances pouvant être utilisées à l'égard des jeunes et des seniors.

Cependant, ces éléments cités sont également **souvent relativisés** spontanément et assez rapidement par les interlocuteurs rencontrés. De plus, en phase de questionnement plus direct sur le sujet, en vue de rechercher des éléments factuels permettant d'évaluer la réalité des éléments avancés, les propos tenus sont les plus souvent relativisés de la manière suivante :

- propos **entendus auprès de tiers** dans le cadre des relations professionnelles (éléments cités comme rapportés),
- présentation ne concernant que **quelques cas particuliers ou exceptionnels** (éléments ne constituant pas une généralité),
- **impressions** pouvant être ressenties mais **s'expliquant de manière rationnelle** (évolutions générale de la société).

Globalement, dans ces quelques **cas particuliers** présentés comme précédemment, les représentations mises en avant concernent principalement le domaine suivant : le **rapport différencié à l'entreprise ou au temps social de la nouvelle génération** récemment intégrée au monde du travail :

- **Relation plus contractuelle** à l'emploi (inventaire des droits ouverts),
- Niveau d'**exigences** plus affirmé (expression plus directe, vie hors travail),
- Notion **accélérée du temps** (horizon à court terme).

Ce noyau dur de représentations mobilisé pour parler des jeunes générations s'articule plus précisément de la manière suivante :

- Attitudes plus **intéressées** (relation donnant-donnant),

- **Accord de principe sur les actions** requises soumis à une demande et un **questionnement** concomitant sur le **sens des actions** à mettre en œuvre (besoins de compréhension profonde et confiance limitée),
- **Expression plus franche** et directe de leurs attentes (thématiques plus spontanément et directement abordées notamment dès la phase de recrutement, intransigeance sur les engagements extérieurs au travail),
- **Souhaits d'évolution rapide** au regard de la trajectoire envisagée au sein de l'entreprise (celle présentée lors du recrutement) ou en dehors de l'entreprise (employabilité maximisée aux fins d'une mobilité externe programmée ou inopinée à terme).

Concernant la catégorie des seniors, les représentations évoquées dans un nombre de cas aussi restreint que celui caractérisant la population des jeunes, se rapportent principalement aux domaines suivants :

- Relation de **fidélité** à l'entreprise,
- Capacités ou **motivations réduites** (la remise en cause et le changement des habitudes sont difficilement envisageables, la lenteur dans les actions),
- Notion de **temps** influencée par **l'âge proche de cessation d'activité** (âge légale de la retraite ou âge en correspondance avec les pratiques de sortie précoce d'activité instaurées par voie d'accord continuant encore à produire leurs effets au jour de l'enquête).

Concernant ces **représentations abordées** par quelques uns et pouvant parfois se traduire par l'utilisation de **stéréotypes** (« les jeunes ils veulent tout, tout de suite », « les jeunes ne font pas d'efforts surhumains », « on le voit bien c'est la culture loisirs », « les personnes expérimentées ont du mal à se remettre en cause et sont plus lentes »), les mêmes personnes tenant ce discours et les autres personnes interrogées peuvent être amenées à présenter des situations d'individus en situation professionnelle de ces deux catégories d'âge contredisant le bien fondé des affirmations stigmatisantes tenues et démontrant immédiatement l'inverse.

Sont par exemple tout également remarquables et présentables les comportements d'engagement au travail manifestés par :

- Les jeunes apprentis ou stagiaires en entreprise faisant preuve d'un sérieux irréprochable,
- Le **dynamisme** à toute épreuve de ce **collaborateur disposant de 43 annuités** de cotisation et prolongeant son activité professionnelle.

Dans le cadre de ces éléments de croyances ou de représentations, les personnes interrogées se rejoignent en majorité sur les affirmations suivantes : « on ne manage pas de la même manière quelqu'un qui a 20 ans et quelqu'un qui en a 55 », « un jeune de 20 ans aujourd'hui, ça ne se manage pas pareil qu'il y a 30 ans ».

L'âge en soi serait porteur de spécificités et différences propres appelant des adaptations nécessaires des comportements managériaux.

Cette vision soulève à notre sens deux questions complémentaires :

- Doit-on **manager de manière identique** une personne **débutant** dans la vie professionnelle et une fortement **expérimentée** ?
- Manage-t-on de la même manière **aujourd'hui qu'il y a trente ans** ?

### **C. Les facteurs organisationnels ou structurels comme vecteurs potentiels de relations conflictuelles**

Les secteurs d'activité retenus dans le cadre de notre étude qualitative qui correspondent aux activités bancaire, d'assurance et commerciales présentent des points communs en termes de :

- **Transformations techniques des supports et des lieux d'hébergement** de ces activités (informatisation et délocalisation des sites de production de ces services),
- **Automatisation des transactions** et participation des clients à la délivrance des services (auto servuction),
- **Mouvements** récurrents de **concentrations** et de **réorganisations** des entreprises.

Par rapport aux facteurs explicatifs identifiés comme sources des potentiels ou réels tensions et conflits entre les générations réunies en situation de travail les entreprises, les cas retenus dans notre étude se présentent comme suit :

Facteurs explicatifs	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
1 - Redéfinition des règles de travail et de son organisation	- Informatisation	- Informatisation - École des ventes (jeunes recrues) / anciennes méthodes (seniors)	- Informatisation
2 - Modification des règles de structuration de l'entreprise (marché interne, valeur de l'expérience sur la filière)	- Fonctionnaire / Contractuel - Guichetiers / Conseillers financiers - Concours / Bac+2 et Bac+5 - Concours / Tests	- <i>Back office</i> et <i>Front office</i>  - Expérience / Bac+2 et Bac +5	- Spécialisation des sites sur un métier en lieu et place de polyvalence  - Expérience / Bac+2 et Bac +5
3 - Modèles gestionnaires et organisationnels qui engendrent la carence de la reconnaissance des besoins, des compétences et masque les perspectives d'avenir			
4 - Politique et dispositifs GRH générateurs d'iniquité		- Salaires anciens (-) et nouveaux (+)	- Formation - Mobilité - Salaires anciens (+) et nouveaux (-)
5 - Précarité de l'emploi et faible niveau de qualification incitant un engagement dans le travail opposé aux autres groupes d'âges		- Réorganisation - Administratif supprimé	- Réorganisation - Administratif supprimé - Métiers déplacés géographiquement
6 - Collectif de travail bridé	- Équipes distinctes		
7 - Ambiguïté de rôle			

Les éléments venant minorer les effets conflictuels pouvant être induits par les facteurs identifiés, du fait d'une gestion volontaire ou involontaire, correspondent aux points présentés ci-après :

- **Entreprise A** : les jeunes et les aînés se distribuent sur des métiers différents (jeunes conseillers financiers contractuels, fonctionnaires plus âgés guichetiers),
- **Entreprise B** : les écarts de rémunérations entre les salariés promus selon la filière interne et les nouveaux embauchés ont été corrigés et sont rééquilibrés en faveur d'une reconnaissance de l'expérience,
- **Entreprise C** : les modifications de localisation des métiers sont accompagnés au moyen de formations professionnelles distribuées dans la cadre de PAE successifs mais le changement total de filière anéanti l'expérience précédemment détenue et acquise par les salariés.

La **présence d'un facteur explicatif** de conflits ou de tensions entre les générations au travail ou la réunion de plusieurs de ces facteurs au sein des organisations étudiées ne constitue **pas un élément suffisant pour générer des relations difficiles** et des frictions entre les catégories d'âge extrêmes (jeunes et seniors) ou entre les catégories d'âges plus proches correspondant aux jeunes et aux classes d'âges intermédiaires (jeunes et trentenaires-quadrans).

Les **propos recueillis** au cours des entretiens semi-directifs ne font **pas** état de **relations difficiles ou bloquantes** entre les différentes catégories d'âge au travail :

- Tant au **niveau global** de l'entreprise (DRH),
- Qu'au niveau des **sites** ou des implantations **visités** (Managers).

Pour les **autres entreprises** étudiées dans l'échantillon d'enquête via les rencontres avec les DRH de celles-ci, il est possible pour certaines d'entre-elles de les **rattacher** approximativement aux profils B ou C :

- **Entreprise D** : **proche du profil C** avec un élément d'atténuation des risques de conflits entre les âges qui réside dans le fait que les extrêmes (jeunes diplômés / aînés expérimentés et promus en interne) voient leurs activités respectives s'exercer sur des techniques informatiques exclusives. Les anciens sont spécialisés sur des applications propriétaires

(Main Frame) qui ne se trouvent plus enseignées dans les écoles dont sont issus les jeunes embauchés,

- **Entreprise H : proche du profil B** avec une répartition des effectifs salariés où les nouveaux embauchés sont prioritairement affectés à un nouvel espace de service distinct du réseau traditionnel.

## **D. Les structurations des mondes sociaux et les régulations sociales**

La structuration des modes sociaux et les registres de régulations relatifs aux situations et à la prise en compte des âges au sein des différentes entreprises enquêtées vont être mis en évidence au regard d'extraits des discussions tenues avec les interlocuteurs sollicités.

Cette présentation adopte un canevas identique de restitution de manière à pouvoir faire apparaître les ressemblances et les distinctions possibles entre les secteurs d'activité et les sociétés prises en compte dans l'enquête

Cette démarche est effectuée de manière individuelle pour les entreprises composant le corpus de notre étude de cas, et de manière groupée pour les autres entreprises intégrées à notre échantillon.

### **1. L'ENTREPRISE A**

#### **a. Analyse des mondes sociaux**

- i. Existence de statuts différents au sein de la population globale des salariés

Les micros-mondes sociaux de l'entreprise A s'articulent autour d'**activités distinctes** et fonctionnant selon des **logiques différentes** :

- les **statuts historiques** de **fonctionnaire** se concentrent sur les **âges élevés** et sur la **fonction traditionnelle** de l'entreprise (métier historique : guichetiers),
- les **nouveaux embauchés** se concentrent sur les **nouvelles activités** et les nouveaux métiers intégrés par l'entreprise (agence bancaire : conseillers financiers).

Les **relations identifiées entre les âges**, les **statuts différents** des salariés et les **métiers** de l'entreprise, sont illustrées par les extraits d'entretien présentés ci-après :

- « Alors dans une entreprise en plus, où il y a une démographie un peu particulière, parce qu'en fait, on ne recrute plus de fonctionnaire, mais que ce sont eux qui sont encore en majorité dans l'entreprise, mais que ce sont eux les plus âgés..., donc la moyenne d'âge des fonctionnaires est très élevée... » [Entreprise A, GRH Diversité]
- « Sur les plus vieux, chez nous, c'est un attachement au statut, notamment de fonctionnaire, des valeurs très fortes. Pour les plus jeunes, il n'y a pas du tout cet attachement au statut. » [Entreprise A, MAN 1]
- « Par exemple, le milieu où on est ici, par rapport à l'entreprise A, au niveau de l'espace, des guichets, il y a beaucoup de gens qui sont par exemple attachés au statut de fonctionnaire. Les gens qui arrivent, sont des contractuels, donc ça a posé problème à une certaine époque. Cela ne pose plus de problème maintenant. Cette différence de statut a été digérée. À une époque cela a été très différent. » [Entreprise A, MAN 2]

- ii. Modalités de recrutement profondément modifiées avec l'évolution de l'entreprise

Le changement des méthodes ou des règles de recrutement affecte par contre l'ensemble des populations entrantes de l'entreprise, puisque tout aussi bien pour les fonctions traditionnelles, que pour les nouveaux métiers développés, les critères de sélection sont modifiés :

- les **guichetiers** sont dorénavant **recrutés par simulation** ou tests en situation réelle (auparavant la méthode utilisée consistait en un concours de culture générale),

- les **conseillers financiers** sont recrutés sur niveau de **diplôme**.

Les morceaux choisis suivants d'entretien viennent appuyer ces éléments d'analyse :

- « Avec en plus des modes de recrutement qui sont aujourd'hui différents de ce qu'ils étaient quand on ne recrutait que des fonctionnaires, puisqu'on avait recours qu'aux concours externes... On réunissait dans de grands lieux des milliers de gens, pour qu'ils deviennent collaborateurs, et on leur faisait faire une épreuve, là, culture générale... Aujourd'hui, quand on recrute des collaborateurs, on a recours dans la majorité des cas, avec Pôle Emploi à des épreuves par simulation » [Entreprise A, GRH Diversité]
- « Et aujourd'hui, les jeunes qu'on recrute, ils ne sont pas du tout dans le même profil, en fait. Déjà, nous on recherche plus du tout les mêmes profils. On recherche aujourd'hui, pour les postes de guichetiers, on recherche des gens qui sont commerciaux, alors qu'il y a 20 ans on recherchait des gens qui étaient rigoureux, méthodiques, c'était pas du tout les mêmes critères... » [Entreprise A, MAN 1]

- iii. Répartition des catégories d'âges sur des statuts différenciés, des métiers différents en termes d'activité et d'ancienneté d'existence au sein de la structure :

Les **plus âgés** et les **plus jeunes** ne sont **pas amenés à travailler véritablement ensemble**, puisque les espaces d'exercice de leurs métiers sont relativement séparés. Au niveau des contacts entre les populations, les **relations sont limitées**. Sur le métier traditionnel de guichetier, les âges se croisent et se côtoient davantage, mais avec les plus jeunes qui se concentrent sur la fonction de guichetier et les plus âgés de cette activité qui se localisent dans la hiérarchie opérationnelle ou de proximité

Les morceaux de conversation présentés ci-après illustrent cette analyse :

- « Aujourd'hui, on va arriver bientôt à 50-50, mais il y a encore une part plus importante de fonctionnaires que de salariés, et puis du coup il y a un peu cette double confrontation fonctionnaires salariés, qui s'accompagne d'une confrontation aussi de jeunes salariés à de vieux fonctionnaires, si je puis dire, donc ce qui fait que... Ce n'est pas forcément simple au quotidien, car les recrutements se font sur des populations jeunes, bien entendu... » [Entreprise A, GRH Diversité]
- « Alors oui cela se focalise sur certaines fonctions, les conseillers bancaires sont jeunes, puisque à la fois, j'allais dire, c'est un métier nouveau, mais pas tant que ça, car maintenant ça fait 20 ans ou 15 ans que cela existe mais parce que c'est une population, on recrute beaucoup de jeunes diplômés, on fait beaucoup d'apprentissage sur cette fonction là, donc c'est du pré recrutement on le fait par apprentissage, donc ça c'est une population jeune, et encore assez féminine. [...]. Après sur les guichetiers, alors là c'est assez variable, on a des guichetiers qui sont très anciens, car c'est le métier le plus ancien, sur la partie enseigne en bureau de poste, donc là c'est assez variable, et on a aussi des jeunes parce qu'on a recruté, et qu'on continue aussi à recruter, donc là effectivement il y a une mixité de la population » [Entreprise A, CRH Proximité]
- « Et après, par métier. Les conseillers financiers sont beaucoup ensemble, les guichetiers sont beaucoup ensemble. Cela ne se mélange pas beaucoup avec des conseillers financiers aux guichetiers par exemple. » [Entreprise A, MAN 1]
- « Oui, qui se voient en dehors, oui, et qui sont assez hermétiques quand même à ceux qui arrivent. Ceux qui arrivent, ils doivent être vraiment sympas, performants au boulot, pour que ils soient acceptés. Ils sont assez... » [Entreprise A, MAN 1]

- iv. Logiques de mobilité professionnelle différentes entre les activités et les métiers ou selon les sites concernés de l'entreprise étudiée :

Les **logiques de mobilité professionnelle** sont très **différenciées** entre les populations rassemblées sur un site :

- mobilité très **faible** pour le **métier traditionnel** (guichetier),
- **turn-over** interne ou externe **élevé** pour les **nouveaux métiers** (conseiller financier).

Ce principe général peut être modifié en fonction de l'**adresse de travail**, du fait de sa situation géographique défavorisée et des incidences des comportements de la clientèle sur la sécurité ou la santé des collaborateurs. Le **département 93 est illustratif** de ce phénomène et le turn-over sur les métiers nouveaux et historiques change d'ordre de grandeur.

Les propos suivants recueillis en entretien permettent de préciser les éléments avancés :

- « Il y a beaucoup de turn-over, notamment sur les conseillers bancaires, parce qu'en plus ils sont chassés par les banques, parce que notre formation est reconnue donc évidemment ils vont chercher ailleurs, et ils ne sont pas du tout attachés pour le coup l'entreprise A, et c'est normal. » [Entreprise A, CRH Proximité]
- « Je vous disais 45, et la moyenne d'âge sur l'entreprise A c'est 44,6 ans donc on n'est pas très loin. Mais bon nous on est pareil, mais c'est vrai qu'il y a des disparités, par exemple, sur le département de la Seine-Saint-Denis, c'est une population plus jeune, parce qu'on a fait beaucoup de recrutements, parce qu'on a beaucoup de turn-over, donc c'est une population beaucoup plus jeune, et beaucoup plus féminine. Donc effectivement après il y a des particularités. » [Entreprise A, CRH Proximité]
- « Non, c'est un peu plus, mais bon ils s'usent, il y a aussi beaucoup de problèmes d'agressions sur ce département, donc on traite beaucoup tout ceux qui sont malades parce que multi agressés, donc on fait en sorte aussi de les sortir du département, car effectivement on ne tient pas très longtemps dans ce département, quand je dis très longtemps, c'est quand même plusieurs années, mais au bout d'un moment c'est usant. » [Entreprise A, CRH Proximité]
- « Oui, voilà. On a des objectifs. Et donc pour le personnel on a des objectifs de réduction en points. Donc soit on les fait partir naturellement vers un autre poste, ou soit quand on se retrouve à faire face à une réorganisation, parfois, tu es le dernier arrivé, eh bien... Au revoir... C'est un peu horrible, mais c'est comme ça. » [Entreprise A, MAN 1]
- « Oui, plutôt des jeunes malheureusement, car quand on fait des reprises d'emploi c'est plutôt les jeunes. » [Entreprise A, MAN 1]
- « Attends, je réfléchis... les  $\frac{3}{4}$  sont des gens qui ne bougent pas, et il y a  $\frac{1}{4}$  qui bouge. Sur ce quart, cela se renouvelle assez rapidement, car il y a des évolutions internes, et c'est vrai que quelqu'un, enfin des jeunes qui en veulent, ils vont pouvoir évoluer rapidement. Les évolutions sur ces postes là, c'est 2 ans. Après 2 ans de guichetier, on peut être guichetier animateur, recevoir des clientèles professionnelles pour les produits de courrier, ou alors partir vers commercial financier. Donc, en gros là-dessus, sur ces populations là, ça change rapidement. » [Entreprise A, MAN 1]
- « Oui, il y a beaucoup de mouvement, surtout sur les commerciaux. Ce qu'il y a aussi, c'est que ce sont des populations, enfin c'est un métier qui est aussi un peu épuisant, le métier de commercial. Donc automatiquement, je pense que arrivés à un certain âge, les gens essayent de partir vers d'autres fonctions » [Entreprise A, MAN 1]
- « Nous en fait, sur les conseillers financiers, c'est une évolution, mais comme c'est 2 ans (en gros) c'est conseiller financier, et après c'est conseiller de clientèle, c'est le même métier, mais sur des clientèles à plus fort potentiel, mais on est quand même toujours sur un socle commun. C'est pour ça je pense que l'évolution peut être rapide, car on va juste changer de clientèle, et non pas de connaissance produit, de connaissance de la relation client... » [Entreprise A, MAN 1]

v. Vision possible par les salariés de l'authenticité des activités auxquelles ils se trouvent associés et rattachés :

Un **différentiel de traitement** entre les nouveaux métiers intégrés par l'enseigne et les métiers traditionnels conservés a existé sur une relativement longue période – une quinzaine d'année – ce qui pouvait laisser à penser à la population des guichetiers que leur activité était devenue périphérique et de moindre importance.

Depuis quelques années, une évolution globale des produits commercialisés, du design et de l'agencement des locaux de vente, assure un rééquilibrage des micros-mondes en présence.

Des actions de formation dédiées à la population œuvrant sur les métiers traditionnels sont en cours de définition et de déploiement, pour accentuer cette tendance de remise à niveau de l'activité traditionnelle.

Les verbatim suivantes se rapportent à cette analyse :

- « Non surtout que maintenant dans les nouveaux bureaux, ils sont mis en avant, et puis on a tout un chantier justement, et un accord qui est en cours sur la valorisation du métier de guichetier. » [Entreprise A, CRH Proximité]
- « Oui, là ce n'est pas une question d'âge c'est une question de fonction, les conseillers bancaires ont beaucoup de formations, c'est pour cela que je vous ai dit qu'après les banques ils viennent les rechercher, et puis après pour les guichetiers, là on est en train d'essayer de développer la formation, parce qu'on était un peu en retard, voilà, l'encadrement a un peu de formation, c'est des formations liées aux évolutions des métiers et aux attendus du métier, mais ce n'est pas une question d'âge. » [Entreprise A, CRH Proximité]

## b. Analyse des régulations sociales

### i. Situation initiale de la problématique des âges au sein de l'entreprise

La **régulation externe** ou d'ordre législatif **impacte la naissance de la régulation de contrôle concernant les seniors**, exprimée sous des formes incitatives estimées contraignantes au regard du calendrier imposé et des éventuelles sanctions financières possibles.

Un **plan d'action** est adopté à défaut de régulation conjointe possible et aboutie avec les partenaires sociaux.

Les éléments d'entretien suivants précisent cette perspective :

- « Voilà, voilà. La loi est venue déjà mettre un peu de pression, surtout avec les sanctions financières à la clé... » [Entreprise A, GRH Diversité]
- « Voilà, voilà. On n'a que deux années. Et encore, je vous dis qu'on n'a que deux années, mais l'an dernier je vous dis, on était encore en phase expérimentale, quand on est allé voir les personnes qui extraient tout ça à partir du système d'information on les a beaucoup, beaucoup perturbées... » [Entreprise A, GRH Diversité]

### ii. Intégration de l'âge dans des d'accords ou des dispositifs antérieurs

Le **plan senior** ne renvoie **pas** à une **antériorité particulière et active** en termes de régulation interne concernant le sujet des âges. Cependant la nouvelle approche inspirée par la loi sur les seniors est évoquée à travers les déroulements de carrière.

Le verbatim suivant explique la nouveauté de la problématique mise à jour récemment par les exigences de la loi sur l'emploi des seniors :

- « Non, on ne peut pas dire, sur la gestion des âges non. Non il y avait évidemment dans l'accord formation, il y avait par exemple des engagements un petit peu généraux sur la pénibilité, le maintien dans l'emploi, qui étaient issus de la loi, des obligations de la loi, qui n'étaient pas forcément très, très ambitieux, qui ne mettaient pas forcément l'accent sur l'âge, même si c'était cité. Donc là l'intérêt de ce plan d'action c'est vraiment d'évoquer tous les sujets liés au déroulement de carrière. » [Entreprise A, GRH Diversité]

### iii. Contraintes exogènes de nature économique pouvant impacter les actions de l'entreprise

Le plan senior intervient en **phase de restriction générale des mouvements d'embauche**, bien qu'une exception ait été faite depuis quelques temps pour certaines catégories de postulants, dont les plus âgés font partie intégrante.

Le cadre d'inscription du plan senior intervient en renforçant une note interne traitant du sujet sous l'angle du recrutement :

- « De fait, au vue de la pyramide des âges, on a quand même une diversité, nous on a quand même une population de fonctionnaires, donc il n'y a pas de mesure particulière après, je vous dis il y a eu quelques actions, on a recruté, on nous a dis de recruter, parce qu'on a une

restriction de recrutement, car on ne recrutait que des apprentis, des personnes handicapées, et des seniors » [Entreprise A, CRH Proximité]

iv. Transformation dans l'entreprise du marché interne du travail au fil des années et des évolutions stratégiques

La **filière interne traditionnelle de promotion** et d'évolution professionnelle **connue par les salariés les plus âgés** entre aujourd'hui en **contradiction** et se trouve **remise en cause** par le parcours et l'ascension professionnels des nouveaux embauchés.

L'extrait d'entretien qui suit illustre cette réalité :

- « Ah oui, plus rapidement si l'on regarde 20 ans en arrière, les parcours des anciens, parce qu'ils en veulent ils sont motivés, donc s'ils ont la motivation et s'ils ont les compétences, ils ont la possibilité de vraiment évoluer, ouais, on a des jeunes qui arrivent directeurs d'établissement sans passer par la partie conseil bancaire, et voilà et qui sont jeunes, ce qui pour moi aujourd'hui pose un problème, parce qu'après un moment donné il n'y a plus de possibilités, et je trouve que l'on a des directeurs d'établissement qui sont jeunes, et qui ont déjà un niveau, et après du coup ils aspirent à autre chose, mais bon il n'y a plus de poste. Cela se limite, et donc là on va générer de la frustration, même au niveau de la rémunération. » [Entreprise A, CRH Proximité]

v. Organisation du travail

La régulation de contrôle relative aux rythmes et à l'organisation du travail parachève l'isolement des populations de collaborateurs rassemblés sur le même site, mais répartis dans des espaces séparés :

- les **guichetiers** partagent un **espace commun** de travail, opèrent par **vacations**, et se trouvent confrontés à la **présence des apprentis** ou des stagiaires,
- les conseillers financiers travaillent dans un bureau individuel en horaires de journée.

Les éléments d'entretien permettant de situer l'organisation du travail sont ceux présentés ci-dessous :

- « Mais ils peuvent se voir, après ils n'ont pas beaucoup de temps pour se voir. Les horaires de travail ne sont pas du tout les mêmes. Le bureau est ouvert de 8h à 20h : quelqu'un qui est guichetier, il va travailler par vacations par demi-journées, donc il va faire soit que de la matinée (jusqu'au samedi matin), soit que de l'après-midi. Alors que les conseillers financiers, ils ont des cycles de travail qui sont différents, ils travaillent sur la journée entière... » [Entreprise A, MAN 1]
- « Les commerciaux ne sont pas... C'est plus une réaction des guichetiers... Parce qu'ils sont, ils travaillent dans le même espace que les stagiaires, tous les apprentis... Moi, chez les conseillers financiers, qui travaillent peut être plus, comment dire, en « individuel », déjà d'une part ils travaillent chacun dans leur bureau, donc ils ont moins une vue globale de ce qui se passe dans le bureau de poste. Donc il y a plus d'apprentis au niveau des guichets, ou des stagiaires, qu'il n'y en a chez les conseillers financiers... » [Entreprise A, MAN 2]

vi. Principes généraux en matière de gestion des âges

L'entrée en matière autonome sur la thématique des salariés les plus âgés s'est effectuée avec une **tentative antérieure** n'ayant **pas rencontré de succès**, mais qui ne semblait pas non plus positionnée de la manière la plus adéquate dans l'organisation : projet et personne.

La mission sur les seniors est évoquée comme suit :

- « Donc si on parle vraiment du sujet de la gestion des âges, il y a eu, je crois en 2004-2005 une mission à l'entreprise A, avec... Une mission qui était chargée de travailler sur le sujet... [...]. Mais en tout cas ce qui est intéressant c'est de dire que c'était ciblé sur les seniors, et pas sur les âges, voilà [...]. Oui, donc cette enquête, ça n'avait pas... d'abord on avait donné à cette mission assez peu d'importance, on l'avait donné à une personne qui elle-même était en fin de carrière, donc la prise en compte de ce sujet n'était franchement pas stratégique, et pas de premier plan... » [Entreprise A, GRH Diversité]

vii. Gestion segmentée ou intégrée des âges

L'approche retenue est présentée comme **intégrative** de tous les âges et s'intéresse à l'**ensemble de la carrière** des salariés avec cependant un suivi déclaré assuré en termes de différentes tranches d'âges pour permettre d'adapter des procédures dédiés aux catégories d'âges.

La présentation de l'état d'esprit souhaité pour la conception du dispositif correspond aux principes présentés par l'extrait d'entretien suivant :

- « Mais l'intérêt c'est de dire on ne s'intéresse pas aux seniors ou aux jeunes, on s'intéresse à tout le monde, à toutes les étapes de la carrière, il nous semble pertinent d'avoir des actions ciblées par rapport à des difficultés rencontrées tout au long de la carrière. » [Entreprise A, GRH Diversité]
- « Alors, ce qu'on a fait par contre et ce qui est intéressant par rapport à votre sujet, c'est que en plus, de suivre ces populations « sensibles », on a prévu des tranches d'âges pour répondre un peu aux objectifs qu'on s'est fixé aussi dans les, dans le plan d'action gestion des âges, et pour suivre plus finement, par différente tranche et pour adapter en fait, l'évolution éventuelle des process aux différentes catégories, sachant que bon, ça nous permet de vérifier en terme de recrutement très finement, où se situe le gros de nos recrutements... Bon là vous le voyez tout de suite... Et par contre, évidemment, entre 60 et 64 ans... » [Entreprise A, GRH Diversité]

viii. Prise en compte des accords cadres ou des plans définis et adoptés par l'entreprise

Les **régulations de contrôles antérieures**, par voie de notes, et la régulation de contrôle **actuelle**, en voie de trouver de potentiels compromis territoriaux, ne sont **pas évoquées comme étant d'actualité immédiate** ou de principes d'application à court terme.

La vision proposée est illustrée par l'extrait suivant :

- « Non, il n'y avait pas..., mais effectivement avec la dernière loi, pour l'instant il n'y a pas d'accord, mais il y a effectivement un engagement à entrer sur un chantier, il y a un plan d'action sur les seniors, mais pour l'instant je ne sens pas que cela soit trop actif. » [Entreprise A, CRH Proximité]
- « On peut et on est autorisé effectivement à faire du recrutement sur du **senior**, et on a même été invité un moment donné à faire du recrutement sur du senior, mais je ne sens pas encore un plan d'actions très actif. » [Entreprise A, CRH Proximité]

ix. Coexistence de règles pouvant entrer en contradiction

Sur les **âges**, **différentes régulations se chevauchent** et couvrent la **période actuelle** : l'une finissante (dispositifs de fin de carrière) et l'autre débutante (plan senior). La période de superposition de ces règles relativement antagonistes correspond à un délai de 8 mois courant à partir de la date de ce jour. L'opposition des règles est perçue et peut expliquer quelque peu l'attentisme manifesté sur le sujet.

Les extraits suivants abordent ces types différents de régulation :

- « Sur les fins de carrière, il y a des dispositifs de fin de carrière, bien sur, notamment il y a eu récemment une note réglementaire, permettant aux fonctionnaires de partir plus tôt. Tout ça est percuté par la loi sur les retraites qui arrive, c'est un peu compliqué à gérer... » [Entreprise A, GRH Diversité]
- « Nous ça date, de... Pas cet été, mais l'été précédent, donc 2009 D'ailleurs, la difficulté, c'est que ça a été déconnecté de la négociation sur la gestion des âges, et voilà, du coup, il n'y avait plus cette contrepartie possible, et la négociation n'avait plus d'intérêt aux yeux des syndicats, parce que vous le savez comme moi, les syndicats sont quand même attachés, à l'âge de départ en retraite, ce qui est tout à fait logique dans leur position, bien sûr... » [Entreprise A, GRH Diversité]
- « Il n'y a pas de mesures d'accompagnement par contre il y a des mesures de pré retraite. [...] qui on encore court, jusqu'en juillet prochain, après on ne sait pas. » [Entreprise A, CRH Proximité]

- « Eh ben oui je sais, c'est contradictoire, c'est ça que vous allez me dire, on va effectivement faciliter le départ de celles qui veulent partir, avec une anticipation de leur départ à 56 ou 57 ans, et puis en même temps on va dire qu'il faut recruter des seniors, donc c'est un peu paradoxal. [...] C'est des départs effectifs, enfin il y a une période à mi-temps et après il y a des départs effectifs. » [Entreprise A, CRH Proximité]
- « Alors là, je ne saurais pas te dire... Je sais qu'il y a des accords de départ anticipé, je crois que c'est pour les gens qui ont 56 ans au moins... Et après, c'est en fait, un mi-temps payé 80%. C'est un départ progressif. Cela se caractérise, tu fais 2 années pleines, et tu pars 2 années avant la retraite, et tu es payé 80% pendant les 4 ans... Et nous, par justement la plate forme logistique, on nous envoie tous ceux qui pourraient avoir le droit à ce plan de départ en retraite anticipé, je ne me souviens plus comment ils l'appellent, et nous on doit voir les gens pour leur expliquer pour eux, tout ça » [Entreprise A, MAN 1]

x. Règles implicites ou explicites pour les âges en matière de formation et de déroulement de carrière

Concernant la **formation professionnelle**, les **règles implicites** liées aux **impératifs de production** entrent en **contradiction** avec les **temps nécessaires à libérer** pour inscrire concrètement les actions à mener. La régulation de contrôle demandant aux managers de faciliter la formation professionnelle des guichetiers n'est pas suivie des faits car elle rentre en contradiction avec les nécessités d'organisation des roulements sur ce poste et les objectifs de soldes à zéro des compteurs en matière de congés payés en fin d'année. Globalement, les ratios de formation servis sont plus conséquents pour les jeunes, mais il s'agit de nouveaux arrivants et les formations professionnelles suivies sont dirigées vers la prise de poste.

Les morceaux d'entretien en correspondance :

- « Bon, alors, il y a plus de formation, de mémoire sur les plus jeunes populations, mais c'est lié aussi à des effets de masse, parce qu'on a des formations qui sont liées par exemple à des grosses masses de guichetiers, parce qu'il faut acquérir, c'est des formations liées à l'emploi lui même. » [Entreprise A, GRH Diversité]
- « Ça, que ce soit fonctionnaire ou salarié, je crois que là, il n'y a pas de différence. » [Entreprise A, GRH Diversité]
- « Non, nous on forme tout le monde. [...] Ils nous ont dit que ce serait bien de faire plus d'heures de formation mais en même temps on n'a pas eu les moyens... Moi c'est vrai que je ne les pousse pas à faire des formations, parce que ça me fout dans une merde pas possible. Je ne devrais pas dire ça, mais la réalité elle est là. Quand c'est du *e-learning*, sur certaines positions, ça va. Mais quand c'est des cursus plus long, et que ce n'est pas trop... Ils ont toujours envie de faire, les guichetiers, du Excel, des trucs comme ça, qui ne leur servent jamais... » [Entreprise A, MAN 1]
- « Alors, la formation, on a acquis une formation au départ variable de 3 ou 4 mois, après on était mis au bureau pour essayer de mettre en pratique ce qu'on avait appris. Après la formation, c'est une formation continue, qui a été pendant des années faite en centre de formation, par des formateurs. Maintenant ces formations n'existent pratiquement plus pour les guichetiers, c'est des formations qui sont faites sur place, donc soit sur micro... [...] Oui, en *e-learning*, soit des formations, que nous on leur donne donc, soit en espace temps communication... » [Entreprise A, MAN 2]

Les **règles** en matière de **construction et de déroulé de carrière** sont également **antagonistes** avec d'un côté la mise en place et la mise en œuvre de **dispositifs explicites d'évaluation des performances** (individuelles et collectives) et de l'autre une **culture de la fonction publique** qui reste encore prégnante, malgré les changements multiples et encore très récent de statut en direction d'un positionnement plus commercial.

