





## TRAVAIL

# LE CHOC DES GENERATIONS

**Des digital natives aux baby-boomers, quatre tranches d'âge coexistent désormais au bureau. Une situation inédite qui force salariés comme entreprises à s'adapter**

Par  
Agathe Ranc  
et Bérénice  
Rocfort-  
Giovanni

Photo  
Guillaume Blot

**D**écrocher un téléphone ? Impensable ! Les collègues vingtenaires de Jeanne (1), 58 ans, « n'osent » tout simplement pas : « Ils se contentent d'envoyer des e-mails et, lorsqu'il faut vraiment appeler, ils le font en tremblotant », observe l'attachée de presse, mi-amusée, mi-consternée. Autre sujet d'agacement : le concept flottant d'horaires. « A 18 heures, que le boulot soit fini ou non, ils rassemblent leurs petites affaires et partent. Le matin, par contre, c'est beaucoup plus souple, ils arrivent un peu quand ils veulent...

Et il ne faudrait pas leur demander de travailler le soir ou le week-end ! » L'incompréhension est à double sens. La « moula » ? Un mot d'argot désignant « l'argent » que Pauline (1), 34 ans, qui travaille dans une compagnie d'assurances, a traduit, telle une prof de langue, à ses voisins de bureau. Ils étaient stupéfaits de le voir figurer dans une newsletter consacrée à l'épargne : « Ils ont l'âge de mon père. Je leur ai dit que c'était une expression courante aujourd'hui. »

Ces deux anecdotes sont révélatrices du fossé qui sépare les géné-

rations. Au bureau, elles cohabitent pour le meilleur mais aussi pour le pire, si l'on en croit la petite musique qui monte depuis la crise du Covid et le regain d'intérêt pour la relation au travail. Les jeunes seraient démotivés, versatiles, prêts à claquer la porte à la moindre contrariété. Quant aux aînés, ils seraient lents, réacs, largués avec les nouvelles technologies...

« Comment manager la génération Z ? » s'interroge, affolé, un site spécialisé dans les ressources humaines, à propos de ceux qui sont nés à partir de 2000. « Comment motiver les jeunes générations ? » s'enquiert un cabinet de conseil dans le numérique. Sujet d'autant plus sensible que les générations n'ont jamais été aussi nombreuses, depuis l'après-guerre, à se côtoyer dans un même open space ou sur une ligne de montage : jusqu'à quatre en même temps ! Le spectre des âges s'étend ainsi des enfants du numérique, nés au début des années 2000, aux derniers baby-boomers ayant vu le jour dans les années 1960, quand les téléphones avaient des fils et qu'on tapait à la machine à écrire. « Le virage s'est produit en 2003, avec l'arrêt des dispositifs de préretraite, un système qui a perduré pendant trente ans, relève la sociologue Anne-Marie Guillemard, spécialiste des questions d'âge et d'emploi. Avant, on n'embauchait pas ou peu les jeunes et on "sortait" les seniors de l'emploi dès 50 ans. Résultat : une seule génération était au travail. Avec l'allongement de l'espérance de vie et le report de l'âge de départ à la retraite, il y a eu un gros bouleversement dans les effectifs. »

De quoi susciter malentendus et quiproquos : 93 % des chefs estiment que les moins de 30 ans ont un rapport au travail différent de celui de leurs aînés, selon une étude de l'Association pour l'Emploi des Cadres (Apec) et Terra Nova, en janvier 2024. Trois quarts des actifs de 45 à 65 ans les perçoivent comme moins fidèles, moins investis et



↑ Méлина, 40 ans, chargée de communication free-lance, avec des étudiants de l'Iscom Rouen.

moins respectueux de l'autorité. Mais est-ce si neuf ? « En 1972, une enquête montrait déjà que les employeurs s'étonnaient de ne plus trouver "l'amour du travail" chez leurs employés. Les jeunes générations ont intégré ces stéréotypes », explique Suzanne Gorge, directrice générale adjointe de Terra Nova. Des clichés qui n'ont cessé de se renforcer. « Les préjugés ont été renouvelés par la crise sanitaire, les emplois vacants et tout ce qu'on a raconté sur une prétendue grande démission », expose Dominique Méda, professeure de sociologie à l'université Paris-Dauphine-PSL, spécialiste du travail.

Pourtant, à y regarder de près, les aspirations des uns et des autres ne sont pas si différentes. Près de la moitié des jeunes (47%) place le travail au centre de leurs préoccupations, soit autant que les 30-44 ans (47%) et bien au-dessus des plus de 45 ans (seuls 36% jugent leur job important). Quant à l'autorité, les cadets n'y sont pas rétifs : 40% acceptent les décisions hiérarchiques par principe, et 43% dès qu'ils les comprennent. « Les attentes fondamentales sont les mêmes : avoir un emploi rémunérateur, intéressant et facile à concilier avec sa vie personnelle. En réalité, notre rapport au

→ Isabelle, 62 ans, cadre dans le tourisme, la responsable de Thomas, 30 ans, chargé de communication et de création de contenu.

travail est davantage lié au niveau de diplôme ou à la catégorie socioprofessionnelle », souligne Suzanne Gorge.

