

Travail

À l'épreuve de la génération Y

Max Lovey, Genève
doctorant en science politique

ANALYSE

Beaucoup a été dit sur la relation au travail des jeunes générations qui seraient plus attachées que les anciennes à la notion d'épanouissement personnel et ne se retrouveraient pas dans les structures actuelles du marché de l'emploi. Une étude genevoise relativise cette analyse. Différences, certes il y a, mais pas pour les raisons avancées.

Burn-out, bore-out, brown-out... À en croire le foisonnement contemporain du champs lexical visant à qualifier le mal-être au travail, le monde de l'entreprise est loin d'être cet eldorado de *fun* et d'épanouissement personnel promis par les adeptes de la Silicon Valley. En 2016, le nouveau phénomène du *brown-out* (le fait de souffrir du sentiment d'exercer un travail inutile, absurde voire même nuisible) était présenté dans la presse comme « une baisse de courant psychique [...] provoquée par l'absurdité quotidienne des tâches à accomplir »,¹ ou même comme une « profonde crise existentielle [qui] frappe le monde du travail ».²

Max Lovey a écrit un mémoire en 2017 pour l'Université de Genève sur les rapports au travail selon les générations, intitulé *Le sens au travail : une étude sociologique intergénérationnelle*.

Ces nouveaux concepts mettent des mots sur un vécu dans le monde de l'entreprise que certains chercheurs avaient déjà pressenti il y a plus de dix ans. Le sociologue américain Richard Sennett³ note en 2007 comment les organisations modernes, flexibles et rationnelles, embauchent des individus dont les aptitudes les situent à l'opposé de la figure de l'artisan. Elles recherchent des travailleurs avec des compétences transversales (plutôt que des spécialistes), capables de se réinventer en permanence, de faire table rase du passé, pour s'orienter avec enthousiasme vers de nouveaux défis.

Sennett avance que, pour prospérer dans un tel environnement, il est nécessaire de ne pas trop s'attacher émotionnellement à son entreprise et à son travail, ce qui est évidemment problématique dans une société articulée autour de la norme du travail. On entrevoit facilement le lien potentiel entre un tel modèle organisationnel et la crise de sens dont parlent les médias cités plus haut.

Une question de valeurs

Un autre discours contemporain affirme que la génération Y (grosso modo les personnes nées entre 1980 et 1995), ayant d'autres valeurs, elle aurait par rapport au travail des attentes fondamentalement différentes de celles des générations précédentes. Cela entraînerait une inadéquation entre ses manières de faire et de penser et les structures traditionnelles des organisations, et donc une crise de sens du travail.

La génération Y serait moins portée sur la réussite matérielle ou le statut et valoriserait l'épanouissement personnel, ce qui impliquerait notamment le besoin d'exercer un travail qui a un impact positif sur le monde. Ces préoccupations iraient de pair avec un rapport à la hiérarchie et à la temporalité du travail lui aussi différent de celui des générations précédentes. Plus question, pour ceux qu'on appelle aussi les *millennials*,



Une question de
sécurité ?
© Julian Kumar /
Godong

de travailler à 100% - il leur serait primordial d'avoir du temps à consacrer à des activités associatives ou sociales annexes - ni de recevoir des ordres d'un supérieur hiérarchique - il leur faudrait des structures horizontales dans lesquelles ils sont invités à communiquer.

Cette théorie est au cœur de l'étude que j'ai réalisée en 2017 auprès de collaborateurs et de responsables des ressources humaines (RH) d'entreprises actives dans différents domaines en Suisse romande. L'objectif était de vérifier la véracité et la portée de ces différentes spéculations.

Sur la question des valeurs générationnelles, le politologue américain Ronald Inglehart fait office de référence. S'intéressant à l'émergence des valeurs dites post-matérialistes dans les années d'après-guerre⁴, il a établi que les valeurs d'un individu sont le fruit de l'environnement socio-économique dans lequel il a grandi. Si cet environnement ne lui garantit pas la sécurité matérielle, son système de valeurs s'organise au-

tour de la recherche de cette sécurité; s'il le garantit (comme c'est de plus en plus le cas en Occident depuis les années 50), il recherche des éléments autres que matérialistes, telles que la réalisation de soi ou des considérations plus esthétiques et intellectuelles.

Conscient que ce schéma de cause à effet procède d'un économisme trop grossier, R. Inglehart intègre le fait que l'environnement socio-économique des années qui précèdent l'âge adulte ancre en chacun des dispositions durables, qui ne changent donc pas de manière instantanée au gré de la conjoncture économique. D'où la possibilité, selon lui, d'observer des différences significatives dans les préoccupations des différentes cohortes générationnelles.

Appliqué au cas de la génération Y, ce cadre analytique semble de prime abord pertinent. En effet, ayant vécu leur enfance et adolescence dans les années 80 et 90, les membres de cette génération ont formé leur système de valeurs dans un environnement politique, économi-

Travail

À l'épreuve de la génération Y

que et social relativement sécurisant. Ce qui les aurait poussés à développer des aspirations de type post-matérialiste.