Les extraits qui suivent présentent cette contradiction des règles :

- « Alors l'idée c'est de faire de l'entretien d'appréciation un moment beaucoup plus exigeant en termes de parcours, et c'est dans l'accord gestion des âges, il y a plusieurs, voilà, quelles sont les dispositions prises en faveur des seniors. On avait voulu cibler dans ce document qui retrace un peu la politique de l'entreprise A, on avait voulu situer quand même beaucoup plus dans l'action, donc il y a des objectifs chiffrés pour mieux anticiper l'évolution des carrières professionnelles, développer les compétences, l'accès à la formation, prévenir les situations

de pénibilité, donc tous les sujets en fait sont évoqués, traités, l'objectif est d'avoir une gestion des âges exemplaire. C'est ambitieux quand même » [Entreprise A, GRH Diversité]

- « Oui, un chiffre d'affaire. Par contre, il y a des attitudes, on évalue de plus en plus sur le collectif, cela va être plus sur de la solidarité, par exemple est-ce que la personne va changer ses horaires facilement, et d'adapter au flux de clientèle, aller dans l'espace de vente, dépanner des automates, être réactif, voilà. Des critères qualitatifs et comportementaux. On a aussi toute une vision des choses qui est sur le comportemental. » [Entreprise A, MAN 1]
- « Oui, on est très imprégné de la culture fonction publique, c'est-à-dire que même si les concours n'existent plus, on ne peut pas traiter de façon fondamentalement différente des fonctionnaires et des salariés – on est lié quand même au statut de la fonction publique – les dispositifs de promotion qu'on a créés pour les salariés, ils ont été beaucoup au départ, calqués sur les dispositifs de promotion de la fonction publique. Ça a évolué ces temps derniers, parce qu'on s'est bien rendu compte que ça avait ses limites, et que bon, le mode de fonctionnement de l'entreprise il devait évoluer, mais ça reste quand même, il y a une part quand même de la promotion à l'ancienneté qui reste assez prégnante. » [Entreprise A, GRH Diversité]

#### xi. Suivi de la politique diversité et de la politique de gestion des âges

Une **régulation de contrôle** est **en cours de définition et de déploiement** concernant le dispositif de pilotage de la diversité et des âges.

Les éléments de suivi sont évoqués comme suit :

- « Donc vous voyez par rapport à votre sujet, c'est intéressant, c'est que on a eu le souci d'affiner nos indicateurs, d'ailleurs on a monté un protocole d'indicateurs, vraiment assez pointu, bon moi j'ai une personne dans mon équipe qui s'occupe des indicateurs, des tableaux de *reporting* et qui ne fait que ça, et qui s'occupe aussi du rapport de situation comparée homme femme et du rapport diversité essentiellement, et aussi de mettre en cohérence les indicateurs qui traitent de la diversité dans d'autres rapport qui seraient produits dans l'entreprise, comme le rapport de développement durable » [Entreprise A, GRH Diversité]

#### xii. Déploiement des politiques et des dispositifs de GRH

Le **lancement** de la démarche et l'**accompagnement de la régulation de contrôle**, pour son passage à un état de compromis acceptable et accepté, est **en phase de définition et d'organisation**. Les éléments d'information dont nous disposons ne nous permettent pas de savoir si les relais envisagés seront proches ou intégrés au réseau RH existant actuellement au niveau des plates-formes couvrant les établissements.

Le déploiement des relais ou référents est évoqué comme suit :

- « Ils ne le voient pas, et ça c'est le problème auquel est confronté une grande entreprise, parce que on peut avoir une politique très bien construite, très ambitieuse, avant que tout ça se déploie jusqu'au postier où qu'il soit, bon il peut se passer du temps. Après il faut mettre en place des relais, et il faut que la transmission des messages soit assurée. [...] Donc depuis on a désigné une centaine de référents dans l'entreprise, qui portent les politiques diversité, c'est-à-dire la politique égalité homme femme, la politique handicap, pour faire court, parce que c'est important et essentiel, et le plan d'action gestion des âges, dont on attend justement qu'il puisse à la fois renseigner les collaborateurs sur leurs droits, qu'il renseigne aussi les responsables et les encadrants sur les engagements pris par l'entreprise, et qu'ils s'assurent dans la mesure de leurs possibilités, qu'effectivement c'est bien démultiplié. » » [Entreprise A, GRH Diversité]
- « On va prendre une orientation plus forte sur effectivement le, sur des rapports qui seraient liées à l'activité, et qui ensuite pourraient se décliner en rapports territoriaux, alors évidemment à l'échelle d'un établissement ou d'une grosse unité, on va dire, c'est tout à fait concevable aussi... Le problème après, c'est la cohérence entre tous ces indicateurs. Donc c'est un peu complexe. Voilà. » [Entreprise A, GRH Diversité]

#### xiii. Management opérationnel

La régulation au niveau des sites de production sur les âges est laissée au libre arbitrage des managers.

Les éléments abordant la prise en charge des âges par les managers sont évoqués comme suit :

- « Déjà c'est l'implication du managers, parce que certains ne s'impliquent pas, mais de toutes façons, ceux avec lesquels c'est plus difficile c'est parce que ce ne sont pas des bons managers, et donc cela ne se passe pas mieux avec leurs équipes, je pense que ceux qui sont en difficulté, ce n'est pas une question de génération, donc un bon manager il sait aussi comment manager un jeune, parce qu'il va savoir l'écouter, il va savoir le valoriser, tout en lui donnant un cadre et en étant directif, c'est ça un bon manager, c'est à la fois être directif et rappeler les règles, être là, être présent, et puis de l'accompagner et être responsable dans l'accompagnement à sa montée en compétences, voilà c'est le rôle d'un bon manager » [Entreprise A, CRH Proximité]
- « Ben oui, mais c'est ça. Par ce que nous on a des très jeunes, quand on recrute des très jeunes, comme dans toute entreprise, 18 ou 20 ans, mais même après, les conseillers financiers que l'on recrute, qui sortent de BTS, ils ont 22 ans, on leur confie un portefeuille, tout ça, et oui ça se passe bien, s'il y a un bon manager, très honnêtement, parce qu'après on voit qu'il y a des difficultés s'il n'y a pas un bon management, donc tout repose sur le rôle du directeur d'établissement, ou de l'encadrement, qui va accompagner les jeunes, qui va faire de l'éducation, qui va l'accompagner dans sa montée, au-delà des compétences par ce que ce n'est pas le problème des compétences, ils les acquièrent comme tout le monde, mais moi je dis, c'est du travail sur le comportement, sur grandir quoi, c'est grandir et rentrée dans la vie et une évolution professionnelle, s'intégrer. » [Entreprise A, CRH Proximité]

xiv. Instances internes correctives des situations déviantes

La **procédure corrective des injustices** pouvant être perçues par les salariés correspond à l'**action d'une instance de recours** en charge de régler les discriminations :

Cette régulation ultime est évoquée comme suit :

- « Bon, on a une instance de recours sur les discriminations qu'on a mise en place qui a surtout fonctionné l'an dernier, même si elle était un peu antérieure. Là, on a surtout des réclamations qui sont liées au handicap et à l'inaptitude, pas tellement sur l'âge. Enfin, on peut en avoir sur l'âge, on en a eu une ou deux, c'est plutôt des personnes en fin de carrière, qui ont un sentiment d'avoir été mises à l'écart... » [Entreprise A, GRH Diversité]

xv. Vie collective

La **vie collective** se **régule** de manière **autonome** au regard des **préférences et des affinités** respectives des personnes en présence sur le lieu de travail. Cette vie collective **tient** cependant fortement **compte des règles explicites et implicites** imposées par les horaires et les espaces de travail. Concernant la régulation autonome **entre les métiers différents** réunis sur les sites, elle **se heurte** aux principes d'**organisation des activités** et des objectifs de performance commerciale fixés.

L'extrait d'entretien suivant explique cette vie collective :

- « Oui, un petit peu des petits groupes. C'est-à-dire qu'il y en a qui vont plus se voir, qui ont plus d'affinités, donc qui vont plus partager certaines choses, par un peu groupes d'âge, quand même. Il peut y avoir aussi la culture, car on a aussi des gens qui sont d'origine étrangère, qui sont français mais d'origines diverses, on va dire. C'est vrai que cela crée des petits clans, les anciens, et dans les anciens, il y a ceux qui s'aiment bien, ceux qui ne s'aiment pas. » [Entreprise A, MAN 1]

## 2. L'ENTREPRISE B

### a. Analyse des mondes sociaux

#### i. Modalités de recrutement profondément modifiées avec l'évolution de l'entreprise

Les **modalités de recrutement** structurent la population entrant massivement dans le réseau de détail au moyen d'un **niveau de diplôme** assurant des **correspondances automatiques** avec des **catégories de postes** :

- poste de débutant : Bac+2 pour les conseillers clientèle,
- poste confirmé : Bac+5 pour les conseillers patrimoines et financiers.

Cette **arrivée massive de jeunes**, au rythme de 1 500 embauchés par an, se confronte avec la population des **aînés en place** dans la structure **de longue date**, puisque l'entreprise se caractérise par la **longue durée des carrières** envisagées, et recrutées selon des niveaux de qualification tout autres et plus sommaires.

Outre cette différence de niveau d'étude, le marché de l'emploi et ses évolutions permettent aux **nouveaux arrivants** de rivaliser ou de **dépasser** les montants des **rémunérations** des **collaborateurs** ayant été **promus** en suivant les **étapes de progression de carrière en vigueur** au sein de l'entreprise.

Les extraits d'entretien relatifs à ce domaine sont les suivants :

- « ... un effet de flux très important, puisqu'on recrute..., environ euh..., grosso modo..., 1 500 personnes par an. On recrute 1 500 personnes sur le pôle que je vous ai décrit... Sur ces 1 500 personnes, il y en a environ 95% qui sont de la génération « Y »... Enfin, puisque ce sont essentiellement des recrutements juniors, donc voilà..., des gens qui ont moins de 30 ans... Donc... » [Entreprise B, GRH]
- « Ce que je vous disais, euh... Notre répartition, c'est... Quand on embauche 1 500 collaborateurs, c'est... On en embauche 750 qui sont d'un niveau de formation bac+5 et 750 qui sont d'un niveau de formation bac+2, voilà si on... Euh..., c'est à peu près les deux niveaux de formation sur lesquels on recrute... Donc voyez, notamment sur les populations bac+5, ben... » [Entreprise B, GRH]
- « On continue à embaucher quand même, mais...Euh..., On embauche..., sur les 1 500 personnes, il y a quand même des besoins..., on embauche environ 100 à 120 personnes sur ces métiers là, qui sont embauchés sur les métiers de *back office*, chaque année... Il y a quand même des besoins ! Donc sur les métiers là, et puis sur les métiers d'accueil..., euh..., sur les métiers d'accueil..., sur les métiers encore existant de manipulation d'espèces..., là on est sur des profils bac+2. Et euh... Et, sur les métiers à..., je dirais de..., que je qualifierais de plus forte valeur ajoutée euh..., conseil à la clientèle, dès que l'on est en middle profil de client et bien entendu en..., de profil plus exposé, on est alors..., on est plutôt sur des profils de formation bac+5... » [Entreprise B, GRH]
- « On avait beaucoup de jeunes collaborateurs qui étaient mieux payés que d'anciens collaborateurs... Qui étaient rentrés avec une autre culture euh, un autre niveau de formation, euh..., qui avaient suivi un autre chemin, mais qui avaient grandi dans l'entreprise euh..., à la satisfaction de l'entreprise... Qui avaient un tout autre profil !... » [Entreprise B, GRH]
- « Tout ça fonctionne dans un..., à trouver un juste équilibre entre guillemets... Je mettrais juste un bémol, qui est de moins en moins vrai, sur les rémunérations..., où là, il peut y avoir quelques..., on ne va pas les..., on ne va pas dire les conflits, mais quelques ennuis par rapport aux jeunes.... Et particulièrement aux jeunes diplômés, bien évidemment..., qui rentrent avec un certain salaire, parce que..., on leur..., l'entreprise B paie le salaire à l'entrée, c'est clair, net et précis, et qui arrivent donc non formés, non opérationnels face à des collaborateurs plus anciens, qui ont le même poste, et moins payés... » [Entreprise B, CRH Proximité]
- « Alors, de se dire pourquoi le jeune qui a 30 ans, il gagne... plus..., enfin..., au moins égal, mais voire plus que moi qui ai 15 ans d'ancienneté » [Entreprise B, CRH Proximité]

- « Les jeunes rentraient tous avec des statuts de cadre, et des salaires, la plupart du temps, plus élevés que les gens qui étaient au même poste..., et qui avaient 20 ans d'ancienneté. [Et là, on a connu énormément, énormément de... Il y avait des situations conflictuelles. » [Entreprise B, MAN 1]
- « Donc... Mais ça a dû se rajeunir..., il faut vous dire que le secteur..., enfin..., le secteur parisien a extrêmement embauché depuis 5 ans. Pour 2 raisons : bon, parce qu'il y a eu des départs naturels, mais ça c'est une chose, mais parce qu'on a aussi augmenté nos effectifs..., commerciaux. Et donc, comme on était en sous-effectif, forcément on a fait rentrer par vagues des jeunes..., qui ont forcément rajeuni. » [Entreprise B, CRH Proximité]
- « ...parce qu'on embauche quand même beaucoup de jeunes, chez l'entreprise B, comme premier emploi... » [Entreprise B, MAN 1]
- « Oui. Clairement, aujourd'hui, quand vous êtes embauché avec un Master 2, donc un statut de cadre, logiquement, c'est pour occuper des fonctions hiérarchiques à terme, à définir, bien évidemment, mais assez rapide, ce qui n'était pas le cas avant. [...] Il y avait 20 ans quand vous rentriez dans une banque, il y avait très peu de camps stagiaires, comme on disait à l'époque, qui ont un Bac+5. Il y en avait beaucoup moins qu'aujourd'hui mais la part était beaucoup moins importante et les carrières se faisaient en partant de poste d'entrée qui peut au premier poste de conseiller clientèle ou un poste de guichetier, voire des postes dans les centres administratifs, et petit à petit vous gravissiez les échelons. Aujourd'hui, quand vous rentrez cadre, vous rentrez directement aux échelons supérieurs » [Entreprise B, MAN 1]
- « Logiquement pour atteindre ce poste avant, si vous rentriez avec un Bac par exemple, vous alliez au guichet, après vous avez un poste de chargé de clientèle, puis de conseiller clientèle pour, enfin, accéder à ce poste-là. Donc, en gros, vous aviez pour 10, 12 ans [...] Quand vous n'aviez pas fait deux fois le même échelon. » [Entreprise B, MAN 1]
- « On est dans une entreprise qui donne le moyen de faire, celui qui n'a pas envie, après il ne va pas faire. Tout le monde n'a pas cette chance-là en plus. Vous avez des séminaires, il y a des réunions, après vous avez des n+1, n+2, n+3 qui ont aussi des compétences. Après, chaque direction de groupe est différente, mais je pense que, là aujourd'hui, on a par là une certaine chance. » [Entreprise B, MAN 2]

ii. Répartitions différentes des catégories d'âges sur des sites, des métiers en termes d'activité et d'ancienneté d'existence au sein de la structure :

Dans l'entreprise B, les **mondes situés en retrait de la clientèle**, activités **considérées** comme **périphériques**, rassemblent une **population plus avancée en âge**, alors que les **activités authentiques** de *front office* réunissent les collaborateurs les plus **jeunes**.

Le réseau parisien et le réseau provincial se distinguent également selon l'âge des collaborateurs :

- **Paris** : moyenne d'âge **jeune**,
- **Province** : moyenne d'âge **élevée**.

Au-delà de ces distinctions des âges selon les activités et les géographies considérées, la catégorie d'âge des collaborateurs structure également les micros-mondes de l'entreprise autour des pratiques professionnelles de la manière suivante :

- **Jeunes** embauchés : **nouvelles méthodes** de travail,
- **Anciens** dans la structure : **méthodes du passé** et révolues.

Les éléments des entretiens se rapportant aux points évoqués :

- « Dans ces structures de *back office*... C'est aujourd'hui quasiment les seuls domaines..., où euh..., l'on n'est pas sur un métier relationnel, de contact avec euh... Ce n'est pas une population qui est en contact avec la clientèle..., donc on y retrouve des collaborateurs..., une population qui est beaucoup plus âgée que celle des collaborateurs sur les métiers commerciaux... » [Entreprise B, GRH]
- « Et on est le réseau... quand je prends le vieux réseau, c'est Paris, le plus jeune de France. Vous iriez interroger un euh..., un collègue de province, je pense qu'il n'aurait pas le même langage que moi. Parce que moi, quand je vais embaucher 25 ou 26 personnes par an, il va

en embaucher 4. Donc, forcément, pour rajeunir, c'est... ça va beaucoup moins vite, hein ! » [Entreprise B, CRH]

- « Or c'est vrai que les jeunes, ils vont plus avoir le moule..., d'avancer et plus rapidement parce qu'ils sont déjà, on va dire, formatés..., que ceux qui commencent à passer la cinquantaine, soit vous arrivez à trouver ce qui est bien et s'ils ont vraiment la fibre commerciale, le client qui n'a aucun souci, mais il y en a d'autres qui sont prêts. Et moi, j'ai des cas dans..., dans mon équipe surtout un, c'est vrai qu'il est proche du départ c'est très difficile de le manager, je veux dire : il travaille à des anciennes méthodes, mais c'est quelqu'un, si vous l'appréhendez différemment, mais avec des méthodes à l'ancienne, on va dire, vous y arrivez..., j'y arrive mais ça a été un challenge... [...] Oui parce qu'ils vont aller... non mais une école du commerce. Quand ils arrivent, l'École du commerce va leur donner toutes nos techniques de vente à nous. [...] Bon, c'est vrai que ceux qui ont 50..., entre **50 et 60 ans**, ont déjà connu des méthodes qui étaient différentes, des écrans qui étaient différents, vous ne pouvez pas les changer comme ça... » [Entreprise B, MAN 2]
- « Disons que..., normalement quand vous avez dans une agence, vous avez celui qui est ATS qui est le conseiller clientèle. Le conseiller clientèle, c'est celui, je dirais, qui arrive..., c'est souvent des jeunes. Après, maintenant, il y a beaucoup moins de personnes plus âgées, mais conseiller clientèle, c'est celui qui arrive, qui a tout à apprendre.... » [Entreprise B, MAN 2]

- iii. Logiques de mobilité professionnelle différentes entre les activités et les métiers ou selon les sites concernés de l'entreprise étudiée :

Les micros-mondes sociaux de l'entreprise se répartissent autour d'une **scission** intégrant le **facteur relationnel avec la clientèle**, selon **deux positions** possibles :

- existence de **contacts** : activités de *front office* (authenticité),
- absence de **contacts** : activités *back office* (périphérie).

De même à l'intérieur de la population ayant des activités *front office*, une montée en gamme s'effectue en partant du poste le plus basique (conseiller de clientèle) à celui plus valorisé (conseiller financier).

La **structure de ces mondes** pourrait être présentée en termes, d'un côté de **postes « durs »** (exposés) correspondant aux postes commerciaux ou de *front office* et de l'autre, de **postes « doux »** (plus protégés) en lien avec les activités de *back office*. Le passage (ou le repli) de postes en *front office* en direction d'activités *back office* peut se réaliser de manière volontaire, à titre d'**aménagement de fin de carrière**.

Les éléments des entretiens évoquant ces thèmes sont les suivants :

- « Parce que parfois, des collaborateurs qui étaient commerciaux, comme je le disais tout à l'heure, et qui pouvaient arriver à un moment de lassitude sur ce métier là..., et qui n'avaient pas l'envie, les possibilités, les compétences pour aller sur des postes de management, vers un poste d'expert, euh..., pour... C'est un peu la solution... Ils bifurquaient vers ces activités là, voilà... Donc on a dans ces structures..., sur ces populations, une sorte de..., euh..., une concentration..., enfin..., une population avec une moyenne d'âge beaucoup plus élevée que celle de l'activité commerciale... » [Entreprise B, GRH]
- « Il y a une caractéristique, c'est qu'aujourd'hui, on a l'impression que les postes sont beaucoup plus courts qu'auparavant. [...] Et qu'on a une évolution des collaborateurs qui est beaucoup, beaucoup plus rapide. [...] On a un gros turnover en termes de personnel, notamment, sur les fonctions commerciales. De fait, on est obligé de faire tourner des gens plus vite. Donc, on a des poses qui se réduisent. Et on se retrouve parfois avec des gens qui s'impatientent. » [Entreprise B, MAN 1]

- iv. Vision possible par les salariés de l'authenticité des activités auxquelles ils se trouvent associés et rattachés :

L'**évolution** de l'**entreprise** et l'**intégration de nouvelles technologies** informatiques, accompagnées des regroupements autorisés en termes d'activités traitées à distance, **ont pu remettre en cause l'authenticité** passée d'un métier ou d'une filiale. C'est le cas des activités *back office*.

Les extraits des entretiens permettant d'avancer ces éléments :

- « Et par rapport à ce que vous évoquiez..., ce que vous disiez sur les phénomènes d'organisation... Euh, il y a quand même un domaine dans la banque où l'on a connu cela... J'en ai moins parlé, parce que c'est..., mais c'est surtout sur les activités de *back office*... Alors j'en ai parlé un peu avec les plans d'adaptation de l'emploi... Mais... On a un peu connu ce que vous évoquez sur nos structures de *back office*, parce que... Euh... Si vous voulez, on a considérablement réduit, déjà, nos équipes de *back office*..., je ne sais pas, il devait y avoir, il y a une quinzaine d'années..., 20 000 à 25 000 personnes qui travaillaient sur ces activités là... Aujourd'hui, on a 4 000 à 4 500 personnes qui traitent pour l'ensemble de la France toutes les activités de *back office*... » [Entreprise B, GRH]
- « Ce que je vous ai dit en Corse, on aurait très bien pu euh... On en a maintenu à d'autres endroits... On a comme ça des..., des petits îlots comme cela un peu partout... Mais on quand même imposé aux collaborateurs qui étaient là..., qui étaient là, des collaborateurs qui avaient parfois connu une carrière où parfois ils avaient mis un frein... Euh... Où on avait une concentration plus âgée, plus expérimentées et plus..., des seniors tout ça... On les a aussi confrontés à des changements assez importants et assez récurrents d'activité... Et là comme il y avait aussi, quand même quelques..., euh..., des collaborateurs jeunes... Il y a pu avoir ce sentiment mais qui rejoint complètement ce que vous évoquez... On n'est plus dans de l'adaptation... Quand on demande à des collaborateurs de changer d'activité, voilà..., de changer euh..., et de travailler sur du traitement de masse..., Parfois on pourrait carrément dire euh..., certains types de production euh, de la chaîne... Euh... Et ça de manière un peu récurrente... Vous faites du chèque, vous faites du virement... Voilà !... On a pu avoir un peu ces phénomènes, liés à la réorganisation des structures... Et les populations un peu plus seniors donc..., ont pu avoir l'impression..., ce sentiment d'être un peu moins accompagnée, en termes de formation, par ces changements..., en termes de... Peut-être qu'il y a pu avoir cela... » [Entreprise B, GRH]

## b. Analyse des régulations sociales

### i. Situation initiale de la problématique des âges au sein de l'entreprise

L'entreprise B présente une **historicité relativement conséquente** en matière de définition, d'adoption et de mise en œuvre d'une **régulation de contrôle initiale**, ayant sans doute également été l'objet de compromis et d'une **régulation conjointe**, relative aux âges.

La période d'inflexion sur le sujet et la gestion des âges, telle que présentée par l'entreprise B, sont datées du début des années 2000.

La **gestion de l'ensemble de la carrière** est concernée par cette régulation et sans que l'âge n'infléchisse cette volonté décrétée. Les dispositifs, les objectifs et les signes de reconnaissance demeurent **inchangés quel que soit l'âge** du collaborateur concerné.

Les éléments des entretiens se rapportant à ces domaines sont les suivants :

- « Donc ce qui fait, je me souviens quand on avait un petit peu modifié les choses, cela doit remonter à..., cela doit être le plan Fillon 2003, oui..., il y six, sept, huit ans... Où on a commencé à regarder les choses un petit peu différemment, euh... La manière dont notre DRH nous a présenté le sujet, c'était de dire... C'est de dire, le sujet est assez simple ! Bon, le législateur va... Aujourd'hui, un salarié de la banque qui part en moyenne à 58 ans, demain avec les évolutions de la loi et tout ça, et bien demain il partira à 65 ans... Donc vous avez tout simplement sept années de plus à gérer avec tous les salariés... Avec l'ensemble des salariés... » [Entreprise B, GRH]
- « À l'égard des seniors..., c'est de dire... On les traite, on ne fait pas de différence... C'est-à-dire... On continue à avoir le même degré d'exigences..., on continue à avoir le même niveau de formation, le même euh..., on continue à les gérer..., on continue à avoir le même niveau de rémunération, enfin le même niveau d'évolution de la rémunération, on ne fixe pas de barrières euh..., de barrières d'âge... Et on souhaite le plus loin possible, c'est-à-dire que réellement..., jusqu'au bout de la carrière, en fait, la gestion soit faite de la même manière et avec les mêmes critères, les mêmes modes et euh..., les mêmes exigences... Voilà... » [Entreprise B, GRH]

- « Exactement... Et de ne rien faire de spécifique ! Oui... Tous ces sujets euh..., traitement différenciés euh, c'est vraiment la... C'est fortement rejeté... On a assez fortement rejeté tout ça..., au grand dam des sociétés euh..., et des partenaires sociaux..., parce que les partenaires sociaux se sont engagés dans cette voie là... Voilà... C'est le jeu des partenaires sociaux dans toutes les branches... Dans toutes les branches professionnelles... Un peu comme les consultants aussi..., voie dans laquelle se sont engagées tout un tas de sociétés de conseil ou de cabinets RH d'ailleurs..., qui sont venus nous présenter des trucs et des machins pour gérer vos seniors... Euh..., par exemple... » [Entreprise B, GRH]

ii. Intégration de l'âge dans des d'accords ou des dispositifs antérieurs

L'âge constitue un **élément de la gestion des ressources humaines** imprégnant les différents accords collectifs d'entreprise établis par régulation conjointe. La thématique de l'emploi des seniors, mise à jour en 2009, n'a pas permis de faire aboutir ce même type de régulation, et le **plan d'action** adopté constitue l'aboutissement d'une **régulation de contrôle**.

L'extrait s'entretien se rapportant au sujet abordé :

- « Ben... Je pense qu'on la retrouve euh..., un peu dans tous ces accords... Bon à l'exception vraiment d'un accord..., vraiment formalisé sur les seniors... Puisque c'est un domaine, le domaine où cela n'a pas été trouvé... Hein... » [Entreprise B, GRH]

iii. Transformation dans l'entreprise du marché interne du travail au fil des années et des évolutions stratégiques

Les modèles attachés aux parcours et trajectoires professionnelles, selon les règles connues par les plus anciens et les plus âgés sont remis en cause par l'accès des nouveaux embauchés, aux postes cibles des promotions souhaitées, à partir d'autres critères de sélection.

De plus, ce **choc des règles** de trajectoire et d'accès professionnel se double, en fonction des éléments, d'une **iniquité des rétributions** accordée par l'entreprise en reconnaissance de la contribution apportée par les salariés expérimentés.

Les morceaux d'entretien suivants se rapportent aux éléments d'analyse produits :

- « Alors, le souci évidemment, c'est comme chez B..., on embauche à tous les niveaux à partir du bac+2, donc il y a forcément un décalage qui se crée au départ, et que ce n'est pas parce qu'on est bac+2 qu'on n'obtiendra pas un superbe poste, puisque les carrières chez l'entreprise B sont ouvertes à tout le monde. Donc, un collaborateur plutôt très bon, même qui a un bac+2, peut arriver, en..., bon..., euh..., allez..., 6-7 ans à un poste de euh..., ben..., sur lequel on embauche un jeune cadre... enfin, un jeune... surdiplômé cadre qui a donc là... Et moi j'ai un peu de mal..., enfin... La maison fait tout ce qu'il faut... enfin, on essaie le plus, mais il y a un... il y a forcément une période où il peut y avoir un flottement » [Entreprise B, CRH Proximité]
- « Enfin, vous voyez, on peut arriver à comprendre quand vous avez quelqu'un, un jeune, face à vous qui arrive, qui a un certain dynamisme, qui a du potentiel mais qui n'a pas les compétences, et vous vous apercevez qu'il est payé à 20 ou à 25 % de plus que vous, ça amène à réfléchir non ? Ça amenait d'autant plus de tension que ces gens-là étaient des gens expérimentés, aux qualités reconnues qui avaient monté leur carrière petit à petit. Donc, il y avait la connaissance et qu'ils savaient très bien gérer leur métier. Quand vous aviez les jeunes qui arrivaient, donc ce n'était pas du tout le cas, c'était les premiers postes la plupart du temps ou c'était souvent ces expérimentés qui formaient ces jeunes, qui étaient de fait mieux payés qu'eux, et beaucoup moins opérationnels » [Entreprise B, MAN 1]

iv. Principes généraux en matière de gestion des âges

La régulation de contrôle initiée avant les exigences légales récentes en la matière met sur un pied d'égalité tous les âges et indique la mise en œuvre d'un traitement équitable entre les salariés, indépendamment de l'âge.

Ce **principe de régulation** de la direction générale et de la gestion des ressources humaines **semble accepté à tous les niveaux de management** de l'entreprise.

Les éléments des entretiens conduits se rapportant au sujet :

- « Voyez, on est vraiment dans cette logique euh..., de politique d'entreprise..., de politique qu'a choisi l'entreprise de ne rien faire..., de ne rien faire de spécifique, et quelque part de ne pas... Je me souviens de la terminologie qui a été employée un jour, et qui était quand même assez forte... Mais qui montrait bien ce qu'était notre politique... Notre DRH groupe m'a dit un jour : bon voilà, je ne veux pas créer de ghetto de collaborateurs seniors !... Voilà... C'est très... La terminologie est très forte mais très parlante !... Euh... Voyez, c'est à travers toutes ces mesures que l'on peut..., que cela permet d'inculquer toute cette culture qui est de dire..., ben on continue, et on continue, et on traite cette population de la même manière que l'on traiterait n'importe quel autre salarié... Sans aucune différenciation, quelque soit son âge, euh..., quelque soit son... Et jusqu'à la fin de sa carrière !... Voyez... Bon, je ne vous dis pas que..., euh..., que c'est parfait aujourd'hui, hein... Ce serait... C'est... » [Entreprise B, GRH]
- « Bien sûr, ils sont tous complémentaires !... Dans les âges, on est tous complémentaires. On arrive sur des décennies, on est..., on arrive avec certains..., c'est vrai qu'ils arrivent avec leurs i-phone, d'autres arrivent avec les ordinateurs, d'autres arrivent avec rien du tout. C'était différent, c'était le papier et puis le stylo. » [Entreprise B, MAN 2]

v. Gestion segmentée ou intégrée des âges

Le **choix** retenu en matière de règle de gestion des âges consiste à **ne pas segmenter les effectifs**. Ainsi, l'**entretien de deuxième partie de carrière** ciblé sur les plus de 45 ans dans l'entreprise est assuré par le **dispositif déjà en place** consistant à faire régulièrement, au rythme de tous les dix-huit mois ou deux ans, un **entretien de gestion de carrière**. La **procédure est identique** pour les différentes catégories d'âge. Il y a sans doute là un **souci de justice procédurale**.

Les morceaux choisis dans les échanges tenus sur ce thème sont proposés ci-après :

- « Sur ces sujets on n'a pas trouvé d'accord..., parce que..., parce que les partenaires sociaux, dans leurs attentes, euh..., attendaient vraiment voyez un traitement euh..., différencié des collaborateurs seniors... Du type..., euh..., du style..., mise en place de système de retraite progressive, mise en place de système de parrainage..., de coaching, euh... Enfin tout ce qui est un peu à la mode et tout ce que propose un peu tout le monde en fait... Sur ce sujet... Et le choix de la culture de la banque, c'est de se dire, non, on ne veut pas... Faire cette différenciation !... Et la politique que l'on suit... Alors voilà... C'est vraiment un choix de politique d'entreprise ! C'est de dire... Euh... À l'égard des seniors..., c'est de dire... On les traite, on ne fait pas de différence... » [Entreprise B, GRH]
- « Alors, il n'y a pas d'entretien de deuxième partie... Il n'y a pas d'entretien deuxième partie de carrière. C'est un peu ce que je vous disais, hein. En fait... Chez l'entreprise B, alors moi j'ai parlé de ce que je fais moi par rapport à mes collaborateurs. Et je ne vais pas parler du..., de l'étage supérieur. Moi, mes collaborateurs..., je les vois euh..., tous les ans ou tous les dix-huit mois. Voilà. Après, ça dépend du collaborateur. Donc... Et quel que soit son âge !... Voilà..., je ne fais pas de différence... Je ne reçois pas les 30 ans tous les 6 mois et les 50 ans tous les... Donc, globalement le collaborateur au tout au..., au cours de son poste, il sait où il va » [Entreprise B, CRH Proximité]
- « Mais par exemple, les 55... enfin, les 55, les 57... Enfin j'ai reçu tous les 57 pour savoir s'ils partaient, enfin voilà. Et puis s'ils ne partaient pas, bon ben ce qu'ils voulaient faire quoi... Mais en leur disant... Ok, vous restez, mais qu'est-ce qu'on fait, est-ce qu'on vous bouge, est-ce que vous voulez faire un autre poste, est-ce que..., non finalement, vous allongerez, mais vous préféreriez allonger votre durée de poste, parce que ça aussi, hein... Il y a certains..., qui sont très bien dans leur poste, et qui n'ont pas une envie particulière de bouger, mais qui n'ont pas envie à côté de ça, de quitter l'entreprise. » [Entreprise B, CRH Proximité]
- « Et quand on parlait tout à l'heure justement du salaire, il y a des efforts qui ont été fait, justement, pour ramener à niveau les anciens qui ne l'étaient pas. Donc, c'est bien justement la preuve qu'ils ont le souci de manager des diversités. [...] Et on pourrait bien faire dire : « Bon, eh bien, écoutez là c'est les anciens, de toute façon, ils partiront beaucoup plus tôt que ceux qui sont arrivés derrière ». On ne fait rien. C'est une grave erreur de toute façon, non, au contraire. On fait en sorte que chacun ait vraiment sa place dans cette société. » [Entreprise B, MAN 1]

vi. Coexistence de règles pouvant entrer en contradiction

La **régulation des effectifs** au moyen de différents plans s'est réalisée sur une **longue période**, au motif de relocalisations ou de transformations d'activité concernant les activités administratives, et s'est achevée avant l'entrée en vigueur du plan senior.

Il est important de signaler qu'en tout début d'année 2010, au mois de janvier, une régulation de contrôle visant à faciliter le départ des salariés ayant les annuités suffisantes pour faire valoir leur droits à la retraite a été proposée aux partenaires sociaux, afin de lui donner un statut de régulation conjointe. Cette tentative de régulation a été stoppée.

