

## « Jeunes vendeurs » contre « vieux techniciens », des compétences spécifiques ou des trajectoires divergentes ?

*“Young salesmen” versus “old technicians”:specific competences or divergent trajectories?*

*„Jung versus Alt“ Spezifische Fähigkeiten oder divergente Berufslaufbahnen?*

**Guillaume Huyez-Levrat**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/1451>

DOI : [10.4000/formationemploi.1451](https://doi.org/10.4000/formationemploi.1451)

ISSN : 2107-0946

### Éditeur

La Documentation française

### Édition imprimée

Date de publication : 1 juillet 2007

Pagination : 47-60

ISSN : 0759-6340

### Référence électronique

Guillaume Huyez-Levrat, « « Jeunes vendeurs » contre « vieux techniciens », des compétences spécifiques ou des trajectoires divergentes ? », *Formation emploi* [En ligne], 99 | juillet-septembre 2007, mis en ligne le 30 septembre 2009, consulté le 30 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/1451> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.1451>

---

## DOSSIER

# « Jeunes vendeurs » contre « vieux techniciens », des compétences spécifiques ou des trajectoires divergentes ?

Par Guillaume Huyez-Levrat\*

*L'opposition entre jeunes et vieux au travail semble souvent évidente. Porteurs de compétences spécifiques, les premiers seraient vecteurs de changement tandis que les seconds seraient conformistes et routiniers. Loin de ces stéréotypes, l'article révèle le processus de hiérarchisation des compétences à l'origine du jugement porté sur les salariés des différentes générations.*

Dans les entreprises, l'âge des salariés permet souvent de déduire des aptitudes au travail spécifiques aux différentes générations. Par opposition aux plus jeunes, les compétences attribuées aux salariés vieillissants leur permettraient ainsi de faire un « beau travail », mais seraient insuffisantes pour les prémunir totalement de phénomènes d'éviction ou de relégation dans l'emploi. De leur côté, les plus jeunes, malgré un rapport au travail plus distant et plus instrumental, seraient des vecteurs de changement et d'innovation pour les entreprises. À ce titre, ces dernières peuvent chercher à instrumentaliser les relations intergénérationnelles (Lamant, 1999).

Dans les grandes entreprises françaises du secteur tertiaire étudiées (**encadré 1**), ce phénomène se traduit par une opposition quasiment naturalisée entre « jeunes vendeurs » et « vieux techniciens ». Les jeunes vendeurs appliqueraient les consignes

\* **Guillaume Huyez-Levrat** a soutenu sa thèse en sociologie en 2005 à Paris ; il est chargé de mission au Centre d'études de l'emploi. Il est également chercheur associé au CRIS (Centre de recherches et d'intervention sociologiques) à l'université de Liège. Ses recherches portent sur la gestion des âges et les politiques de maintien en emploi s'adressant aux seniors et aux personnes atteintes de pathologies lourdes. Il a publié récemment : Huyez-Levrat G. (2007), « Définir les salariés vieillissants : des seuils d'âges au seuil de la désaffiliation », in Reguer D. (dir.), *Viellissement et parcours de fin de carrière : contraintes et stratégies*, Erès, pp. 25-50. Huyez-Levrat G. (2007), « Pouvoir prendre de l'âge dans son métier : une question de maîtrise et de lisibilité des trajectoires professionnelles », in Montandon C. et Trincat J. (dir.), *Viellir dans le métier*, Paris, L'Harmattan, pp. 54-65. Delay B., Huyez-Levrat G. (2006), « Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ? » *Sociologies Pratiques*, 12, pp. 37-50.

managériales sans distance, uniquement préoccupés par la réalisation d'un bon chiffre d'affaires. De leur côté, les seniors conseilleraient bien les clients grâce à leur connaissance technique des produits, mais peineraient à concrétiser les ventes. Cette opposition apparaît dans le discours managérial qui l'utilise dans l'accompagnement des reconfigurations productives de leur entreprise, ainsi que dans les propos de certains salariés, qui reprennent à leur compte ces stéréotypes dans des opérations de jugement de leurs collègues.

Néanmoins, quand on compare les attitudes au travail des différentes générations de salariés, cette opposition n'est pas si pertinente. En outre, l'insistance sur le conflit intergénérationnel opposant jeunes vendeurs et vieux techniciens contribue à occulter d'autres lignes de clivage, notamment celle qui oppose la direction des entreprises et les salariés dans la définition des compétences à détenir pour être reconnu comme « *authentique* » (au sens de Strauss)

dans une entreprise envisagée comme un « *monde social* » (**encadré 2**).

Dans une première partie, on analysera ce qui fonde empiriquement l'idée que les différentes générations sont dépositaires de compétences et de manières de faire spécifiques. Il apparaîtra que l'opposition entre jeunes vendeurs et vieux techniciens ne permet pas de rendre compte des divergences et des proximités que l'on observe dans l'attitude au travail des salariés de ces générations. Dans une seconde partie, on cherchera à caractériser les changements survenus dans les entreprises étudiées, qui ont modifié l'importance relative des différents types de compétences mobilisées dans l'activité productive. On interrogera alors la segmentation des activités à l'intérieur des entreprises et la déstabilisation des « *marchés internes de travail* » (**encadré 3**) qui permettent de comprendre la modification des règles « d'authentification » des salariés, à l'œuvre dans ces entreprises.

#### Encadré 1

### Méthodologie

Les données empiriques proviennent de deux recherches menées sur la gestion des âges et les relations intergénérationnelles dans des grandes entreprises françaises (Guillemard, Legrand, 2001 ; Alexandre-Bailly et alii, 2004) auxquelles j'ai participé comme doctorant en sociologie (Huyez, 2005). Les enquêtes de terrain ont été menées en 2000 pour La Poste et en 2003 pour les autres entreprises. Outre une approche de type monographique fondée sur l'analyse des documents officiels produits par ces entreprises et sur des entretiens avec des personnes ressources, la recherche s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs auprès de salariés de différentes classes d'âges et d'ancienneté. Ceux-ci ont été interrogés sur leurs parcours professionnels, leur vie au travail, et leurs perspectives professionnelles. L'analyse présentée ici repose sur les données provenant de 78 entretiens conduits dans 3 entreprises du secteur tertiaire : La Poste, un réseau bancaire francilien membre d'un réseau national (Banque) et un négoce de demi-gros de matériaux de construction (Vente-Mat). Ces entretiens ont été réalisés sur le modèle d'un « *récit de vie* » (Bertaux, 2005).