Une question de jeunesse

Les responsables RH que j'ai interrogés partagent dans une certaine mesure ces observations, mais ils émettent des réserves. Un responsable actif dans une compagnie d'assurance confiait ainsi : «...je ne veux pas faire de catégories trop rigides parce que ce n'est pas vrai à 100% [...] Je constate des choses chez des jeunes qui ne vont pas dans ce sens, [il y a] un degré d'engagement qui est très fort [...] Sur la dimension du plaisir qui serait un facteur super important, [je] vois encore des gens qui sont capables de se faire mal, de se mobiliser sur des choses qui ne sont objectivement pas drôles. » Cette citation est emblématique de l'esprit général des responsables RH interrogés. Certains se montrent même plus perplexes.

Il est intéressant aussi de noter que le cadre interrogé ne parle pas de « membres de la génération Y » mais de « jeunes ». Ce choix est loin d'être anodin. Il fait écho à une critique émise par le sociologue Serge Guérin et le philosophe Pierre-Henri Tavoillot⁵ quant à l'hypertrophie de l'usage du concept de génération dans les médias ou chez les professionnels du marketing. Pour ces chercheurs français, la popularité du concept de génération Y - et maintenant déjà de génération Z (!) - tient à la fois de sa commodité pour déchiffrer la réalité d'un monde complexe, où les informations contradictoires sont lé-

gion, et d'une action volontariste de l'industrie du marketing pour le propager. La notion d'ailleurs trouve son origine dans le monde de la publicité, dont le propre est de créer de nouveaux désirs et, à cette fin, des récits pertinents.

S. Guérin et P.-H. Tavoillot avancent que le problème, avec le discours sur la génération Y, réside dans le fait de prendre pour un phénomène conjoncturel ce qui est en réalité une composante structurelle de l'histoire de l'humanité : la jeunesse ! Il est probable que les membres de la génération ont des sensibilités, des préférences et des préoccupations particulières, mais celles-ci ne s'expliquent pas par leur appartenance générationnelle, mais plutôt par le fait qu'ils sont jeunes. Les termes qu'employait Aristote en son temps pour parler des jeunes ressemblent d'ailleurs à ceux qu'on utilise pour décrire la génération Y : « Les jeunes sont changeants et promptement dégoûtés de ce qui les a passionnés [...] Par amour propre, ils ne supportent pas qu'on ne tienne pas compte de leur personne, et se fâchent quand ils croient qu'on leur fait du tort [...] Ils croient tout savoir et tranchent sur toutes choses. De là vient leur exagération en tout. [...] Ils aiment à rire, et c'est pour cela qu'ils plaisantent, car la plaisanterie est une impertinence polie. Tel est le caractère des jeunes gens. »

Des changements transgénérationnels

Dès lors, il faut aussi relativiser la portée des concepts associés à celui de génération Y (et génération Z), comme ceux de *génération connectée*, *digital natives* ou encore de *génération slasheurs*. S. Guérin et P.-H. Tavoillot avancent que, si les innovations technologiques, managériales ou sociétales ont bien un impact sur les travailleurs, leur influence ne s'arrête pas aux frontières de la génération Y mais oriente les pratiques des membres de chaque génération, sans distinction.

Si certaines *apps* restent l'apanage des plus jeunes, il est évident que les membres des générations X ou *baby boomers* se sont totalement approprié la communication par messagerie instantanée et n'ont aucun problème à échanger par e-mail avec leurs collègues. Le fait que les entreprises organisent de plus en plus de formations continues, afin que leurs employés restent à jour dans un monde du travail en constante mutation, suffit à en convaincre.

Il en va de même pour les *slasheurs*. Là encore, toutes les catégories d'âge sont touchées par la flexibilisation du marché du travail et la prolifération des contrats à durée déterminée, si bien que chacun, à n'importe quel âge, peut être amené, plus ou moins malgré lui, à exercer différents jobs dans la même semaine.

Il ne s'agit pas de nier dans l'absolu la possibilité de l'existence de valeurs propres à différentes générations, qu'elles soient matérialistes, post-matérialistes ou autres, mais d'être prudent avec l'analyse de Ronald Inglehart qui n'est pas transposable à n'importe quel contexte. Les changements de société qui ont eu lieu dans l'après-guerre et qui ont façonné les valeurs des *baby boomers* sont spectaculaires et sans commune mesure avec les changements plus récents dont on voudrait nous faire croire qu'ils ont introduit une différence de valeurs significative entre les générations X et Y, ou Y et Z. D'autant que les évolutions technologiques, politiques et sociétales de ces décennies impactent toutes les générations.

Les résultats de mon enquête confirment ces intuitions. Les questions qui visaient à évaluer la dimension matérialiste ou post-matérialiste des valeurs des membres de chaque génération (*baby boomers*, X, Y, Z) n'ont révélé aucune différence significative entre les générations. Les rares écarts observés résident entre les plus jeunes (Z) et les

plus âgés (*baby boomers*), ce qui conforte l'idée que l'âge est un élément plus significatif que la génération.