Les extraits d'entretien relatifs à cette analyse sont ceux qui suivent :

- « Euh..., le premier doit dater de 1994 et le dernier a du s'arrêter fin 2008... Euh... On pourrait dire fin 2009..., puisque le..., euh..., il a encore existé dans des conditions un peu spécifique, on peut même dire jusqu'à fin 2009... Chaque plan ayant des cibles..., hein, des cibles différentes, on peut même dire donc que c'était une cible de 150 personnes en 2009... Puisque le dernier, c'était des cibles très concentrées sur les métiers *back office*... Mais voilà...Donc, jusqu'à fin 2009 ce dispositif a existé... Euh, c'est un arrêt très récent ! C'est donc très récent, voyez, dans son arrêt... » [Entreprise B, GRH]
- « Non, mais voilà, j'ai un directeur d'entité, ça... qui a 62 ans, on pourrait dire, bon, des fois je lui dis qu'est-ce que tu f... qu'est-ce que vous faites là, vous avez 43 annuités, enfin, vous attendez quoi, de mourir au travail, parce qu'on ne sait jamais... je ne sais pas ce que... enfin, on ne souhaite pas, mais... Mais à côté de ça, il est d'un vrai dynamisme, et c'est un vrai plaisir de travailler avec lui, quoi ! Donc, je lui dis, je ne veux pas de mettre dehors, c'est que moi je pense plus loin et de me dire si tu n'as que l'entreprise B, c'est une chose, mais voilà... » [Entreprise B, CRH Proximité]
- « Il y a une époque où on est en train de vous dire : « Attendez parce que bon maintenant il faut laisser la place ». Aujourd'hui, on a besoin de seniors. C'est-à-dire qu'on manque cruellement de seniors, qu'on manque de compétence. » [Entreprise B, MAN 1]

vii. Règles implicites ou explicites pour les âges en matière de formation et de déroulement de carrière

Les régulations relatives à la formation professionnelle sont explicitées et cohérentes avec les situations de prise d'un poste, tant de la cadre de l'embauche d'un nouveau collaborateur que dans celui de la mobilité d'un salariés plus anciens dans l'entreprise.

Les éléments relatifs à la formation réunis dans les entretiens effectués sont les suivants :

- « Mais les..., les jeunes parce qu'ils ont été contents de la formation, c'est aussi un tout hein, aujourd'hui, les jeunes chez... Enfin, quand vous rentrez chez l'entreprise B, on est une des entreprises à donner plus de formations à..., à l'entrée, hein. Un bac+5, il rentre chez l'entreprise B avec un bac+5 qui prend un poste de chargé d'affaires professionnel, c'est 5 mois de formation. Donc, je crois aussi qu'il en est reconnaissant à la maison, et du coup, ben quand il y a un jeune qui arrive, ben il dit ben après tout, moi j'en ai bénéficié, il faut aussi que... » [Entreprise B, CRH Proximité]
- « Donc, l'École du commerce est une excellente chose, parce qu'elle nous a amené des gens mieux formés, on a beaucoup moins d'échecs sur des jeunes entrants, beaucoup moins... [...] Donc, cela permet de fiabiliser l'apprentissage. Il y avait trop de différentiels d'apprentissage. Que vous allez à un endroit à un autre, ça crée certains niveaux, tout dépend en quelques sortes sur qui vous tombiez sur les opérations, donc là, ça vous a permis de fiabiliser un modèle. » [Entreprise B, MAN 1]
- « Sur la formation, on a une maison qui est très soucieuse justement de donner... » [Entreprise B, MAN 1]

De manière générale, le rythme de mobilité professionnelle en interne est fixé à 3 ou 4 années, avec des valeurs ramenées à 2 années en région parisienne.

Cette régulation valable pour l'ensemble des collaborateurs est synchronisée avec le déroulement des entretiens de carrière, de manière à ce que ceux-ci puissent se dérouler et se réaliser au moment de la prise de poste, pour le premier, et un an avant la mobilité pour le deuxième.

Les éléments des entretiens se rapportant à ce sujet de la mobilité sont proposés ci-dessous :

- « Sur un poste qui dure en moyenne entre trois à quatre ans, c'est deux entretiens de carrière euh... C'est deux entretiens de carrière au cours du poste, voilà..., plutôt un dans les..., dans les deux ans qui suit la prise de poste, donc première approche..., et plutôt un autre... Euh... En général on place un deuxième entretien de carrière environ euh..., un an avant l'échéance prévisible du poste, de manière à pouvoir préparer avec le salarié son évolution..., euh..., pour que..., faire un point avec lui de son poste bien entendu, mais aussi des ses souhaits, de ses propres perspectives..., de ses contraintes personnelles qui peuvent..., euh..., exister... » [Entreprise B, GRH]
- « Mais..., pour vous donner une idée on..., on souhaiterait..., enfin..., la maison, et nous idem, ne pas sortir..., faire bouger les collaborateurs..., enfin..., que tous les 3 ans. En ce moment, j'en suis plutôt à 2 ans..., voire..., enfin, 2 ans et demi, voire 2 ans... Mais parce que..., parce que on est contraint à un certain nombre de choses qui font que... » [Entreprise B, CRH Proximité]
- « Après, on peut encore s'interroger sur l'évolutif..., enfin, je pense qu'il y a un travail à faire sur euh..., le travail..., sur l'évolution des euh..., des seniors à partir de 45 ans... » [Entreprise B, CRH Proximité]
- « C'est-à-dire que... Voilà. Je pense qu'au-delà de 50 ans et d'un certain poste, je pense qu'un certain nombre de collaborateurs se posent des questions. [...] Enfin... Mais... Voilà, il y en a certains qui peuvent se dire il me reste 15 ans, enfin... Je ne vois pas bien où je vais aller quoi... On est moins présent, mais je le dis un peu avec réserve, parce que je pense qu'il y a un vrai travail sur le..., l'évolution..., enfin, le suivi..., enfin, l'évolu..., sur les plans de carrière des collaborateurs. Ça c'est mon..., c'est mon avis personnel. » [Entreprise B, CRH Proximité]
- « Enfin bon, voilà... On a su aussi réagir, c'est-à-dire qu'on a su aussi faire certaines contre-propositions, on a su vendre un plan de carrière ... Enfin, moi je sais que j'ai des collaborateurs qu'on a retenu comme ça. Pas forcément..., je leur ai dit, je vous préviens, je ne mettrai pas dix mille sur la table, je n'ai pas les moyens de les mettre. Mais à côté de ça, moi je vous dis que dans un an, vous êtes ça, dans 2 ans, vous êtes ça, dans 3 ans ou dans 4 ans, vous êtes ça. Et il y en a..., qui sont revenus en disant... OK, je conçois et... Et comme en général, on essaie de respecter nos engagements, ça se passe plutôt bien... » » [Entreprise B, CRH Proximité]

#### viii. Suivi de la politique diversité et de la politique de gestion des âges

Les régulations en matière de politique de diversité et de gestion équitable des âges au sein de l'entreprise se réalisent de manière croisée et complémentaire entre les correspondants RH en direction régionale et la structure centrale.

Cette régulation conjointe permet également de prendre en compte les souhaits des managers opérationnels tout en assurant l'inscription des actions décidées dans une logique globale respectueuse des engagements et des valeurs de l'entreprise.

Les extraits d'entretien qui suivent présentent les fondements de cette analyse :

- « Ces exercices euh..., salariaux, tels que je les évoque et encore une fois..., réalisés une fois par an..., pour tous les collaborateurs, cela permet de corriger justement..., un peu tout ça. Parce qu'il y a un peu de recul, un peu de distance, parce qu'il y a des examens un peu méthodologique, euh..., par des benchmark, par des analyses de populations, par des analyses de tranches d'âge..., euh..., par des ratios et tout ça... Voilà... Justement..., qui permettent de corriger au maximum ces choses là, ces opérations..., et de ne pas tomber dans des phénomènes euh..., sur des phénomènes ou euh..., je dirais parfois involontairement, pas suffisamment cadré..., mais enfin les choses..., le constat est là... » [Entreprise B, GRH]
- « Sur ce genre de... Ce genre de... Et par rapport aux seniors, c'est un peu la même chose... Et peut-être que les méthodologies que l'on a été amené de mettre en place, avec peut-être un peu aussi d'obligation, hein euh..., à partir de 2007, pour corriger les écarts salariaux..., qu'il y avait entre les hommes et les femmes, nous ont amenés aussi à utiliser à peu près, un peu les mêmes méthodes pour les..., à l'égard des collaborateurs seniors... Aujourd'hui on, dans les communications..., euh..., dans les indicateurs de gestion que l'on peut ressortir en

matière de gestion collective, cela fait partie des signaux d'alerte que l'on donne à chaque responsable RH régional, sur la situation de son périmètre et que chacun..., et que lui-même peut décliner sur un périmètre euh..., au niveau d'un périmètre en dessous... Voilà... » [Entreprise B, GRH]

- « Elle se gère plutôt bien. L'âge, par rapport à la diversité..., bien sûr..., Je ne suis pas sûr que ça... Oui, ça se gère plutôt bien. Mais comme toute la diversité, chez l'entreprise B... Que ce soit l'âge, que ce soit euh... [...] Hommes, femmes..., que ce soit..., religion, que ce soit euh... » [Entreprise B, CRH Proximité]
- « Non, non. Alors euh..., clairement, on subit. Enfin, nous, à notre niveau, on subit hein. Puisque le recrutement nous arrive de chez... Du recrutement. [...] Donc, voilà, je peux avoir 10 fois..., euh..., enfin..., je peux avoir dix..., enfin..., 5... Je peux avoir 5 femmes d'un seul coup, et puis après cela va être 3 hommes, et puis la fois d'après, ce sera 5 d'une religion autre que la religion catholique..., enfin..., sans qu'il y ait de euh..., d'équilibre. La seule chose sur laquelle on a fait attention l'année dernière, parce qu'on a eu un souci... [...] Ah oui,... alors moi, la seule chose que je pilote..., qu'on essaie de piloter, c'est éviter de mettre..., enfin oui, de mettre dans les agences que des femmes, que de faire..., ou que d'hommes, je vais plutôt dire que d'hommes, parce qu'on pourrait me dire... Enfin, ou que de personnes étrangères entre guillemets... Voilà euh... Parce que je trouve qu'un certain équilibre apporte à tout le monde. » [Entreprise B, CRH Proximité]

#### ix. Déploiement des politiques et des dispositifs de GRH

Les régulations de contrôle font l'objet de communication et d'échange dédiés dans le cadre de programme de formation conçus ou existants permettant aux relais de la politique RH de s'en approprier les enjeux et les fondements, afin de pouvoir tenir un rôle de référent au regard des équipes locales.

Les morceaux d'entretien détaillant ce thème sont présentés ci-après :

- « Et donc euh..., j'ai commencé à travailler avec eux justement pour bâtir..., des formations ou des informations à destination de nos managers, pour leur euh..., pour leur expliquer et leur..., les préparer à ça... Je pense que... Enfin euh..., et cela me paraît être euh..., être une chose, une mission euh..., indispensable, indispensable de l'entreprise aujourd'hui... » [Entreprise B, GRH]
- « Pour les managers oui, pour les managers cela passera par ça... On a prévu... [...] On a prévu de réserver une heure, une heure trente sur ce sujet là, et dans un format... Voyez, intervention en convention, avec la présentation d'un sujet et échange, questions réponses et débat..., et débat derrière, oui... Mais... On est dans de l'information... Voyez... » [Entreprise B, GRH]
- « Pour les RH, c'est différent... On a... [...] Une journée vraiment de..., là..., de formation, je crois que c'est avec un groupe de RH, c'est par huit personnes, que les choses sont prévues... Donc... En allant plus dans le détail... En allant sur le traitement des situations concrètes... Euh... Voilà... Des cas, comment réagiriez-vous à ce type de situation ? Comportements de... Des cas..., euh..., comportement dans un entretien de recrutement, comportement dans un entretien de mobilité, comportement dans un entretien d'évaluation... Voilà, par rapport à des caractéristiques qui sont vraiment liées à ce type de situation... Des cas avec vraiment un peu..., du training derrière..., sur le sujet... Voilà les deux façons..., les deux manières que l'on envisage pour traiter le sujet... » [Entreprise B, GRH]
- « Il y a des formations. C'est quelque chose qu'on crée dans la culture de l'entreprise, il y a aussi des formations. [...] Quand on parle de diversité, on parle de diversité au sens large. Donc là, sur la diversité en termes d'âge, d'ethnies, de sexes, donc c'est manager les diversités en général » [Entreprise B, MAN 1]

#### x. Management opérationnel

Le manager opérationnel, dans un cadre établi au travers ses missions et ses objectifs de performance, constitue un élément de régulation locale majeur entre les règles de contrôle, les règles autonomes, pour établir les compromis nécessaires au service à réaliser.

La régulation de la vie collective et de l'entraide entre les micros-mondes existants, au regard de l'âge, des méthodes, des activités et des métiers, lui incombe. Une quote-part de la vie collective de

l'équipe est gérée par une régulation de contrôle exprimée au moyen de règles et de planning organisant la répartition et la rotation du personnel sur des tâches de la vie de tous les jours.

Les morceaux d'entretien évoquant ces fonctionnements sont les suivants :

- « C'est vrai qu'on leur demande un travail de..., où se trouve un binôme. Il y a beaucoup de postes comme ça dans les agences où on va mettre un ancien, un confirmé on va dire et un débutant. Forcément, on demande au débutant d'avoir une mission d'accueil, d'accompagnement avec ces juniors, donc des fois vous avez tendance à appuyer sur eux puisqu'ils ont la connaissance, et forcément, ils peuvent mettre en application plus facilement, donc vous avez une vision un petit peu plus, de ces anciens. » [Entreprise B, MAN 1]
- « On va dire qu'il y en a certains, moi je rencontre mes collaborateurs au moins une fois par semaine en individuel, il y a des choses que je vais faire avec les uns et des choses que je vais faire avec les autres, mais pas les mêmes choses... » [Entreprise B, MAN 2]
- « Moi, il y a un tableau, tout le monde y passe, chacun... ça va être tout à fait bête, et puis il y a des semaines, c'est par strate et ils le font chacun à leur tour. [...] Alors, c'est vrai qu'au départ ça a un peu grincé dedans. J'ai écouté..., pourquoi ce serait toujours l'accueil qui le ferait. Non, je ne suis pas D'accord! Ce n'est pas à dire chacun fait sa part. Moi, après, je vais prendre, en dehors de tout ce qu'on a chacun dans nos, comment dirais-je, dans nos postes [...] ... on a une fonction à respecter, on des clients à recevoir. Il y a aussi d'autres choses à faire, comme un affichage, eh bien, comme commander tout ce qui est PLV, comme commander tout ce qu'on a besoin. Eh bien, si chacun dans l'agence a une de ces missions, ben au moins, tout le monde a le même quota. » [Entreprise B, MAN 2]
- « L'accueil est fait aussi avec les particuliers, parce qu'on en a besoin... Il y a des réunions, il y a tout le monde parce que c'est important, j'ai un message à diffuser au niveau du groupe, donc, eh bien, je mets tout le monde.... Mais sinon, j'ai deux réunions de groupe par semaine et j'ai une réunion individuelle par collaborateur toutes les semaines. Après, ma porte, elle est grande ouverte, quand on a un souci, quand on a un problème. » [Entreprise B, MAN 2]

#### xi. Instances internes correctives des situations déviantes

La régulation des écarts de justice procédurale ou de justice distributive est assurée de manière intégrée par la filière RH, par l'intermédiaire des différents niveaux mis en place et de la centaine de correspondants RH travaillant en relais de proximité des structures opérationnelles. Il s'agit d'une régulation de contrôle (principe) mais qui prend également dans ses modalités d'application et de mise en œuvre des formes de régulation conjointe (décision).

L'extrait d'entretien suivant aborde cette régulation intégrée au niveau des GRH :

- « D'ailleurs on explique comme cela euh..., c'est une des explications que donnent nos managers au fait que l'on s'est mieux comporté, que l'on est mieux sorti de la crise que les autres banques... Par cette maîtrise des risques que l'on a eue... Cette politique un peu, un peu à quatre yeux [Rires], comme on dit parfois, avec la faute de liaison... Voyez... Où ce n'est pas une personne seule... Où, il y a toujours euh..., un regard de proximité et un regard de distance, par rapport à ces situations là... Et dans la politique RH c'est un peu..., on a un peu appliqué la même chose !... Et... Pour l'instant euh... Pour l'instant on tient cette politique... Alors c'est vrai que... Elle fait parfois euh..., un peu, écarquiller les yeux à certains cabinets conseils..., consultants RH ou autres entreprises... parce que... Tout de suite..., on dit mais cela a un effet inflationniste ça... C'est vrai, sûrement... Sûrement... Sûrement que l'on a dans la fonction RH, un peu plus de moyens, on consacre un peu plus de moyens que d'autres entreprises, mais c'est un choix de politique... C'est le choix de la politique de l'entreprise, très calquée sur le..., très calquée sur le domaine..., sur le modèle d'activité qui est celui de la banque... » [Entreprise B, GRH]

#### xii. Vie collective

La régulation de la vie collective au niveau d'une implantation passe par les règles de vie commune définies par le manager (socle d'identités et de fonctions à partager selon un planning de roulement) et les relations instaurées entre les différents agents au gré de leurs âges, de leurs affinités ou en fonction des tandems adoptés pour la constitution des binômes. Il s'agit d'un mélange de régulation de contrôle et de régulation autonome.

Les éléments de verbatim abordant ce sujet sont les suivants :

- « On est..., on est éduqués pour vivre en groupe, et on sait très bien que si on ne vit pas en groupe, ça va mal se finir. Parce que quand vous êtes à 5-6 dans une agence toute la journée, et que vous savez très bien que les uns ont besoin des autres hein, enfin... une agence ne peut pas tourner sans aucun » [Entreprise B, CRH]
- « Le maître mot de la réussite, de nos collaborateurs de nos agences, c'est quand même plus l'esprit équipe » [Entreprise B, MAN 1]
- « Il y a beaucoup d'affinité, puisqu'au travail, on peut prendre un petit peu de temps de pause et il n'y a pas que le travail. On retrouve des affinités, souvent par l'âge. [...] J'en retrouve, moi, par ligne de métier, qui existe aussi forcément avec le système de binômat. Mais, j'en constate plus par l'âge. » [Entreprise B, MAN 1]
- « Il arrive qu'on essaye de trouver des tâches à chacun de façon à ce que tout le monde participe à la vie collective, ce n'est pas toujours évident parce que tout le monde n'a pas le même attrait à ce qu'est la vie collective » [Entreprise B, MAN 1]
- « Ça crée aussi un esprit puisque les jeunes vont plus aider, parce que là les anciens, parce qu'ils manipulent beaucoup plus facilement l'informatique » [Entreprise B, MAN 1]
- « Après, il y a plein de tâches à faire dans une agence, si on répartit des tâches à chacun on y arrive..., parce qu'il n'y a pas que aussi. À l'avant, vous avez l'affichage, vous avez la propreté de l'agence, vous avez l'accueil, il faut aussi les aider, je dirais que l'accueil, il fait aussi partie intégrante..., des conseillers clientèle, moi je ne les ai pas exclus. Donc, mes réunions font partie de tout le monde. Donc après, eh bien ces gens-là vous leur donnez plus de tâches administratives... » [Entreprise B, MAN 2]
- « Parce que les plus anciens sont moins..., appétant sur l'informatique, les plus jeunes mêmes 10 ans de moins, ont plus d'appétence. Donc, ils vont aider les autres et c'est ça l'entraide aussi, c'est de s'entraider sur certaines choses. Les plus jeunes ont cette appétence informatique, que les plus anciens n'ont pas. » [Entreprise B, MAN 2]
- « Elle est bonne. Chez moi, je n'ai pas de souci. Non, j'ai une agence qui est très fédérée. Chacun sait, je dirais..., sait s'entraider, c'est surtout ça. » [Entreprise B, MAN 2]
- « Ce n'est pas toujours naturel. Après, il y a aussi des affinités de chacun, parce que tout le monde, bon, il y a des affinités euh..., plus importantes sur certains. Mais, en leur apprenant à s'entraider, et la fédération, on y arrive.... Ce n'est pas toujours naturel, surtout sur une grande équipe. » [Entreprise B, MAN 2]

### 3. L'ENTREPRISE C

#### a. Analyse des mondes sociaux

##### i. Modalités de recrutement profondément modifiées avec l'évolution de l'entreprise

Les modalités de recrutement pratiquées et leurs évolutions inscrivent des micros-mondes différenciés entre les modalités d'embauche passées et celles ayant nouvellement cours :

- accès antérieur moins conditionné au niveau d'études,
- accès actuel conditionné à un standard d'études fixé au niveau minimum du BTS dans le domaine des assurances.

Les conditions d'entrées sur le métier ont également subies de profondes mutations en termes de rémunération par rapport aux minima conventionnels instaurés.

Les populations des nouveaux entrants actuels et de ceux ayant par le passé rejoint l'entreprise se distinguent en termes de potentialités d'évolution professionnelle et de rétribution.

Les éléments d'entretien se rapportant à cette thématique sont les suivants :

- « Et puis le niveau de formation au départ n'est pas le même, pour la plupart maintenant nous recrutons au niveau minimum BTS d'assurance aujourd'hui, alors que leurs collègues d'il y a une trentaine d'années, n'avaient pas forcément le même niveau d'études au départ,

n'avaient pas la même formation, la même culture générale, et pas au fil du temps les mêmes aptitudes à changer de métier au bout de tant d'années » [Entreprise C, CRH Proximité]

- « Là vous êtes technicien d'indemnisation, vous avez une fonction de classe 4, c'est-à-dire juste avant de passer cadre, ça vaut 30 000€ quoi. Ces 30 000€ vous les avez tout de suite, si vous étiez rentré il y a 25 ans, vous ne les auriez eu qu'au bout d'un certain nombre d'années quoi. » [Entreprise C, CRH Proximité]

- ii. Répartition des catégories d'âges sur des statuts différenciés, des métiers différents en termes d'activité et d'ancienneté d'existence au sein de la structure :

Les populations administratives relèvent de mondes sociaux différenciés au regard de leurs âges et de leur ancienneté au sein de la structure :

- effectifs administratifs : moyenne d'âge élevée et ancienneté importante,
- effectifs commerciaux : moyenne d'âge plus jeune et plus faible ancienneté.

Les éléments d'analyse reposent sur les verbatim suivantes :

- « Même si..., même si c'est clair que euh, tout salarié aspire à progresser, être davantage reconnu, rémunérer, etc. Et que, plus devant lui, il a une cohorte de gens plus ou moins âgés, et qui sont là et qui s'accrochent, et moins ça va vite, euh... Moins ça va vite, si je puis m'exprimer en ces termes, hein ! » [Entreprise C, GRH Diversité]
- « Oui d'accord, il y a eu une étude assez célèbre sur le sujet... au nom assez insolite hein..., qui était baptisée... enfin... Les quadras de demain..., euh, non : « Les quadras d'aujourd'hui et les quinquas de demain », comme si c'était pour tout ce monde tout ce qu'on pouvait leur souhaiter... qui faisait apparaître que l'on avait un vieillissement euh... enfin naturel des générations, notamment sur les populations administratives... » [Entreprise C, GRH Diversité]
- « Puisque en fait, avec les commerciaux, le turn-over... euh, étant toujours naturellement soutenu, euh... Parce que pour les commerciaux [soupir], il y a un tel brassage... c'est moins pertinent... Vous avez un tel brassage d'entrées et de sorties que... c'est moins pertinent. » » [Entreprise C, GRH Diversité]

- iii. Logiques de mobilité professionnelle différentes entre les activités et les métiers ou selon les sites concernés de l'entreprise étudiée :

Les perspectives de mobilité professionnelle configurent des groupes distincts au regard des éléments de structuration suivants :

- qualification professionnelle,
- étendue des métiers sur le site d'accueil du salarié.

Selon l'élévation du niveau de qualification de la personne considérée et l'importance du nombre de métiers présents sur le site pris en compte, les possibilités d'évolution professionnelle augmenteront.

Les activités administratives et commerciales constituent des micros-mondes sociaux différenciés.

Les mobilités géographiques forcées des salariés provoquées par les changements d'implantation des métiers exercés peuvent bousculer les modes d'organisation du site d'accueil : intégration d'un expert expérimenté d'une autre activité sur une prise de poste d'une nouvelle activité, avec conservation du niveau de salaire en correspondance avec le poste précédemment occupé.

Les extraits d'entretien relatif à ce thème sont les suivants :

- « Je pense que pour les bas niveaux de qualification, les non cadres, que peut-être ils arrivent... Ce sont des hypothèses, ce n'est pas démontré... je pense qu'effectivement, ils arrivent effectivement à un seuil où... Ils voient que la reconnaissance n'est plus ce qu'elle était, que les augmentations de salaire ne sont plus ce qu'elles étaient, la dynamique salariale s'essouffle... Euh, en termes d'échelon, bon ben..., ils sont scotchés quelque part... Enfin, l'horizon qui se présente à eux, c'est euh..., le jour où ils partiront à la retraite hein... Bon, je schématise hein... Pour une certaines catégories de population euh..., on peut tout à fait admettre que... euh, qu'il y a une forte tentation à la démotivation... Oui... » [Entreprise C, GRH Diversité]

- « Alors la situation elle est, chez l'entreprise C je vais avoir une réponse de Normand, c'est oui et non, c'est oui quand on est dans une implantation ou il y a 200 personnes, oui on a une vraie possibilité de gestion de carrière, et cela devient plus compliqué quand on est sur un site comme Tours, où on est spécialisé sur une partie de l'assurance, où il n'y a que 6 ou 7 métiers différents à exercer. » [Entreprise C, CRH Proximité]
- « Là ils savent bien que très clairement, soit ils restent dans l'entreprise telle quelle est actuellement et ils seront rapidement plafonnés, pour la plupart d'entre eux hein, soit à eux d'intégrer la mobilité géographique et...je ne sais pas si dans d'autres sociétés d'assurance cela se pratique beaucoup, mais chez l'entreprise C la mobilité géographique elle n'est pas liée à un changement d'organisation, et encore, elle est relativement faible » [Entreprise C, CRH Proximité]
- « Mais c'est vrai quand un manager voit arriver un salarié, dans le cadre d'une mobilité géographique de restructuration, un salarié chez lui qui gagne 2 ou 3 fois ce que ces salariés gagnent, c'est vrai qu'il y a toujours un petit phénomène de retenue on va dire pudiquement. » [Entreprise C, CRH Proximité]
- « En fait il y a des populations qui sont traitées de manière différente. On va avoir ce que l'on appelle les administratifs, en tous les cas toutes les fonctions qui ne sont pas sur le terrain, pour lesquelles à mon sens il y a très peu de recrutements de jeunes, très clairement... [...] et par contre on a une population de commerciaux, où l'a on est sur du commercial pur et dur, où là forcément on a beaucoup plus de dispositifs de ce genre, puisque plus de turn-over et donc plus de besoins de recrutements. » [Entreprise C, MAN 1]
- « Quand je parle des commerciaux, on est sur le réseau des salariés, c'est de la vente d'assurance en porte à porte, on est sur des taux de turn-over qui vont de 1 à 30 %, là où sur les administratifs on est à 3%. » [Entreprise C, MAN 1]

iv. Vision possible par les salariés de l'authenticité des activités auxquelles ils se trouvent associés et rattachés :

Les activités conduites par les salariés peuvent voir leur authenticité être remise en cause par les réorganisations effectuées, soit de nature géographique, soit de nature technologique. Les personnes doivent se repositionner sur une nouvelle activité.

La nouvelle activité rejointe peut présenter des logiques et des caractéristiques très différenciées de celles connues auparavant en termes de techniques, de méthodes de travail, d'âges, d'ancienneté dans l'entreprise.

Les verbatim qui suivent concernent le point d'analyse présenté :

- « Où en fait, il a fallu réorganiser l'entreprise, il a fallu la rationaliser sur le plan... en termes d'implantations... Par exemple, sur la branche santé, nous avons un dizaine de bureaux en province, hein, euh... et on a regroupé ces bureaux sur... Aujourd'hui, on a deux grands centres santé en France, comparativement... On a fait un peu pareil pour d'autres lignes d'activité... Voilà... [...] L'idée c'était de regrouper, de rationaliser, d'éviter l'éparpillement... Euh... Voilà, cela veut dire que..., qu'il y a des gens... Alors on a fermé quatre sites, mineurs..., enfin... Montpellier; Nice, Reims et Grenoble. Le tout faisant deux cents personnes à peu près, pas plus hein... Et puis on a, pour le reste les gens sont restés sur les implantations qui étaient les leurs... ce sont les activités qui ont été transférées euh, je ne sais pas... de Marseille à Lille, de Lille à Bordeaux, de euh... enfin, etc. Les gens étant restés sur place, ils ont du réapprendre un nouveau métier, un autre métier... » [Entreprise C, GRH Diversité]
- « Il y a de la tension, hein, qui est liée à la charge de travail... Cela, c'est clair ! Il y a de la transformation des métiers..., des transformations dans l'organisation de certains métiers qui créent des tensions qui n'existaient pas auparavant... Voilà... Par exemple, les indemnificateurs, auparavant, traitaient leur dossier..., euh..., partie client, tout seul, euh... voilà, avec leur téléphone, leur machin, etc. Maintenant, on traite de plus en plus les sinistres de manière... euh, c'est industriel, il y a des plateformes téléphoniques, on négocie de gré à gré avec les clients et les intermédiaires... Et puis, si tout va bien le dossier est clos, le chèque s'en va... [Rires]. Et puis... Il y a pas mal de téléphone... Il y a beaucoup de dossiers, c'est une forme d'abattage... C'est une autre façon de travailler, on rationalise plein de choses

hein, on industrialise... Pleins de choses, on réduit le délai de traitement, le client est content parce que le délai de traitement est raccourci... » [Entreprise C, GRH Diversité]

- « Ben oui, et on a mis en place des systèmes de tutorat, qui font que c'est valorisant aussi pour « l'ancien » quoi, maintenant où l'on se retrouve avec une problématique c'est que les compétences évoluent rapidement et que au fur et à mesure les anciens vont être un petit peu dépassée. Et ça on le sent bien quand on est en process de réorganisation, quelqu'un qui a fait 25 ans sur un métier, et qui du jour au lendemain se retrouve sur un autre métier va peiner, alors que son petit collègue, qui vient d'être soumis à la même mobilité et qui a 25 ans, il va monter en compétences quasiment immédiatement, alors là c'est vrai que cela va créer un peu des jalousies. » [Entreprise C, CRH Proximité]
- « Oui, je crois que depuis 99 on n'a pas été sans réorganisation, plus ou moins importantes, mais on a toujours été en réorganisations. Donc par obligation, les gens cultivent leur employabilité. » [Entreprise C, CRH Proximité]
- « Si et quand en plus c'est le jeune qui arrive et qui vous forme sur votre métier, puisque vous, vous avez eu une mobilité, quand en plus vous ne connaissez pas le métier et c'est un jeune qui vous forme, alors que vous étiez vous-même spécialiste ou expert dans votre ancien métier, là oui, ce sont des cas d'espèces où la pilule est un peu amer à avaler. » [Entreprise C, CRH Proximité]
- « Mais forcément c'est plus difficile d'accepter la leçon d'un jeune qui est rentré depuis 2 ans, alors qu'on a 30 ans d'ancienneté, et qu'on se retrouve être un débutant alors que quelques mois avant on était un expert dans son métier. Forcément c'est plus difficile. Et là c'est le rôle du manager, et de la formation de mettre un peu d'huile dans les rouages... » [Entreprise C, CRH Proximité]
- « Oui, c'est-à-dire que si l'on regarde le monde des assurances il y a trente ans, c'était comme à l'école, c'est-à-dire les gestionnaires ou rédacteurs qui étaient les petites mains qui rédigeaient les contrats et qui réglaient les sinistres, comme dans une classe à travailler sur des grands cahiers. Quand je dis trente ans, maintenant c'est peut-être plutôt quarante. Et aujourd'hui on a des systèmes de gestion électroniques de documents et des outils informatiques pour gérer l'ensemble de nos processus, donc ils ont vécu des évolutions que l'on a vécu à l'extérieur mais dans leur monde professionnel et de façon beaucoup plus difficile qu'ils ont été capables de le faire dans leur vie perso. » [Entreprise C, MAN 1]

## **b. Analyse des régulations sociales**

### **i. Situation initiale de la problématique des âges au sein de l'entreprise**

Les plans de départ des salariés constituent des dispositifs et une pratique ayant régulés la vie et la culture de l'entreprise C. La dernière régulation conjointe en la matière demeure d'actualité et son échéance est prévue pour la fin de l'année 2010. Depuis le début de cette même année une nouvelle régulation de contrôle a été définie en matière d'emploi des seniors.

Cette régulation de contrôle est destinée à répondre aux exigences de la loi à minima.

Les éléments d'entretien concernant ce point sont les suivants :

- « Euh..., on a eu plein de départ ici, enfin, c'est il y a quelques années..., mais il y avait des dispositions qui ont pu permettre... Euh, les gens ont pu partir à 54 ans... [...] Oui... Avec une fraction de leur salaire, ce n'était pas le plein salaire, hein... Ce n'était pas 100% du salaire, hein... Bon... Mais... et..., euh..., et c'était autofinancé... enfin, le groupe a toujours fait des systèmes autofinancés !... Il n'a pas été fait appel... Il n'a pas été fait appel aux fonds public, hein... » [Entreprise C, DRH Diversité]
- « Le meilleur témoignage, c'est sans doute... d'ailleurs pour illustrer ce propos... c'est... la loi concernant le seuil des 1% de la masse salariale concernant les salariés de 50 ans et plus, pour laquelle les entreprises qui ne signaient pas un accord se voyaient confrontées à une pénalité... Euh... [Rires et soupirs]. Les dispositions étaient conçues de telle sorte que..., qu'il suffisait de faire un accord à minima, voire unilatéral, c'est-à-dire sans signature des partenaires sociaux, pour être exonéré du paiement de la taxe.... D'ailleurs, c'est ce qui s'est passé ici, on n'a pas euh... enfin, on a fait un accord à minima, puisqu'on n'a pas... On n'a pas eu le consensus des partenaires sociaux en fonction des quelques orientations, je

dirais..., inspirées par le cadre de la loi, donc on a signé un accord vraiment à minima... Nous nous sommes exonérés des pénalités. Euh, voilà... On n'a pas traité sur le fond le sujet... » [Entreprise C, DRH Diversité]

- « Fin 2010, notre accord sur..., euh, les départs volontaires seront terminés... Enfin notre accord cadre sur les départs volontaires auquel..., en majorité sont quand même plutôt des gens en âge proche de la retraite, assez proche de la retraite... qui concerne les gens qui ont demandé à partir... Donc, une fois que ce seuil symbolique du 31 décembre 2010 sera passé, nous pourrons euh..., nous considérons ici que nous serons en capacité de travailler sérieusement sur le fond, enfin, puisque toutes les dispositions antérieures seront derrière nous... de départ anticipé, d'aide au départ, d'encouragement, etc., seront derrière nous... » [Entreprise C, DRH Diversité]
- « Pour le seniors, donc en dehors de l'accord à minima, qui n'est pas vraiment un accord d'ailleurs, enfin..., je... Il va y avoir une ouverture de discussion et de négociation sur le sujet, je pense à partir de 2011 de toute façon... Normalement... de toute façon... » [Entreprise C, DRH Diversité]

#### ii. Intégration de l'âge dans des d'accords ou des dispositifs antérieurs

Un existant en matière d'accord est signalé concernant la thématique des âges. Il concerne les dispositions prévues par l'accord GPEC. Cette régulation conjointe existante est signalée comme étant un point d'entrée dans les dispositions futures à négocier sur le thème de l'emploi des seniors. La cohérence des régulations en cours et à venir est recherchée.