Ces entreprises ont en commun de fonctionner avec un important marché interne de travail. Elles se composent de plusieurs centaines de points de ventes répartis sur le territoire national, dans lesquels les métiers et les manières de faire sont très normalisés. Depuis les années 90, elles ont connu plusieurs évolutions importantes en termes d'organisation du travail et de définition des parcours professionnels. Trois évolutions principales peuvent être relevées de manière transversale. D'abord, une segmentation entre les différentes filières d'activités de chaque entreprise. Ensuite, un bousculement de la logique du marché interne qui servait à organiser, sur le long terme, les parcours professionnels des salariés entre ces différentes activités. Enfin, un repositionnement en termes de stratégie commerciale de ces entreprises qui s'est en partie appuyé sur différentes cohortes de salariés. Ces évolutions conduisent à changer la configuration de ces entreprises, envisagées comme des mondes sociaux, c'est-à-dire comme des systèmes hiérarchisés d'activités, de techniques et d'espaces.

## Encadré 2

**Une perspective en termes de monde social**

Pour analyser les changements à l'œuvre dans les entreprises étudiées ainsi que les relations entre générations de travailleurs, nous adoptons une perspective en termes de monde social en suivant les pistes ouvertes par Anselm Strauss (1978). Ce choix théorique permet d'envisager les entreprises non seulement à partir de leur structure organisationnelle formelle – ce qu'a fait l'équipe de Renaud Sainsaulieu (Francfort et alii, 1995 ; Osty, Uhalde, 2007), mais aussi à partir des univers discursifs des acteurs impliqués.

Dans cette perspective, un monde social se compose au moins d'une activité primaire dont découle un ensemble d'activités, de sites où sont réalisés ces activités, et des technologies qui sont les manières d'accomplir ces activités. Les participants de chaque monde social sont confrontés à un problème d'authenticité. Pour chaque membre du monde social (ici les travailleurs), le degré « d'authenticité » est d'autant plus élevé qu'il participe aux activités principales, met en œuvre les « bonnes technologies » plutôt que des technologies obsolètes et évolue dans les sites centraux plutôt que périphériques. Cette authenticité est ainsi non seulement liée à la participation aux activités du monde social mais aussi aux jugements qui peuvent être portés par d'autres membres du même monde social sur une telle participation.

Dans les entreprises, encadrement et salariés sont pris dans un jeu permanent de définition des frontières de leur monde social. Ils peuvent dénoncer certaines activités ou technologies comme moins légitimes et ainsi fragiliser ceux qui en sont les porteurs s'ils parviennent à imposer leurs vues. Par exemple, un guichetier de La Poste qui définit l'activité principale comme la distribution du courrier aux particuliers, pourra trouver inauthentique un chef d'établissement qui insisterait sur le développement des activités financières. En conséquence, on le trouvera illégitime pour prescrire et évaluer le travail. Réciproquement, ce chef d'établissement définira comme illégitime le guichetier qui, refusant de vendre des produits financiers, se contenterait de répondre aux questions des clients sur les produits postaux. Dans un cas, la bonne technologie sera le conseil technique, dans l'autre la vente dans un environnement marchand. Un tel mécanisme est également à l'œuvre entre salariés.

## ■ GÉNÉRATIONS DIFFÉRENTES, MANIÈRES DE FAIRE COMMUNES ?

Dans cette première partie, nous allons confronter les stéréotypes sur les seniors et les jeunes véhiculés à l'intérieur des entreprises étudiées (**encadré 1**), avec la réalité de leur rapport au travail.

### ■ L'expérience contestée des seniors

Dans les entreprises étudiées, l'expérience est un thème qui fait le plus l'unanimité pour qualifier les seniors. Celle-ci est mobilisée, par les travailleurs et par la hiérarchie, comme facteur explicatif de leur capacité à réaliser le travail. Cette expérience résulte de la confrontation répétée et régulière à un certain nombre de difficultés, qui permet aux travailleurs âgés d'être plus à l'aise au travail. Dans ces

entreprises du tertiaire, elle se traduit par une attitude dans le monde professionnel qui prend tout son sens dans les moments critiques (difficultés techniques, demandes de produits hors normes, clients difficiles, tensions avec les collègues ou la hiérarchie). Cette attitude est perçue comme typique des anciennes générations de salariés. Le jugement sur les compétences relationnelles est parfois essentialisé. Elles sont alors qualifiées de « savoir-être ». Pourtant, il s'agit bien d'une forme d'expérience professionnelle qui est la capacité à faire face à l'imprévu et qui mobilise un registre d'action acquis au cours du temps dans une confrontation à des cas sortant de l'ordinaire. L'expérience des salariés se mesure essentiellement ici à leur capacité à proposer des produits de manière différenciée, parmi les gammes disponibles, en fonction des clients et des attentes détectées. Ils mobilisent alors un spectre plus étendu

que leurs collègues plus jeunes de « *profils pratiques pertinents* » de clients (Jeannot, 1995). Ces profils pratiques font référence à des situations concrètes de contact avec les clients plutôt qu'à des cas généraux et indifférenciés définis au niveau des prescripteurs de l'activité. Dans des entreprises qui envisagent le cœur de leur métier comme la vente de produits plutôt techniques dans un environnement très réglementé, la maîtrise de cette technicité liée à l'expérience est nécessaire pour conclure la vente. Néanmoins, cette expérience n'a de sens que si l'entreprise la valorise comme un élément permettant de réaliser un travail d'une meilleure qualité. Pour illustrer ce phénomène, on peut citer ce chef d'agence de l'entreprise Vente-Mat qui, après avoir envisagé les relations entre jeunes et anciens de manière complémentaire (les anciens mobilisent une technicité qu'ils peuvent transmettre aux jeunes tandis que les jeunes disposent d'une grande capacité d'adaptation aux évolutions des outils de travail, du mode d'organisation de l'entreprise ou du marché), en vient à minimiser l'apport propre des travailleurs vieillissants :

*« C'est vrai que, à un moment donné, c'est peut-être plus difficile pour un jeune de vendre à un ancien [client] parce qu'il a justement l'aspect plus commercial que technique, et un ancien il aime bien dans un monde de, entre guillemets, professionnels, que le gars en face de lui soit très professionnel. Donc il y a toujours cette image du jeune qui connaît moins bien que l'ancien. Mais ils sont meilleurs parce que, du coup, ils vendent quand même, malgré tout. Alors qu'un ancien [salarié], il va peut-être être très bon techniquement, il va bien conseiller, mais l'acte de vente, le passage à la vente n'est pas toujours évident [...]. Et en 4, 5 ans, quelqu'un peut vraiment très bien tenir la route sur le plan technique [...]. J'ai des gens qui ont 30 ou 35 ans et qui sont des piliers techniques parce que, en fait, ça fait une dizaine d'années qu'ils sont dans l'entreprise et donc c'est vraiment des gens [...] reconnus par nos clients. Quel que soit leur âge, parce que, à un moment donné, quand vous avez quelqu'un qui est capable de vous sortir des choses techniques plus que vous, quel que soit votre âge, vous l'écoutez. Vous vous dites : "c'est lui le spécialiste". Et donc là je pense qu'en 4 ou 5 ans, quelqu'un peut vraiment*

*bien tenir la route. »* (Entretien Vente-Mat 214, chef d'agence, trentenaire, 1 à 5 ans d'ancienneté).