Comment expliquer alors les crispations dans l'open space ? La nouveauté, c'est surtout que la voix des juniors porte davantage : « Le rapport de force a changé : leurs aspirations sont audibles car le marché leur est plus favorable. Les jeunes qui arrivent n'ont pas connu le chômage de masse », rappelle Manuelle Malot, directrice carrières et prospective de l'École des Hautes Études commerciales (Edhec). Aujourd'hui, le taux de chômage atteint 7,5%, un niveau comparable à celui des années 1980. Certes, celui des moins de 25 ans est encore de 17,3%, mais il culminait à 26,1% en 2015. Les jeunes n'hésitent donc plus à monter au créneau : « Ils vont remettre en cause un management qui repose uniquement sur une autorité statutaire, demander de la confiance, ce qui passe par la flexibilité, et rendre les entreprises redevables des enjeux du monde », explique Manuelle Malot.

#### RÉVISION DES EXIGENCES

« Ce n'est pas qu'ils ne veulent pas travailler, c'est juste qu'ils ne veulent plus le faire comme nous. Pour eux, c'est le Moyen Âge ! Mais comme ils n'ont pas les codes, ils y vont en mode frontal », acquiesce Méлина, 40 ans, qui travaille à son compte dans la communication. Au passage, la culture de l'implicite en prend un coup : ce qui était accepté sans broncher doit désormais être expliqué, justifié, débriefé. La communicante le reconnaît : « Cette manière d'être et cette demande de souplesse peuvent braquer. Mais on peut aussi décider de s'adapter et de voir les bons côtés. Les vingtennaires avec lesquels j'ai travaillé étaient tous très positifs, pleins d'idées, dans la recherche de solutions. » Pour Isabelle, 62 ans, cadre dans le tourisme qui s'entend très bien avec ses jeunes collègues, « c'est surtout une question de posture. La façon dont les jeunes se comportent vis-à-vis des seniors vient

aussi de nous. Pour ma génération, quand on avait un boulot, on était content sans se poser de questions. Aujourd'hui, on a du mal à recruter car les jeunes refusent d'être embauchés pour des postes payés 1.400 euros où on leur demande de parler trois langues et de travailler les week-ends. Et ils ont raison ! »

Ils s'affirment d'autant plus que « la génération Z sait que les rêves d'ascension sociale de leurs parents ont été contrariés. Ils les ont vus subir les plans sociaux à répétition, les délocalisations, la financiarisation de l'économie », analyse Flore Villemot, consultante pour The Boson Project, cabinet de conseil et observatoire sur l'engagement au travail. Pis, ce n'est plus le travail qui fait changer de niveau de vie : sauf exceptions, seul l'héritage le permet. D'où une révision des exigences. Difficile aussi de déplorer un manque de fidélité quand le changement d'entreprise est encouragé – « C'est souvent le meilleur moyen d'avoir une augmentation », constatait le député économiste Marc Ferracci, très proche d'Emmanuel Macron, qui souhaite « faciliter la mobilité des jeunes salariés ». Enfin, parmi toutes les classes d'âge, et bien plus que leurs aînés au même âge, les 18-29 ans subissent le plus la précarité : près de 57% des moins de 25 ans en emploi salarié sont en CDD, en intérim ou en apprentissage, d'après l'Insee, contre 19% en 1982 et 49% en 2000. Les « bons » chiffres du chômage récents sont en trompe-l'œil puisque, chez les plus jeunes, ils s'expliquent avant tout par un recours accru à l'apprentissage – 837 000 contrats signés en 2022, trois fois plus qu'en 2017. « Leurs débuts professionnels sont épiques. Un véritable bizutage, entre les stages, les alternances, les contrats courts... », résume Suzy Canivenc, de la chaire Futurs de l'Industrie et du Travail à Mines Paris.

Surtout, parler des jeunes en général n'a que peu de sens, rappelle la sociologue Dominique Méda,

© JULIE PRADIER POUR « LE NOUVEL OBS »



## “LES JEUNES REFUSENT LES POSTES À 1 400 EUROS OÙ IL FAUT PARLER TROIS LANGUES ET TRAVAILLER LES WEEK-ENDS. ILS ONT RAISON !”

ISABELLE, CADRE DANS LE TOURISME

puisque « à cause des inégalités sociales qui se sont accrues, il y a plus de différences au sein d'une même classe d'âge qu'entre les différentes générations ». Ce qui n'empêche pas les mésententes liées à l'âge de l'emporter parfois. A l'image du récit de Jérôme (1), 61 ans, conseiller financier à la Banque postale : « Les jeunes, tous arrivés par des boîtes d'intérim, envient mon statut de fonctionnaire. La jalousie est le fil rouge de nos relations. Un jour, un collègue est allé jusqu'à me dénoncer parce que j'ai regardé quinze minutes l'arrivée d'une étape du Tour de France sur mon téléphone en plein mois de juillet, quand tout était calme. » En retour,