Les extraits d'entretien se rapportant à cette analyse sont les suivants :

- « Pour autant, euh..., dans notre cas, euh..., nous allons ouvrir une négociation de fond sur la question des seniors qui prendra appui sur notre accord GPEC existant, que nous avons signé en 2008... On a un accord GPEC qui prévoit un certain nombre de dispositions concernant les seniors..., qui n'étaient pas je dirais..., enfin le nôtre, il est un peu atypique, car il fait un nombre important de pages... une quarantaine, je crois » [Entreprise C, DRH Diversité]

#### iii. Contraintes exogènes de nature économique pouvant impacter les actions de l'entreprise

Les mouvements de réorganisation de l'entreprise accompagnés des études de consultants en organisation constituent les sources de la régulation de contrôle établie à l'attention de certaines activités : règles de conduite.

Les points suivants d'entretien traitent de ce sujet :

- « On a eu des gens en surnuméraire, hein !... Donc euh..., avec des gens... Il fallu procéder à euh..., à des ajustements... [...] Une fusion, oui... C'est-à-dire que..., si vous voulez... Mécaniquement, tous les gestionnaires souscription, on..., tout s'est regroupé... Puisque l'on faisait plus qu'une seule entreprise... Quand, euh... Quand on les additionnait tous, voilà... Si on faisait un peu de ratios élémentaires, et bien... Il y avait trop de monde si vous voulez... Hein, cela faisait trop de monde..., les indemnités..., pareil... pour les gestionnaires, pareil pour toutes les chaînes de travail, quoi, hein... Enfin... Alors à un moment, il a fallu essayer de réajuster un peu tout ça, en fonction de euh..., je ne sais pas de normes... En fonction de normes que nous avait faites Mc Kinsey à l'époque..., Hein, voilà... Gestionnaire sinistres, cela fait tant de dossiers pas an, euh..., un souscripteur cela fait tant de chiffre d'affaire par an, voilà, etc. On savait que... tout ça quoi... » [Entreprise C, DRH Diversité]

#### iv. Transformation dans l'entreprise du marché interne du travail au fil des années et des évolutions stratégiques

Le marché interne du travail et les filières existantes peuvent être bousculées et désorganisées au regard de mobilités forcées des salariés issues de la délocalisation ou de la relocalisation de certains métiers ou de certaines activités.

Les extraits des échanges consacrés à ce thème sont présentés ci-après :

- « Ce qui se passe c'est que quand vous êtes mobile vous conservez votre salaire, cela pose des avantages comme des inconvénients, l'avantage c'est que vous êtes moins pénalisé par

une mobilité, l'inconvénient c'est que si vous étiez expert dans un métier vous arrivez avec un salaire bien plus important que celui des gens qui sont jeunes sur l'endroit où vous allez atterrir. » [Entreprise C, CRH Proximité]

v. Principes généraux en matière de gestion des âges

L'enquête initiale prévue sur les besoins et les perceptions des seniors concernant leur situation dans l'entreprise est une forme de régulation conjointe permettant de convenir avec eux des règles acceptables en matière de GRH des plus âgés.

Les verbatim qui suivent illustrent cette démarche :

- « Dans cette perspective là... J'avais interpellé une bonne cinquantaine de quinquas..., quand même sur un site qui avait..., qui représentait environ 2600 personnes, c'est sans doute très peu hein... mais, que disaient ces personnes là ?... Que disaient les quinquas ?...[...] D'abord ils étaient surpris... Ils étaient surpris qu'on..., euh, que l'on mette un zoom sur eux... Ils voulaient continuer à vivre leur vie..., qu'on les laisse tranquille ! Sur la question des..., enfin..., que pouvaient-ils faire par rapport aux jeunes ?... Ils trouvaient insolite ou incongrue la question... D'abord, ils avaient un jugement..., enfin un raisonnement qui consistait à dire..., alors je résume bien sûr... Ils sont plus intelligents que nous... Ils comprennent beaucoup plus vite que nous, hein... Euh... On ne voit pas ce qu'on va pouvoir leur apporter ! Ils ont une telle vitesse de progression, euh..., de toute façon, ils vont nous dépasser naturellement..., hein, et on ne voit pas très bien ce qu'on va pouvoir leur apporter... Il y avait aussi des questions pratiques également. Mais moi, je veux garder mon métier... Je ne veux pas qu'on me sorte... pour, je ne veux pas... Euh..., faire du machin, du *tutoring*..., du truc... Est-ce que je retrouve mon boulot après, comment cela se passe pour moi ? Je ne veux pas devenir tuteur à demeure ! Je veux garder mon métier, j'aime mon métier... Si je dois consacrer du temps, comment ça se..., cela se traduit après sur ma rémunération, sur mon évaluation, euh..., sur ma progression ?... » [Entreprise C, GRH Diversité]
- « Les gens que je voyais... Si je peux utiliser ces termes là, bien sûr..., je les trouvais résignés... Oui, voilà très résignés... » » [Entreprise C, GRH Diversité]

vi. Gestion segmentée ou intégrée des âges

La règle attendue en matière de gestion des âges relève d'une politique segmentée des âges.

L'extrait d'entretien sur ce sujet est le suivant :

- « Et qui voient l'horizon se rallonger et qui ne le vivent, pour certains, pas bien du tout. Et sachant que pendant ce temps là, l'entreprise n'a pas édité une politique précise sur les seniors en dehors de son obligation légale, donc on attend un peu des choses comme l'entretien à mi parcours... » [Entreprise C, GRH Diversité]

vii. Prise en compte des accords cadres ou des plans définis et adoptés par l'entreprise

La régulation de l'âge est transversale à différents accords concernant l'entreprise et des limites ou des bornes en âge ne sont pas définies ou régulées de manière très restrictive au niveau des recrutements.

Le verbatim qui suit se rapporte à ce point :

- « Non, pas de quotas... Non, non... Cela dépend des opportunités..., mais vous savez dans les deux cents recrutements, encore une fois..., il y en a toujours qui sont effectués dans les catégories les plus âgées... Le barycentre doit se situer autour des 35-40 ans..., hein... Il y a aussi un accord sur la diversité..., alors au niveau de la branche... » [Entreprise C, GRH Diversité]

viii. Coexistence de règles pouvant entrer en contradiction

Les régulations antérieures ayant pu être majeures en termes de gestion des âges peuvent constituer un héritage ou une logique de régulation influençant les nouvelles régulations à trouver et adopter en la matière.

Les règles de contrôle définies après négociation avec les partenaires sociaux (départ volontaire liée à un métier) peuvent se détourner en règles implicites pouvant concerner les âges les plus élevés.

Les morceaux d'entretien relatif à ce sujet sont les suivants :

- « D'autres entreprises euh..., ont eu d'autres approches... par exemple, nous ici... Euh, on a fait plusieurs plans, alors de préretraite, plusieurs plans dits de départs volontaires..., euh enfin..., plusieurs plans qui ont consisté, en majeur, en tout cas à cibler les salariés les plus âgés... hein... » [Entreprise C, GRH Diversité]
- « Oui... le PSE, c'est 2008-2009 et 2010, hein... Tout salarié... Le PSE a ciblé 4 sites, hein... En marge du PSE, donc il y avait un plan d'adaptation qui ciblait 2000 personnes..., le plan d'accompagnement visait les changements de métiers, les changements de fonction... Et puis, il y a eu le troisième étage euh..., en quelque sorte qui... Une possibilité de départ volontaire qui ciblait quand même les gens qui perdaient leur poste, quelque part, dans ce grand barnum, hein... Qui était ouvert à tout le monde cette fois-ci... Bon... Sachant que, en majorité, ce sont les gens au plus proche de l'âge de la retraite qui ont..., qui sont partis... Chacun a fait ses propres calculs, les calculs par rapport à ses annuités, voilà..., ses propres comptes et tout ça... Et puis... » [Entreprise C, GRH Diversité]
- « Donc, on va avoir une tendance naturelle à recruter des gens qui ont entre trente et quarante ans, enfin voilà..., et parfois plus... C'est arrivé, bien sûr... Et dans les très hautes fonctions de l'entreprise, quand il y a des... euh, des recrutements de directeurs généraux, ils ont déjà au moins la cinquantaine... » [Entreprise C, GRH Diversité]
- « Enfin, sans être..., je ne me fais pas l'avocat du diable [Rires], mais... Enfin, si euh... Si un, euh..., un..., un RRH, dans le cadre d'un recrutement externe, proposait la candidature..., euh..., d'un candidat bien profilé par rapport au poste et que celui-ci afficherait 58 ans au compteur, euh..., je, je euh..., je ne sais pas..., je ne sais pas comment cela se passerait... Je ne suis pas sûr... Que, euh..., la question de l'âge..., ne constitue pas un obstacle en soi... Je ne suis pas sûr... Je ne dis pas infranchissable, hein... mais en tout cas il y aurait une réflexion qui serait menée hein... Sans doute hein... » [Entreprise C, GRH Diversité]
- « À aujourd'hui les seules difficultés qu'on peut éprouver, ce sont des difficultés où historiquement depuis quelques années dans l'assurance, on ne part pas forcément à 60 ou 65 ans dans l'assurance, mais plutôt avant, on a deux discours : un discours où l'on favorise les seniors et on passe des accords sur les seniors, et en parallèle les gens n'étaient pas forcément très intéressés par cette problématique, puisqu'ils espéraient partir à 57 ans quoi. Et c'est l'un des problèmes qui peut être source de conflit avec les jeunes. » [Entreprise C, CRH Proximité]

ix. Règles implicites ou explicites pour les âges en matière de formation et de déroulement de carrière

Les règles concernant les âges peuvent adopter des formes totalement implicites que seuls des indicateurs adaptés permettent détecter, notamment en matière de taux de formation et de taux d'augmentation servis aux catégories d'âge les plus âgés, par rapport à d'autres populations prises en référence.

Les points abordés sont repris dans les extraits proposés ci-dessous :

- « Alors moi j'avais repris l'exercice complet pour regarder ce qui se passaient dans la foulée, en termes d'âges, les quinquas..., les hommes, les femmes, enfin par tranche d'âges..., etc. Bon, et les... euh... Les résultats de tout ceci sur la partie stricte de la formation...étaient que les taux d'accès à la formation, je dis bien les taux d'accès, entre les moins de cinquante ans et les plus de cinquante ans ne présentaient pas euh..., de différences..., particulières, notables... Enfin fondamentales... Il y avait quelques pouillèmes, des pourcentages... Mais...Par contre quand on allait creuser derrière... Donc, il n'y avait pas de... Ce n'était pas... [...] Pas discriminant... Voilà... Par contre...quand on regardait, ce qui était délivré en termes de formation... Manifestement... Je dirais que... Les rations, si l'on peu le formuler comme cela..., s'exprimer ainsi en ces termes [rires] ... Les rations n'étaient pas du tout les mêmes... Hein... Je dirais que les quinquas avaient des rations..., plus courtes et euh..., toutes choses égales par ailleurs d'un niveau d'investissement plus contrôlé... particulièrement contrôlé..., je ne vais pas dire avec parcimonie, mais particulièrement contrôlé... C'était très contrôlé... Alors que les plus jeunes..., enfin les moins de cinquante ans avaient des formations clairement plus longues et plus onéreuses... C'est le seul point que j'ai concédé... parce que le taux était le même entre les populations... » [Entreprise C, GRH Diversité]

- « Il y avait quelques..., au passage, quelques velléités sur la politique de rémunération d'ailleurs..., les seniors estimant que de temps en temps, ils avaient une petite prime, mais bon... [Soupir], que en gros euh..., c'était fini... quoi... » [Entreprise C, GRH Diversité]
- « C'est vrai... Les seniors me le disaient... Et cela, je pouvais aussi le vérifier d'ailleurs... Ce n'était pas iconoclaste... C'est-à-dire que... Il y avait une décélération nette, claire, des augmentations récurrentes pour les seniors... Alors ça c'est un peu un raisonnement un peu empirique des managers..., à tort ou à raison, c'est humain... Mais... Ils gèrent un équilibre, dans la mesure où ils ont des équipes avec un déséquilibre... » [Entreprise C, GRH Diversité]
- « ça veut dire que l'on suggère mais que l'on n'impose pas. C'est-à-dire que le principe c'est que quelqu'un qui est resté 5 ans sur le même métier, on lui suggère que peut-être ce serait bien pour lui de faire évoluer ses compétences. [...] Ce n'est pas refusé mais ce n'est pas forcément suivi des faits quoi. Après, c'est plus l'évolution des organisations qui crée la mobilité. » [Entreprise C, CRH Proximité]
- « C'est la RH centrale qui pilote, c'est-à-dire que moi, modestement, je suis les évolutions, surtout de l'intégration au poste, après formations des gens qui s'inscrivent dans des mobilités » [Entreprise C, CRH Proximité]
- « On a forcément des populations de jeunes qui sont beaucoup plus volatiles, qui ont été bercées avec des mots tels que : l'employabilité, la dynamique du travail et autres, alors que forcément sur des générations plus anciennes quand on rentrait dans une entreprise, c'était l'entreprise de sa vie. » [Entreprise C, MAN 1]

#### x. Déploiement des politiques et des dispositifs de GRH

La régulation relative à l'âge ne se situe pas encore au niveau de prise en compte de celle consacrée aux équilibres et à l'égalité hommes-femmes. Les règles de recrutement appliquées peuvent inverser en peu de temps les proportions d'une équipe de travail en termes d'âge.

Le verbatim consacré à cet élément est le suivant :

- « J'ai le sentiment que les partenaires sociaux sont plus sensibles aux critères hommes/femmes qu'aux critères d'âges. [...] Oui, oui et très prégnante sur certains sites quoi. Quand je vois que sur Nantes, sur un peu plus de 150 personnes, il y en a 100 qui sont rentrés les 5 dernières années quoi, bah les autres ne sont plus dans le même contexte ... » [Entreprise C, CRH Proximité]

#### xi. Management opérationnel

Les règles managériales, notamment en matière de choix des collaborateurs lors du recrutement peuvent entrer en contradiction d'objectifs avec ceux poursuivis par la régulation de contrôle concernant les âges.

Les éléments des entretiens repris sur ce sujet sont ceux présentés ci-dessous :

- « D'ailleurs ça m'a même donné envie de sonder quelques managers sur la question... Ils m'ont dit, mais vous avez raison... Moi j'ai un budget de tant, je privilégie les gens, les jeunes que je veux voir pousser... les autres sont déjà à des niveaux de rémunération tels... que cela ne fait pas de sens, dans la pyramide des salaires que j'ai, cela ne fait pas de sens... » [Entreprise C, GRH Diversité]
- « Et puis, les gars des managers à qui je posais la question, ils me disaient... Attention, c'e n'est pas n'importe qui, hein..., Parce qu'il y en a des bons et des pas bons..., il faut faire attention à ce que l'on transfère... Euh... Attention à ce que l'on transmet... Il y en a des bons et des moins bons, hein... Et puis, il y en a qui sont bons, mais... Ils sont infoutus de transmettre quoi que ce soit ! Cela ne les intéresse pas... Ils sont dans leur sphère, dans leur bulle... L'impression que j'ai eue à l'époque..., c'est euh... J'avais l'impression que l'on voulait faire..., qu'on essayait de faire le bonheur des quinquas malgré eux... » [Entreprise C, GRH Diversité]

#### xii. Instances internes correctives des situations déviantes

La régulation des injustices relatives à la considération de l'âge se règle par voie d'accord, soit une régulation conjointe devenue une régulation de contrôle.

L'élément d'entretien abordant ce sujet est le suivant :

- « La DRH interfère sur la conformité du budget alloué, vérifie si un certain nombre de règles sont respectées... Par exemple, on a un accord qui prévoit que, euh..., tout salarié qui n'a pas été augmenté pendant une période de ..., euh, de deux ou trois années..., je ne sais plus exactement quel est le..., quatre années peut-être... Je peux vérifier exactement, mais cela n'est pas important... Alors, ce salarié peut demander à être reçu par son manager pour savoir..., avoir les tenants et les aboutissements, connaître les raisons de cet état de fait... » [Entreprise C, GRH Diversité]

xiii. Vie collective

Les régulations entre les âges épousent des mouvements facilitant les rapprochements entre les âges similaires ou proches, plutôt que ceux en direction de générations différentes.

La citation d'entretien ci-après reprend cette explication :

- « ...je pense que l'on peut difficilement se mentir et on est quand même toujours plus à l'aise pour parler avec un de ses pairs ou un de ses collaborateurs qui est grosso modo de la même tranche d'âge, qui a potentiellement dans sa vie perso à peu près les mêmes choses que vous, que quelqu'un qui n'est pas de la même génération » [Entreprise C, MAN 1]

#### 4. LES AUTRES ENTREPRISES : D, E, F, G et H

##### a. Analyse des mondes sociaux

i. Modalités de recrutement profondément modifiées avec l'évolution de l'entreprise

Les phénomènes observés pour les entreprises précédentes se retrouvent dans les éléments abordé par les DRH ce qui permet de valider les organisations constaté pour les micros-mondes sociaux :

- **niveau d'études moindre** exigé par le passé (CAP et bac),
- niveau de diplôme en correspondance avec la hiérarchie des postes : bac+2 ou 3 et bac+ 4 ou 5.

Les filières traditionnelles d'évolution à l'ancienneté ou en fonction de l'expérience, permettant historiquement d'accéder à des postes d'aboutissement, sont remises en cause par les nouvelles modalités d'accès à ces mêmes postes nouvellement fixées à partir du niveau de diplôme.

Les réunions dans lesquelles sont regroupées et auxquelles participent les salariés issus de ces deux filières sont parfois l'occasion de constater les heurts entre ces deux mondes.

Les éléments d'entretien abordant ces filières et les décrivant sont proposés ci-après :

##### **Entreprise D**

- « Nous, on accueille beaucoup..., de personnes par..., jeunes par apprentissage et des stagiaires... Beaucoup de stagiaires... Donc eux... Des nouveaux et même des très jeunes... Des moins de 18 ans, beaucoup en fait..., je n'ai pas les chiffres mais c'est important... je n'ai pas les chiffres sur les stages... » [Entreprise D, GRH]

##### **Entreprise F**

- « On commence au guichet et on arrive sur des postes de directeur d'agence... Et les bac+5 plus récemment, maintenant qui arrivent directement sur le poste de directeur d'agence... Ils ont peut-être ou certainement identifié ce clivage..., entre euh..., les deux types de population managers... » [Entreprise F, GRH]
- « Les anciens étaient plutôt remontés à l'égard des nouveaux entrants... C'était l'inverse de... On aurait imaginé les choses dans l'autre sens... Là, c'était les personnes promues en interne qui étaient un peu tranchantes dans leurs propos à l'égard des jeunes... Oui... C'est vrai que l'on a eu cela, un peu... Sur des sessions de formations qui réunissaient des personnes entrées sur diplômes et d'autres promues en ayant suivi les différentes étapes de la promotion interne... » [Entreprise F, GRH]

### Entreprise G

- « Les baby-boomers sont rentrés avec un niveau, qui dépend des fonctions de l'entreprise, où il y avait une grande disparité, on pouvait rentrer avec le certificat d'études, un CAP ou équivalent et beaucoup à BAC, et selon le niveau d'expertise à Bac +4 ou 5. Maintenant, on recrute principalement à bac+3 et 5. » [Entreprise G, DRH]

### Entreprise H

- « Je sais que nous avons des personnes, des cas de personnes ayant une certaine expérience, qui ont progressé de façon latérale, non pas avec davantage d'expertise, de responsabilités, mais plutôt latérale, pour des raisons diverses. Cela peut donc être finalement une source de leur mal être, car ils se retrouvent à faire un job équivalent à celui de celui qui sort de l'école ou qui a une petite expérience (récemment diplômé tout de même). Mais par contre ce sont des profils, à potentiels et puis il y a un marché du travail qui n'a rien à voir avec celui d'il y a 20 ans. Et quand vous recrutez, vous recrutez par rapport à des critères de marché, et pour peu que votre progression interne, votre rémunération moyenne est moins importante, elle a évolué de manière moins importante, et vous vous retrouvez face à une jeune, sur le même type de job que le vôtre, qui a un salaire plus élevé car le marché du travail a évolué et les salaires aussi. » [Entreprise H, GRH]

- ii. Répartition des catégories d'âges sur des statuts différenciés, des métiers différents en termes d'activité et d'ancienneté d'existence au sein de la structure :

Les répartitions des effectifs sur les métiers, les techniques et au regard de l'expérience acquise se traduisent souvent de manière implicite sur une organisation des micros-mondes autour des âges ou de l'expérience :

- expérience relationnelle : existante pour les plus âgés et plus faible chez les plus jeunes,
- technique historique : maîtrisée par les salariés les plus âgés et inconnue des salariés les plus jeunes.

Les éléments traitant ce sujet dans les entretiens correspondent aux verbatim suivants :

### Entreprise D

- « On a des collaborateurs qui sont pour la plupart issus du monde de la production... et euh..., qui ont été reconvertis à l'informatique euh..., un petit peu dans..., dans l'entreprise en fait... Ce ne sont pas des gens qui avaient forcément une formation informatique à la base... [...] Donc aujourd'hui, on a à la fois ces personnes qui ont cet historique là et des personnes plus jeunes qui eux sont rentrés, qui eux sont formés..., qui sont soit ingénieur..., euh ont fait des études techniques, etc. » [Entreprise D, GRH]
- « Ils sont polyvalents, bien sûr, mais..., ils gardent leurs spécificités... Alors après, chacun fait... le jeune avec ses techniques et l'ancien avec le système traditionnel et chacun est compétent dans son domaine... » [Entreprise D, GRH]

### Entreprise G

- « Il faut savoir que nous sommes très présents dans les pays en voie de développement, où le savoir est tenu par les plus jeunes, car ce sont les plus jeunes qui sont les plus formés, et il se trouve que dans les pays matures les salariés sont formés, effectivement, les technologies et les savoirs les plus récents sont détenus par les plus jeunes, mais dans les banques il y a une expérience clientèle qui a aussi son importance qui s'appelle le savoir-faire et qui s'acquiert par un mixte technique que les seniors managers ont quand même, donc une expérience relationnelle, des deals, de tactiques, que n'ont pas forcément les plus jeunes . » [Entreprise G, DRH]

- iii. Vision possible par les salariés de l'authenticité des activités auxquelles ils se trouvent associés et rattachés :

Les évolutions et la croissance des entreprises conduisent à rendre plus authentiques de nouvelles activités, pour une cible particulière de collaborateurs : nouveaux entrants, commerciaux. Pour les collaborateurs non concernés par ces évolutions la vision et le positionnement de leurs activités peuvent relever d'un registre plus périphérique.

Les mouvements de réorganisation internes ou externes affectant les entreprises depuis quelques années brouillent la visibilité attachée aux métiers actuellement exercés, concernant leur avenir professionnel possible, ou les perspectives d'évolution des salariés en place.

Les entreprises se transforment, les activités se modifient et les métiers se déplacent ou évoluent fortement amenant une réduction temporelle de la perception de l'authenticité des métiers exercés, de l'expérience acquise sur ces derniers.

Les verbatim suivants déclinent ce sujet auprès des entreprises interrogées :

#### **Entreprise G**

- « Tout d'abord il y a eu beaucoup de mouvement, beaucoup de réorganisation depuis 5 ans, rachat depuis 10 ans, avec intégration qui s'est faite au fur et à mesure cette intégration est couplée à une intégration des équipes avec une nouvelle segmentation clientèle. Et donc les salariés ont eu beaucoup l'occasion de se repositionner, en tous les cas pour les commerciaux, ils n'ont pas eu à se dire « tient que vais-je devenir ? » [Entreprise G, DRH]

#### **Entreprise H**

- « Nous sommes une grosse PME en France, donc nous avons des parcours pour des commerciaux, qui représentent la grosse masse de l'entreprise, mais ce sont plutôt des parcours ad hoc en fonction des personnes, des opportunités, des parcours, du cas par cas, nous sommes plutôt artisanal. On nous pose souvent la question, effectivement, mais nous avons surtout des choses pour les commerciaux, après il s'agit des parcours pour les experts mais là ce sont plutôt des choses ad hoc. On essaie donc de voir cela en fonction des profils. » [Entreprise H, GRH]
- « Nous avons un rajeunissement de nos effectifs. Mais cela s'est accentué car on a eu pas mal de personnes qui sont parties à la retraite (baby-boom) et en plus nous nous sommes développés. C'est surtout qu'il y a 2 ans nous avons ouverts des « clubs » qui sont des banques en appartements, dans des villes de tailles moyennes, cela marche très bien et nous avons dû recruter pour cela. » [Entreprise H, GRH]

### **b. Analyse des régulations sociales**

#### **i. Situation initiale de la problématique des âges au sein de l'entreprise**

Rares sont les entreprises ayant mis en place avant la date de parution de la loi sur l'emploi des seniors en 2009 des actions de régulations conjointes sur cette thématique précise. Quelques unes sont présentes dans notre échantillon.

La formule de régulation majoritairement rencontrée est celle de la régulation de contrôle.

C'est bien l'exigence légale relative à la situation des seniors qui permet d'enclencher les discussions sur ce sujet et d'enclencher la mise en œuvre d'une régulation conjointe, à terme, dans ce domaine.

Les règles adoptées relèvent davantage d'un souci d'exonérer l'entreprise des pénalités financières applicables, plutôt que de traiter sur le fond le sujet des seniors ou de tous les âges dans les contextes spécifiques en correspondance avec les entreprises.

Les éléments d'entretien situant le niveau de régulation adopté sont livrés ci-après :

#### **Entreprise D**

- « Il y a l'obligation légale, aussi la partie légale... On est tenu de respecter un certain nombre de choses depuis cette année... Euh, il y a une loi qui est passée, je ne sais plus 2009 ou 2010... L'obligation qui est faite aux entreprises justement..., de préserver..., de réserver un certain nombre d'actions en faveur des seniors... » [Entreprise D, GRH]
- « Être là au quotidien pour accompagner les collaborateurs... Donc... Là, on est sur un plan d'action pour les seniors par exemple..., chez D..., avec la mise en place d'entretiens euh..., sur la base du volontariat..., néanmoins d'entretiens pour les plus de..., les plus de 50 ans pour la seconde partie de carrière..., sur un point de carrière... On a mis également en place donc..., du tutorat... Euh..., fait des formations pour ceux qui partent prochainement à la retraite, sur l'après entreprise D..., on va dire, sur comment faire la seconde vie..., on va dire, après le départ de l'entreprise... C'est un programme assez nouveau... Et puis également euh..., tout ce qui est du mentorat... Également... Enfin, c'est mettre en valeur... ces gens là,

un petit peu ces personnes là... Enfin, c'est la transmission de connaissance... parce que... Je ne sais pas si vous connaissez l'informatique un peu... » [Entreprise D, GRH]

- « Là..., le plan d'action des seniors, là, c'est un plan qui a aujourd'hui été discuté, euh..., avec les partenaires sociaux pour D... Il y a d'autres choses qui se font en parallèle au niveau groupe, mais nous on a avancé de notre côté pour D..., sur les points que je vous ai évoqués tout à l'heure... Voilà... » [Entreprise D, GRH]

#### Entreprise E

- « Avant de signer l'accord, il y a eu un certain nombre de tables rondes qui ont été organisées avec des collaborateurs divers et variés. Et ces tables rondes ont permis d'échanger sur la notion de senior, sur la deuxième partie de carrière, sur un certain nombre de thématiques qui ont nourri en fait les réflexions des partenaires sociaux et de la direction lors des échanges sur la nécessité ou la possibilité de signer un accord senior. » [Entreprise E, GRH]

#### Entreprise F

- « Donc soit les entités ont abouti à une vraie négociation..., soit elles ont mis en place des plans d'action de façon unilatérale. Et, euh... La plupart de ces accords..., ou de ces plans d'action ou de ces accords prévoyait, euh..., à la fois une formation des managers à l'intergénérationnel et à la fois, c'est le deuxième volet de la plupart des plans d'action, la formation des gestionnaires ressources humaines aux entretiens de deuxième partie de carrière... Donc, voilà... Ce sont les deux grands volets de ces plans d'action... [...] Mais il a plutôt été décidé que l'on se focaliserait, en tout cas pour cette année, sur la formation des euh..., gestionnaires ressources humaines à l'entretien de deuxième partie de carrière... » [Entreprise F, GRH]

#### Entreprise G

- « On a signé 2 accords seniors, 1 premier fin 2007, qui était déjà axé sur la gestion de carrière ou la prolongation de carrière des seniors, pour faire en sorte de maintenir leur motivation, c'était vraiment l'objectif et c'était indiqué comme cela dans l'accord à l'époque, et faire en sorte qu'ils puissent aussi trouver des opportunités de carrière, et qu'ils continuent d'être formés, etc. Il y a eu un second accord, il se trouve que notre accord était toujours valable, puisqu'il avait une durée de 3 ans, mais il ne répondait plus à la circulaire qui demandait de respecter une série de mesures dans des chapitres (6 chapitres) où il fallait choisir soit un objectif de maintien dans l'emploi ou de recrutement, mais nous nous avons choisi un objectif de maintien, compte tenu de nos effectifs qui sont importants. » [Entreprise G, DRH]

#### Entreprise H

- « Quand on regarde les différents processus RH, que cela soit dans le recrutement où quand on doit recruter des jeunes ou des moins jeunes, parce que maintenant avec la politique senior on s'intéresse aussi aux seniors chez nous, les méthodes pour aller chercher des seniors, ce ne sont pas les mêmes outils » [Entreprise H, GRH]
- « Oui, voilà, c'est-à-dire que nous avons un accord senior signé à la fin de l'année dernière, pour le maintien dans l'emploi voire le recrutement de senior (+ de 45 ou plus de 50ans suivants les sujets), aménagement de temps partiels à compter de 58 ans par ex, ou les seniors demandent un temps partiel à 80% et sont payés à 90%, préparent leur transition, ont davantage besoin de recul, on envie de profiter de la vie, donc des attentes par rapport à cela. » [Entreprise H]

#### ii. Intégration de l'âge dans des d'accords ou des dispositifs antérieurs

Rares également sont les entreprises ayant déjà intégrées, sous forme de régulation conjointe, la problématique de l'emploi des seniors dans d'accords collectifs préexistant à 2009.

Lorsque la problématique de l'âge a fait l'objet de régulation conjointe dans des accords antérieurs à 2009, les accords concernés correspondent aux domaines suivants :

- accord GPEC intégrant des dispositions sur les âges (2 entreprises)
- accord déjà dédié aux seniors (1 entreprise).

Les éléments des entretiens situant ces accords antérieurs intégrant la problématique de l'âge correspondent aux extraits présentés ci-après :

#### Entreprise D

- « Oui... Il y a un accord mais..., euh..., qui a été signé, il y a bien des années, hein... Un accord ancien... Parce que de mémoire, la loi sur la GPEC..., c'est la loi de modernisation sociale..., cela doit être 2004 ou 2005... [...] les pré-requis, on va dire..., pour passer d'un métier à l'autre, décrire les parcours, hein... Euh... Donc cela permet d'avoir l'ensemble de la visibilité sur les métiers de l'entreprise, et sur les possibilités d'accéder là bas en partant de là... etc., de pouvoir se, euh..., se construire entre guillemets son parcours, son cheminement professionnel, sa carrière... [...] Non, pas forcément..., à cette époque là... mais c'est vrai que cela fait quand même partie des règles du jeu, parce qu'en termes de pyramide des âges..., mais non... C'était vraiment axé sur les compétences... Hein... les compétences » [Entreprise D, GRH]

#### Entreprise E

- « Bon déjà on avait des dispositifs liés à l'accord relatif à la GPEC qui avait été signé en 2008. Et puis on a signé un accord senior donc en 2009, fin 2009, avec plusieurs objectifs » [Entreprise E, GRH]

#### Entreprise G

- « Je vais essayer du mieux possible d'intégrer la question sur laquelle l'entreprise à effectivement..., la prolongation de la carrière des seniors au sein de notre entreprise, à la fois pour répondre depuis l'an dernier à une contrainte réglementaire mais aussi parce que l'entreprise avait fait le choix déjà depuis 3 ans de répondre, de réfléchir à une question de la place des seniors dans l'entreprise, surtout que les seniors chez nous représente 42% des salariés de l'entreprise (+ de 45 ans) et 29% ont plus de 55 ans, + de 60 ans 17 ou 19%. » [Entreprise G, DRH]

#### iii. Transformation dans l'entreprise du marché interne du travail au fil des années et des évolutions stratégiques

Le marché interne du travail peut voir son organisation très structurée par les techniques utilisées, notamment dans le domaine de l'informatique, et remise en cause à terme par un changement de technologie.

Ce marché interne structuré à partir de technologies historiques peut présenter des caractéristiques plus faiblement attrayantes pour les nouveaux arrivants et en faible correspondance avec les programmes d'enseignement dispensés par les écoles.

Cette situation peut renforcer le positionnement d'authenticité relatif à cette technologie pour les collaborateurs rattachée à celle-ci. La population concernée peut se concentrer sur une tranche d'âge donnée.

L'extrait d'entretien qui suit présente cette situation de décalage :

#### Entreprise D

- « Donc en termes de mixité, il y à la fois une mixité en termes d'âge... et puis une mixité également en termes également de..., diplômes, d'études et de vécu euh..., et de culture d'entreprise..., etc. Voilà donc euh... [...] Oui... Il y en a qui ont connu une seule entreprise... Hein... qui ont suivi, qui ont..., euh..., qui ont fait leur parcours chez D... Parce que l'entreprise D a été créée en 2004... Donc, c'est-à-dire qu'avant..., ils étaient..., ils ont fait un parcours dans le groupe... Et puis après, ils sont arrivés chez D... Et puis il y a ceux..., qui..., sortent de l'école, ceux qui ont eu une expérience avant... et qui... Et donc [...] Bon... Ah..., mais au départ, en fait, on a beaucoup travaillé sur des gros systèmes qu'on appelle le Main Frame... Et... Qui est plutôt concurrencé aujourd'hui par tout ce que l'on connaît aujourd'hui..., des systèmes Windows ou Unix..., qui sont plutôt des systèmes qu'on appelle Open, donc un peu plus euh..., habillé..., avec des technologies plus récentes... et donc malgré tout..., mais dans les banques et dans les assurances..., il y a beaucoup de choses qui fonctionnent encore sur Main Frame... Et cela, ce sont des choses que l'on n'apprend pas ou plus à l'école... Et donc, ce sont les personnes qui connaissent le métier..., ce sont beaucoup euh..., les personnes qui ont l'expérience de ce métier qui connaissent... » [Entreprise D, GRH]

#### iv. Organisation du travail

La régulation relative à l'organisation du travail peut mettre en place des dispositifs visant à réguler les rapports entre les différentes classes d'âge au travail. Souvent les relations entre les nouveaux arrivants (le plus souvent des jeunes) et les plus anciens (le plus souvent les plus âgés) sont organisées sous forme de :

- binôme,
- tutorat,
- référent.

