

Comité d'orientation & scientifique



Thématique :
La cohabitation des générations

Document à destination des chefs de projet

A. NOTE DE CADRAGE DE DOMINIQUE SCHNAPPER

1.

Age et génération.

Le problème des générations se pose dans la société en général comme dans le monde du travail. Il est souvent rendu obscur par diverses confusions, en particulier entre l'âge et la génération.

L'âge paraît a priori un phénomène biologique et objectif : un certain nombre d'années se sont écoulées depuis la naissance de l'individu. Pourtant cette définition de l'« âge objectif » est insatisfaisante. Les expériences et les conceptions de l'âge ne dépendent pas seulement de l'« âge objectif » et elles sont extrêmement diverses. Ce qu'on désigne par le cycle de vie, à savoir la succession de l'enfance, de la formation, de l'alliance et de la parenté, de l'activité et de la vieillesse, prend des formes et des sens différents selon les sociétés et selon les périodes. On est et on est considéré comme « jeune » ou comme « vieux » alors même qu'on a des âges objectifs très différents.

Pour en prendre quelques exemples, le sens de la vieillesse biologique est différent selon qu'on est dans une société qui confère de la valeur à la tradition et, en conséquence, respecte les plus anciens parce qu'ils ont de l'expérience et du savoir qui doivent être transmis aux générations suivantes ou bien dans les sociétés contemporaines qui sont, elles, orientées vers l'avenir et tendues vers un progrès continu grâce à des innovations toujours plus rapides. Les plus âgés risquent dans ce cas d'être ou, en tout cas, risquent d'être jugés « dépassés » par les nouvelles connaissances et les nouvelles pratiques sociales. Autre exemple, lorsque le mariage est normalement précoce, la « jeunesse » n'a pas le même sens que dans nos sociétés où le mariage est de plus en plus tardif. L'invention même d'une conception de « l'adolescence » ou de la « jeunesse » est liée aux ressources d'une société où l'on diffère l'âge objectif de l'entrée dans la vie d'adulte ou dans les responsabilités familiales.

A l'intérieur de la même société, les conceptions de la jeunesse, de la maturité et de la vieillesse évoluent avec le temps. La « femme de trente ans » de Balzac avait déjà perdu le charme de la jeunesse et la possibilité de séduire, alors que les cinquantenaires d'aujourd'hui, qui sont l'objet de conditions de vie beaucoup plus favorables et d'une conception renouvelée des âges, prétendent garder tous leurs attraits et qu'on évoque la vie sexuelle des hommes et des femmes de plus de 70 ans.

La vieillesse dans nos sociétés intervient à un âge objectif de plus en plus tardif au fur et à mesure que l'espérance de vie augmente.

Même à l'intérieur de notre société, aujourd'hui, l'âge est perçu de manière différente selon les pays et les domaines de la vie collective. En Angleterre, les hommes politiques arrivent au pouvoir dans la quarantaine, en France plus d'une décennie plus tard, on est « jeune » en politique – 57 ans, par exemple. Mais, au même âge, les entreprises considèrent souvent leurs salariés inaptes à poursuivre une carrière active et les incitent à préparer leur retraite, même si on leur conseille de la « préparer » en prévoyant d'occuper leur temps à des occupations diverses.

La conception de l'âge varie aussi selon la catégorie sociale et selon le genre. Même s'ils ont le même âge objectif, les membres des classes populaires dont les conditions de vie ont été plus rudes et dont les ressources sociales sont plus faibles, sont plus « vieux », si l'on considère leur santé et leurs comportements que les membres des classes supérieures. Les hommes et les femmes ne vieillissent pas non plus selon le même rythme pour un mélange de raisons biologiques et surtout sociales.

En résumé, le vieillissement, phénomène biologique indiscutable, ne se confond pas avec le vieillissement social, c'est-à-dire le vieillissement tel qu'il est pensé, vécu et géré par la société. Le lien qui existe entre le phénomène biologique et l'interprétation par la société, même s'il existe effectivement, n'est ni nécessaire ni linéaire. Chaque culture réinterprète les âges de la vie selon sa conception générale du destin humain, de l'alliance, du sens de la vie, de la transmission et de la mort.