L'image associée aux salariés vieillissants est d'être bons d'un point de vue technique (maîtrise de la réglementation à La Poste ; connaissance fine de la palette de produits financiers à Banque ; bases des métiers du bâtiment permettant de mettre la gamme des produits en lien avec les besoins des clients à Vente-Mat) et de disposer de savoir-être appropriés en situation professionnelle (notamment la gestion des conflits avec les clients). Néanmoins, compte tenu des évolutions des entreprises, ces compétences techniques semblent nécessiter un temps d'apprentissage moins long que par le passé, ce qui ne protège plus les salariés vieillissants, qui voient leur « *capital humain spécifique* » se démonétiser, d'une mise en compétition avec les plus jeunes recrues (Gautié, 2005). En outre, ces jeunes semblent associer à ce rattrapage des compétences techniques une gamme de savoir-être spécifiques (les managers<sup>1</sup>, et certains des salariés seniors, évoquent alors leur « *tchatche* », leur « *bagou* », leur relation décomplexée à l'argent...) qui faciliteraient le passage entre la maîtrise technique des produits et l'acte de vente et les font paraître meilleurs en termes de pratique commerciale (ils vendent plus au jour le jour).

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 ; *a 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 déniait à l'encadrement les qualités requises pour tenir leur rôle. En particulier lorsque ces managers ne sont pas passés par les différentes étapes du marché interne de l'entreprise (**encadré 3**).

<sup>1</sup> On parle de « managers » et non de « cadres » pour insister sur une dimension concrète de l'activité de certains salariés (pouvoir de prescrire l'organisation du travail d'autres salariés et pouvoir d'évaluation de ce travail) qui n'est pas nécessairement associée à un statut particulier.

## Encadré 3

**Les marchés du travail**

On peut distinguer trois types de marchés du travail. D'abord, le marché du travail selon la théorie économique classique dans lequel le mécanisme de confrontation d'offre et de demande permet de fixer le prix de la « marchandise » travail (c'est-à-dire le salaire). Par opposition à ce modèle, on peut définir, à la suite de Doeringer et Piore (1971), le marché interne comme une unité institutionnelle dans laquelle le prix et l'allocation du travail sont déterminés par des procédures administratives plutôt que par la confrontation de l'offre et de la demande. Ce concept permet de décrire l'organisation des parcours professionnels à l'œuvre dans des grandes entreprises et des administrations. On entre dans ces marchés internes par le biais de certains emplois (les « ports d'entrée ») et on peut y faire toute sa carrière en connaissant des mobilités régulières, principalement déterminées par des critères comme l'âge et l'ancienneté. Les ports d'entrée sont des postes de débutants destinés à des jeunes commençant leur vie professionnelle.

La mise en place des marchés internes a répondu à un besoin de fidélisation de la main-d'œuvre par les entreprises et de rentabilisation des opérations de formation professionnelles ; en effet, une mobilité en dehors de la firme et de son marché interne implique, la plupart du temps, de se trouver, au moment du recrutement, en concurrence avec des jeunes sur de nouveaux ports d'entrée et de perdre les bénéfices (notamment salariaux) de l'ancienneté acquis par ailleurs.

Entre ces deux modèles, on peut identifier le marché professionnel. Il s'agit d'un segment du marché du travail constitué par des emplois communs à plusieurs entreprises. Des procédures plus ou moins explicites de reconnaissance des qualifications nécessaires à l'exercice d'une activité donnée permettent une circulation des salariés entre différentes entreprises, qu'elles appartiennent ou non à la même branche. Ainsi, les conseillers commerciaux de Banque peuvent non seulement circuler entre les différents réseaux bancaires, mais aussi travailler dans les compagnies d'assurance. De leur côté, les chefs d'agences de Vente-Mat peuvent exercer des responsabilités similaires dans différents types de négoce.

Dans l'extrait d'entretien cité ci-dessous, une guichetière conteste ainsi la légitimité du manager en place (un chef d'établissement trentenaire ayant 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise) :

*« C'est très confidentiel parce que d'abord c'est pas un postier, il est arrivé et bon comme il est très jeune, il a voulu faire de l'autorité surtout avec les plus anciens et bon... Non ça s'est pas bien passé. Nous on avait l'habitude d'avoir des receveurs avec de l'expérience qui, quand on posait un problème, ils comprenaient de suite. Bon, lui il était commercial à Paris. »* (Entretien Poste 54, guichetière de plus de 50 ans, 5 à 15 ans d'ancienneté).

Dans une recherche portant sur le recrutement des facteurs, Marie Cartier (2001) note aussi le phénomène de concurrence entre deux conceptions de l'entreprise : l'une insiste sur la mission de « service public » et l'autre, portée par la direction et les cadres, met l'accent sur les contraintes industrielles et marchandes auxquelles chacun doit s'adapter. Les

différents participants à ce monde social d'entreprise s'affrontent pour définir qui est le plus légitime (ou le plus « authentique » dans les termes de Strauss), ce qui est au cœur de l'activité et ce qui constitue les bonnes manières de faire. En raison de leur connaissance d'anciennes manières de faire, les anciens peuvent contester la pertinence de certaines manières de faire, ou les choix de privilégier certaines activités plutôt que d'autres (par exemple le recentrage de Vente-Mat sur la clientèle des particuliers plutôt que sur celle des professionnels). Pour cette raison, les salariés seniors sont parfois considérés comme des freins à l'évolution des entreprises. Certains chefs d'établissement de La Poste les qualifient ainsi de « sénateurs », pour insister sur leur conservatisme. Afin de se prémunir d'une forme de contamination des plus jeunes ou des nouveaux entrants par les pratiques ou attitudes de ces salariés plus âgés, les entreprises organisent parfois une homogénéisation des collectifs de travail en termes de générations et d'ancienneté. Ainsi, un jeune directeur d'agence de

l'entreprise Banque, récemment débauché d'un autre réseau bancaire, n'envisage pas de recruter de seniors, alors même qu'il reconnaît leur avantage comparativement aux jeunes moins expérimentés qui « *vont avoir tendance à se réfugier derrière les produits plutôt que d'écouter le client* » (Entretien Banque 417, chef d'agence, trentenaire, moins d'un an d'ancienneté). Au moment de l'enquête, cette agence offre un profil très homogène du point de vue générationnel : tous les conseillers commerciaux ont moins de 2 ans d'ancienneté et moins de 30 ans.