Ces règles d'organisation, issues d'une régulation de contrôle, visent à assurer la transmission des connaissances entre les salariés et la pérennité de la disposition de ses connaissances pour l'entreprise.

Cette contribution et ce rôle peuvent faire l'objet d'une reconnaissance de nature symbolique ou sous forme de rétribution numéraire.

Les extraits d'entretien qui suit illustrent ce point :

##### **Entreprise D**

- « On a besoin effectivement de faire circuler cette connaissance, d'être..., de la faire passer, de la récupérer... Voilà... La transmission... De valoriser cette connaissance... Chez nous on a une expression que je n'ai pas connue ailleurs... Chez nous on dit que l'on a des « sachants »... Donc un « sachant », c'est quelqu'un qui détient la connaissance... Et nous dans les équipes, il y a toujours un ou deux « sachants » qui... Euh, à qui on demande de valoriser..., doivent permettre de valoriser..., encadrent les plus jeunes..., enfin que l'on peut mettre en binôme avec un plus jeune... pour que le plus jeune puisse être formé sur un certain nombre de choses qui sont..., très spécifiques, particulières, très complexes, très techniques... liées au monde de l'entreprise D... » [Entreprise D, GRH]
- « Voilà... Alors on a répertorié nos SPOC... Celui que l'on appelle chez nous les SPOC... Les Single Person of Competences... Les uniques détenteurs de compétences..., et on les a systématiquement « back upés »... » [Entreprise D, GRH]

##### **Entreprise E**

- « Une prime exceptionnelle en fait ...qui rémunère et récompense ceux qui veulent bien accepter d'avoir une mission de tutorat et de transmission des savoirs » [Entreprise E, GRH]

#### v. Principes généraux en matière de gestion des âges

La régulation rencontrée concernant les âges est une régulation de contrôle qui met en avant ou pas le critère de l'âge.

Soit les dispositifs adoptés se centrent sur d'autres variables que celles de l'âge et englobent par conséquent tous les possibles concernant les âges, à partir de la satisfaction des personnes au regard des éléments plus généraux ou pertinents retenus : compétences, performances ou caractéristiques individuelles de la personne considérée.

Soit les règles s'établissent au regard du critère de l'âge et constituent une segmentation explicite de la population en fonction du seuil retenu et appliqué.

Les extraits d'entretien qui suivent abordent ces sujets :

##### **Entreprise D**

- « Les extrêmes, c'est 24, 25 ans à l'entrée ou un peu moins des fois, cela dépend des études qu'ils ont faites... Et cela va jusqu'à 60 ans et plus..., parce que l'on peut partir aujourd'hui à 60 ans, mais encore faut-il avoir l'ensemble des trimestres..., les annuités nécessaires, parce que sinon... Cela dépend des personnes et des parcours... Il faut avoir les annuités, les trimestres... Et aussi, et puis..., l'envie de partir... Donc, il y a aussi des gens de 60 ans et plus... 60 ans et quelques... » [Entreprise D, GRH]
- « Ah !... S'il y a un recrutement à faire ?... En fait, s'il y a un recrutement à faire, on vise d'abord les bonnes compétences et la bonne personnalité... Après, il n'y a pas de consigne par rapport à l'âge, hein ! On a embauché des personnes qui avaient 50 ans, d'autres qui en avaient 25... Euh... » [Entreprise D, GRH]

## Entreprise F

- « Ce qui m'a un peu choquée par rapport aux accords notamment sur les **seniors** c'est que par le biais de la loi on stigmatise un type de population. C'est-à-dire faire prendre conscience à un collaborateur **de plus de 45 ans** qu'il est considéré comme **senior** ça risque d'être un choc pour beaucoup..., et peut-être qu'en voulant bien faire on stigmatise aussi une population. » [Entreprise F, GRH]

### vi. Gestion segmentée ou intégrée des âges

Les règles adoptées en matière de gestion des âges peuvent correspondre à une gestion de tous les âges ou une gestion de cibles particulières et intégrer une segmentation plus fine que celle proposée et indiquée par la législation.

Cette segmentation peut prendre des sens différents et exprimer des visions ambiguës du rapport à l'âge en fonction des tranches créées au-delà du seuil légal qui est de 45 ans et plus.

Le seuil en soi est un élément de catégorisation. Il signale un franchissement de cap et indique le régime de gestion devenant alors applicable.

La multiplication des seuils s'accompagne d'une multiplication des messages associés et renvoie aux dispositions prévues pour les tranches d'âge correspondantes.

Les verbatim qui suivent présentent ces options :

## Entreprise F

- « Je pense que naturellement on a envisagé le clivage, 45-55 ans et d'un autre côté les plus de 55 ans..., pour lesquels on ne propose pas forcément les mêmes choses... Voilà... Mais..., je suis d'accord avec vous... Chaque trajectoire est individuelle et on n'a pas en tout cas, euh..., et écrit noir sur blanc, euh... les plus de 55 ans, on ne leur propose pas de bilan de compétences, ou autres ! Absolument pas... Non... C'est de se dire que chaque cas est individuel !... » [Entreprise F, GRH]
- « Oui, oui... Oui... On a segmenté l'offre, entre les GRH en prise de poste, qui peuvent être ces fameux..., trentenaires... Et, en même temps... En même temps on peut être... Euh, on arrive... On peut arriver tardivement sur cette fonction, on peut avoir 50 ans et... Avoir 50 ans et pour autant, être euh..., être un GRH en prise de poste... [...] Oui... Donc on a segmenté l'offre entre les GRH en prise de poste et les GRH expérimentés... Et on a par exemple..., si on prend le cœur du métier, qui est l'entretien de gestion, euh... On a, pour les GRH en prise de poste, un dispositif *ad hoc*, qui est euh..., on a la conduite d'un entretien de gestion, avec un accompagnement individuel et tout ça... Et pour les GRH expérimentés, on est plutôt sur un processus d'approfondissement euh..., et on vient avec ses cas pratiques..., les fameux..., les fameux entretiens dits difficiles et on est coaché sur la façon de les mener... » [Entreprise F, GRH]

### vii. Règles implicites ou explicites pour les âges en matière de formation et de déroulement de carrière

Les règles de régulation en matière de formation et de déroulement de carrière sont explicitées et relèvent plutôt d'une régulation de contrôle.

L'âge ne constitue pas toujours un critère de suivi des politiques de formation. Pour les carrières, des critères d'activité peuvent effacer celui de l'âge. Les décisions prises concernent alors tous les âges. Pour les accords relatifs à l'emploi des seniors, la régulation de contrôle peut mettre en avant un âge précis avec des possibilités offertes ou pas en matière de gestion de carrière.

Les extraits d'entretien qui suivent exposent ces cas différents :

## Entreprise D

- « Les opportunités existent... À travers la performance... On travaille sur People Soft, on a des outils, euh..., pour mesurer la performance... On connaît aujourd'hui la performance des collaborateurs, on la reconnaît vraiment avant tout..., euh..., la performance des collaborateurs, leur évolution et tout... Et... La rémunération, etc. Donc il faut être performant avant tout..., alors pourquoi pas, si vous êtes performants à 25 ans, oui..., si vous êtes performants à 50 ans, tant mieux... » [Entreprise D, GRH]

- « Oui... Quand vous démarrez vous êtes dans le marché, mais pas forcément au plus haut... Donc après l'augmentation est toujours présente, mais pas forcément du même niveau... Peut-être moins accentuée que par le passé... » [Entreprise D, GRH]
- « Oui, c'est suivi... On a des tableaux de bord... Parce que... Oui, tout est suivi... Bien sûr... C'est-à-dire on a... On prend en compte..., on prend en compte d'une part le..., euh, le médian..., on suit cela par rapport à l'équipe et puis aussi par rapport à la classe... Parce que..., on fait partie de la convention des assureurs, et donc il y a des classes qui vont de 1 à 7... » [Entreprise D, GRH]
- « Il y en a qui sont toujours à la même place..., au même poste depuis 20 ans... D'autres qui bougent en fonction des opportunités... cela peut être plus ou moins lent... Et puis c'est notre travail de détecter ceux qui sont le plus à même d'évoluer et de...Euh..., les accompagner... Après, je ne vais pas vous faire de faux discours, mais..., il y a ceux qui n'ont jamais évolué parce que..., parce qu'ils ont déjà du mal sur leur poste... Et que voilà, du coup... Donc... mais oui, il y a des opportunités, il y a des possibilités... » [Entreprise D, GRH]

### Entreprise E

- « Tous les entretiens..., enfin tous les bilans des entretiens de développement sont transmis à la direction des ressources humaines qui tient des comités de carrière. Et pendant ces comités de carrière sont prises les décisions sur les formations, sur les mobilités, etc., etc. » [Entreprise E, GRH]
- « Donc dans l'entretien de seconde partie de carrière, il va y avoir des questions qui vont être plus orientées sur des personnes dont la cible est 50 ans ou des personnes dont la cible est 55. » [Entreprise E, GRH]
- « Enfin il y a une vraie dynamique que je trouve assez remarquable pour être soulignée c'est qu'il y a vraiment, vraiment une vraie dynamique de mobilité interne chez nous quoi. » [Entreprise E, GRH]

### Entreprise F

- « J'essaie de voir si on a eu des remontées..., euh..., à la fois du type syndical, du type ... ou... [Rires]..., ce n'est pas quelque chose que l'on a identifié... pour être tout à fait honnête en tout cas, pour les plus de 45 ans... Est-ce que à un moment donné, il y a une espèce de plafond de verre qui fait que..., euh?... On en parle beaucoup pour les femmes, et on revalorise les rémunérations... Euh..., ce n'est pas en tout cas euh... Euh... À la fois au niveau du groupe et à la fois... J'essaie de voir dans le groupe, de raisonner par grande activité chez nous.... Ce n'est pas un indicateur qui remonte..., enfin un indicateur qui est remonté... Généralement, cela remonte par les syndicats ce genre de choses..., je ne l'ai... Euh, on ne l'a pas identifié comme tel en tout cas... » [Entreprise F, GRH]

### viii. Suivi de la politique diversité et de la politique de gestion des âges

Les règles de gestion des âges peuvent ne pas être activées du tout ou sous des formes très détaillée.

Les éléments d'entretien qui suivent donnent en exemple cette situation :

### Entreprise D

- « Déjà, il faudrait déjà peut-être l'étudier ! Non, on ne regarde pas par âge... On ne fait pas de sorties par âges !... On va regarder par classe, par ancienneté dans la fonction, etc... mais on ne regarde pas en fonction de l'âge... On n'a jamais fait de statistiques par rapport à l'âge !... En disant, tel âge, euh... » [Entreprise D, GRH]
- « ... L'outil de la performance en fait, il y a beaucoup de tableaux... Bon des tableaux, là ce sont des tableaux de type Excel, assez classiques... Des outils classiques sur le pilotage par la rémunération ! Mais... Après sur la diversité... Il n'y a pas de tableaux spécifiques, ou un outil spécifique sur la diversité..., là ça n'existe pas, ce sont des indicateurs dans les autres tableaux... » [Entreprise D, GRH]
- « C'est un métier très masculin. C'est lié à l'informatique ! C'est une profession très masculine... Quand on peut recruter des femmes, bien entendu on le fait, mais quand vous recrutez des candidats et des candidates, et bien... Vous avez plutôt des candidats..., c'est un métier plus masculin... » [Entreprise D, GRH]

#### Entreprise F

- « On commence au guichet et on arrive sur des postes de directeur d'agence... Et les bac+5 plus récemment, maintenant qui arrivent directement sur le poste de directeur d'agence... Ils ont peut-être ou certainement identifié ce clivage..., entre euh..., les deux types de population managers... » [Entreprise F, GRH]

#### ix. Déploiement des politiques et des dispositifs de GRH

Le déploiement de la politique des âges retenue s'exerce au moyen d'une régulation de contrôle mise en place par la filière GRH. Cette régulation peut se trouver appuyées par l'affichage du résultat des règles appliquées.

Les verbatim suivants donnent des exemples de cette situation :

#### Entreprise D

- « Oui, les seniors... Il y a aussi la diversité... C'est un second volet que l'on n'a pas encore traité... Effectivement, on est sur le sujet aussi de la diversité... Euh... Aussi bien sur l'égalité hommes femmes, que sur le recrutement..., mais aussi sur les critères d'embauche... » [Entreprise D, GRH]
- « Vous savez, on a publié un guide des rémunérations, avec le salaire moyen par âges, par classes, par..., etc. Et, euh... On l'a diffusé librement ensuite à tous les collaborateurs... Alors, c'est transparent... Il y a une transparence totale sur les salaires et les rémunérations..., ce n'est pas tabou... Donc, il n'y a pas vraiment de sujet là-dessus... Euh, chacun sait, pour une classe c'est tant... Chez l'entreprise D, le salaire en moyenne c'est tant, les gens ont en moyenne tel salaire !... On l'a dit et communiqué... Donc... Il n'y a pas de choses qui se font en cachette... Euh... » [Entreprise D, GRH]

#### Entreprise F

- « On fait vraiment de cet entretien un vrai échange avec le..., le gestionnaire ressources humaines... On demande même au collaborateur de préparer en amont cet entretien pour qu'il soit vraiment partie prenante, euh... Et l'idée, c'est de se dire, on les remobilise vraiment... On leur fait prendre conscience, qu'ils en ont encore pour un moment... » [Entreprise F, GRH]

#### x. Instances internes correctives des situations déviantes

La régulation de contrôle relative à la gestion des injustices perçues peut instaurer des règles mettant en avant :

- les GRH (régulation de contrôle),
- une commission dédiée (régulation de contrôle et régulation conjointe).

Cette différence de règle instaure un caractère plus ou moins intégré du traitement de ces injustices perçues.

Les extraits d'entretien ci-dessous exposent ces situations :

#### Entreprise D

- « Oui, il dispose d'une enveloppe... Il fait des propositions, et ensuite..., il y a une validation des ressources humaines... Il y a ensuite une validation avec d'un autre comité avec le directeur du département... On repasse deux à trois fois en revue les... Euh..., les dossiers toutes les propositions et si..., il y a un arbitrage à faire... Il y a quand même un œil extérieur, on va dire... » [Entreprise D, GRH]
- « Oui, il y a eu des cas... Quelques uns, oui... mais... Bon, cela s'expliquait en fait... Euh... En fait, soit c'étaient des gens qui étaient rattrapés tous les ans... mais, bon ben on rattrape autant que l'on peut. Quand il y a une personne qui commence et qui est mieux payé, ce n'est pas trop équitable pour celui qui est là depuis quelques années déjà... Mais on ne peut pas y consacrer toute l'enveloppe prévue..., non plus... Donc, il y a ceux qui sont rattrapés..., ben je ne sais pas pourquoi, parce que euh..., historiquement, ils sont rentrés avec des salaires très, très bas, etc. Et ça je ne sais pas pourquoi... Il y en a d'autres qui sont..., qui n'atteignent pas les performances requises et..., alors là..., bon... On ne les augmente pas... Et puis sinon... » [Entreprise D, GRH]

### Entreprise F

- « Je n'ai pas vraiment de visibilité là-dessus..., je sais que l'on a ce que l'on appelle une commission de recours qui permet de euh..., contester, euh... son augmentation, enfin sa non augmentation si le salaire n'a pas été revalorisé dans les trois ans... Enfin, règle, plutôt un principe... il y a une sorte de principe, il y a une revalorisation du salaire tous les trois ans, enfin, en tout cas..., on examine la possibilité de revaloriser le salaire, tous les trois ans... Voilà... Donc, il existe une fameuse commission où l'on peut... » [Entreprise F, GRH]

### Entreprise H

- « Nous on a une politique salariale annuelle, c'est vrai que nous faisons du rattrapage par rapport à des bas salaires, mais ce n'est pas nécessairement sur des bas salaires, et nous avons des commissions, c'est-à-dire que si nous avons des personnes qui se sentent encore lésées par rapport à ça, en plus nous repassons les personnes qui ne sont pas satisfaites, commissions paritaires avec les partenaires sociaux. (Environ 10 ou 15 cas), où les cas sont présentés. C'est la commission qui décide, pas la RH. Souvent la moitié des cas ont du sens et pour l'autre moitié cela n'a pas vraiment de sens. » [Entreprise H, GRH]

#### xi. Vie collective

La régulation en matière de vie collective se réalise plutôt de manière autonome. Cette régulation fait également suite aux régulations de contrôle concernant les conditions d'intégration et d'accueil des nouveaux embauchés.

Les extraits d'entretien qui suivent illustrent ce point :

### Entreprise D

- « C'est assez mélangé..., parce que..., ils travaillent tous ensemble... Ici, ce sont majoritairement les services informatiques..., les gens se connaissent. Ils ont forcément à un moment à un autre travailler les uns avec les autres... Donc tout le monde se connaît, en fonction des sujets ils travaillent ensemble... Ils sont en relation les uns avec les autres, par rapport à ces sujets communs... » [Entreprise D, GRH]
- « Et donc, cela veut dire qu'effectivement euh..., il y a quand même un investissement des collaborateurs important par rapport à tout ça, qui prennent leur métier à cœur... Après ce sont des interventions évidemment qui sont rémunérées..., c'est normal hein... Mais on pourrait avoir des gens qui disent, euh..., ben non, moi ce n'est pas dans mon contrat, ce n'est pas prévu..., donc je ne suis pas obligé et je ne viens pas... Voilà, et en fait non... Et malgré tout, il y a toujours du monde, et euh... il y a toujours des gens qui viennent..., des gens pour intervenir, etc. » [Entreprise D, GRH]

## 5 LES ENTREPRISES A, B et C et autres

Les tableaux récapitulatifs permettent de faire la synthèse des éléments pouvant être mis en évidence dans les données recueillies ([annexe 4](#)).

Ainsi, le critère de l'âge comme indicateur de gestion se trouve amené à recouvrir des réalités organisationnelles et structurelles en matière de conduite des activités qui impactent la façon dont les catégories d'âge se rencontrent et coopèrent en situation de travail.

Les âges peuvent travailler vraiment ensemble mais également être dans des conditions où jeunes et seniors se croisent simplement sans avoir à coopérer et composer ensemble.

Les modifications des entreprises en termes de développement des activités, de réorganisations et de relocalisations des métiers, influent fortement sur les rapports entre les âges.

Ces contextes globaux de réalisation des activités mettent les âges en relation dans des situations de rupture des pratiques professionnelles, des marchés internes du travail, des filières professionnelles, qui impactent sur la qualité des relations possibles entre les catégories d'âges extrêmes.

Les âges ne sont pas également exposés à ces éléments. De plus selon les métiers exercés et leurs authenticités les âges impliqués sont différents.

Les plus anciens se retrouvent concentrés sur les activités périphériques ou secondaires (moins authentiques) alors que les plus jeunes se regroupent sur les ces activités authentiques et sont en phases avec les nouvelles méthodes de travail de l'entreprise.

Les entreprises étudiées présentent des modalités généralisées et partagées d'intégration des populations jeunes, dans le monde du travail, qui s'expriment globalement au moyen des deux registres suivants :

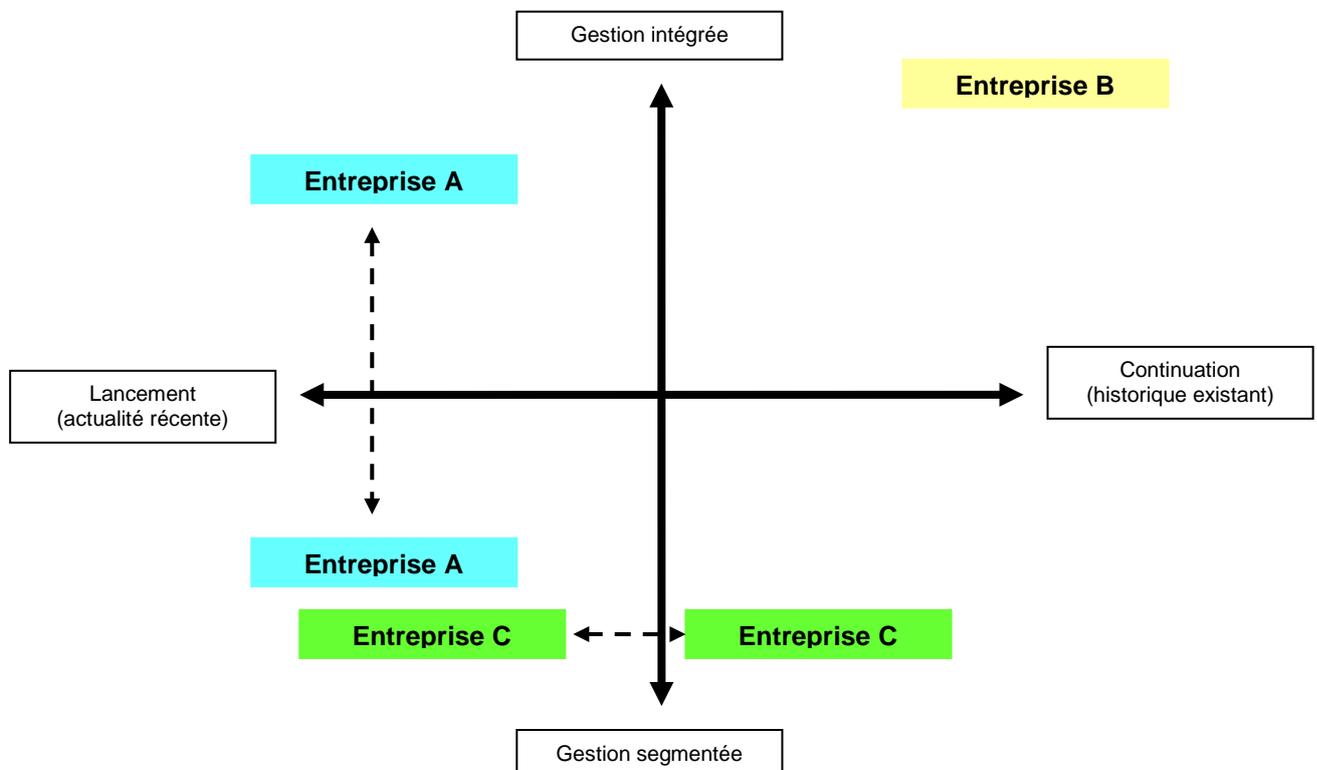
- Stages, apprentissage et alternance : très jeunes,
- Niveau de diplôme : bac+2 ou bac+5.

Les salariés les plus âgés peuvent de leur côté être moins également servis en termes de formations et de carrières, ou se trouver héberger par des activités périphériques au niveau desquelles les possibilités de reconnaissance, les pratiques d'évolutions et les perspectives d'avenir sont moindres ([annexe 5](#)).

Concernant plus directement les âges et l'emploi des seniors placés sur de devant de la scène en 2009 avec la loi correspondante, les approches des entreprises inventoriées à partir des entretiens semi-directifs réalisés indiquent que :

- Le **sujet de l'âge** en soi est un **domaine en construction** avec une première réaction de protection des entreprises vis-à-vis des incidences financières possibles attachées à la loi senior,
- Les **règles adoptées** le sont dans un cadre de **régulation de contrôle**, à défaut de pouvoir aboutir un accord dans le cadre de régulations conjointes (plan d'action senior),
- La **démarche souhaitable** au bénéfice de tous les âges ou des âges les plus avancés **se heurte aux règles préexistantes** ayant permis et permettant encore des sorties précoces d'activités (différentes formes de plan aidé ou non continuant à courir sur une période de temps relativement importante),
- Les **indicateurs** permettant un suivi quantitatif et qualitatif de la situation des différents âges au regard des souhaits ou des droits des salariés **n'existent pas encore** ou ne sont pas mobilisés.

Ces **données d'enquête** nous montrent que le **chantier est ouvert** et en cours en adoptant cependant des positionnements très différenciés selon les contextes et les stratégies des entreprises. Le schéma suivant précise ces prises en compte de la gestion des âges :



**Pour l'entreprise B**, la gestion des âges a été initiée depuis quelques années déjà, et les exigences nouvelles de la loi s'inscrivent dans les cadres et outils de GRH déjà en place. Par ailleurs, leur

position dans le graphique s'explique par une culture forte de la mobilité professionnelle en interne, et des entretiens de gestion de carrière selon des modalités identiques pour tous les âges.

**Pour l'entreprise A**, la **double position** dans le graphique ci-dessus s'explique par une gestion des âges déclarée intégrée (tous les collaborateurs traités indifféremment quel que soit leur âge), et à la fois le projet signalé de différencier certains process RH selon les tranches d'âge. Cette politique et cette démarche signalées sont vraiment naissantes.

**Pour l'entreprise C**, la **double position** dans le graphique ci-dessus traduit d'une part une volonté claire de pratiquer une gestion des âges segmentée, et d'autre part l'historique d'une enquête senior initialement envisagée à grande échelle et finalement faite sur un périmètre très restreint et de manière informelle, non capitalisé du fait d'une fusion et d'un changement de DRH.

Les **régulations** concernant les **âges** sont le plus souvent **multiples** et **contradictoires** :

- Plans de départs antérieurs nombreux, concernant directement les salariés les plus âgés ou ayant dérivés naturellement au final sur cette cible,
- Plans de départs volontaires en cours de validité,
- Plan de départ et d'aménagement de fins de carrière,
- Plan seniors ou accord seniors.

Les **dispositifs de GRH** peuvent osciller entre des politiques et outils proposés à l'ensemble des salariés :

- Intégration des exigences de la loi dans les éléments de GRH existants (approche intégratrice de tous les âges à la fois) – A, B –
- Spécialisation d'éléments de GRH pour les catégories d'âges inventoriées par la loi et les accords ou les plans correspondants (approche catégorielle et segmentée : + de 45 ans) – C, D –
- Spécialisation d'éléments de GRH pour la catégorie désignée en les déclinant pour des sous-segments découpés à partir de tranches d'âge plus fines : 45-55 ans, 55 ans et plus) – E, F, G, H –

Ces **approches différenciées** mettent en avant les points suivants :

- La gestion de tous les âges autour d'un **dispositif commun** (entretiens de gestion de carrière) constitue d'une certaine manière un objectif « supra catégories d'âges », et rassemble l'ensemble des collaborateurs autour de dispositifs génériques pouvant cependant se décliner et répondre à des souhaits ou des attentes communes et différenciées des salariés (démarche non stigmatisante). Les **règles** sont **générales** et **claires** et les **procédures équitables** en termes de justice procédurale. Les possibilités de correction des décisions prises sont intégrées au niveau de la filière GRH.
- La gestion des âges avec des dispositifs distincts repérés à partir de seuils d'âges (entretien de développement de carrière, entretien de mi-carrière ou entretien de 2<sup>ème</sup> partie de carrière) différencient et segmentent d'emblée les catégories d'âges désignées, avec des objectifs dédiés aux âges, en supposant que les souhaits et les attentes sont différenciés (démarche stigmatisante). Les règles sont spécifiques et multiples, déclinées selon l'âge et la justice procédurale peut être affaiblie par rapport à sa liaison avec un âge souligné. Les décisions prises peuvent être corrigées dans le cadre d'un recours externe à la GRH auprès d'une commission dédiée au traitement de ces réclamations.

Les relations entre les générations au travail en termes de régulation de contrôle et de régulation autonome se trouvent régies de manière relativement élaborée au niveau de la plupart des entreprises enquêtées :

- **Intégration** comprenant des **modules d'information** générale et sur les activités, d'information GRH, de formation aux métiers s'effectuant dans des **temps et des lieux dédiés**,
- Accueil et intégration dans l'équipe,
- Mise en place de **binôme** dans l'équipe d'accueil,
- Mise en place, sur une période assez longue, d'un **réfèrent non hiérarchique** et en dehors de l'équipe de travail.

Mais pour certaines des entreprises enquêtées – A, C par exemple –, l'intégration s'effectue davantage au niveau du terrain et selon des modalités plus ou moins étalées dans le temps, faute d'avoir de modules spécifiques ou du fait que la pratique plus formalisée d'intégration a été abandonnée.

Concernant la **formation professionnelle**, les modalités de service des salariés, outre les formations métiers nécessitées par les évolutions de la réglementation, oscillent entre deux registres :

- Une offre de formation conséquente, et délivrée en des lieux spécifiques (tous les collaborateurs pour l'entreprise B, certains des collaborateurs pour l'entreprise A (activité authentique),
- Des modalités de formations réalisées sur le lieu de travail et par les responsables d'équipe ou par voie de *e-learning* pour les métiers secondaires de l'entreprise A.

En termes de **justice distributive**, les récompenses attribuées sous des formes numériques ou symboliques peuvent prendre des niveaux différenciés selon :

- L'**avancée en âge** (amoindrissement des attributions toutes formes confondues),
- L'appartenance du salarié à une **activité** positionnée comme **authentique** (attributions élevées en matière de formation notamment).

Outre cette différence d'attribution quantitative, certaines entreprises enquêtées peuvent intégrer le critère d'expérience du salarié (correspondant indirectement parfois également à un critère d'âge) pour différencier qualitativement les attributions de formation. Il s'agit en ce sens de répondre au mieux aux besoins et aux attentes de formation en tenant compte de l'expérience.

Les **dispositifs d'évaluation individuelle** de la performance des salariés présentent des **différences** entre les entreprises enquêtées qui peuvent se caractériser comme suit :

- **Dispositifs formalisés très détaillés** dont les données et les résultats sont pris en compte avec une **incidence notable sur l'évolution de carrière** et l'employabilité – entreprise B –
- **Dispositifs formalisés**, mais moins détaillés, dont les données et les résultats tout en étant pris en compte, ont **peu de répercussion sur le déroulé de carrière** – entreprises A et C –.

Quelques rares entreprises manifestent des **gestes de don** à l'égard de leurs salariés, qui **dépassent le cadre de la relation contractuelle** établies avec eux :

- Entreprise B : MBTI offert lors de l'intégration et pour un usage personnel,
- Entreprise D : formation de préparation à la sortie de l'entreprise (vie personnelle en situation de retraite).

Dans ces conditions de chantier et de travaux en cours sur les âges et leur gestion, il peut être considéré comme un luxe le fait de pouvoir mettre quelques réserves sur la politique seniors mise en œuvre par l'entreprise B, qui correspond à la forme de gestion la plus intégrée et la plus partagée que nous avons rencontrée lors de notre enquête.

La structuration des mondes sociaux, les différentes règles régissant ces mondes de l'entreprise, permettent et autorisent plus ou moins aux salariés d'être acteurs de leur vie et de leur parcours professionnels, en fonction de leur souhaits de mobilité professionnelle sur les marchés du travail interne et externe.

Les entreprises étudiées proposent dans ce domaine des **cadres différenciés** aux salariés des différentes catégories d'âge :

- Le salarié de tous les âges peut être acteur de sa carrière – entreprise B –
- Seuls les salariés d'un certain âge – les jeunes – peuvent être acteurs de leur carrière et de leur employabilité – entreprises A et C –.

## SYNTHESE - CONCLUSIONS

### I. RECAPITULATIF

La **rencontre des différentes générations** s'effectue plutôt **naturellement** dans la **société civile**, au travers des univers familiaux ou au niveau de collectifs plus élargis. Ces rencontres et échanges entre les âges au sein des collectifs aux formes plus diverses, tels que les entreprises, peuvent cependant être restreintes par des préférences, pour les uns et les autres, en termes de valeurs, d'image sociale, ou de partage d'affinités.

Au niveau des **stéréotypes** pouvant caractériser les jeunes ou les seniors, les **représentations des personnes rencontrées** sont relativement **neutres**.

Seuls des **comportements**, ici et là, sont cités en **exemple de difficultés** présentées par certains jeunes pour intégrer rapidement les codes de la société ou de l'entreprise (politesse, code vestimentaire, suivi de la voie hiérarchique).

La **rencontre des âges dans les entreprises**, sous réserve que leurs politiques n'évince pas, volontairement ou involontairement telle ou telle catégorie d'âge, peut se trouver **impactée par** :

- Les **choix** effectués en matière d'**organisation des activités** ou de cadre de travail,
- Les **évolutions** de l'entreprise en termes de **localisation** des activités, changement des **méthodes** et des **techniques** de travail, désignation et recherche des **compétences** clés.

Ces choix et évolutions peuvent **modifier ou annuler les rencontres naturelles** possibles au travail entre les différentes catégories d'âges. Les échanges entre les âges sont des possibles victimes des options prises par les organisations.

On peut notamment citer les éléments suivants :

- Localisation des jeunes et des anciens dans des activités différentes et hiérarchisées,
- Ouverture au recrutement externe de postes autrefois considérés par les anciens comme point cible d'aboutissement de carrière sur le marché interne,
- Formations des jeunes, à partir de l'expérience acquise des anciens, rendues inutiles du fait d'un changement du système productif ou de la moindre importance accordée aux activités sur lesquelles se situent les anciens,
- Remise en cause des collectifs de travail à partir de la mise en place de dispositifs d'évaluation individuelle et de la surcharge d'activité ou d'objectifs.

Il est parfois possible que des organisations **utilisent les caractéristiques** essentialisées d'une **génération** pour instaurer ou parachever un **projet de transformation** ou de changement brutal de politique ou de conduite des activités.

L'**arrivée** d'une **nouvelle génération** dans l'entreprise peut être l'**occasion**, sous forme d'instrumentalisation, de la **mise en place de nouvelles façons de travailler**, venant remettre en cause les pratiques connues des anciens.

Les **conflits annoncés** entre les générations au supposé de leurs caractéristiques respectives **ne se produisent pas en entreprise** de ce fait, mais sont initiés par les conditions organisationnelles adoptées.

La **détection** de la **présence de facteurs explicatifs** de ces **tensions** entre les générations au travail, même plurielle, ne provoquent pas toujours de frictions ou de conflits entre les âges. Des **éléments** peuvent notamment être mis en œuvre de manière à **réguler la situation** soit de manière volontaire ou involontaire :

- **Gestion consciente** : rattrapages salariaux (rééquilibrage de la reconnaissance),
- **Gestion inconsciente** : séparation des catégories d'âges sur des métiers différents ou accompagnement des mouvements professionnels d'un univers d'activité à l'autre avec des formations de reconversion professionnelle.

Au-delà de ces cadres particuliers positionnant les différentes générations en relative opposition dans le cadre du travail, les **relations entre les catégories d'âge au travail sont régulées** dans la logique d'entreprise au moyen de :

- **L'encadrement des très jeunes** par des maîtres de stage ou d'apprentissage,
- **Parcours d'intégration** prévoyant le plus souvent une formation aux nouvelles méthodes de travail de l'entreprise,
- **Binôme** réunissant un débutant et un expérimenté (généralement un jeune et un plus âgés, mais pas toujours, la situation inverse pouvant également se rencontrer),
- La **désignation d'un référent** dans l'entreprise (hors lien hiérarchique et service) pour une période longue, permettant au nouvel arrivant de mieux s'intégrer,
- **L'animation de la vie collective** sur les sites ou au niveau des équipes de l'entreprise.