L'idée de **génération** ne se confond pas avec l'âge. L'âge objectif, en tant que tel, ne définit pas une génération. Un ensemble d'individus peut avoir le même âge sans constituer pour autant une génération. Appartenir à la même classe d'âge, être dans les faits objectivement contemporains ne suffit pas. L'ensemble des hommes et des femmes de 18-20 ans qui sont nés, les uns en Chine, les autres en Amérique, en Europe ou en Afrique, ne sont qu'une catégorie statistique : les hommes et des femmes qui ont le même âge objectif. Pour qu'ils forment une génération, il faut *aussi* qu'ils aient partagé une expérience commune qui les distingue non seulement de ceux qui sont plus âgés et de ceux qui sont plus jeunes, mais aussi de leurs contemporains qui n'ont pas connu les mêmes expériences et les mêmes influences au cours de la période de la vie qui les a formés.

2.

Expérience historique commune

Cette **expérience commune** qui fonde une génération suppose que ses membres se trouvent dans une situation similaire à l'intérieur de l'espace social. Cet espace social peut être caractérisé par des facteurs nationaux, économique-sociaux, religieux et historiques.

Le facteur national en est le premier élément. Même si la facilité des transports et des communications a transformé le sens de la dimension nationale de l'existence individuelle et collective, l'appartenance nationale – qui implique que les nationaux partagent une même culture et une même histoire – rend problématique la constitution d'une génération à travers des pays dont les conditions politiques sont profondément différentes. Vivre ensemble une grande expérience historique, la guerre de Viet-Nam aux Etats-Unis par exemple, a formé une génération pour tous ceux qui l'ont vécue ou se sont engagés pour ou contre la guerre. Mais cela n'a de sens que pour les jeunes Américains et pour les Viet-Namiens. Autre exemple, ceux qui avaient vingt ans en 1968 dans les pays démocratiques occidentaux ont fait une expérience commune, la remise en cause symbolique de la « société de consommation » dans laquelle ils vivaient. Cette expérience n'a pas été partagée par les jeunes du même âge objectif dans tous les pays. Le mouvement avait un autre sens dans la Tchécoslovaquie soumise à la domination soviétique, il n'a pas atteint la majorité des pays d'Asie et d'Afrique où ceux qui avaient le même âge souhaitaient avant tout accéder à cette société de consommation. A l'intérieur des pays démocratiques eux-mêmes, le mouvement a pris des formes différentes. Les jeunes Etats-uniens n'ont pas remis en cause la légitimité du président de leur pays qui ne connaît pas la centralisation française, comme l'ont fait les acteurs du mouvement à Paris. Pourtant, de la Côte californienne au Quartier latin, ceux qui ont participé au mouvement dans leur jeunesse se définissent par cette expérience qu'on peut appeler « structurante », parce qu'elle les a formés en tant que « génération 68 ».

Appartenir à une même catégorie sociale favorise également la formation d'une génération ; pour reprendre l'exemple de 1968, le mouvement n'a pas eu le même sens pour les étudiants parisiens, les ouvriers ou les fils d'ouvriers, les agriculteurs ou les fils d'agriculteurs des Cévennes. La « génération 68 » est définie par une expérience particulière essentiellement liée au statut d'étudiant à un moment précis du cycle de vie. On pourrait proposer le même type d'analyse s'agissant des milieux religieux. On a évoqué « la génération Jean-Paul II », mais elle n'a pas de sens que pour les jeunes catholiques.

Nombre d'auteurs ont débattu du temps objectif qui séparait les générations. Auguste Comte, et d'autres à sa suite, proposaient 30 ans, des penseurs ont suggéré qu'il pouvait exister jusqu'à cinq générations intellectuelles en un siècle. Le débat me paraît vain. Le fait essentiel est celui-ci : ce qui définit une génération, ce n'est pas qu'elle se différencie des autres par un nombre d'années précis, c'est que ses membres partagent une expérience commune qui a eu un sens fort à un moment donné de leur cycle de vie. Elle a « cristallisé », comme l'amour, le sentiment qu'il existait un lien de type « communautaire » - c'est-à-dire une expérience partagée, une forme de communion - entre tous ceux qui l'ont vécue. On ne possède réellement la mémoire que de ce qu'on a vécu soi-même. Ce sont des événements collectifs décisifs qui peuvent agir de façon à cristalliser le sentiment d'appartenance à une même génération de ceux qui ont le même âge.