### Les jeunes : naturellement de bons vendeurs ?

Le regard porté sur les jeunes par leurs collègues plus âgés et par l'encadrement est sous-tendu par l'idée qu'ils introduisent de nouvelles manières de faire qui appellent de nouveaux critères d'évaluation du travail. Ils sont décrits par les autres salariés à partir d'une série d'attributs qui les mettent en porte-à-faux par rapport à la manière dont les plus âgés ont construit leur rapport au travail et à l'entreprise. Ils apparaissent alors comme individualistes, impatientes et irréalistes par rapport à leurs exigences de promotion salariale, statutaire ou fonctionnelle et enfin comme peu investis au travail en général et dans leur entreprise en particulier. Cette vision des jeunes n'est cependant pas unilatérale. Les regards stéréotypés des salariés âgés sur les jeunes (comme d'ailleurs des jeunes sur les vieux) sont d'autant plus prégnants que les collectifs de travail sont homogènes. Les tensions entre les groupes d'âges extrêmes s'effaçant devant une relation plus marquée par une compréhension de nature filiale dans les contextes de travail réellement mixtes du point de vue des âges (Delay, Huyez-Levrat, 2006). De fait, au sein de notre corpus, les bureaux de poste investigués sont les plus homogènes du point de vue des générations. C'est dans cette entreprise que la critique des jeunes par les autres salariés est la plus marquée. Mais ce ne sont pas les plus âgés, proches de la retraite, mais plutôt les salariés d'âges intermédiaires (des trentenaires et des quadragénaires ayant une dizaine d'années d'ancienneté) qui ont la vision la plus négative sur les jeunes et qui sont les principaux dénonciateurs d'une nouvelle compétition intergénérationnelle. Ce constat questionne évidemment la pertinence d'une

analyse des relations de travail qui se focaliserait sur une opposition entre deux groupes d'âges extrêmes.

De leur côté, les managers, tout en déplorant eux aussi ce côté « zappeur » et quasiment anomique des jeunes, valorisent leur souplesse d'adaptation vis-à-vis des consignes et de l'atteinte des objectifs de vente. Néanmoins, la qualité de ces ventes est parfois questionnée. Certains managers et salariés plus âgés soulignent alors le coût induit par des clients mécontents (retour de produits ; rétractation dans le délai légal ; mauvaise image de l'entreprise) qu'ils mettent en balance avec une évaluation au jour le jour du chiffre d'affaires réalisé.

Pourtant, quand on examine ce que disent les jeunes salariés eux-mêmes de leur activité et que l'on s'attache à comprendre leur rapport au travail, on note des proximités, *a priori* paradoxales, avec la conception supposée propre aux travailleurs âgés. Dans les deux cas, les éléments de motivation au travail soulignés par les salariés sont la diversité de l'activité contre la répétition ; les marges d'autonomie et notamment de souveraineté temporelle ; la forme des collectifs de travail et le type de relations qui peuvent s'y nouer. Ainsi en est-il de cette jeune conseillère commerciale de Banque qui réunit tous les critères définissant les jeunes vendeurs : parcours d'insertion rapide dans l'entreprise, respect et atteinte des objectifs de vente, identification forte avec son entreprise qui se traduit par la prise en compte des contraintes de son supérieur hiérarchique comme un élément de son propre travail, selon la logique de l'implication contrainte définie par Jean-Pierre Durand (2004). Pourtant, elle ne conçoit pas son métier en dehors d'un cadre technique. La vente n'est pas perçue ici comme une fin en soi, mais bien comme l'aboutissement d'une démarche d'écoute et de conseil engagée avec un client, qui nécessite une bonne connaissance technique des produits. Si elle considère comme motivant la définition par l'entreprise d'objectifs prioritaires donnant sens à l'action, elle critique cependant les modalités concrètes selon lesquelles ces objectifs sont fixés (en augmentation constante et peu adaptés à la réalité des flux de clientèles) et évalués :

« *Moi ça ne changera pas ma façon de travailler [...] c'est pas en me mettant une carotte devant le nez*

*que je vais [...] faire du forcing on va dire. Si je dois faire mes objectifs, je les fais. Si je ne les fais pas tant pis [...] Je pense que je ne pourrai pas le faire. Mais dans l'agence, on n'est plutôt pas comme ça [...] Je suis là depuis 2 ans [et] ça a toujours été comme ça. Toujours les mêmes objectifs même si ça s'est accentué avec la part variable [un élément d'individualisation salariale]. Mais apparemment, il y avait un temps où c'était complètement différent. Là on a vraiment une concurrence accrue, déjà vis-à-vis des autres établissements bancaires, des parts de marchés à prendre. [...] J'ai toujours eu ça dans les différents emplois que j'ai occupés, j'ai été démonstratrice [...] donc je sais ce que c'est. Il faut être dynamique et essayer de donner ce qu'on peut quoi. J'ai toujours connu ça donc pour moi ça ne me gêne pas, peut-être que si j'avais connu la période d'avant... Mais moi ça ne me gêne pas tant que ça reste [...] l'on va dire, dans la limite du raisonnable, et voilà, sans pénaliser le client quoi.» (Entretien Banque 427, conseiller commercial, moins de 30 ans, 1 à 5 ans d'ancienneté).*

Cette attitude tranche avec la caricature des jeunes loups aux dents longues, prêts à tout pour faire « du chiffre » que l'on retrouve, par exemple, chez ce guichetier de La Poste :

*« Je n'irai jamais proposer quelque chose à un client si ça ne lui convient pas. Mais mon but n'est pas de vendre, contrairement aux nouveaux. Ils ont les dents longues et pourraient même écraser leurs collègues. Cela se ressent et nous on les voit agir, ils ont une méthode, des techniques de vente, la grande famille de La Poste, c'est terminé.» (Entretien Poste 26, guichetier trentenaire, 5 à 15 ans d'ancienneté).*

Au contraire, une jeune vendeuse de Banque rejoint ici la principale critique formulée par les salariés âgés à l'encontre des évolutions de leurs entreprises. Ils ne contestent pas tant la définition d'objectifs de vente que la manière dont ils sont élaborés, sans tenir compte de leur expérience. Dans une étude sur La Poste, Sandrine Caroly a bien montré comment des guichetiers âgés pouvaient résoudre la contradiction entre les consignes de l'entreprise (proposer systématiquement aux clients les produits les plus chers) et la conception qu'ils ont de leur travail (conseiller les clients grâce à leurs connaissances techniques

dans le respect d'une idée de « service public ») en mobilisant cette expérience :