En parallèle à ces dispositifs, les rapports entre les âges en situation de travail s'établissent aussi naturellement autour des moments rythmant la vie collective (pauses café, repas de midi, discussions), d'affinités en termes de valeurs ou de situations sociale ou familiale (pratiques culturelles et de loisirs, enfants) ou dans le cadre d'une régulation autonome du travail au niveau du groupe ou de l'équipe.

Ces relations s'établissent dans une **logique profonde de complémentarité** des unes et des autres.

Les rapports entre les différents âges dans les entreprises s'inscrivent le plus fréquemment dans le **cadre de multiples règles et d'injonctions législatives**, explicites ou implicites, pouvant concerner tous les âges ou cibler une catégorie d'âge spécifique.

La nouvelle **loi sur l'emploi des seniors** de 2009 vient en totale **contradiction** avec la **culture de sortie précoce d'activité** professionnelle ayant imprégné les pratiques des entreprises, dans le cadre d'un compromis et d'un **consensus** réunissant tous les acteurs politiques et sociaux impliqués, à l'égard des salariés les plus âgés. Elle vient cependant en **consolidation** d'une série de différentes **actions antérieures** progressivement menées en vue d'une **réhabilitation des salariés les plus âgés comme acteurs** de leur parcours professionnel (suppression de la contribution Delalande, suppression ou restriction et pénalisation des plans de départ, recul de l'âge de départ à la retraite...) qui instaure dorénavant le **prolongement de l'activité professionnelle** au libre choix des salariés.

Ces **nouvelles conditions juridiques** placent les entreprises en situation de voir augmenter le nombre de générations différentes simultanément présentes au travail. La **GRH** se trouve dorénavant **confrontée à cette réalité** et doit modifier ou définir en conséquence des règles pour s'adapter à cette nouvelle situation. Une des régulations à réaliser a concerné récemment la définition des conditions d'accueil ou de **maintien dans l'emploi des seniors**. À défaut de régulation conjointe possible avec les partenaires sociaux, les entreprises ont adopté dans la majorité des cas étudiés un plan d'action unilatéral (régulation de contrôle).

Le politique et le cadre GRH peuvent s'articuler de plusieurs façons par rapport à la considération et à l'existant des âges au sein de l'entreprise. D'un côté il peut venir augmenter le nombre de dispositifs existants d'outils complémentaires ou d'un autre côté simplement constituer une simple déclinaison de ceux déjà en place.

D'une part, la **règle principale** adoptée en matière de **gestion de carrière** (évolution et mobilité culturelles : entretien de carrière) peut autoriser une **réponse automatique** à la contrainte légale apparue sur les seniors à partir du moment où les principes établis s'appliquent déjà à tous les âges. Cette approche est **intégratrice de tous les âges**.

Dans les cas où une **approche segmentée** est retenue, la **multiplication des règles** et des dispositifs favorise plus facilement des différences de traitement entre chaque catégories identifiées, et par la même entre les étapes successives de la carrière (entretien de : mi-carrière, 2<sup>ème</sup> partie de carrière, un entretien différencié pour les 45-55 ans et pour les 55-60 ans). Ces systèmes correspondent davantage à une gestion par les âges.

Par ailleurs, les **principes adoptés** concernant les salariés de tous les âges doivent se coordonner avec les dispositifs mis en place en matière de :

- **Évaluation** individuelle de la **performance**,
- Programme de **formation professionnelle**,
- Gestion de la **mobilité** et de la **carrière**.

Cette **rencontre** entre des règles et des exigences différentes ne se réalise **pas toujours** dans des conditions de **cohérence et d'harmonie**. Les besoins pouvant être exprimés par les salariés peuvent se noyer dans la profusion des règles et des dispositifs segmentés. Cette situation conduit vraisemblablement à des possibilités d'iniquité de traitement entre les catégories d'âges.

Une **cohérence et harmonie** affirmée, ou **possible** par le fait que les **règles** sont **moins nombreuses**, permet **plus facilement de travailler** et de décider en matière de GRH à partir d'objectifs supra-catégoriels et de **critères rassembleurs** (compétences, performances...) qui estompent celui directement lié à l'âge.

Le **management opérationnel** rencontré sur le thème de la mixité des âges ne se trouve investi que de **certaines missions GRH décentralisées** et ainsi, il opère **davantage** sur le **registre de la conduite de ses activités au regard des objectifs fixés** (performances individuelles et collectives), de **l'animation de son équipe** (règles de vie commune entre les âges) et du développement des **compétences** de ses collaborateurs.

Lorsque les **règles** en vigueur sont **multiples** et **faiblement cohérentes**, le **rôle** et l'investissement du **manager** peuvent s'en trouver **freinés**, et en conséquence la **problématique** des différents âges au travail peut être vécue comme **plus sensible**.

Les **termes et les appellations retenus** dans le domaine de la politique et des dispositifs relatifs aux âges présentent une importance considérable en fonction des principes qui veulent être affichés en la matière :

- **Intégration ou segmentation** des âges (gestion de la carrière à tous les âges de la vie professionnelle / gestion d'une deuxième partie de carrière : éventuelle, moins dynamique et faible similitude de déroulé par rapport à la première),
- **Désignation des catégories d'âges** (débutants et expérimentés / jeunes et seniors),
- Les suivis comparés de tous les âges ou des catégories d'âges par rapport aux éléments de reconnaissance distribués par l'entreprise :
- **Développement de carrière** (possibilités offertes à tous les âges / possibilités ciblées sur les jeunes et mise à l'écart des anciens),
- **Formation** (service équitable des générations en temps et en nature / service inéquitable avec une priorité accordée aux jeunes et un moindre accès pour les anciens),
- **Rémunération** des âges (reconnaissance équitable entre les âges / reconnaissance axée prioritairement sur les jeunes au détriment de celle accordées aux plus âgés).

La plupart du temps, le dossier des âges est un **chantier** qui a été **ouvert en réponse à une exigence légale**, avec un souci des entreprises de s'affranchir de la sanction financière applicable. Après cette réponse apportée sur la forme, c'est un **domaine en construction** sur le fond. Le **critère des âges** pourrait, à terme, devenir aussi prégnant que l'est aujourd'hui, celui correspondant à la parité hommes-femmes, au motif des carrières prolongées des seniors et de leurs souhaits toujours manifestés en matière d'investissement professionnel et de mobilité.

## II. PROSPECTIVE : LES ENJEUX POUR LES ENTREPRISES

« Le défaut de l'âge, c'est de seulement voir les défauts de la jeunesse mais nombreux sont en entreprise les seniors qui ont parfaitement compris l'enjeu d'une dynamique de reconnaissance mutuelle [...] : ] les enjeux du management interculturel »<sup>376</sup> (Philippe Pierre).

Pendant longtemps les entreprises, les partenaires sociaux et l'État, s'étaient implicitement entendus sur le fait que la mise en **préretraite** de certains salariés de plus de 55 ans était un bienfait. En effet, cela a permis à certains de quitter l'entreprise prématurément comme ils le souhaitaient, aux autres de ne plus avoir à gérer les problématiques liées au maintien dans l'emploi ou à la mobilité professionnelle en entreprise, et aux derniers de faire baisser significativement les chiffres du chômage<sup>377</sup>.

<sup>376</sup> Extrait de La revue de Réflexion de l'APM, Pluriels n°2, op. cit., p.19.

<sup>377</sup> « Le recrutement des seniors, c'est pas pour demain ! », *Enjeux les Echos*, 12 octobre 2009.

Ces départs massifs des baby-boomers<sup>378</sup> à la retraite engendrent une perte des connaissances et des savoirs au sein des entreprises qui tend à s'accroître au fil des années. La pénurie de main d'œuvre sur le marché du travail s'est fait concomitamment davantage ressentir. Pour les entreprises, qui constatent depuis quelques années ce phénomène, les nouveaux défis à relever seront donc d'un nouvel ordre : capacité à fidéliser ses salariés, à les maintenir et les faire progresser dans leur emploi, conserver les experts pour assurer la pérennité de l'entreprise. Mais aussi la mise en place d'actions appropriées pour permettre le partage, les échanges et la transmission des savoirs (en Amérique du Nord, cette situation s'est appelée le « Bogue de 2012 »).

« En effet, la transformation de la pyramide des âges et le départ prochain à la retraite d'un nombre conséquent de salariés issus du baby boom obligent les dirigeants à assurer un renouvellement de leurs salariés et à se pencher sur les problématiques liées à la transmission des savoirs, aux modalités de coopération et d'interaction entre les différents groupes d'âge et à l'intégration des nouveaux arrivants »<sup>379</sup>

Enfin, la société évolue vers une nouvelle gouvernance des savoirs où la professionnalisation s'accroît, où l'actualisation des connaissances et compétences, l'adaptabilité et la flexibilité sont de plus en plus demandés.

Ainsi, la nécessité de maintenir les plus anciens (baby-boomers) dans leur emploi, l'importance de recruter de nouveaux potentiels, tout en restant performante, ont donc conduit l'entreprise à devoir faire face, en plus de la coexistence de cultures d'entreprises différentes, à la présence de plusieurs générations. Même si cette mixité des générations était déjà présente dans plusieurs grandes entreprises, elle n'a jamais été aussi prégnante qu'aujourd'hui, et n'a sans doute pas réuni par le passé autant de générations différentes (allant parfois jusqu'à quatre générations) au cœur même des équipes de travail.

Les entreprises se doivent de mettre en place des actions qui leur permettent d'assurer la **transmission des savoirs** entre les baby-boomers, qui vont quitter l'entreprise prochainement (dans les dix prochaines années), et les générations X et Y (population à mi-carrière et nouveaux entrants sur le marché du travail).

## A. Assurer la transmission des savoirs

«Les savoirs d'experts ne peuvent s'échanger qu'avec l'expert qui les détient»<sup>380</sup> (20 à 40% de transmissions de savoirs explicites et 60 à 80% de transmissions de savoirs tacites).

**La compétence est** une combinatoire de savoirs appropriés à la situation, indissociables des activités par lesquelles elle se manifeste et des ressources incorporées (connaissances, savoirs opérationnels, savoir-faire, expérientiel, habiletés). L'individu est alors considéré comme entrepreneur de ses propres compétences<sup>381</sup>.

Selon Michel Lebel, **l'acquisition de compétences** se fait selon **deux modes : formel et informel**, qui sont constitués de méta-savoir, savoir-faire relationnel, savoir de représentativité, savoir-faire acquis par l'expérience, savoir-faire opérationnels, savoirs procéduraux, savoirs spécifiques à l'environnement, connaissances générales et techniques.

Le **savoir agir** est la représentation de la compétence active : le « **savoir quoi faire** ».

**La compétence** est visible et reconnue dès lors que les « conditions d'apprenance » (représentation de la finalité de l'action, capacité à analyser les situations significatives, capacité à mobiliser les ressources, etc.), associées à une « organisation facilitante » (vision partagée, communication opérationnelle par exemples), ainsi qu'à une « enveloppe culturelle commune » (systèmes de valeurs, langage, expériences partagées, etc.), sont réunies.

---

<sup>378</sup> *A priori* selon une étude menée par l'APEC, en France, nous aurons une pénurie de 440 000 cadres entre 2001 et 2010 due aux départs en retraite des baby-boomers.

<sup>379</sup> B. Delay, « Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives, *Documents de travail du centre d'études pour l'emploi*, p.6. Septembre 2008.

<sup>380</sup> Michel Lebel, Ingénieur en Stratégie et ingénierie de formation d'adultes, Ingénieur cognitif & consultant/chercheur sur la Gestion prospective des savoirs.

<sup>381</sup> Définition donnée par Michel Lebel.

Afin de **conserver les savoirs et les experts** dans l'entreprise, il est important :

- d'**accompagner les changements** technologiques et organisationnels,
- d'intégrer les potentiels,
- d'**accompagner les mobilités** et les transmissions,
- d'**optimiser les interactions** entre missions/activités/interactions.

Les entreprises doivent donc mettre en place une méthodologie avec un découpage par phases pour leur permettre d'effectuer un diagnostic et une analyse des risques, des activités, de la criticité des compétences, des savoirs, de l'ingénierie et du partage des savoirs.

Elles doivent également mettre en place une cellule **vigilance des compétences**, où le regard sera porté sur son organisation, ses enjeux, ses activités, ses ressources critiques et/ou stratégiques. Viennent ensuite les premiers entretiens des experts, où chacun porte son regard sur ses propres savoirs, ses ressources, et identifie des situations significatives. Les deuxièmes entretiens des experts suivent. Chacun affine son regard sur les savoirs mis en œuvre dans les situations significatives sélectionnées. Concomitamment, on procède à une cartographie des compétences (une vision systémique des savoirs mobilisés) où l'on identifie les activités à risque, les porteurs de missions clés, les porteurs experts sur des missions sensibles et/ou critiques, la typologie des risques et l'identification des situations significatives à transférer.

Enfin, il faut formaliser les parcours de transmission et de professionnalisation.

Par conséquent, si elle souhaite être pérenne et performante, l'entreprise doit, au-delà des contraintes légales, effectuer un réel **diagnostic sur les compétences** qu'elle possède et **assurer la mise en place de procédures** favorisant les **transferts de savoirs**. Elle doit déterminer où se situent ses manques en matière de compétences, et quels sont les talents qu'elle détient et sur lesquels elle doit « miser ». Quels sont les experts, qui sont les talents à motiver et à fidéliser, qui former, qui responsabiliser et faire monter en compétences (ex : leadership, chef de projet, directeur d'entité, etc.) ?

Prise de conscience pour certains, associée à l'anticipation de leurs pratiques d'intégration, ou ignorance et résistance aux changements pour les autres, qui estiment que ce n'est pas à eux de s'adapter face à la nouvelle génération ?

*A priori*, « la question de l'intergénérationnel donne lieu à des problèmes concrets sur le plan de la performance des organisations »<sup>382</sup>. Force est de constater que les attentes des uns par rapport à l'entreprise ne sont pas forcément celles des autres.

**Ainsi, l'un des enjeux en matière de ressources humaines sera de favoriser la gouvernance des savoirs** : analyser les risques autour des compétences clés, cartographier les postes à partir des savoirs agir, cellule interne de veille concernant les compétences, partager, échanger, transmettre les savoirs sensibles et/ou stratégiques, contractualiser des parcours de formation, renforcer les parcours d'intégration, former des pilotes compétences : managers, formation, RH. Pour **optimiser ces transmissions de connaissances** l'entreprise devra mettre en place une **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)**, qui permet une adaptation des savoirs/professionnelle, **un ajustement des aptitudes et donc des compétences** aux modifications ou nouvelles exigences que le contexte professionnel impose, « moments d'apprenance » qui visent à permettre cette adaptation.

Car comme l'évoque Delphine Lacaze, « au-delà de cette vision stéréotypée des relations juniors/seniors, il existe des situations d'entraide, de transmission de connaissances et de convivialité. Les **responsables d'entreprise** ont alors tout **intérêt à stimuler ces échanges féconds** par des **pratiques adaptées**. Cependant, peu de recherches ont exploré spécifiquement les relations entre les seniors et les juniors en entreprise alors que les travaux portant sur chaque catégorie ont déjà fait l'objet de nombreuses contributions »<sup>383</sup>

## **B. Repenser les pratiques managériales**

L'un des enjeux majeurs pour les entreprises va être également de travailler sur les pratiques managériales qui ont peu, voir pas du tout, évoluer ces dernières années.

<sup>382</sup> Selon Alain Reid, associé et psychologue industriel organisationnel à la Société Pierre Boucher.

<sup>383</sup> D. Lacaze, *op. cit.*

En effet, les managers ont tendance à reproduire les schémas managériaux qu'ils ont eux-mêmes « subits », lorsqu'ils étaient alors collaborateur, parmi d'autres, au sein d'une équipe.

Face aux mutations technologiques, à l'évolution des comportements en entreprise, aux nouveaux rapports qu'entretiennent les salariés au travail, il est primordial que les entreprises repensent les systèmes de management actuels. Ainsi, les managers devront s'adapter **aux nouvelles valeurs et aux nouveaux comportements**, qui ont profondément changé, tout **en tenant compte des singularités de chacun**.

Toutefois, la notion d'individualité ne doit pas les conduire à manager leurs équipes de façon segmentée, notamment par l'âge. Le manager **doit plutôt continuer d'agir et de décider de manière indifférenciée vis-à-vis d'une équipe mixte en âge**.

Selon Monsieur Benjamin Chaminade, « il faut comprendre que l'âge n'a rien à voir avec les enjeux de management. Ce sont les **attentes individuelles dépendantes de la situation personnelle et du projet de vie qui priment sur le reste**. »<sup>384</sup> Comme il l'explique, « le management doit être fondé sur la relation, la condition de l'engagement et la fidélité de tous ».

L'un des autres enjeux réside dans le fait qu'il ne faudrait plus appliquer les anciens types de management (réflexes autoritaires, pression bâton/carotte). Cela semble ne plus fonctionner du tout. En effet, l'abus de procédures, d'objectifs et d'évaluations, toutes populations confondues, va à l'encontre des attentes des salariés. Ainsi, le **manager** ne doit pas se contenter de donner des ordres ni de contrôler, il **doit être un animateur de réseau, savoir gérer les sensibilités et les faire s'exprimer** afin que des connexions se créent. **Le manager** doit être quelque peu **psychologue**, il doit **prouver ses compétences, avoir le sens du contact et être à l'écoute, pédagogue et courageux**. Pour motiver les collaborateurs, « il ne faut pas être bon ou sympa, mais juste, clair et cohérent »<sup>385</sup>.

Autant de compétences qui permettront certainement de **créer de réelles synergies** au sein des équipes de travail intergénérationnelles, et **d'être source de performance et de productivité**.

Le management de demain passera également par la création volontariste d'équipes multi-générationnelles afin de favoriser les échanges et les transmissions de savoirs. Pour cela, il sera crucial d'informer et de former les managers sur différentes notions telles que : une approche différenciée du travail des différentes générations, des attentes vis-à-vis du management et du travail similaires voire souvent identiques (autonomie, reconnaissance, temps pour soi, travaillé avec plaisir, etc.), des relations et des échanges entre générations qui se passent bien (le démontrer par le biais de retours d'expériences, dont certains collaborateurs seront les portes-paroles).

Au même titre qu'il leur sera important de considérer qu'une partie de leurs équipes pourra parfois être tentée de fonctionner de manière très individualiste (confère paragraphe relatif à la génération Y). Des points réguliers ainsi que la mise en place d'un suivi de proximité pourront sans doute leur permettre d'accorder l'autonomie souhaitée tout en conservant une relation de proximité avec leurs équipes.

L'effort devra donc porter **sur le management intermédiaire qui sera en première ligne**. Comme évoqué supra, les différents stéréotypes actuellement véhiculés sur les deux générations d'âges extrêmes (génération Y et génération des seniors) sont très prégnants. Ainsi, ces quelques clés permettront sans doute de prémunir le manager d'un effet de gangrène au sein de son équipe, au même titre que pour l'entreprise dans sa globalité.

### **C. Bâtir un processus d'intégration à l'image de l'entreprise et de ses futurs collaborateurs**

Une mauvaise intégration des jeunes peut devenir source de conflits entre générations. « Que fait-il ici ? Quel poste va-t-il occuper ? Le mien ? Pourquoi recruter de nouvelles personnes alors que nous sommes déjà suffisamment nombreux selon la direction ? »

Il s'agit là d'autant de questions que sont susceptibles de se poser des salariés mal informés, et pour lesquels de manière générale, l'entreprise n'a pas ou finalement très peu défini précisément les rôles et responsabilités de chacun.

<sup>384</sup> Extrait de La revue de Réflexion de l'APM, Pluriels n°2, op. cit., p.20.

<sup>385</sup> B. Chaminade, extrait de La revue de Réflexion de l'APM, Pluriels n°2, op. cit., p.20

Le constat effectivement démontre qu'une intégration ratée peut rejaillir très rapidement sur toute l'organisation d'une entreprise. Le turn-over des salariés nouvellement recrutés, ayant fortement augmenté dans les entreprises ces dernières années, il est impératif que celles-ci anticipent les attentes de leurs futurs collaborateurs et qu'elles deviennent force de propositions, innovantes, et qu'elles se différencient singulièrement de leurs principaux concurrents.

### 1. Intégration de la jeune génération

La **jeune génération** entre plus tardivement sur le marché du travail et, qui plus est, en étant plus diplômée que leurs aînés. Cela entraîne chez elle une tendance à **considérer davantage les connaissances acquises et accumulées au cours de formations initiales**, plutôt que des **compétences acquises à travers l'expérience professionnelle**.

Toutefois, au-delà du constat opéré, les **jeunes** comprennent rapidement qu'ils **peuvent clairement acquérir une expérience professionnelle significative**, par le biais de **changements de postes réguliers et rapides** : « 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) »<sup>386</sup>.

De fait, leurs parcours d'insertion sont très souvent jalonnés par différentes étapes successives et divers postes occupés, sur un temps réduit. Ce qui les conduit à s'adapter sans cesse et à faire preuve de flexibilité. Les entreprises ont rapidement constaté qu'il s'agissait de véritables atouts possédés par cette jeune génération, et n'ont donc pas tardé à les solliciter davantage. Le risque qui sous-tend cette pratique est que cela amène les organisations à créer deux groupes : d'un côté les plus anciens dits « monoposte », de l'autre les jeunes recrues « flexibles et multipostes » (DELAY 2008).

De plus, la **collaboration avec les anciens** leur apparaît comme un **véritable tremplin** permettant d'accélérer leur **évolution professionnelle**. En effet, se sont les seniors qui détiennent un savoir, dont eux-mêmes sont à leur arrivée dépourvus, et « jouer le jeu » devient source de partages et d'échanges: « 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)<sup>387</sup>.

Cette **acquisition de savoirs** peut être à la fois **formalisée** (savoirs pratiques et procéduraux, compétences techniques, ou autres ficelles personnelles du métier), **abstraite** (organisation de son temps, gestion du stress, atteinte d'objectif fixés, etc.), ou **composé de savoirs liés à l'histoire même de l'entreprise** (connaissance des règles informelles, des jeux de pouvoirs, des codes relationnels et culturels). (DELAY, 2008).

Les anciens peuvent donc jouer un rôle important dans l'accompagnement et l'intégration des plus jeunes, si tant est que les plus jeunes font preuve d'envie d'apprendre, de motivation et de pro activité, et qu'ils parviennent à prouver leur loyauté. Ainsi, loin de vouloir les déprécier, les jeunes ont tendance, d'un point de vue éthique, à s'éloigner d'un discours emprunt de stéréotypes vis-à-vis des seniors, qu'il soit officiel ou officieux, puisqu'ils considèrent que cette relation de confiance peut être source d'acquisition de savoirs et de productivité pour l'entreprise.

### 2. Création de fonctions de « tuteur » ou de « parrain »

« Face à la nécessité économique de maintenir les seniors dans l'emploi et la nécessité sociale d'intégrer les jeunes au monde du travail, les entreprises sont poussées à mettre en œuvre des politiques de gestion des âges »<sup>388</sup>

---

<sup>386</sup> B. Delay, *op. cit.*, p.6.

<sup>387</sup> B. Delay, *op. cit.*, p.7.

<sup>388</sup> D. Lacaze, *op. cit.*, p. 1.

Les jeunes doivent percevoir qu'il y a clairement eu une réflexion menée en ce qui concerne le processus global d'intégration des salariés de l'entreprise (intégration différenciée ou non en fonction des métiers des personnes recrutées, des âges, des formations initiales, des régions d'affectation, etc.). Ils ont effectivement besoin de sentir que l'entreprise cherche à se distinguer de ses concurrentes, qu'elle est à l'écoute des attentes de chacun, et surtout qu'elle en tient compte dès leur arrivée en son sein.

Par ailleurs, les plus **anciens ne doivent pas se sentir mis à l'écart au profit d'une génération** arrivant en masse sur le marché du travail, très souvent courtisée par de nombreuses entreprises, prêtes à faire monter les enchères. Ce risque, dont il est impératif de mesurer les effets, ne doit pas être pris si l'entreprise ne souhaite pas avoir à faire face à des tensions entre générations d'âges extrêmes.

Ainsi, les situations de cohabitation et de collaboration entre jeune (nouvel arrivant) et plus ancien, doivent nécessairement être mises en place de manière très officielle.

C'est pourquoi l'entreprise se doit de **définir clairement les rôles et fonctions de chacun**, dès le premier jour d'accueil, puis d'intégration, de ses nouveaux collaborateurs. Il est important de **communiquer et d'échanger avec les plus expérimentés** sur la manière dont ils voient les choses, de **mettre à profit leur retour d'expérience**, afin de **les positionner au mieux dans l'organisation**. Cela pour notamment être en mesure de **mettre en avant leurs atouts, leur expérience, les savoirs acquis et à transmettre**, véritable **création de valeur à terme pour l'entreprise**.

Cette manière de fonctionner et de repenser les systèmes d'intégration permettra naturellement **d'assurer une équité entre les générations, d'offrir une égalité des chances** dans tous les domaines RH, et de **favoriser la formation et le développement des compétences** (PERETTI 2008)<sup>389</sup>.

Le dictionnaire le Larousse définit le « tuteur » ou la « tutrice » comme étant « la personne ou la chose qui sert d'**appui**, de **soutien** ou de **protection** », et le « parrain » comme étant « la personne qui **présente, introduit** quelqu'un dans un cercle, dans une société, un club, etc. »<sup>390</sup>.

Le fait d'inscrire les plus **anciens** dans une **démarche de tutorat ou de parrainage** permet, en un sens, de **les faire réfléchir** à la manière dont ils sont **capables de verbaliser des savoir-faire**, très souvent acquis au fil de leurs expériences professionnelles, et dont ils ont parfois oublié comment ils faisaient avant cela : les petites « ficelles » du métier et les astuces, qui leurs permettent parfois de **gagner du temps** ou **d'être plus efficace**.

**L'enjeu pour les entreprises** sera donc de **mettre en place des systèmes de parrainage, de tutorat**, permettant de **favoriser les liens entre générations**. C'est à cette condition qu'elle assurera la productivité de ces salariés, et qu'elle répondra aux attentes de chacun en matière d'intégration. Pour les jeunes, en répondant à ses souhaits d'évolution rapide de carrière professionnelle, d'acquisitions de connaissances et de compétences opérationnelles, de prise de responsabilités, etc. Pour les plus anciens en valorisant les compétences qu'ils ont à transmettre, et en leur permettant d'être moteur et actif dans ces processus d'intégration, c'est-à-dire en leur permettant de jouer un rôle bien défini, tout en évitant de les enfermer dans des postes placardisés.

De plus, l'une des autres possibilités qui s'offrira désormais aux entreprises, sera la mise en place de tutorat ou de parrainage « inversé ». En effet, du fait des nombreuses évolutions qu'ont connu (fusions, acquisitions, absorptions) ou mises en place (changements ou développement de nouveaux métiers, informatisation des outils, etc.) les entreprises, force est de constater que des jeunes nouvellement recrutés, possèdent des savoirs théoriques et techniques, inconnus des plus anciens. Les techniques utilisées par le passé et ce, pendant plusieurs années, deviennent parfois obsolètes. De fait, nous assistons à un nouveau phénomène : là où dans certains domaines les plus anciens étaient des experts (maîtrisant les connaissances théoriques, techniques, les processus internes et les outils), ils deviennent presque perdus au sein de nouveaux métiers, dans lesquels l'entreprise souhaite les inscrire. C'est ainsi que **les plus jeunes deviennent** pour eux **une véritable ressource**, pour les **accompagner dans l'apprentissage de nouveaux procédés**, de leur **nouveau métier**.

L'une des difficultés qui sous-tend la mise en place de ce système de parrainage est à minima de deux ordres. D'un côté, les plus anciens devront accepter de faire le deuil de leur ancien métier, et s'inscrire dans une posture nouvelle, d'apprenance ; qui plus est, en acceptant d'être formés par des

<sup>389</sup> J.-M. Peretti, « Intégrer la génération Yo-Yo », *Magazine Grandes Écoles*, n°35, septembre 2008.

<sup>390</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/parrain>

plus jeunes qu'eux. De l'autre, de jeunes recrues qui vont devoir s'adapter très vite à l'organisation de l'entreprise afin de former rapidement les plus anciens, tout en ne bénéficiant parfois pas des mêmes avantages, notamment financiers, liés à leur statut de nouvelle recrue (salaire moins élevé que d'anciens salariés expérimentés).

C'est ainsi que l'une des conséquences directes de ce rapprochement des anciens vis-à-vis des plus jeunes, risque d'engendrer des tensions d'un point de vue des rémunérations, du positionnement de chacun dans l'organisation, et en termes de statut (qui est le formateur de l'autre ?). La motivation des équipes et la formation, face à ces multiples mutations organisationnelles, vont devenir à l'avenir des sujets prégnants pour les entreprises.

#### **D. Favoriser la formation et motiver les équipes**

Selon Philippe Pierre, pour les entreprises, « l'enjeu est de se montrer capable de comprendre les ressorts de motivation de ses salariés selon leurs âges et d'allouer les moyens en conséquence ».<sup>391</sup>

L'anticipation en matière de Ressources Humaines passera donc naturellement par la formation. L'idée étant de **développer** et de **favoriser la formation tout au long de la carrière professionnelle**, où les entreprises doivent **mettre en place des situations d'apprentissage tout au long de la vie**, parler à tous d'une **possibilité de mobilité professionnelle** d'une autre nature que seulement verticale.

Aux entreprises de mobiliser les énergies et de favoriser les mobilités géographiques. Faire la chasse aux postes placardisés et aux emplois qui n'ont plus lieu d'être, face aux évolutions qu'aura connu son organisation : « À l'entreprise de créer un climat interne favorisant la mixité des compétences, la capacité des uns et des autres à s'adapter, à (ré) apprendre son métier pour maintenir le niveau d'employabilité, quel que soit l'âge »<sup>392</sup>.

C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises se doivent de mettre en place des formations qui permettent aux plus anciens d'apprendre à « réapprendre » un nouveau métier. La seule démarche de formation continue, favorisera la capacité d'intégration des nouveaux métiers d'une entreprise par les plus anciens, puisque cela les impliquera dans une démarche continue d'apprentissage. L'idée est donc d'accéder, dans la mesure du possible, aux nombreuses demandes de formation des salariés, pour organiser les mobilités géographiques et surtout les mobilités métiers (professionnelles), véritable facteur de réussite de la gestion des carrières de l'entreprise.

---

<sup>391</sup> Extrait de La revue de Réflexion de l'APM Pluriels n°2, op. cit., p.19.

<sup>392</sup> Extrait de La revue de Réflexion de l'APM Pluriels n°2, op. cit., p.17.

## BIBLIOGRAPHIE

- N. Alter, « Donner et prendre. La coopération en entreprise », Editions La découverte, 2009.
- M. Amar, C. Afriat, J.M. Grando, R. Pierron, L. Richet-Mastain, « 2005, Le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires », Qualifications et Prospective, Commissariat général du plan, La documentation française, Paris, 2002.
- M. S. Archer, « Théorie sociale et analyse de la société », *Sociologie et sociétés*, vol. 30, n° 1, 1998, pp. 9-22.
- P. Ariès, « L'Enfant et la vie familiale sous l'Ancien Régime », Paris, 1973.
- A. Avila-Assunçao, « De la déficience à la gestion collective du travail : les troubles musculo-squelettiques dans la restauration collective », École pratique des hautes études, thèse de doctorat d'ergonomie soutenue en 1998.
- I. Barth, « La face cachée du management de la diversité », in *Le management de la diversité*, Editions l'Harmattan, 2007, pp. 273 à 291.
- Baromètre Adia-Observatoire des discriminations, novembre 2006.
- É. Bast, « La vieillesse », Ellipses, 2010.
- F. Bauchard, J.-C. Lewandowski, L. Steinmann, C. Vincent, « L'avenir est aux entreprises Y », Enjeux les échos, supplément n°269, juin 2010, pp. 24 à 33.
- F. Bégaudeau, « Les jeunes une génération comme les autres ? », *Revue de la réflexion* de l'APM Pluriels n°2, juin 2009.
- L. Behagel, « Les seniors, entre formation et éviction », *Connaissance de l'emploi*, n° 14, CEE, avril 2005.
- C. Beilin-Lévy, « Le conflit des générations n'existe pas...encore », *Courrier cadres*, février 2010.
- S. Bellini, « Les outils de gestion des seniors au service d'un calibrage anthropologique ? », Actes du congrès de l'AGRH, Fribourg, 2007.
- S. Benallah, F. Legendre, « Une projection de l'âge de départ à la retraite en 2020 », *Connaissance de l'emploi*, n° 61, CEE, janvier 2009.
- S. Benichou, I. Kohler, D. Sabbagh, « Égalité de traitement dans l'emploi : les enseignements de l'expérience américaine dans la lutte contre les discriminations fondées sur l'origine », rapport du programme « égalité des chances » de la French-American Foundation à New York, n° 61, mars 2009.
- D. Blanchet, « Le vieillissement de la population active : ampleur et incidence », *Économie et Statistique*, n° 355-356, 2002, pp. 123-138.
- D. Blanchet, « Évolutions démographiques et retraites : quinze ans de débats », *Population & Sociétés*, n° 383, octobre 2002.
- D. Blanchet, T. Debrand, « Aspirations à la retraite, santé et satisfaction au travail : une comparaison européenne », *INSEE Première*, n° 1052, décembre 2005.
- D. Blanchet, T. Debrand, « Souhaiter prendre sa retraite le plus tôt possible : santé, satisfaction au travail et facteurs monétaires », *Économie et Statistique*, n° 403-404, 2007, pp. 39-62.