Peu d'années (cinq ans) peuvent séparer ceux qui ont vécu la Seconde guerre mondiale, même s'ils étaient jeunes, et ceux qui ne l'ont pas vécue parce qu'ils étaient trop jeunes, mais ce laps de temps très réduit n'en produit pas moins deux générations différentes, parce que les premiers sont marqués par leur expérience de jeunesse. Dans ce cas particulier, cinq années peuvent définir une génération. De la même manière, moins d'une dizaine d'années peuvent distinguer ceux qui ont vécu pleinement le drame de la guerre d'Algérie en participant aux combats, de ceux pour lesquels c'est un récit de l'histoire nationale parmi d'autres. La « génération de la guerre d'Algérie » peut être séparée de la génération suivante par moins d'une dizaine d'années. Il n'existe pas de définition quantitative, mais une définition qualitative de la génération.

La génération n'est pas un groupe concret formé de personnes qui entretiendraient des relations directes, mais un ensemble de personnes qui ont fait une expérience commune **au même moment de leur cycle de vie**, parce qu'elles avaient une situation analogue dans l'espace social. Des liens existent entre des personnes qui, même si elles ne se sont pas rencontrées, font partie de la même génération. Il existe en effet une stratification des expériences qui fait que les mêmes événements vécus à des moments différents du cycle de vie ne prennent pas la même signification. La contemporanéité de la naissance ne donne que la possibilité objective de participer aux mêmes événements, à la même vie et de le faire à partir d'une même situation sociale, elle ne crée pas cette possibilité par elle-même. Il faut être né dans le même espace historico-social, il faut avoir partagé la même expérience historique au même moment du cycle de vie pour que se crée une génération spécifique. Avoir été dans la trentaine ou la quarantaine et non dans la vingtaine en 1968 donne un autre sens à l'expérience. L'unité de la génération existe si elle est élaborée par une expérience commune au même moment du cycle de vie. « Chacun vit avec des hommes du même

âge et d'âges différents confronté à une foule de possibilités simultanées. Pour chacun le même temps est un autre temps, c'est-à-dire un autre âge de soi-même qu'il ne partage qu'avec ceux de son âge » (Mannheim).

3.

La collaboration des générations

Dans la société, les générations qui se succèdent transmettent de l'une à l'autre l'accumulation de connaissances et le respect des normes collectives qui assurent la relative stabilité et la permanence de l'ordre social. Par définition, de nouvelles « classes d'âge » émergent régulièrement, en sorte que vivent ensemble des personnes qui non seulement ont des âges différents, mais, le plus souvent, appartiennent à des générations différentes. La disparition continue des acteurs sociaux anciens, progressivement remplacés par de nouveaux acteurs sociaux, est la condition de cette transmission. Transmettre ne consiste pas à transporter des connaissances, des normes et des valeurs telles quelles comme s'il s'agissait d'objets qui peuvent passer de mains en mains. Cela implique que ces connaissances, ces normes et ces valeurs soient progressivement réinterprétées et renouvelées par les plus classes d'âge successives. Il faut prendre conscience que la transmission ne se fait pas dans un seul sens, constamment les générations s'influencent mutuellement, ce n'est pas un sens unique. Chaque génération exprime son expérience propre de la vie et sa conception du monde. Si les plus jeunes recueillent tout un passé de connaissances concrètes et abstraites, parce qu'ils arrivent dans un monde qui était déjà-là avant leur arrivée, leur action s'exerce aussi sur les plus âgés. C'est donc un effort continu que doivent poursuivre ceux qui organisent la vie en commun pour que les individus puissent collaborer non seulement en tenant compte des âges (qui donnent des capacités différentes), mais surtout des générations différentes.

La continuité biologique qu'impose l'arrivée successive des classes d'âge dans la vie active favorise la continuité des sociétés. Mais si les changements socio-culturels imposent aux individus « un rythme qui accélère le changement des attitudes, au point que le changement latent et continu des formes traditionnelles de l'expérience vécue, de la pensée et de la mise en forme n'est plus possible » (Karl Mannheim), ne risque-t-on pas alors de voir apparaître des « points de rupture » qui rendraient difficile ce renouvellement progressif ? L'apparition trop rapide de nouveaux styles de vie et de conception de chaque génération ne risque-t-elle pas de conduire à des discordances dans le temps et à des relations dysfonctionnelles entre les agents sociaux ?