L'importance du statut

Les réponses des plus jeunes, par exemple, à la question : « Lorsqu'on vous demande d'effectuer une tâche au travail, à quel point est-il important pour vous de savoir pourquoi ? » indiquent qu'il est moins important pour eux que pour leurs aînés de connaître ce pourquoi. Comme la grande majorité d'entre eux sont des apprentis, on peut interpréter cette démarcation par le fait qu'ils sont encore à un stade de leur carrière où l'exécution de directives leur est plus naturelle que la prise d'initiatives ou la réflexion sur le sens de telle ou telle tâche. La variable « âge » explique aussi les réponses apportées à la question : « Si vous receviez une rente à vie vous permettant de vivre confortablement sans travailler, que feriez-vous ? » Les *baby boomers*, qui ont leur carrière derrière eux et sont proches de la retraite, répondent dans une plus grande mesure qu'ils arrêteraient de travailler.

Si l'âge implique un rapport différent au travail, c'est surtout par son lien avec le statut et le rôle dans l'entreprise. Mes résultats montrent que les apprentis se sentent moins intégrés dans leur entreprise que les autres ; ils estiment, dans une plus large mesure que les cadres, avoir assez de temps pour mener à bien leur travail ; et les cadres, dont une large partie sont des *baby boomers*, se sentent plus utiles à leur entreprise que les apprentis.

Au final, il semblerait que, si on cherche à comprendre la perception et le ressenti des acteurs du monde du travail, la position dans la structure hiérarchique et les subjectivités qui y sont associées ont une pertinence bien plus élevée qu'une pseudo inadéquation des valeurs des nouvelles générations.

Travail

À l'épreuve de la génération Y

Du travail, à tout prix

L'anthropologue américain David Graeber apporte dans *Bullshit Jobs*⁶ une clé d'analyse des *bore-out* et *brown-out* autrement plus plausible, montrant comment les évolutions des normes organisationnelles impactent tous les collaborateurs, indépendamment de leur génération. Il s'intéresse aux idées et aux valeurs, mais au niveau macro des cultures civilisationnelles séculaires, et montre comment celles-ci peuvent orienter les pratiques au-delà de la raison, et parfois même jusqu'à l'absurde. Ces trente dernières années, parallèlement au développement du secteur de l'information et de la communication, a été créé un très grand nombre d'emplois dont ceux qui les exercent ne parviennent pas à justifier l'existence, tant ils sont superflus, absurdes voire néfastes. Témoignages à l'appui, il montre combien nombreux sont ceux pour qui l'expérience du travail salarié va de pair avec de sérieux problèmes d'amour propre.

L'anthropologue présente une typologie de ces travailleurs malheureux : du *larbin* qui n'a pas d'autre fonction que de permettre à son supérieur de se sentir important en lui déléguant des tâches qu'il pourrait réaliser lui-même, au *petit-chef* chargé de rédiger des rapports que personne ne lira et d'organiser des réunions inutiles, en passant par le *rafistoleur* dont le rôle se limite à corriger la multitude de petits accroc et imperfections des rouages du système. Des études réalisées en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas indiquent que

pour près de 40% des employés, leur travail n'a aucune valeur sociale et pourrait être supprimé du jour au lendemain sans le moindre impact négatif. Pour D. Graeber, ce sont les logiques proprement culturelles de ce qu'il appelle le *féodalisme managérial* (prestige, inertie, doxa managériale...) qui justifient ces emplois inutiles d'un point de vue structurel alors même que leur maintien va contre les lois du marché. Elles vont de pair avec une éthique du travail comme *valeur en soi* qui pousse les politiques (pour qui l'alpha et l'oméga de la législature est d'augmenter la croissance économique et l'emploi) à considérer qu'un travail vide de sens vaut mieux que pas de travail du tout. C'est aussi ce qui explique que la prévision de l'économiste John Keynes dans les années 30, selon laquelle on ne travaillerait plus que 15 heures par semaine en l'an 2000 grâce au gain de productivité engendré par le progrès technologique, ne s'est pas réalisée.

En définitive, s'il est une valeur dans nos sociétés occidentales qui transcende les frontières de classes, de genres ou ... de générations, c'est bien le travail dans son acception la plus large. Il n'est dès lors pas étonnant que des inflexions objectives dans son agencement (lorsque celles-ci visent le profit ou le prestige au détriment de la dimension créatrice et émancipatrice) puissent entraîner une perte de sens et un mal-être sérieux pour celles et ceux qui les subissent. ■

1 In *Le Monde*, « Après le burn-out et le bore-out, voici le brown-out », 13.10.2016.

2 In *Le Temps*, « Brown out : quand les salariés cherchent un sens à leur travail », 26.09.2016.

3 **Richard Sennett**, *The Culture of the New Capitalism*, New Haven, Yale University Press 2007, 214 p.

4 **Ronald Inglehart**, *The Silent Revolution*, Princeton, Princeton University Press 1977, 478 p.

5 **Serge Guérin, Pierre-Henri Tavoillot**, *La guerre des générations n'aura pas lieu ?* Paris, Calmann-Lévy 2017, 250 p.

6 **David Graeber**, *Bullshit Jobs*, Paris, Les liens qui libèrent 2018, 416 p. Voir la recension de l'ouvrage sur www.choisir.ch (n.d.l.r.).