- J.-P. Bois, « Le vieillard dans la France moderne, XVII<sup>ème</sup> –XVIII<sup>ème</sup> siècles. Essai de problématique pour une histoire de la vieillesse ». In : *Histoire, économie et société*. 1984, 3<sup>ème</sup> année, n°1. pp. 67-94.
- B. Bos, V. Bazin, A.D. Gleyen, C. Thill, « Départ à la retraite des cadres en poste », Note de conjoncture Apec, juillet 2010.
- P. Bourdelais, « L'âge de la vieillesse », Éditions Odile Jacob, 1993.
- P. Bourdieu, « Questions de sociologie », Éditions de minuit, 1980.
- P. Bourdieu, « Structures sociales et structures de perception du monde social », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 1, n° 2, mars 1975, pp. 18-20.
- C. Bourion, « Les difficultés managériales liées à la proximité intergénérationnelle », *Revue des sciences de gestion*, Direction et Gestion des entreprises, n° 230, mars- avril 2008, pp. 115-124.
- F. Boyer, « Management intergénérationnel et Spirale dynamique... », [www.dynesens.com](http://www.dynesens.com)
- C. Bys, « 2010, l'année de l'emploi des seniors », *Emploi-Pro*, 6/01/2010.
- P. Cahuc, A. Zylberberg, « La formation professionnelle des adultes : un système à la dérive », Étude du centre d'observation économique de la CCIP, juillet 2006.
- A. Campeau, J. Bradette, « Relation âge/travail et pratiques de gestion des ressources humaines », Étude RIPOST, 2002.
- A. Campeau, M. Vezina, « Vieillesse de la main d'œuvre, rapport intergénérationnels et pratiques de gestion », Rapport de synthèse RIPOST, 2003.
- V. Caradec, C. Lefrançois, A. Poli « Quand la discrimination et la diversité se déclinent selon l'âge : émergence, appropriations, ambivalences », *Cahiers internationaux de sociologie* 2009/2, n° 127, pp. 223-245.
- V. Caradec, A. Poli, C. Lefrançois, « Les deux visages de la lutte contre la discrimination par l'âge », *Mouvements* 2009/3, n° 59, p. 11-23.
- L. Cartigny, « La dynamique intergénérationnelle au sein des organisations », Actes du congrès de l'AGRH Grenoble, 2003. pp. 521-536.
- G. Caselli, L. Enzo, « Graphiques et analyse démographique : quelques éléments d'histoire et d'actualité ». In *Population*, 45(2), 1990, pp. 399-414.
- D. A. Casoinic, « Leadership et diversité des âges, quel leadership adopter dans les organisations face aux équipes de travail composées de personnes d'âges divers ? » Publibook, 2007.
- R. Castel, C. Haroche, « Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi : entretien sur la construction de l'individu moderne », Fayard, Paris, 2001.
- R.B. Catell, « The theory of fluid and crystallized intelligence : a critical experiment », *Journal of Educational Psychology*, vol. 54, 1963.
- D. Cau-Bareille, « Collectifs et âges », in *Âges, santé, travail : quelles évolutions ? Quinze ans de travaux du CREAPT*, Actes du séminaire « Vieillesse et Travail » de 2006, rapport de recherche du CEE, n° 37, novembre 2007, pp. 99-131.
- F. et P. Chabreuil, « La spirale Dynamique », Inter Ed., 2008.
- L. Charton, « Diversité des parcours familiaux et rapport au temps », *Lien social et politiques*, n° 54, 2005, pp. 65-73.
- L. Chauvel, J. Gautié, A.-M. Guillemard, « La recomposition des temps de la vie : Travail, Temps, Trajectoires et Transitions », ACI Travail, note de synthèse du rapport final, juin 2004.
- L. Chauvel, « Les classes moyennes à la dérive », Seuil, Paris, octobre 2006.
- L. Chauvel, « Le retour des classes sociales ? », *revue de l'OFCE*, 2001/4, n° 79, pp. 315-359.

- L. Chauvel, « Le destin des générations : structure sociale et cohortes en France au XX<sup>ème</sup> siècle », PUF, 2<sup>ème</sup> édition, 2002.
- L. Chauvel, D. Clerc, F. Héran, H. Lagrange, B. Palier, A. Parienty, C. Van de Velde, « Générations », *Alternatives économiques* hors série n°85, 3<sup>ème</sup> trimestre 2010.
- A. Chenu, N. Herpin, « Une pause dans la marche vers la civilisation des loisirs ? », *Économie et Statistique* n°352-353, 2002, pp. 15-37.
- J. Christin, P. Moulette, « Le désengagement au travail en fin de vie professionnelle : une étude exploratoire », 5<sup>èmes</sup> journées sur les carrières, Lyon, 2008.
- Y. Clot, M. Litim, « Sens du travail », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, 2006, pp. 1391-1401.
- J. Colombel, M. Millanvoye, S. Volkoff, « Âge et activité d'assemblage d'avions », Aérospatiale, CREAPT, 1995.
- P. Conjard, B. Devin, P. Olry, « Acquérir et transmettre des compétences dans les organisations », Actes du congrès de l'AGRH Reims, 2006.
- A. Cornet, P. Warland, « Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités. La gestion de la diversité : Une solution ? », Actes du Congrès de l'AGRH Reims, 2006.
- A. Cornet, P. Warland, « GRH et gestion de la diversité », Dunod, Paris, 2008.
- A. Cornet, P. Warland, « La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations », Université de Liège, 2008.
- M. Cote, « La gestion des personnes vieillissantes », in R. Bloin, (dir), *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, 1990.
- É. Coudin, « Projections 2005-2050 : des actifs en nombre stable pour une population âgée toujours plus nombreuse », *INSEE Première*, n°1092, juillet 2006.
- M. Crozier, E. Friedberg, « L'acteur et le système », Seuil, 1977.
- F. Cuevas, R. Guichard, D. Ballot, « La politique de la direction face à la diversité des âges dans l'entreprise », *Revue management et avenir*, 2007/4, n° 14, pp. 151-168.
- J.-D. Culie, « Comment stimuler la motivation des salariés en seconde partie de carrière ? Une revue de littérature », Actes du congrès de l'AGRH Reims, 2006.
- J.-D. Culie, « Mise en perspective des modèles de carrière dans le contexte des pôles de compétitivité. Une revue de littérature », Actes du congrès de l'AGRH Fribourg, 2007.
- J. Cultiaux, « Qu'en est-il du conflit des générations ? Une différenciation des attitudes et des attentes à l'égard du travail », *Notes Éducation Permanente*, n°21, Fondation Travail-Université, novembre 2006.
- J. Cultiaux, « Les jeunes et le travail : Centralité et signification du travail à l'épreuve de l'insécurité sociale », *Notes Éducation Permanente*, n°22, Fondation Travail-Université, novembre 2006.
- J. Damon, L. Chauvel, J.-P. Viriot-Durandal, A. Masson, « Qu'en est-il des rapports intergénérationnels en France ? » La documentation française, *Horizons stratégiques*, 2007/2, n°4, pp. 111-129.
- D. R. Davies, P. R. Sparrow, « Age and Work Behavior », in N. Charness, *Aging and Human performance*, John Wiley & Sons, 1985.
- L. Davoine, D. Méda, « Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? », document de travail du CEE, n°96-1, février 2008.

- B. Decreuze, B. Wigniolle, « Schizophrénie intergénérationnelle », *Recherches économiques de Louvain*, volume n° 72, 2006/1, pp. 49-74.
- C. Dejours, F. Bègue, « Le suicide au travail : Que faire ? », PUF, 2009.
- A.-M. de la Haye, « La catégorisation des personnes », PUG, 1998.
- P. Delaroché, « Je crois à l'effet de génération », *L'Expansion*, rubrique les cahiers du management, p. 122, 01/07/2010.
- B. Delay, « Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives », document de travail du CEE, n°103, septembre 2008.
- B. Delay, « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », document de travail du CEE, n°104, septembre 2008.
- B. Delay, G. Huyez-Levrat, « Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ? », *Sociologies pratiques* 2006/1, n°12, pp.37-50.
- F. de Singly « Penser autrement la jeunesse », *Lien social et Politiques*, RIAC, n°43, printemps 2000.
- P. d'Iribarne, « Penser la diversité du monde », Seuil, 2008.
- P. d'Iribarne, « L'épreuve des différences. L'expérience d'une entreprise mondiale », Seuil, 2009.
- A. Dohy, « Jeunes diplômés 2009 : la mauvaise passe », *Entreprise et Carrières*, n°980, du 8 au 14 décembre 2009, pp. 22-25.
- Dossier de presse « Réforme des retraites », Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique, 16 juin 2010
- C. Dubar, « Régimes de temporalité et mutation des temps sociaux », *Temporalités*, n°1, janvier 2004, pp. 118-129.
- C. Dubar, « Transformation des identités professionnelles et reconversions industrielles », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2006 (2<sup>ème</sup> édition), pp. 606-617.
- F. Dubet, « Les places et les chances : repenser la justice sociale », 2010.
- P. Dufault, « Le développement durable de l'humain à travers la transmission intergénérationnelle en milieu de travail », *Revue Internationale de Psychologie*, 2008/2, Volume XIV, pp. 141-55.
- E. Duguet, Y. L'Horty, P. Petit, « L'apport du *testing* à la mesure des discriminations », *Connaissance de l'emploi*, n° 68, CEE, août 2009.
- E. Duguet, N. Leandri, Y. L'Horty, P. Petit, « Discriminations à l'embauche : un *testing* sur les jeunes des banlieues d'Île-de-France », rapport du Centre d'analyse stratégique, 2007.
- P. Dulau, « Le concept de vieillesse », in *La vieillesse : Volume 2*, Ellipses, 2010, pp. 7-12.
- J.-Y. Duyck, S. Bellini, « Le management des seniors, introduction générale au cahier spécial management des seniors », *Revue management et avenir*, 2006/1, n° 7, pp. 118-119.
- A. Echelard, S. Thernisien, « Les générations dans l'entreprise », Étude Apec, 2007.
- M. Enguix, « Seniors-Juniors, les recettes du tandem gagnant », *L'Express*, rubrique spécial Italie, pp.136-137, 30/06/2010.
- C. Enjary, « Des vieux aux seniors », in *La vieillesse : Volume 2*, Ellipses, 2010, pp. 13-18.
- J.-L. Ermine, « Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs », *Télescope hiver* 2010, vol. 16, n°1, p. 83-107.
- J.-L. Excousseau, « La mosaïque des générations : Comprendre les sensibilités et les habitudes des Français », Éditions d'Organisations, 2000 (10<sup>ème</sup> édition).

- C. Falcoz, « Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus. Pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière de leurs salariés », Actes du Congrès de l'AGRH Paris, 2005.
- C. Falcoz, « Le management des équipes diverses », in *Le management de la diversité*, L'Harmattan, 2007, pp. 257-271.
- D. Fassin, J.-L. Halpérin « Discriminations : pratiques, savoirs, politiques ». Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité. la Documentation française, Paris, 2009.
- H. Feertchak, « Les motivations et les valeurs en psycho-sociologie », Armand Colin, 1996.
- S. Ferrari, J. Mery, « Équité intergénérationnelle et préoccupations environnementales », *Revue management et avenir*, 2008/6, n°20, pp. 240-257.
- N. Flamant, « Conflit de générations ou conflits d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... », *Sociologie du travail*, n°47, 2005, pp. 223-244.
- M. Fortier, « Les générations dans le milieu du travail : conflits ou synergie ? », Vigie RT, n°7, avril 2006.
- J.-P. Fragnière, R. Girod, « Dictionnaire suisse de politique sociale », Lausanne, 2002 (2<sup>ème</sup> édition).
- V. Gas, « Tout, mais pas vieux », RFI, novembre 2002.
- G. Gasparini, « Temps et travail en occident », in *L'individu dans l'organisation*, PUL et Eska, 2007 (8<sup>ème</sup> édition), pp. 199-214.
- X. Gaullier, C. Thomas, « Modernisation et gestion des âges », CNRS, 1990.
- M. Gauthier, « Le poids des mots... en parlant de la jeunesse », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 6, n°2, 1993, pp. 19-31.
- J. Gautié, « Maintenir les seniors en emploi », *Connaissance de l'emploi*, n° 15, CEE, avril 2005.
- S. Genêt, « Le vieillissement et les politiques de l'emploi à l'échelle de la France et de l'Europe », in *La vieillesse : Volume 1*, Ellipses, 2010, pp. 135-139.
- « Gestion des âges et politiques de l'emploi », Rapport annuel de l'IGAS<sup>393</sup>, la documentation française, 2004.
- M. Gheorghiu, F. Moatty, « La coopération au travail selon les salariés », *Connaissance de l'emploi*, n° 16, CEE, mai 2005.
- D. Glaymann, « L'emploi des seniors en France », in *La vieillesse : Volume 1*, Ellipses, 2010, pp. 140-148.
- A. D. Gleyen, F. Kremer, Ch. Thill, « La génération Y dans ses relations au travail et à l'entreprise », Étude APEC, déc. 2009.
- E. Goffman, « Stigmaté. Les usages sociaux des handicaps », Éditions de Minuit, 1975.
- M. Gognalons-Nicolet, « La maturation : les 45-65 ans, âges critiques », Favre, Lausanne, 1989.
- C. Gollier, « Équité intergénérationnelle et investissement pour le futur », La Découverte, Regards croisés sur l'économie, n°7, 2010.
- F. Grima, « Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle », *Revue management et avenir*, 2007/3, n° 13, pp. 27-41.
- F. Grumillier, « La vieillesse, âge de la vie », in *La vieillesse : Volume 1*, Ellipses, 2010, pp. 7-14.

---

<sup>393</sup> IGAS : Inspection générale des affaires sociales

- S. Guérin, « Le grand retour des Seniors », Eyrolles, 2002.
- S. Guérin, « L'invention des seniors », Hachette, 2007.
- S. Guérin, « Liens sociaux et solidarité de générations : conflit, communication et intergénération ? Une analyse à partir d'un questionnaire auprès de 820 lectrices de la presse féminine du Groupe Mondadori », Actes du colloque *Vivre le vieillir : des lieux, des mots, des actes*, Toulouse 2009.
- S. Guérin, G. Fournier, « Le management des seniors : les dernières mesures pour l'emploi des seniors », Eyrolles, 2009 (2<sup>ème</sup> édition).
- S. Guérin, N. Piojan, « Intégration ou exclusion des seniors, l'impact des représentations sociocognitives des décideurs : l'exemple des directeurs de maison de retraite », *Revue management et avenir*, n°30, décembre 2009, pp. 107-126.
- A.-M. Guillemard, « Pourquoi l'âge est-il en France le premier facteur de discrimination dans l'emploi ? », *Retraite et société*, 2007/1, n°51, pp. 11-25.
- A.-M. Guillemard, D. Vilchien, « La gestion de l'emploi selon les âges », Rapport présenté au Haut conseil de la population et de la famille, janvier 2007.
- A.-M. Guillemard, « Prolonger la vie active face au vieillissement : quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger », Éditions ANACT, 2007.
- D. Guiot, « L'âge subjectif peut-il prétendre au statut de variable de segmentation ? », 2<sup>o</sup> *journee de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Éditions M. Fliser, J.-F. Lemoine, Dijon, 1998.
- J. Hassard, « Pour un paradigme ethnographique du tems de travail », in *L'individu dans l'organisation*, PUL et Eska, 2007 (8<sup>ème</sup> édition), pp. 215-230.
- M. J. Hatch, A. L. Cunliffe, « Théorie des organisations », Éditions de Boeck, 2009.
- N. Havet, C. Sofer, « Les nouvelles théories économiques de la discrimination », *Travail, genre et société* 2002/1 n°7, pp. 83-115.
- I. Hennebelle, « Des entreprises font déjà du neuf avec les vieux », L'Expansion, octobre 2009.
- F. Humbert, « Le retour des quinquas : retrouver du travail après 50 ans », Maxima, 2010.
- G. Huyez-Levrat, « Jeune vendeurs contre vieux techniciens, des compétences spécifiques ou des trajectoires divergentes ? », *Formation emploi* n° 99, 2007/3, pp. 47-60.
- G. Huyez-Levrat, « Le faux consensus sur l'emploi des seniors », Rapport de recherche du CEE, n° 44, mai 2008.
- J. Imbert, « Manager la carrière des seniors : vers de nouvelles pratiques de la GRH », Éditions INSEP consulting, 2005.
- S. Ionescu, A. Blanchet, « Psychologie sociale et Ressources Humaines », PUF, 2007.
- R. Jacob, « Le transfert intergénérationnel des savoirs : trois pistes d'action », Congrès de la fédération des commissions scolaires du Québec, 2007.
- R. Jacob, S. Harvey, « La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise », *Télescope* mai 2005, vol. 12, n°2, pp. 12-25.
- « Jeunesse, le devoir d'avenir », Rapport de la commission *Jeunes et politiques publiques*, présidée par D. Charvet, Commissariat général du plan, mars 2001.
- A. Jolivet, « Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace. National overview report : France », Observatoire européen des relations industrielles, avril 2007, p. 6.

- A. Jolivet, « La gestion des salariés vieillissants », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert 2006 (2<sup>ème</sup> édition), pp. 1209-1217.
- A. Jolivet, S. Volkoff, « Les PME et la gestion des âges. Une enquête en Picardie », *Connaissance de l'emploi*, n° 30, CEE, mai 2006.
- E. Kamdem, « Temps et travail en Afrique », in *L'individu dans l'organisation*, PUL et Eska, 2007 (8<sup>ème</sup> édition), pp. 231-255.
- J. Kellerhals, M. Modak, D. Perrenoud, « Le sentiment de justice dans les relations sociales », PUF, 1997.
- A. Klarsfeld, « La gestion de la diversité : pratique rationnelle ou mode managériale ? », Actes du congrès de AGRH Fribourg, 2007.
- M. Koehl, « Les indicateurs démographiques », dans « La vieillesse : Volume 1 », Éditions Ellipses, 2010, (pp.35 à 44),
- M. Koehl, « La vieillesse et les inégalités », in *La vieillesse : Volume 1*, Ellipses, 2010, pp. 81-87.
- M. Kohli, « The world we forgot : a historical review of the life course in later life », in *Later life, the social psychology of aging*, V.W. Marshall (ed), Berverly Hills, Sage, 1985.
- P. Kotler, « Enjeux et outils du marketing RH », Eyrolles, 2008.
- A. Labruffe, « Seniors : Le plan d'action clé en main ! », Afnor, 2010.
- D. Lacaze, S. Perrot, « L'intégration des nouveaux collaborateurs », Dunod, 2010.
- D Lacaze, « Pour une gestion des âges synergique : décryptage d'un conflit de génération chez Thalès », Actes du congrès de l'AGRH Toulouse, 2009.
- « La discrimination faite aux quinquas », extrait d'un article paru sur le site internet de l'Express, avril 2010. [www.lexpress.fr](http://www.lexpress.fr)
- « La diversité des définitions de la diversité », in C. Falcoz, I. Barth [coord.], *Discriminations et gestion de la diversité*, L'Harmattan, Paris, pp. 233-256, 2007.
- J.-M. Lafortune, « Les usages sociaux du temps libre à l'ère de la flexibilité : utopies et réalité », *Lien social et politiques*, n° 54, 2005, pp. 115-124),
- E. Lahouze-Humbert, « Le choc générationnel, faire travailler ensemble trois générations », Maxima, Paris, 2010.
- M. Lallement, « Le travail sous tension », Sciences Humaines, 2010.
- J. Lambert, « Nouvelle donne générationnelle et pédagogie, quelles différences de représentations ? », *Soins cadres*, vol. 17, n° 65, février 2008, pp. 46-49.
- J. Lambert, « Management intergénérationnel », Lamarre, Wolters Kluwer France, 2009.
- P. Lamblin, « Les quinquas en entreprise : le grand paradoxe », Petit déjeuner APEC, 8/07/2008.
- « La situation économique de la France et ses implications économiques et sociales : bilans et perspectives ». Journal officiel, *Avis et rapports du Conseil économique et social*, 10 août 1978.
- C. Le Bart, « L'individualisation », Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 2008.
- J.-Y. Le Bigot, C. Lott-Verner, I. Porton-Deterne « Vive les 11-25 ans », Eyrolles, 2004.
- C. Le Clainche, « Assurer l'égalité des chances pour les jeunes adultes », *Connaissance de l'emploi*, n° 41, CEE, avril 2007.

- « Le Facebook des seniors » Interview de Catherine Hindré, PDG de beboomer.com, *revue dynamique entrepreneuriale* n°8, octobre/novembre 2009.
- M. Legrand, « Vieillesse et vieillissement : évolutions des représentations ? », *Gérontologie et société*, n°81, juin 1997.
- I. Lemelle, « Génération motivée ou désenchantée ? », *Toulouse Mag*, 2010.
- S. Lemiere, R. Silvera, « Discrimination et ressources humaines », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2006 (2<sup>ème</sup> édition), pp. 274-282.
- P. Lénéel, « Parcours de vie : constats et analyses sociologiques », séance plénière du COR, 13 février 2003.
- D. Le Roux, « Un accord seniors doit comprendre 4 objectifs chiffrés », *revue de presse emploi actuels RH*, 30/09/2009.
- D. Le Roux, « Emploi des seniors : ce que votre plan doit contenir », *revue de presse emploi actuels RH*, 14/09/2009.
- D. Le Roux, « La pénalité de 1% est-elle due si l'entreprise n'atteint pas ses objectifs sur les seniors ? », *revue de presse emploi actuels RH*, 18/09/2009.
- D. Le Roux, « Les processus sociaux de la transmission intergénérationnelle des compétences : le cas d'une centrale nucléaire », *Sociologies pratiques* 2006/1, n°12, pp. 23-36.
- « L'expérience est capital(e). EQUAL France : de la gestion des âges à la promotion de la diversité », ouvrage collectif, RACINE<sup>394</sup>, 2005.
- J.-P. Leyens, V. Yzerbyt, G. Schardron, « Stéréotypes et cognition sociale », *Mardaga*, 1996.
- P. Liger, « Le marketing des Ressources Humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés », Éditions collections fonctions de l'entreprise Dunod, 2007.
- D. Linhart, « La régulation conjointe en péril dans le monde des entreprises », in *Variations autour de la régulation sociale, hommage à Jean-Daniel Reynaud*, Presses de l'école normale supérieure, 1994, pp. 229.
- R. Liogier, « La jeunesse n'est pas une classe sociale », *revue sociétés* n°90, 2005/4, p. 26.
- Y. F. Livian, « Jean-Daniel REYNAUD : la théorie de la régulation conjointe », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2006 (2<sup>ème</sup> édition), pp. 1616 à 1627.
- Livre vert « Vers des systèmes de retraite adéquats, viables et sûrs en Europe », Commission Européenne, 7 juillet 2010 COM(2010) 365 final.
- M. Maffesoli, « Le réenchantement du monde », Éditions La Table Ronde, 2007.
- P. Mannoni, « Psychopathologie de la vie collective : les maladies du lien social », L'Harmattan, 2008.
- É. Marbot, « Les DRH face au choc démographique : 20, 40, 60, comment les faire travailler ensemble », Éditions d'Organisation, 2005.
- É. Marbot, J.-M. Perreti, « Les seniors dans l'entreprise », Pearson Education, 2006.
- É. Marbot, « La gestion des âges et l'équité entre les générations », *Retraite et société*, 2007/1, n° 51, pp. 103-125.
- C. Mardon, S. Volkoff, « Les salariés âgés face au travail sous pression », *Connaissance de l'emploi*, n° 52, CEE, mars 2008.
- A. Maurand-Valet, « Choix méthodologiques en sciences de gestion : Pourquoi tant de chiffres ? », Actes du congrès de l'Association française de comptabilité, Nice, 2010.

---

<sup>394</sup> RACINE : réseau d'appui et de capitalisation des innovations européennes

- F. Mehrez, « Portage salarial : une solution pour les seniors », *revue de presse emploi actuels RH*, 07/04/2008.
- F. Mehrez, « La crise retarde l'entrée des jeunes diplômés sur le marché du travail », *revue de presse emploi actuels RH*, 06/10/2009.
- F. Mehrez, « La clause de dédit-formation, nouvel outil pour l'emploi des jeunes ? », *revue de presse emploi actuels RH*, 30/09/2009.
- F. Mehrez, « Les syndicats sont peu mobilisés sur l'emploi des seniors », *revue de presse emploi actuels RH*, 19/10/2009.
- F. Mehrez, « Emploi des seniors : les actions à prévoir », *revue de presse emploi actuels RH*, 06/08/2009.
- F. Mehrez, « Emploi des seniors : un bilan avant l'application de la réforme », *revue de presse emploi actuels RH*, 01/10/2009.
- F. Mérand, V. Poliot, « Le monde de Pierre Bourdieu : éléments pour une théorie sociale des relations internationales », *Revue canadienne de science politique*, n° 41-3, septembre 2008, pp. 603-625.
- M. Mercat-Bruns, « Discrimination fondée sur l'âge et fin de carrière », *Retraite et Société*, 2002/2, n°36, p. 122-123.
- M. Mercat-Bruns, « Prévention de la discrimination fondée sur l'âge et diversification des normes juridiques », *Retraite et société*, 2007/1, n° 51, p. 147-173.
- F. Meslé, « Progrès récents de l'espérance de vie en France : les hommes comblent une partie de leur retard », *Population-F*, 61(4), 2006, 437-462
- J.-L. Metzger, « Focus : les cadres télétravaillent... pour mieux travailler », *Informations sociales*, 2009/3, n°153, p. 75-77.
- M. Millanvoye, « Le vieillissement de l'organisme avant 60 ans », in J.-C. Marquié, D. Paumès (Cau-Bareille), S. Volkoff, *Le travail au fil de l'âge*, Éditions Octares, 1995, p. 175.
- C. Minni, « Emploi et chômage des 50-64 ans en 2008 », *Premières synthèses*, n°39.2, septembre 2009, Dares.
- C. Minni, « Emploi et chômage des 50-64 ans en 2009 » *DARES analyses*, n°39, juin 2010, Dares.
- R. Monti, « La gestion prospective des âges : développement d'une méthodologie », *Revue management et avenir*, 2008/3 n° 17, pp. 259-278.
- J.-M. Morin, « La sociologie », Nathan, 2010.
- « Mortgaging the Future of our Children », Eisenhower en 1957, traduction libre, cité par Matheson, Salt Lake Tribune, p. 5. December 23, 2007.
- É. Muir, V. Caradec, A. Poli, S. Seydoux, « La lutte contre les discriminations liées à l'âge en matière d'emploi », Fondation pour l'innovation politique, 2009.
- C. Nagels, A. Rea « Jeunes à perpète... Génération à problèmes ou problèmes de générations ? », Academia-Bruylant, Louvain-la-Neuve, 2007.
- D. Neumark, « La discrimination à l'emploi des seniors aux États-Unis », *Connaissance de l'emploi*, n° 53, CEE, avril 2008.
- D. Ollivier, C. Tanguy, « La génération Y au travail », *Revue manageris*, 2009.
- S. Pageau, « Recruter et manager les jeunes », Éditions Express Roularta, 2009
- C. Papinot, « Quelles frontières à la subordination salariale ? Logiques de débordement et tentatives d'endiguement du temps de travail chez les jeunes intérimaires en France », *Lien social et politiques*, n° 54, 2005, pp. 163-172.

- D. Paumès (Cau-Bareille), « Effets modulateurs de l'expérience professionnelle sur l'expression du vieillissement dans des tâches cognitives », Université Paul Sabatier, thèse de Doctorat en psychophysio-ergonomie, 1990.
- D. Paumès (Cau-Bareille), A. Alauzet, B. Le Breton, « Vieillesse et tolérance au travail de nuit : une étude réalisée auprès de contrôleurs de la navigation aérienne », rapport interne INRETS, 1994.
- L. Peillon, « 1<sup>er</sup> janvier, le jour du senior dans les entreprises », Journal Libération, rubrique économie, p.13, 31/12/2009.
- J. Pelissier, « La guerre des âges », Armand Colin, mars 2007.
- S. Pennec, « Les tensions entre engagements privés et engagements collectifs, des variations au cours du temps selon le genre et les groupes sociaux », *Lien social et politiques*, n° 51, 2004, pp. 97-107.
- J.-M. Peretti, « Intégrer la génération Yo-Yo », *Magazine Grandes Écoles*, n°35, septembre 2008.
- J.-M. Peretti, « Tous différents », Éditions d'Organisation, 2006.
- H. Périvier, « La garde des jeunes enfants : Affaire de femmes ou affaire d'état ? », *Lettre de l'OFCE* n° 228, 2003.
- S. Peters, « À la rencontre de la génération Y », La Tribune, rubrique Carrières p. 14, 27/01/2010.
- F. Pigeyre, « La segmentation des ressources humaines », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2006 (2<sup>ème</sup> édition), pp. 606-617.
- N. Pijoan, A. Briole, « Expliciter les représentations des seniors chez des directeurs : une analyse à partir de cartes causales idiosyncrasiques », *Revue Management et Avenir*, 2006/1, n°7, pp. 152-180.
- N. Pijoan, « Gérer la relation âge / travail : la représentation du vieillissement des salariés », Actes du congrès de l'AGRH Montréal, 2004.
- G. Pison, « Le vieillissement démographique sera plus rapide au Sud qu'au Nord », *Population et Sociétés*, n°457, Ined, juin 2009.
- G. Pison, « France 2009 : l'âge moyen à la maternité atteint 30 ans », *Population et Sociétés*, n°465, Ined, mars 2010.
- S. Point, « La diversité des définitions de la diversité », in C. Falcoz, I. Barth [coord.], *Discriminations et gestion de la diversité*, L'Harmattan, Paris, 2007, pp. 233-256.
- « Pour une croissance forte et soutenable. Contribution de l'OCDE à la Commission pour la libération de la croissance française », mai 2010, pp. 27-31, OCDE.
- F. Prioux, « L'évolution démographique récente en France : la fécondité à son plus haut niveau depuis plus de trente ans », *Population-F* 62(3), 2007, pp. 489-532.
- C. Pugeault-Cicchelli, V. Cichelli, T. Ragi, « Ce que nous savons des jeunes : Regards croisés d'experts », PUF, 2004.
- A. Quéniart, R. Hurtubise, « L'intergénérationnel – Regards pluridisciplinaires », Éditions Lien social et Politiques, Paris, 2009.
- B. Quintreau, « Âges et emploi à l'horizon 2010 », Conseil Économique et Social, rapport, 2001-20.
- N. Raoult, B. Quintreau, « La diversité des âges, regards croisés d'experts », Éditions Liaisons, 2005.
- « Rapports intergénérationnels au travail : étude internationale », [www.indicerh.com/enquêtesRH](http://www.indicerh.com/enquêtesRH), 16/09/2009.
- N. Raulet-Croset, « La coopération au travail », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2006 (2<sup>ème</sup> édition), pp. 216-222.

- J. Real, « Le défi du partage intergénérationnel des savoirs », *Compte rendu congrès Agir et investir dans l'avenir*, 2007.
- C.-A. Rivière, A. Brugière, « Bien vieillir grâce au numérique : qualité de vie, autonomie, lien social », Editions FYP, 2010.
- J. Rognetta, « L'entreprise s'organise face à l'essor des réseaux sociaux », *Les Échos*, p. 11, 29/06/2010.
- P. Romelaer, « L'entretien de recherche », in P. Roussel, F. Wacheux, *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Éditions De Boeck, 2005, pp. 101-137.
- B. Rosen, T. Jerdree, « Older employees: New roles for valued resources », Dow Jones Irvin, 1985.
- P. Rosenzweig, « Gérer la diversité – Aider les salariés à travailler ensemble malgré leurs différences », *Manageris synthèse* n°123b.
- D. Roy, L'évolution des temps sociaux à travers les enquêtes « Emploi du temps », *Informations sociales* 2009/3, n°153, p. 8-11.
- R. Sainsaulieu, « L'identité au travail », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2006 (2<sup>ème</sup> édition), pp. 618-623.
- É. Sales-Wuillemin, « La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale », Dunod, 2006.
- O. Samuel, « Le démographe et le temps », *Les temporalités dans les sciences sociales, Temporalités*, n° 8, 2008, pp. 1-14.
- J.-P. Sardon, « Évolution démographique récente des pays développés », *Population-F* 61(3), 2006, pp. 225-300.
- J. Scale, « Couple et génération. Une histoire de haine et d'amour », in *Vingtième siècle, revue d'histoire*, n° 22, avril-juin 1989, pp. 53-62.
- G. Schmidt (coord.), « Le management : Fondements et renouvellements », Éditions Science Humaines, 2008.
- B. Schwartz, « L'insertion professionnelle et sociale des jeunes », rapport au Premier ministre, la Documentation française, 1981.
- G. Sliman, « Les Français et leur travail », BVA Enquête, 2010.
- P. Spinelli, « La construction sociale des âges. La vieillesse : fait biologique ou fait social ? », in *La vieillesse : Volume 1*, Ellipses, 2010, pp. 61-66.
- D. Steiner, « Équité et justice au travail », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2006 (2<sup>ème</sup> édition), pp. 389-396.
- L. Steinmann, « Le recrutement des seniors, c'est pas pour demain ! », *Enjeux – Les Echos*, pp.18-21, 01/10/2009
- J.-P. Sultana, « Le papy-boom », in *La vieillesse : Volume 1*, Ellipses, 2010, pp. 45-52.
- Synthèse « La génération Y au travail », *Revue manageris* n°180a, 2009.
- S. Tabboni, « Les temps sociaux », Armand Colin, 2006.
- C. Tapia, « Intégrer les jeunes dans l'entreprise », Éditions d'Organisation, 1994.
- L. Tassé, « La solidarité sociale et les liens intergénérationnels : notes de recherche », *Nouvelles pratiques sociales*, 2002/1, vol. 15, pp. 200-211.
- Dr. P. Taylor, « Global ageing - meeting the business challenges », Université de Cambridge, 2003.