*« L'expérience leur permet de dépasser le conflit et de poursuivre un objectif de vente dans l'intérêt du client. Et pour eux, répondre aux besoins du client par rapport au produit, c'est aussi une stratégie commerciale et économique à long terme pour La Poste, contrairement à vendre n'importe quel produit qui ne correspond pas forcément au besoin du client. » (Caroly, 2003, p. 118-119).*

Les changements de l'entreprise – qui dans l'activité quotidienne se manifestent principalement par des objectifs de placement de produits et par des repositionnements stratégiques – peuvent être intégrés par les vieux techniciens dans la mesure où il existe une continuité avec l'expérience qu'ils ont développée, notamment vis-à-vis des clients. La question pour eux est de savoir s'ils peuvent continuer à faire un travail de bonne qualité. On comprend alors pourquoi ces vieux salariés, volontiers décrits comme rétifs aux évolutions de l'entreprise par leurs responsables hiérarchiques, ne perçoivent pas de contradictions entre ces évolutions et la poursuite d'un métier qu'ils définissent toujours en référence à un idéal de conseil et de maîtrise technique. Ainsi en est-il de cette guichetière à La Poste qui déclare que le changement de statut de l'entreprise n'a pas influencé sa manière de concevoir son travail :

*« Que La Poste devienne une entreprise ? Pour moi ça n'a rien changé franchement. » (Entretien Poste 48, guichetière quinquagenaire, 15 à 30 ans d'ancienneté).*

Tel autre, qui a commencé sa carrière aux PTT comme télégraphiste, évoque la diversité des prestations fournies au guichet, et notamment le développement des activités financières de La Poste, comme une marque de l'appartenance au service public :

*« Il y a énormément de prestations [...] on est un peu le remplaçant de la banque au niveau des cas sociaux, par ce fait on est au service du public. » (Entretien Poste 52, guichetier quinquagenaire, plus de 30 ans d'ancienneté).*

On comprend aussi que les différences de comportement observées n'opposent pas tant les salariés en fonction d'un simple critère générationnel, mais

plutôt par rapport à leur niveau d'expérience dans une entreprise et dans un type de métier, et donc sur des manières de faire le travail. Les plus jeunes membres des entreprises enquêtées peuvent ainsi, en dépit de leur jeune âge, avoir déjà une certaine expérience des relations clientèles, acquise dans l'exercice d'une multitude de petits boulots. Dès lors qu'ils ont assimilé les spécificités techniques propres aux produits postaux, financiers, ou de construction, cette expérience ne les distingue plus de leurs collègues plus âgés, y compris dans le souci de faire du « beau travail » et non pas simplement « du chiffre ». Ces spécificités techniques sont acquises plus rapidement par les nouvelles générations dont le niveau moyen de formation est plus élevé. En outre, la diversité entre les entreprises au sein d'un même secteur se réduit, limitant ainsi le besoin de compétences plus spécifiques (les produits financiers de Banque ne diffèrent pas de ceux proposés par les autres réseaux).

En fait, plutôt qu'un conflit entre jeunes et vieux mobilisant des compétences spécifiques, il semble y avoir un conflit entre la direction des entreprises et les salariés pour définir ce que sont les compétences utiles dans la réalisation du travail. On est alors face à un clivage portant sur la légitimité des différents acteurs de l'entreprise qui conduit à observer les mécanismes de reconfiguration des mondes sociaux d'entreprise (**encadré 2**).

## DES CHANGEMENTS QUI MODIFIENT LA PLACE DES JEUNES ET DES VIEUX

Si on laisse de côté les changements les plus chargés symboliquement (comme l'évolution statutaire de La Poste), les changements survenus au cours des dix dernières années dans les entreprises étudiées peuvent être analysés en fonction de deux axes principaux. Le premier porte sur la segmentation croissante des activités ; le second sur les modèles de trajectoires professionnelles permises sur le marché interne (**encadré 3**) de ces entreprises.

## Une plus grande segmentation des activités

À La Poste, les évolutions se traduisent par une séparation de plus en plus marquée entre les filières distribution, guichet et finance. Pour les guichetiers (population plus particulièrement étudiée ici), le clivage entre les activités (disparition du travail de tri par exemple) et les réaménagements du temps de travail ont accru le temps de présence au guichet avec moins de possibilités de « souffler » face aux flux de la clientèle (Jeantet, 1999) et ont fait disparaître un espace d'élaboration collective des normes de travail qui se déroulait hors du guichet. À l'intérieur des bureaux de Poste, l'activité guichet semble être reléguée comme une activité de moindre importance par rapport aux activités financières. Pour les salariés d'âges intermédiaires travaillant au guichet, les possibilités de promotion vers cette filière semblent être limitées par la création d'une voie de recrutement autonome en externe, à des niveaux de diplômes supérieurs à ceux détenus généralement par les guichetiers. La logique du marché interne est alors perturbée par l'ouverture d'un nouveau « port d'entrée » qui vient court-circuiter un schéma de carrière dans lequel l'accès à des positions plus élevées (ou simplement plus valorisées selon les normes locales) se fait essentiellement en suivant un principe d'ancienneté. Les formations professionnelles qui permettent des mobilités étant concentrées sur la filière financière, les guichetiers disposent en outre de peu d'opportunités de mobilité en dehors du guichet et donc de peu d'espoir de rejoindre cette filière d'activité qui devient centrale pour l'entreprise.

À Banque, on assiste à une polarisation des métiers entre la filière administrative et la filière commerciale. Cette polarisation est consécutive à trois phénomènes : l'augmentation de la taille de l'entreprise (qui résulte de l'agrégation de réseaux régionaux plus petits) ; le développement de la gamme des produits ; la normalisation des procédures de travail entre agences et par rapport aux autres établissements bancaires. L'essentiel des recrutements se fait désormais pour le réseau, et les salariés possédant le plus d'ancienneté ont été accompagnés pour adapter leurs pratiques aux nouvelles exigences

de l'entreprise. Ceux qui n'ont pas voulu (ou pas pu) suivre ces évolutions vers le commercial ont été réorientés vers des métiers administratifs dans les grandes agences ou au Siège. Sauf pour quelques fonctions stratégiques, ces métiers administratifs, en particulier ceux du Siège, sont dévalorisés. Ils apparaissent comme des activités de second rang, coûteuses par opposition au réseau « créateur de valeur ajoutée » et, éventuellement, comme des « placards » de fin de carrière pour des salariés usés ou démotivés. À l'intérieur de la filière commerciale, une autre hiérarchisation se met en place. Elle est liée à la taille des agences et au type de clientèle servie.