On peut se demander si, aujourd'hui, la succession des générations et la transmission des acquis ne sont pas devenues plus difficiles sous l'effet des deux grands bouleversements du monde commun, l'introduction des nouvelles technologies et l'aspiration démocratique généralisée. Des approches nouvelles de l'organisation de la vie collective sont nées au cours des dernières décennies avec une grande rapidité. Il faut faire collaborer la « génération de l'informatique », c'est-à-dire ceux qui sont nés dans un monde où la conception du temps et de l'espace a été transformée par les nouvelles techniques avec des personnes des générations précédentes qui ont appris à se servir de l'informatique, mais qui n'ont pas été formées par elle et, en conséquence, ne forment pas dans le même sens une « génération de l'informatique ».

Il faut également faire collaborer la « génération de la démocratie extrême », c'est-à-dire celle qui aujourd'hui tend à privilégier les relations « horizontales » entre les acteurs sociaux et soumettre systématiquement à la critique les institutions en tant que telles ainsi que la hiérarchie et l'autorité avec des personnes des générations plus anciennes qui, elles, ont été formées par une conception plus verticale et hiérarchique de l'organisation du travail et de l'entreprise.

Le renouvellement des conceptions du travail et, plus largement, de la vie collective est à la fois inévitable étant donné la succession des générations et souhaitable, dans la mesure où elle permet aux classes d'âge successives de participer à une société de l'innovation, tendue vers l'avenir et le progrès. Mais si elle impliquait des modifications trop rapides des relations entre les hommes et ne prenait pas en compte non seulement le problème des âges différents, mais plus encore celui des générations différentes, elle risquerait de devenir dysfonctionnelle. Un minimum de respect réciproque est une condition de la confiance entre ceux qui appartiennent à des générations différentes mais doivent collaborer dans un même projet.

B. La problématisation de la note par TMI dans les organisations : pistes de travail

Dominique Schnapper nous rappelle qu'une génération n'est pas qu'une tranche d'âge ou une donnée statistique, mais bien un phénomène social qui rapproche des personnes qui ont partagé une expérience commune les distinguant non seulement des individus plus âgés et plus jeunes ; mais aussi de leurs contemporains qui n'ont pas connu les mêmes expériences et les mêmes influences au cours de leur vie. Elle nous invite également à penser que, dans l'entreprise comme dans la société,

l'accélération des changements socio-culturels entraîne dans son sillage un « raccourcissement » des générations. In fine, cela conduirait à une cohabitation de générations plus nombreuses et plus ramassées dans le temps, complexifiant les mécanismes de transmission entre les individus. La mécompréhension entre ces différentes générations ne permet pas toujours l'anticipation des comportements, élément de base de la confiance. Cette dernière ne touche plus la population dans sa globalité, mais se redistribue plutôt par « paquets », c'est-à-dire séparément au sein de chaque génération.

TMI a identifié trois problèmes majeurs à cette cohabitation des générations au sein des organisations :

- La dynamique d'accélération de la succession des générations tend à accentuer l'atomisation des groupes sociaux. Dans ces conditions, comment faire société au sein de l'organisation ?
- Tensions entre les différents sous-groupes. Plus il y aura de générations, plus il risque d'y avoir des frontières. Or, nous risquons d'assister à un phénomène continu d'altérisation, c'est-à-dire que la génération qui n'est pas la mienne soit étrangère à moi, qu'elle devienne une « autre ».
- La transmission des connaissances est peut-être reconfigurée, à mesure que la logique naturelle (les plus âgés transmettent aux plus jeunes) s'inverse.

Pistes pour l'entreprise :

1. Comment identifiez-vous les générations au sens de D. Schnapper ? Les décririez-vous de la même façon ?
2. Avez-vous remarqué une succession plus rapide, qui rend la cohabitation plus complexe ?
3. Estimez-vous qu'il y ait plus de difficultés à relier les générations les unes aux autres ?
4. Existe-t-il un impact de la cohabitation des générations sur la transmission et la construction collective du savoir ?