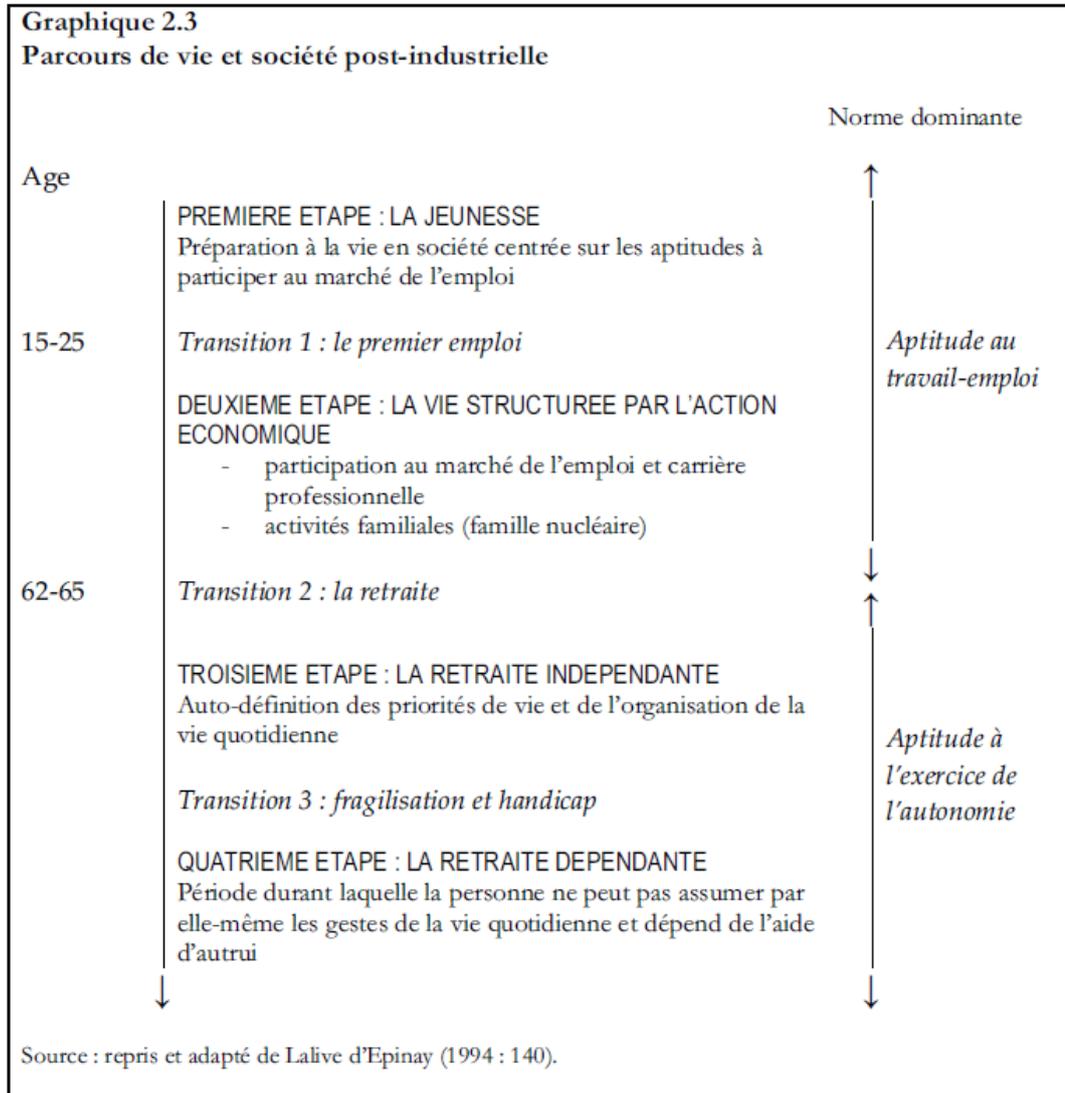
- J.-P. Terrail, « La dynamique des générations : Activité individuelle et changement social (1968-1993) », L'Harmattan, 1995.
- P. Terramorsi, N. Barthe, J.-M. Peretti, « L'information diversité dans les sociétés du CAC 40 », *revue management et avenir*, 2009/8, n°28, p. 269.
- O. Thévenon, « Les politiques familiales des pays développés : des modèles contrastés » *Population & Sociétés* n° 448, Ined, septembre 2008.
- M. Thozet, « Gestion des âges : bilan du programme européen Equal et de la stratégie pour l'emploi », *Retraite et société*, 2007/1, n°51, pp. 274-280.
- P.-J. Thumerelle, « Le vieillissement des populations », in *La vieillesse : Volume 1*, Ellipses, 2010, pp. 53 à 60.
- D.-G. Tremblay, R. Paquet, E. Najem, « Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail », *Lien social et politiques*, 2005, n°54, pp. 125-134.
- P. Vendramin, J. Cultiaux, « Les générations face aux mutations du rapport au travail », in *Les jeunesses au travail : rapports intergénérationnels et dynamiques des groupe professionnels*, Actes du colloque international du GTI de l'AISLF à Brest, mai 2008, pp. 475-484.
- B. Vignolles, « Les rapports intergénérationnels chez Esping-Andersen », in *Le choc des générations ? Dettes, retraite, dépendances... Regards croisés sur l'économie*, n°7, 2010/1, pp. 136-138.
- J.-P. Viriot-Durandal, A. Masson, L. Chauvel, « Les jeunes dans une société vieillissante », *Revue trimestrielle du centre d'analyse stratégique*, n°4, avril 2007.
- J. de Viguerie, « L'institution des enfants, l'éducation en France, XVI<sup>ème</sup> XVII<sup>ème</sup> siècles », 1978.
- S. Volkoff, A.-F. Molinié, A. Jolivet, « Efficaces à tout âges ? Vieillesse démographique et activités de travail », Centre d'études de l'emploi (CEE), dossier n°16, 2000.
- S. Walsh, « Une analyse qualitative des représentations sociales et de l'expérience du vieillissement des baby-boomers du Québec », Groupe d'étude sur l'interdisciplinarité et les représentations sociales, UQAM, in *Les représentations sociales. Constructions nouvelles*, Québec, 2002. pp. 94-108.
- C. Warzee, « Départs du marché du travail dans les régions à l'horizon 2010, le papy-boom n'explique pas tout », *INSEE Première* n°1255, septembre 2009.
- L. Wauquiez, « Bonnes pratiques seniors », dossier de presse du ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, 02/06/2009.
- T. Wils, C. Labelle, « Faut-il se soucier de ses professionnels pour les mobiliser ? », *Relations industrielles*, 2004/4, vol. 59, pp. 705-723.
- B. Zarca, « Mannheim Karl, le problème des générations », *Revue française de sociologie*, 1992/1, vol. 33, pp. 130-135.

<http://www.info-retraite.fr>

## **ANNEXES**

## ANNEXE 1 : PARCOURS DE VIE ET SOCIETE POST INDUSTRIELLE

« Vieillesse au fil du temps »  
C. Lalive d'Épinay, J-F. Bickel, C. Maytre, N. Vollenwyder  
Réalités sociales, Lausanne, 2000, 433 pages.

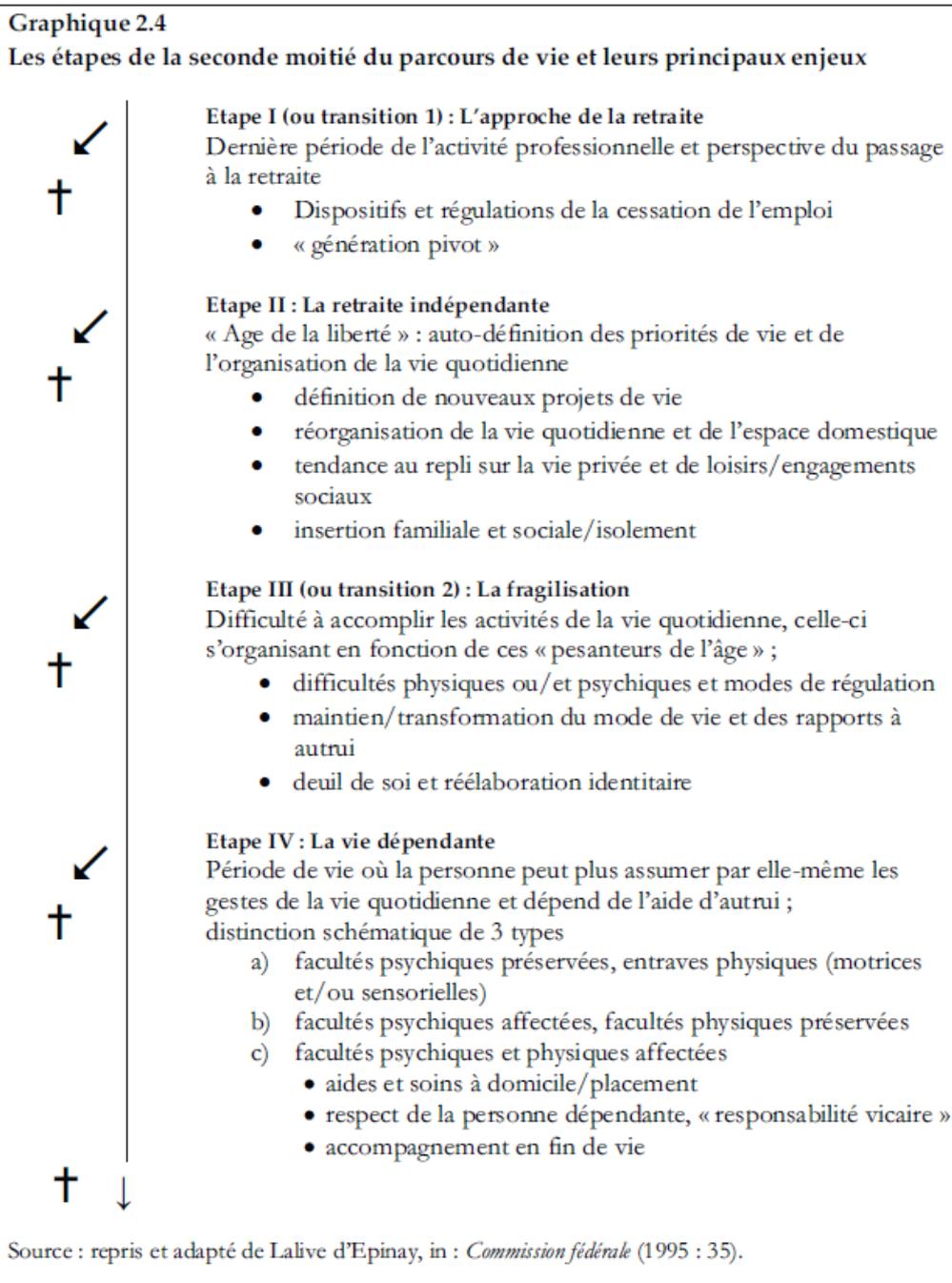


## ANNEXE 2 : LES ETAPES DE LA SECONDE MOITIE DU PARCOURS DE VIE ET LEURS PRINCIPAUX ENJEUX

« Vieillesse au fil du temps »

C. Lalive d'Épinay, J-F. Bickel, C. Maytre, N. Vollenwyder

Réalités sociales, Lausanne, 2000, 433 pages.



## ANNEXE 3 : DECOUPAGE PAR GENERATION : COMPARAISON DE L'APPROCHE FRANÇAISE

(Chauvel, 1999, 2003 ; Excousseau, 2000) et anglo-saxonne (Strauss & Howe, 1991)

<b>4 Générations</b> (poids estimé en % du total de la population française en 2000 d'après Excousseau)	<b>Dates de naissance</b> (âge en 2010)	<b>Événements Vécus (E.V) et Période de maturité (Maturité)</b>	<b>Caractéristiques et valeurs</b>
<b>1) Génération « silencieuse »</b> (poids : 24%)	<b>1918-1941</b> (de 69 à 92 ans)	<b>E.V.</b> : 2 <sup>nde</sup> guerre mondiale Expansion économique <b>Maturité</b> : Trente Glorieuses (1945-1975)	☞ Dépositaire patrimoine national et arts de vivre ☞ Vision collective
<b>2) Génération « baby boom »</b> (poids : 36 %) (1 <sup>ère</sup> et 2 <sup>ème</sup> vague du baby boom)	<b>1942-1967</b> (de 43 à 68 ans) 1 <sup>ère</sup> vague : 1942-1956 (de 54 à 68 ans) 2 <sup>ème</sup> vague : 1957-1967 (de 43 à 53 ans)	<b>E.V.</b> : Prospérité années 1950 à 1975, mai 68, 1 <sup>ère</sup> médiatisation mondiale (TV) <b>Maturité</b> : Trente Mondiales (1980-2010)	☞ Génération des "enfants gâtés de l'abondance" ☞ Contestation ordre social - Primauté de l'individu - Accès favorisé à l'emploi
<b>3) Génération « X »</b> (poids : 13 %) (3 <sup>ème</sup> vague du baby-boom)	<b>1968-1976</b> (de 34 à 42 ans)	<b>E.V.</b> : Crise du début des années 90 ; entrée difficile sur le marché du travail ; sida <b>Maturité</b> : 2010-2015	☞ Génération moins affirmée ☞ Retour à l'état d'esprit plus collectif et conventionnel ☞ Pragmatisme moral
<b>4) Génération « Y »</b> (poids : 27%)	<b>Après 1977</b> (moins de 33 ans)	<b>E.V.</b> : Révolution Internet et multi-média <b>Maturité</b> en 2020-2030	☞ Ouverture sur le monde via Internet ☞ Génération porteuse de nouveaux modèles de culture, d'apprentissage et de hiérarchie

## ANNEXE 4 : MONDES SOCIAUX ET REGULATIONS

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
<b>MONDES SOCIAUX ET REGULATIONS</b>			
Statuts	Fonctionnaire / Guichetiers / Âgés		
	Contractuels / Conseillers / jeunes		
			Commerciaux : nouveaux et jeunes
			Administratifs : anciens et âgés
Recrutements 1	Concours / Anciens	Anciens : peu diplômés	Anciens : peu diplômés
	Tests ou Diplômes / Jeunes	Débutants : Bac+2, Bac+5	Débutants : BTS Assurances
Recrutements 2			Anciens : pas de minima salariaux
			Nouveaux : minima salariaux
Géographie		Paris : jeunes	Grand site : visibilité professionnelle
		Province : anciens	Petit site : pas de visibilité professionnelle
Trajectoires et filières qui se télescopent		Promotion par l'expérience (anciens)	Annulation de l'expérience (métier disparaissant d'un site) + Promotion par l'expérience (anciens)
		Accès par diplôme (nouveaux)	Accès par reconversion interne (nouveau métier à acquérir) + Accès par diplôme (nouveaux)
Travail	Conseillers / Bureaux individuels / horaires de journée	Nouvelles méthodes / jeunes	Nouvelles méthodes / jeunes
	Guichetiers / Espace collectif / Travail posté	Vieilles méthodes / anciens	Vieilles méthodes / anciens
Mobilités professionnelles	Stabilité / Guichetiers		
	Turn-over / Conseillers		
Mobilités en proportion	Population fixe : 3/4	Population fixe : très rare	Population fixe : le plus grand nombre
	Population mobile : 1/4	Population mobile : le plus grand nombre	Population mobile : très rare
Mobilité (principes)	En protection des salariés sur sites défavorisés (environnement)	Principe valable pour tout le monde (2 à 4 ans) Souhait du salarié	Pas obligatoire par principe mais suggérée tous les 5 ans En obligation pour les salariés dont le métier disparaît de son site d'affectation
Évolutions professionnelles	Anciens : lente	<i>Back office</i> : réduite	Administratif : réduite
	Nouveaux : rapide	<i>Front office</i> : importante	Commercial : lente
Valorisation	Authenticité / Conseillers	<i>Front office</i> / authentique	Commercial / authentique
	Périphérie / Guichetiers	<i>Back office</i> / périphérie	Administratif / périphérie

## ANNEXE 5 : POSITIONNEMENT ET APPROCHE DE L'ÂGE

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
<b>POSITIONNEMENT ET APPROCHE DE L'ÂGE</b>			
Historique sur l'âge	Mission échouée sur les seniors	Orientations fortes prise sur les âges	Enquête d'envergure échouée
Contexte d'inscription	Discrimination « Populations sensibles »	Diversité	Diversité
Loi senior 2009	Actualité récente	Historique existant depuis 2003	Actualité
Régulation conjointe avec partenaires sociaux	Échec Plan de l'entreprise	Échec Plan de l'entreprise	Échec Plan de l'entreprise
Situation au jour de l'enquête	Déploiement débutant	Déploiement réalisé et en affirmation par actions prévues en 2010	Déploiement en attente de la fin des plans de départ
Sujet / Thématique de l'âge	En construction : Lancement GRH CRH pas sensibilisé ni mobilisé Manager pas sensibilisé ni formé	En continuation : Consolidation GRH CRH sensibilisé et bientôt formés Manager sensibilisé et bientôt formé	En gestation : Débutante GRH CRH pas sensibilisé ni formé Manager pas sensibilisé ni formé
Ligne RH âge	En cours de définition Qui ?	Déjà existante (110 personnes)	Existante
Accords ou encadrements antérieurs	Note interne pour l'autorisation du recrutement de seniors	Accords existants qui intègrent l'âge	Accord de branche Diversité
Accords concurrents	Plan de fin de carrière courant jusqu'à mi 2011	Plan achevé Tentative de plan de départ sur début 2010	Plan de départ volontaire courant jusqu'à fin 2010
État d'esprit et inspiration du dispositif d'âge	Tout le monde Mais gestion aussi segmentée	Tout le monde Gestion totalement intégrée	Les seniors Gestion segmentée
	Toutes les étapes de la carrière	La carrière de chacun	La 2ème partie de carrière
	Difficultés tout au long de la carrière	Indépendance de l'âge	
Management des âges sur le terrain	Impliqué ou distant	Actif	En cas de restructuration
Principes de carrière	Ancienneté > Évaluation	Évaluation > (Ancienneté)	Évaluation > Ancienneté
Évaluation	En reconfiguration	Standardisée et décuplée (missions, performances)	Évaluation neutre et anodine
Formation professionnelle	Opérationnelle et terrain > Développement	Opérationnelle et développement	
Possibilité de formation	Temps pas libéré	Temps libéré	
Instance de recours	Discrimination et à part	Mission intégrée à part entière des GRH	Accord différent et à part
Collectif de travail	Vies distinctes des âges au travail	Vie collective des âges organisée au travail	Vie collective des âges au travail
Moyenne d'âge	44,6 ans	40 ans	46,1 ans

## **INDEX MOTS CLES, ENTREPRISES**

APEC

CADRES SENIOR CONSULTING

CONVERS

## LISTE DES TABLEAUX ET ABREVIATIONS

<a href="#">AFIJ</a>	Association pour faciliter l'insertion et l'emploi des jeunes
<a href="#">AGIRC</a>	Association générale des institutions de retraite des cadres
<a href="#">ANDRH</a>	Association nationale des directeurs des ressources humaines
<a href="#">APEC</a>	Association pour l'emploi des cadres
<a href="#">ARRCO</a>	Association des régimes de retraites complémentaires
<a href="#">BIPE</a>	Bureau d'information et de prévisions économiques
CAE	Contrat d'accompagnement dans l'emploi
<a href="#">CAF</a>	Caisse d'allocations familiales
<a href="#">CEE</a>	Centre d'études de l'emploi
<a href="#">CEREQ</a>	Centre d'étude et de recherches sur les qualifications
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CIG	Conflit intergénérationnel
<a href="#">COR</a>	Conseil d'orientation des retraites
<a href="#">CNAV</a>	Caisse nationale d'assurance vieillesse
<a href="#">CREAPT</a>	Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail
CUI	Contrat unique d'insertion
<a href="#">DARES</a>	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DIF	Droit individuel à la formation
DRH	Direction (ou directeur) des ressources humaines
<a href="#">EGiD</a>	Études sur le genre et la diversité en gestion (unité de recherche)
<a href="#">EQUAL</a>	Laboratoire d'expérimentations financé par le FSE, au service de la stratégie européenne pour l'emploi et du processus d'inclusion sociale
<a href="#">EQUINET</a>	Réseau européen des organismes de promotion de l'égalité
<a href="#">FSE</a>	Fonds social européen
GELD	Groupe d'étude et de lutte contre les discriminations
GRH	Gestion des ressources humaines
<a href="#">HALDE</a>	Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité
<a href="#">IAURIF</a>	Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région Île-de-France
<a href="#">INED</a>	Institut national d'études démographiques
<a href="#">INSEE</a>	Institut national de la statistique et des études économiques
<a href="#">IRCANTEC</a>	Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques
<a href="#">MSA</a>	Mutualité sociale agricole
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
<a href="#">OCDE</a>	Organisation pour la coopération et le développement en Europe
<a href="#">OIT</a>	Organisation internationale du travail
<a href="#">ONU</a>	Organisation des nations unies
PAJE	Prestation d'accueil du jeune enfant
PCS	Professions et catégories socio-professionnelles

RH	Ressources humaines
RRH	Responsable des ressources humaines
SFVP	Sentiment de fin de vie professionnelle
SGF	Statistique générale de la France
SPFVP	Sentiment précoce de fin de vie professionnelle
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TMS	Troubles musculo-squelettiques
TUC	Travaux d'utilité collective

## TABLE DES MATIERES

<b>Remerciements</b> .....	<b>2</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
<b>I. Un vieillissement démographique bouleversant l'équilibre du système français des retraites</b> .....	<b>6</b>
A. Une mutation démographique : un vieillissement sans précédent .....	6
B. Les retraites en France.....	8
1. Un historique ponctué de réformes.....	9
a. Naissance et historique .....	9
b. Réformes .....	9
2. Fonctionnement et situation actuelle.....	10
a. Fonctionnement .....	10
b. Situation actuelle.....	11
3. Réforme en cours de discussion au Parlement .....	13
<b>II. Le cadre politique et juridique : focus sur l'emploi des seniors, et interdiction des discriminations</b> .....	<b>13</b>
A. Le cadre européen .....	13
B. La législation française : de l'interdiction des discriminations à l'émergence de la discrimination positive.....	14
1. L'interdiction des discriminations .....	14
a. Transposition du droit communautaire en droit interne .....	14
b. La Halde.....	15
2. L'émergence de mesures de discrimination positive.....	16
a. Qu'est-ce que la discrimination positive ? .....	16
b. Exemples en droit français .....	17
3. Les lois abordant la question des âges de manière indirecte .....	18
<b>III Une problématique d'actualité</b> .....	<b>18</b>
A. L'héritage d'une longue période de la gestion de l'emploi par les âges .....	18
B. Une situation de l'emploi préoccupante.....	19
1. Des jeunes... ..	19
a. ... qui peinent à entrer sur le marché du travail.....	19
b. ... malgré les mesures spécifiques dont il font l'objet.....	19
2. Des seniors... ..	20
a. ... subissant un chômage moins conjoncturel mais de plus longue durée.....	20
b. ... mais qui vont devoir prolonger leur vie professionnelle.....	20
C. Notre démarche : problématique et idée générale .....	21
<b>Chapitre liminaire</b> .....	<b>22</b>
<b>I. Définitions préalables</b> .....	<b>22</b>
A. Inter, générationnel, intergénérationnel : définitions .....	22
1. Le terme « inter ».....	22
2. Le terme « générationnel(le) ».....	22
3. Le terme « intergénérationnel(le) ».....	22
4. Le terme « conflit intergénérationnel ».....	23
B. Définitions de concepts voisins.....	24
1. La notion de « classes sociales » .....	24
2. Le terme de « cohorte ».....	25
3. La notion de « cycle de vie » .....	26
4. La notion de « parcours de vie » .....	26

5.	Définitions « segmentation » et « marketing » en RH .....	27
<b>II.</b>	<b>Mutation des âges, temps sociaux et diversité</b> .....	<b>28</b>
A.	Mutation des âges .....	28
1.	Le modèle ternaire classique... ..	28
a.	La vieillesse .....	28
b.	La jeunesse .....	29
c.	L'âge adulte .....	30
2.	... dont les fondements sont remis en question .....	30
a.	Vieillesse et enjeux politiques et économiques .....	30
b.	L'âge biologique .....	31
c.	L'âge : une notion complexe .....	32
B.	Défragmentation des âges et temps sociaux .....	32
1.	Défragmentation des âges .....	32
2.	Flexibilité des âges .....	33
3.	Recomposition des temps sociaux sur le cycle de vie .....	33
C.	Travail, discrimination et diversité .....	35
1.	Vieillesse et travail .....	35
2.	Des discriminations relatives à l'âge persistantes.....	35
3.	L'âge : un critère de discrimination singulier .....	36
4.	Diversités en entreprise .....	37
	<b>Chapitre 1 : État de l'art.....</b>	<b>40</b>
<b>I.</b>	<b>Les relations intergénérationnelles dans la Société Civile</b> .....	<b>40</b>
A.	Qu'en pensent les sociologues ? .....	40
1.	La pensée sociologique de l'âge .....	40
2.	La pensée économique de l'âge .....	42
3.	Les caractéristiques des générations identifiées .....	43
a.	Qu'entend-t-on par génération ? .....	43
b.	Les caractéristiques des générations.....	48
c.	Concernant les rapports entre les générations : conflits annoncés .....	55
i.	Préambule et problématique .....	55
ii.	Constats : vers un conflit générationnel ? .....	55
iii.	Constats : vers une cohabitation possible ? .....	58
iv.	Postface .....	59
4.	Classes sociales, classes d'âge .....	59
a.	Caractérisation des classes sociales .....	59
b.	La « fracture générationnelle » .....	60
c.	Les emplois précaires et l'intérim comme variable d'ajustement ? .....	61
d.	Âge, genre et formation .....	63
B.	Une deuxième approche : les stéréotypes .....	64
1.	Concernant les jeunes .....	64
a.	Idéologie .....	64
b.	Nouvelle relation au travail et à l'entreprise.....	65
i.	Le primat de la sphère personnelle .....	65
ii.	Une infidélité chronique .....	66
iii.	Une population exigeante .....	67
iv.	Un rapport au temps réduit.....	68
v.	Un rapport à la hiérarchie remis en question .....	69
vi.	Déstructuration du lien social.....	69
2.	Concernant les seniors (ou génération des « Baby-boomers ») .....	70
a.	Les seniors coûtent cher.....	71
b.	Une population moins productive et moins au fait des nouvelles technologies ?.....	72
c.	Des seniors pessimistes et désabusés... ..	72
d.	...qui ont tout de même un avenir au sein de notre société .....	73
3.	Concernant les rapports entre les générations.....	74
a.	Conflits annoncés .....	74

b.	Ententes avérées .....	75
C.	Les critiques immédiates possibles et les évolutions multiples dans l'environnement de travail .....	76
1.	Les considérations sur le conflit entre les âges .....	76
2.	Les considérations sur le vieillissement et les âges.....	79
a.	Le vieillissement .....	79
b.	L'influence du contexte de travail .....	80
c.	L'influence du contexte global .....	80
3.	Les considérations sur les jeunes .....	80
<b>II.</b>	<b>Les relations intergénérationnelles dans les Organisations .....</b>	<b>82</b>
A.	Les représentations mentales des générations et les typologies de salariés .....	82
1.	Représentations mentales des générations .....	83
a.	Les représentations mentales en jeu .....	83
b.	Le sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP) .....	86
2.	Les typologies traversant les âges à partir des identités professionnelles .....	88
a.	Les identités professionnelles dans les typologies traversant les âges .....	88
b.	Les théories des identités professionnelles et sociales .....	90
3.	Les typologies spécifiques ne traversant pas les âges.....	93
a.	Concernant les seniors .....	93
b.	Concernant les jeunes .....	94
c.	Les identités sociales et professionnelles des jeunes.....	95
4.	Les facteurs explicatifs structurels et organisationnels et les théories mises en correspondance.....	95
a.	Les changements d'organisation du travail.....	95
i.	L'organisation et les règles de travail par rapport au conflit intergénérationnel.....	95
ii.	Les théories de la régulation sociale.....	98
iii.	La reconnaissance et la prise en compte carencées de l'expérience au travail .....	100
iv.	Les théories du monde social .....	103
b.	L'iniquité intergénérationnelle.....	104
i.	Les dispositifs de GRH et les sentiments d'équité ou d'iniquité intergénérationnelle auprès des salariés .....	104
ii.	Les différents éléments constitutifs de la théorie de l'équité .....	107
c.	Le collectif de travail bridé .....	112
i.	La régulation intergénérationnelle dans les collectifs de travail .....	112
ii.	Les collectifs de travail.....	115
d.	Les tensions de rôles .....	116
i.	Les tensions de rôles et le conflit intergénérationnel (CIG) .....	116
ii.	Les tensions ou les conflits de rôles.....	118
5.	Les explications de tensions et de conflits .....	120
6.	Les éclairages théoriques d'une coopération effective .....	121
B.	Constats .....	122
1.	Des conflits ou des coopérations entre les générations ? .....	122
a.	En général dans la Société civile.....	122
b.	En particulier dans les entreprises .....	122
c.	Réponses aux différents stéréotypes et aux préjugés.....	128
2.	Les attentes et les perceptions des populations actives.....	128
a.	Attentes et perceptions génériques .....	128
b.	Attentes et perceptions différenciées.....	132
	<b>Chapitre 2 : Approche empirique .....</b>	<b>135</b>
<b>I.</b>	<b>Le cadre méthodologique .....</b>	<b>135</b>
A.	Le choix d'une méthode qualitative .....	135
B.	Le choix de la méthode de l'étude de cas .....	136
C.	Le protocole retenu .....	136
D.	Les différentes sources d'information.....	137
E.	Les secteurs d'activité retenus et les personnes rencontrées .....	137
F.	Les règles de conduite des entretiens .....	137
G.	Les sujets abordés .....	138

1.	Mixité des âges au travail.....	138
2.	Management RH et intergénérationnel.....	139
3.	Interlocuteur et entreprise.....	139
4.	Les éléments recherchés.....	139
<b>II.</b>	<b>Résultats</b> .....	<b>141</b>
A.	Les cartes cognitives structurant les discours spontanés.....	142
B.	Stéréotypes et représentations factuelles évoqués.....	142
C.	Les facteurs organisationnels ou structurels comme vecteurs potentiels de relations conflictuelles.....	144
D.	Les structurations des mondes sociaux et les régulations sociales.....	146
1.	L'ENTREPRISE A.....	146
a.	Analyse des mondes sociaux.....	146
i.	Existence de statuts différents au sein de la population globale des salariés.....	146
ii.	Modalités de recrutement profondément modifiées avec l'évolution de l'entreprise.....	146
iii.	Répartition des catégories d'âges sur des statuts différenciés, des métiers différents en termes d'activité et d'ancienneté d'existence au sein de la structure : .....	147
iv.	Logiques de mobilité professionnelle différentes entre les activités et les métiers ou selon les sites concernés de l'entreprise étudiée : .....	147
v.	Vision possible par les salariés de l'authenticité des activités auxquelles ils se trouvent associés et rattachés : .....	148
b.	Analyse des régulations sociales.....	149
i.	Situation initiale de la problématique des âges au sein de l'entreprise.....	149
ii.	Intégration de l'âge dans des d'accords ou des dispositifs antérieurs.....	149
iii.	Contraintes exogènes de nature économique pouvant impacter les actions de l'entreprise.....	149
iv.	Transformation dans l'entreprise du marché interne du travail au fil des années et des évolutions stratégiques.....	150
v.	Organisation du travail.....	150
vi.	Principes généraux en matière de gestion des âges.....	150
vii.	Gestion segmentée ou intégrée des âges.....	151
viii.	Prise en compte des accords cadres ou des plans définis et adoptés par l'entreprise.....	151
ix.	Coexistence de règles pouvant entrer en contradiction.....	151
x.	Règles implicites ou explicites pour les âges en matière de formation et de déroulement de carrière.....	152
xi.	Suivi de la politique diversité et de la politique de gestion des âges.....	153
xii.	Déploiement des politiques et des dispositifs de GRH.....	153
xiii.	Management opérationnel.....	153
xiv.	Instances internes correctives des situations déviantes.....	154
xv.	Vie collective.....	154
2.	L'ENTREPRISE B.....	155
a.	Analyse des mondes sociaux.....	155
i.	Modalités de recrutement profondément modifiées avec l'évolution de l'entreprise.....	155
ii.	Répartitions différentes des catégories d'âges sur des sites, des métiers en termes d'activité et d'ancienneté d'existence au sein de la structure : .....	156
iii.	Logiques de mobilité professionnelle différentes entre les activités et les métiers ou selon les sites concernés de l'entreprise étudiée : .....	157
iv.	Vision possible par les salariés de l'authenticité des activités auxquelles ils se trouvent associés et rattachés : .....	157
b.	Analyse des régulations sociales.....	158
i.	Situation initiale de la problématique des âges au sein de l'entreprise.....	158
ii.	Intégration de l'âge dans des d'accords ou des dispositifs antérieurs.....	159
iii.	Transformation dans l'entreprise du marché interne du travail au fil des années et des évolutions stratégiques.....	159
iv.	Principes généraux en matière de gestion des âges.....	159
v.	Gestion segmentée ou intégrée des âges.....	160
vi.	Coexistence de règles pouvant entrer en contradiction.....	161

vii.	Règles implicites ou explicites pour les âges en matière de formation et de déroulement de carrière .....	161
viii.	Suivi de la politique diversité et de la politique de gestion des âges .....	162
ix.	Déploiement des politiques et des dispositifs de GRH .....	163
x.	Management opérationnel.....	163
xi.	Instances internes correctives des situations déviantes .....	164
xii.	Vie collective.....	164
3.	L'ENTREPRISE C .....	165
a.	Analyse des mondes sociaux .....	165
i.	Modalités de recrutement profondément modifiées avec l'évolution de l'entreprise.....	165
ii.	Répartition des catégories d'âges sur des statuts différenciés, des métiers différents en termes d'activité et d'ancienneté d'existence au sein de la structure : .....	166
iii.	Logiques de mobilité professionnelle différentes entre les activités et les métiers ou selon les sites concernés de l'entreprise étudiée : .....	166
iv.	Vision possible par les salariés de l'authenticité des activités auxquelles ils se trouvent associés et rattachés : .....	167
b.	Analyse des régulations sociales .....	168
i.	Situation initiale de la problématique des âges au sein de l'entreprise.....	168
ii.	Intégration de l'âge dans des d'accords ou des dispositifs antérieurs .....	169
iii.	Contraintes exogènes de nature économique pouvant impacter les actions de l'entreprise	169
iv.	Transformation dans l'entreprise du marché interne du travail au fil des années et des évolutions stratégiques.....	169
v.	Principes généraux en matière de gestion des âges.....	170
vi.	Gestion segmentée ou intégrée des âges.....	170
vii.	Prise en compte des accords cadres ou des plans définis et adoptés par l'entreprise .....	170
viii.	Coexistence de règles pouvant entrer en contradiction .....	170
ix.	Règles implicites ou explicites pour les âges en matière de formation et de déroulement de carrière .....	171
x.	Déploiement des politiques et des dispositifs de GRH .....	172
xi.	Management opérationnel.....	172
xii.	Instances internes correctives des situations déviantes .....	172
xiii.	Vie collective.....	173
4.	LES AUTRES ENTREPRISES : D, E, F, G et H.....	173
a.	Analyse des mondes sociaux .....	173
i.	Modalités de recrutement profondément modifiées avec l'évolution de l'entreprise.....	173
ii.	Répartition des catégories d'âges sur des statuts différenciés, des métiers différents en termes d'activité et d'ancienneté d'existence au sein de la structure : .....	174
iii.	Vision possible par les salariés de l'authenticité des activités auxquelles ils se trouvent associés et rattachés : .....	174
b.	Analyse des régulations sociales .....	175
i.	Situation initiale de la problématique des âges au sein de l'entreprise.....	175
ii.	Intégration de l'âge dans des d'accords ou des dispositifs antérieurs .....	176
iii.	Transformation dans l'entreprise du marché interne du travail au fil des années et des évolutions stratégiques.....	177
iv.	Organisation du travail .....	178
v.	Principes généraux en matière de gestion des âges.....	178
vi.	Gestion segmentée ou intégrée des âges.....	179
vii.	Règles implicites ou explicites pour les âges en matière de formation et de déroulement de carrière .....	179
viii.	Suivi de la politique diversité et de la politique de gestion des âges .....	180
ix.	Déploiement des politiques et des dispositifs de GRH .....	181
x.	Instances internes correctives des situations déviantes .....	181
xi.	Vie collective.....	182
5.	LES ENTREPRISES A, B et C et autres .....	182

**Synthèse - Conclusions .....186**

<b>I. Récapitulatif</b>	<b>186</b>
<b>II. Prospective : les Enjeux pour les entreprises</b>	<b>188</b>
A. Assurer la transmission des savoirs	189
B. Repenser les pratiques managériales	190
C. Bâtir un processus d'intégration à l'image de l'entreprise et de ses futurs collaborateurs	191
1. Intégration de la jeune génération	192
2. Création de fonctions de « tuteur » ou de « parrain »	192
D. Favoriser la formation et motiver les équipes	194
<b>Bibliographie</b>	<b>195</b>
<b>Annexes</b>	<b>207</b>
<b>Annexe 1 : Parcours de vie et société post industrielle</b>	<b>208</b>
<b>Annexe 2 : Les étapes de la seconde moitié du parcours de vie et leurs principaux enjeux</b>	<b>209</b>
<b>Annexe 3 : Découpage par génération : Comparaison de l'approche française</b>	<b>210</b>
<b>Annexe 4 : Mondes sociaux et régulations</b>	<b>211</b>
<b>Annexe 5 : Positionnement et approche de l'âge</b>	<b>212</b>
<b>Index mots clés, entreprises</b>	<b>213</b>
<b>Liste des tableaux et abréviations</b>	<b>214</b>
<b>Table des matières</b>	<b>216</b>