Malgré l'invitation forte de Banque adressée à ses salariés pour qu'ils se réorientent vers le réseau, certains de ceux qui ont tenté de s'investir dans les métiers de commerciaux en agence connaissent des situations de blocage professionnel, voire sont relégués dans des espaces périphériques du secteur commercial (mutation dans des agences de moindre importance, frein dans l'accès aux formations...), sans que ces situations n'apparaissent corrélées à une évaluation négative de la qualité de leur travail par rapport aux attentes formulées par l'entreprise.

*« Tout ça on me l'avait promis quand je suis parti du siège vers le réseau, mais c'est vrai qu'il y a une scission. Quand je suis venu dans le réseau, c'est vrai qu'on m'a félicité parce que je prenais une décision importante, mais j'ai pas eu d'accompagnement. Je me suis débrouillé un peu tout seul. On m'a dit que je serai accompagné, que j'aurai un tuteur tout ça. Pfft ! »* (Entretien Banque 419, conseiller financier, trentenaire, 5 à 15 ans d'ancienneté).

Au cours des dernières années, Vente-Mat a connu une phase de croissance relativement similaire à celle de Banque : une politique de croissance externe très rapide à la fin des années 90, consécutive à l'acquisition d'anciennes boutiques indépendantes et de fusion avec des réseaux concurrents, suivie par une phase d'harmonisation des procédures de travail et des pratiques de ressources humaines. Ce processus est appelé en interne la « vente-matisation ». Les agences de cette entreprise se composent de trois espaces qui correspondent à autant de filières de métiers inégalement valorisées.

Le premier espace des agences de Vente-Mat est la cour. Il s'agit d'une zone de stockage et de chargement des commandes par les clients. Même si certaines des activités nécessitent des compétences en gestion (approvisionneur), ou en management (chef de cour), il s'agit essentiellement d'activités de manutention recrutant des personnes faiblement qualifiées pour effectuer un travail de force. Le turnover y est important. Pour les jeunes nouvellement recrutés, les espoirs d'évolution passent essentiellement par l'obtention du permis cariste, indispensable pour évoluer sur un marché professionnel (**encadré 3**). Dans la mesure où ils acquièrent dans la cour les compétences adéquates (acculturation à l'entreprise, connaissance des matériaux, contact clientèle), une évolution vers le comptoir matériaux en interne, bien que rare, est théoriquement possible. Ce deuxième espace apparaît comme le lieu central de l'entreprise : là où se concluent les ventes. Typiquement, il s'agit d'emplois tenus par les commerciaux débutants qui peuvent réaliser des ventes simples (libre service, produits très standardisés et peu techniques) et orienter vers des commerciaux expérimentés les demandes plus complexes (études techniques, devis...). Ces vendeurs expérimentés sont spécialisés dans les gammes de produits plus techniques ou des cellules devis qui peuvent négocier des chantiers dans leur intégralité. Certains vendeurs exercent hors de l'agence : leur rôle est de développer l'activité de l'agence, en prospectant les entreprises du bâtiment situées dans la zone de chalandise. La salle d'exposition constitue un troisième espace des grosses agences. Les produits y sont réputés moins nobles, moins techniques et plus décoratifs (carrelages et parquets, aménagements de cuisine et de salles de bains). Le contact avec la clientèle y est moins valorisant pour les techniciens car il s'agit surtout d'une clientèle de particuliers et de femmes, qui sont les prescripteurs d'achat pour les aménagements domestiques. Les mobilités de la salle d'exposition vers des emplois de vendeurs externes semblent rares.

Quand l'activité centrale de Vente-Mat était la vente de matériaux à des professionnels du bâtiment, le « port d'entrée » principal dans l'entreprise était constitué par la cour. Là, les salariés étaient

sensibilisés à la gamme des matériaux vendus et au contact clientèle, tandis que leur motivation était implicitement testée dans ces conditions de travail difficiles. De la cour, les salariés pouvaient évoluer vers le comptoir matériaux, puis, avec l'expérience et la spécialisation sur des gammes de produits plus techniques, vers des postes de vendeurs spécialisés, de responsables devis ou de vendeurs externes. Les évolutions de l'entreprise ont déplacé cette activité centrale. Le développement de produits « prêts à poser » et plus normalisés et la réorientation progressive du marché des professionnels vers la clientèle des particuliers réduisent le temps d'apprentissage des « ficelles » du métier et confèrent une place plus importante à des compétences d'ordre relationnel, avec des codes commerciaux moins spécifiques. Ces compétences relationnelles ne s'acquièrent pas de manière exclusive dans l'entreprise où elles sont mobilisées. De sorte que s'opère une déconnexion entre le temps passé dans l'entreprise, l'acquisition de compétences utiles pour ce monde social, et la position qui y est finalement occupée. Dans cette entreprise, la logique du marché interne laisse la place à un triple marché professionnel. Plutôt que de passer d'une activité à une autre au sein de la même entreprise, les salariés resteraient dans la même profession (la manutention, la vente, l'encadrement ou la gestion d'équipe) en pouvant éventuellement connaître une mobilité dans d'autres entreprises. Ainsi, les manutentionnaires peuvent circuler entre plusieurs entreprises sur le même type de fonction (éventuellement le passage par Vente-Mat peut constituer un signal positif pour des recruteurs ultérieurs) de même que les vendeurs au comptoir matériaux peuvent exercer dans n'importe quel type de négoce. Le doyen d'une agence cité, ci-dessous, traduit bien cette idée. Cette évolution, qu'il juge négativement, est liée, selon lui, non à une caractéristique intrinsèque des jeunes qui seraient moins intéressés par leur travail, mais au mode d'organisation de l'entreprise qui ne permettrait plus une montée en professionnalisme similaire à celle connue par les gens de sa génération.

*« Je vois les jeunes qui sont au comptoir, les mômes il en arrive, c'est pas caissière à Carrefour mais c'est tout comme. Ils ont le client devant eux : "qu'est-ce que tu veux ?". Ils tapent le code... il n'y a plus de relation, il n'y a plus de business, pour moi*

*c'est pas du commerce ça. Le gars, il tape un bon, il a vu un client et c'est tout, ça s'arrête là. Ils ont fait tant à la fin de la journée, on regarde le chiffre, si la journée a été bonne. »* (Entretien Vente-Mat 218, responsable devis sur le bois, quinquagénaire, plus de 30 ans d'ancienneté).

Pour les postes d'encadrement également (chef d'agence, responsable de cour) les mobilités débordent désormais le cadre de l'entreprise, et même du secteur du bâtiment.

### Trois ruptures dans les trajectoires professionnelles

Comme on vient de le voir avec l'exemple de l'entreprise Vente-Mat, la dynamique professionnelle à l'intérieur des entreprises étudiées est celle d'un marché interne (**encadré 3**). Traditionnellement, cette dynamique est largement réglée par un système institutionnel assez rigide, homogène pour les membres d'une même cohorte et prévisible pour les travailleurs. D'abord, l'entrée se fait relativement jeune à un poste situé en bas de l'échelle hiérarchique. L'apprentissage des « ficelles du métier » en interne est accompagné par des formes de tutorat plus ou moins spontané mis en place au sein des collectifs de travail, des plus âgés vers les plus jeunes. Ensuite, la progression est relativement lente. D'une part, elle est conditionnée par l'érosion par le haut de la pyramide des âges dans une logique de file d'attente pour accéder aux places plus élevées. D'autre part, l'évaluation du travail mobilise plutôt des critères hétéronomes à l'activité (comme l'âge et l'ancienneté) que des critères autonomes (compétences, habiletés). Dans ce processus, les travailleurs améliorent leur position dans un monde social d'entreprise au fur et à mesure que leur ancienneté augmente. Le processus d'authentification – c'est-à-dire le fait d'être reconnu par les autres membres du même monde social comme un individu qui participe aux activités principales plutôt que secondaires, en mobilisant des manières de faire appropriées plutôt qu'obsolètes dans des sites centraux plutôt que périphériques – apparaît alors découler directement de l'ancienneté.

En rupture avec ce modèle de carrière, les jeunes sont parfois recrutés à des postes auparavant identifiés

comme des points d'aboutissement pour des carrières menées dans le marché interne (recrutement des chefs d'agences de Banque dans d'autres réseaux plutôt que par promotion interne de conseillers financiers par exemple). Ils rompent ainsi un certain ordre de préséance : ils accèdent à ces postes sans « en avoir bavé », sans avoir fait leurs preuves au sein de l'entreprise en passant progressivement par l'ensemble des positions intermédiaires.

Deuxième élément de rupture, le système de formation unilatérale, passant des vieux vers les jeunes, perd de sa pertinence. En particulier lorsque les nouveaux entrants sont recrutés sur de nouvelles activités, celles autour desquelles les entreprises réorganisent leur système productif (filière financière par rapport à la filière courrier par exemple à La Poste). Ou encore lorsque les activités sur lesquelles les salariés plus âgés possèdent une forte expérience perdent de leur importance et rendent inutiles le transfert de ces compétences (par exemple techniques de la menuiserie à Vente-Mat face au développement des parquets prêts-à-poser).

Troisième élément de rupture, les modes d'évaluation du travail (objectifs de placements de produits, démarche proactive consistant à aller chercher le client plutôt qu'attendre qu'il formule sa demande, introduction d'une logique compétences, etc.) et les modes de rémunération (commissionnement, primes d'objectifs et autres éléments d'individualisation salariale) font craindre une perte de qualité technique liée à l'injonction de « faire du chiffre », une atomisation des collectifs de travail et l'instauration d'une compétition entre salariés dont une des figures caricaturale est celle des « jeunes loups aux dents longues ».

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 de la reconnaissance, par la hiérarchie, de l'utilité de leurs compétences pour effectuer ce qu'elle définit comme la bonne manière de réaliser le travail. Ces trois ruptures peuvent s'interpréter comme une certaine perte d'influence des salariés dans la définition des frontières du monde social d'entreprise, c'est-à-dire dans leur

capacité à définir ce que sont les activités centrales (conseiller et renseigner plutôt que respecter des consignes de placement de produits) et les bonnes manières de faire (chercher l'adéquation entre un produit et un client singulier, ce qui est perçu comme un gage de fidélisation de la clientèle, plutôt que de mettre en œuvre des techniques commerciales enseignées dans les écoles de commerce et surtout efficaces sur le court terme).

\* \*  
\*

Volontiers présentée comme évidente, l'opposition entre générations occulte souvent des questions sociales plus difficiles à appréhender. Au cours d'une recherche menée à la SNCF (Société nationale des chemins de fer), Nicolas Flamant (2005) a ainsi montré en quoi l'idée de conflit entre générations servait à labelliser un conflit portant en réalité sur les règles d'organisation du métier. Dans leur ouvrage, *Retour sur la condition ouvrière*, Beaud et Pialoux (2004) montrent aussi comment l'entreprise Peugeot de Sochaux incitait des jeunes intérimaires – auxquels elle faisait miroiter la promesse d'une embauche en contrat à durée indéterminée – à jouer à fond la concurrence intergénérationnelle avec les vieux ouvriers spécialisés en montrant leur rapidité et leur disponibilité. L'enjeu de cette concurrence intergénérationnelle entretenue par l'entreprise était d'introduire de nouveaux modes de management, d'imposer aux ouvriers une modification de leur attitude au travail et un nouveau rapport à l'entreprise contre les modes de régulation traditionnels du monde ouvrier, comme la limitation de la production et des cadences que Donald Roy (2000) a si bien analysé et dont Marcel Durand (2006) a rendu compte.

Dans les entreprises du secteur tertiaire étudiées ici, l'opposition entre jeunes et vieux apparaît de prime abord comme la conséquence de la mise en œuvre de compétences et de techniques de travail différentes. Rejetant le présupposé essentialiste qui voudrait que ces manières de faire soient spécifiques à des groupes d'âges ou à des générations, on a pu mettre ces manières de faire en lien avec une reconfiguration des mondes sociaux d'entreprises où elles

s'exercent. Dans ces mondes sociaux, c'est l'équilibre entre les différentes activités, techniques et espaces, qui est modifié. Le changement dans la hiérarchisation des filières d'activités ou des manières de faire conduit à désauthentifier certains salariés, ou groupes de salariés, porteurs de techniques, ou exerçant dans des filières en perte de vitesse. Ce phénomène est d'autant plus marqué que les espaces ou les temps de travail communs manquent pour que les collectifs de travail élaborent conjointement ces nouvelles manières de faire. Ceci conduit à une hétérogénéisation des pratiques entre salariés et à une plus grande dépendance de ces salariés vis-à-vis de leur hiérarchie, qui devient la seule source de définition des manières de faire.

Alors que certains salariés (indépendamment de leur âge) semblent parvenir à se maintenir ou à accéder à la filière d'activité principale et à y évoluer (multipliant alors les possibilités de mobilité à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise et de son marché interne), d'autres, dont on ne parvient pas à repérer des traits biographiques spécifiques, semblent heurter non seulement des plafonds de verre (limitation des mobilités verticales), mais aussi des murs de verre (empêchant de passer d'une filière d'activité à une autre). Aux marges du monde social, les activités secondaires qui ont pu constituer, pour des salariés aujourd'hui en fin de carrière, une première marche dans un parcours mené à l'intérieur d'un marché interne, semblent de plus en plus éloignées du cœur de l'entreprise et n'offrir que de faibles perspectives de mobilités sur un segment périphérique du marché du travail.

Comme le souligne Menger (2002), on aboutit alors, en tendance, à une triple stratification des salariés sur le marché du travail :

*« Les détenteurs de compétences peu valorisées sont livrés à la concurrence par les prix sur le marché du travail non qualifié ; les détenteurs de compétences acquises pour partie dans l'entreprise et dans les emplois fonctionnels ordinaires de l'entreprise sont*

*stabilisés dans des emplois d'horizon moyen ou long d'un marché interne à la firme ; les détenteurs de qualifications très élevées négocient leur valeur sur un marché élargi, dans des termes d'autant plus favorables que leurs niches de spécialisation sont plus étroitement associées à l'innovation scientifique et technique (informatique, biotechnologies, ingénierie financière, etc.) ».* (Menger, 2002, p. 87).

Derrière l'idée d'une opposition intergénérationnelle entre groupes porteurs de compétences spécifiques, en partie essentialisées, que l'on retrouve dans les entreprises étudiées, on peut alors repérer deux questions ayant trait à la construction des trajectoires professionnelles. La première s'adresse aux salariés. Quelles possibilités ont-ils d'influer sur la définition des limites des mondes sociaux d'entreprise ? Pour les vieux, en particulier, il s'agit de continuer à alimenter la dispute portant sur les bonnes manières de faire (ce qui veut dire pour eux faire reconnaître leurs compétences comme étant toujours utiles) sans se limiter à une opposition frontale aux normes issues de la direction des entreprises, qui ferait figure de chant de guerre du « dernier des Mohicans ». La seconde question s'adresse aux responsables des ressources humaines des entreprises. Comment peuvent-ils recréer des dispositifs permettant à leurs salariés de tous âges de circuler à l'intérieur du monde social ? Les entreprises doivent redéfinir des parcours d'acquisitions des « bonnes manières » de faire et les étapes permettant de passer des espaces périphériques et des activités secondaires aux espaces et aux activités centrales. Autrement dit, quels modèles de trajectoires professionnelles proposent-elles pour remplacer le modèle classiquement à l'œuvre dans les marchés internes ? Faute de traiter cette question, les entreprises sont confrontées à une forte démotivation de leurs salariés vieillissants et à un turnover important, notamment chez les plus jeunes. Or, ces phénomènes représentent un coût non négligeable pour elles, même lorsqu'ils ne touchent que des activités secondaires. ■

---

## Bibliographie

---

- Alexandre-Bailly F., Gautié J., Guillemard A.-M., Jolivet A. (2004), *Gestion des âges et rapports inter-générationnels dans les grandes entreprises : étude de cas*, Rapport de l'ACI Travail.
- Beaud S., Pialoux M. (2004), *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, 10/18.
- Bertaux D. (2005), *Le récit de vie*, Armand Colin, Paris.
- Caroly S. (2003), « Gérer le client : les régulations individuelles et collectives des guichetières expérimentées dans deux bureaux de poste », in *CREAPT, Actes du Séminaire Vieillesse et Travail*. Rapport de recherche du CEE 13, pp. 113-127.
- Cartier M. (2001), « Nouvelles exigences dans les emplois d'exécution des services publics. L'observation des épreuves orales du concours de facteur », *Genèses* 42, pp. 72-91.
- Delay B., Huyez-Levrat G. (2006), « Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ? », *Sociologies pratiques* 12, pp. 37-50.
- Doeringer P., Piore M. (1971), *Internal labour market and manpower analysis*, D.C. Heath, Lexington.
- Durand J.-P. (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- Durand M. (2006), *Grain de sable sous le capot. Résistance et contre-culture ouvrière : les chaînes de montage de Peugeot (1972-2003)*, Marseille, Agone.
- Flamant N. (2005), « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... », *Sociologie du travail* 47, 2, pp. 223-244.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Gautié J. (2005), « Maintenir les seniors en emploi », *Connaissance de l'emploi*, 15, 4 p.
- Guillemard A.-M., Legrand M. (2001), *Âges au travail et gestion des âges. Le cas de La Poste. Rapport de recherche*, Centre d'études des mouvements sociaux.
- Huyez G. (2005), *La fabrication des salariés vieillissants. Pratiques d'entreprises et perspectives d'avenir professionnel*, Thèse en sociologie de l'université Paris-V.
- Jeannot G. (1995), « Faire avec les usagers ; les Ingénieurs territoriaux entre production et démocratie », in Joseph I., Jeannot G. (dir.), *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, CNRS Éditions, Paris, pp. 319-331.
- Jeanet A. (1999), « Le temps des guichetiers : en étau entre le temps de La Poste et celui des clients », *Sociologia del lavoro* 74-75, pp. 326-339.
- Lamant M. (1999), « L'alternance, un projet global pour une entreprise modernisée », *Développements et Emploi* 17, pp. 2-7.
- Menger P.-M. (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil, « La République des Idées ».
- Osty F., Uhalde M. (2007), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, La découverte, Paris.
- Roy D. (2000), « Deux formes de freinage dans un atelier de mécanique : respecter un quota et tirer au flanc », *Sociétés Contemporaines* 40, pp. 35-56.
- Strauss A. (1978), « Une perspective en termes de monde social », in *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, L'Harmattan, Paris, 1992, pp. 269-282.

## Résumé

### « Jeunes vendeurs » contre « vieux techniciens », des compétences spécifiques ou des trajectoires divergentes ?

Guillaume Huyez-Levrat

Contestant l'existence de compétences propres aux différentes générations de travailleurs, cet article cherche à comprendre ce que recouvre l'antagonisme entre les figures de « jeunes vendeurs » et de « vieux techniciens », mobilisé dans trois grandes entreprises du secteur tertiaire. Les pratiques de travail de ces salariés font apparaître des lignes de clivages qui ne distinguent pas les travailleurs selon leur âge mais selon leur capacité à faire reconnaître la pertinence de leurs compétences et de leurs manières de faire dans des entreprises où la hiérarchie des filières d'activités et les modes de gestion des parcours professionnels sont redéfinis. L'enjeu n'est pas alors de prévenir un conflit de générations mais de permettre aux travailleurs de maintenir leur légitimité comme membres de ces entreprises envisagées comme des mondes sociaux.

#### Mots-clés

Salarié, âge, compétence, expérience professionnelle, jeune, cheminement professionnel, secteur tertiaire, conduite du changement

*Journal of Economic Literature* : J 24, M 14, M 54