Jérôme n'est pas tendre avec ses cadets : « Ils font d'énormes fautes d'orthographe, je ne bosse pas avec des lumières. Même dans le savoir-faire, il y a des différences : j'ai beaucoup de mémoire, je n'ai pas besoin d'imprimer une note, contrairement à eux. »

### STÉRÉOTYPES LIÉS À L'ÂGE

Pour éviter la guerre froide au bureau, mais aussi pour attirer et retenir les nouveaux entrants tout en ménageant les plus anciens dont la retraite s'éloigne, les entreprises ont dû plonger dans le chaudron du management intergénérationnel. Partage d'expériences et de compétences, formations « Génération Z »... Au sein du groupe d'assurances Axa, « l'inclusion multigénérationnelle » est traitée au même niveau que l'égalité de genre ou le handicap. « Nous luttons contre les stéréotypes liés à l'âge : selon les baromètres que nous menons en interne, les plus de 50 ans reçoivent des remarques sur leur âge ou ont l'impression d'avoir moins de perspectives d'évolution », indique Anne-Elise Chevillard, directrice diversité et inclusion. Le groupe a mis en place des conférences, ateliers, podcasts, mais aussi un guide pour bien vivre dans une équipe où tous les âges se mélangent. « Nous formons les salariés aux biais inconscients, nous pratiquons le “reverse mentoring” [les jeunes forment les moins jeunes, NDLR], et nous trouvons des sujets sur lesquels faire travailler ensemble toutes les générations », détaille Delphine Douetteau, responsable des talents et du développement chez ADP, fournisseur de logiciels de paie et de gestion RH. Le management par l'âge a toutefois ses limites : « On parle de générations X, Y, Z... mais les situations personnelles et les attentes peuvent être très différentes, quel que soit l'âge. Cela nécessite une approche beaucoup plus personnalisée dans notre gestion des collaborateurs. »

Dépassé, le concept de génération ? Pour Flore Villemot du



© GUILLAUME NÉDELLEC POUR « LE NOUVEL OBS »



cabinet Boson Project, « penser en termes de parcours de vie est plus pertinent. Est-on dans la période d'accélération ou de consolidation de sa carrière ? A 50 ans, on est considéré comme "senior" mais on peut avoir envie d'agir, et pas encore de transmettre. » D'autant que, bien souvent, les tensions sont les symptômes de vrais problèmes managériaux. « Au lieu de dire qu'un jeune ne fait pas bien le boulot ou n'est pas sérieux, demandons-nous : a-t-il été bien briefé ? A-t-il bien saisi le sens du projet ? La question n'est pas de savoir si les jeunes sont flemmards, mais comment on encadre des gens avec peu d'expérience et qui n'ont plus l'intention de passer dix ans à rédiger des comptes rendus dans l'ombre. » L'image d'Epinal du salarié capé qui prend sous son aile le petit nouveau a fait long feu. « Le tutorat, c'est presque désuet, confirme Mélissa-Asli Petit, sociologue à la tête de Mixing Générations, un bureau

↓ Anne-Elise Chevillard, directrice diversité et inclusion chez AXA, et ses collègues.



© THOMAS FLICHE POUR « LE NOUVEL OBS »

## L'EMPLOI DES JEUNES ET DES SENIORS : UN CASSE-TÊTE AU SOMMET DE L'ÉTAT

C'est le défi de tout gouvernement : garantir l'emploi des jeunes comme des seniors. « Il n'y a pas de difficulté en ce qui concerne les 30-55 ans. La faiblesse française, ce sont les moins de 30 ans et les plus de 55 ans », rappelle Jean-Hervé Lorenzi, président du Cercle des Economistes. Pour tenter d'y remédier, différents dispositifs ont vu le jour ces dernières années, à l'image du contrat de génération. Cette mesure phare de François Hollande en 2013 consistait à aider financièrement une petite ou moyenne entreprise pour qu'elle embauche un jeune en CDI, à condition qu'elle conserve dans ses effectifs un salarié de plus de 57 ans, censé former un binôme avec son cadet. Las, deux ans plus tard, la Cour des Comptes n'a pu que constater un « insuccès » : seuls 40 000 contrats de génération avaient été passés, au lieu des 220 000 escomptés. Trop contraignant, pas assez incitatif... Le dispositif a été enterré en 2017.

L'an dernier, les débats autour de la réforme des retraites ont remis au goût du jour la question du travail des seniors. Depuis fin décembre, syndicats et patronat négocient, avec, en toile de fond, l'objectif du gouvernement d'arriver à un taux d'emploi de 65 % chez les 60-64 ans d'ici à 2030. Mais pour l'heure, les discussions

sont au point mort. Principale pierre d'achoppement, le compte épargne temps universel, défendu notamment par la CFDT, qui permet aux salariés d'épargner des congés et de les transférer d'une entreprise à une autre durant sa carrière. Le Medef comme la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME) y sont fermement opposés. L'autre proposition sensible est le CDI senior, voulu par les organisations patronales. En contrepartie de contrats passés avec des plus de 60 ans en demande d'emploi, les entreprises pourraient les faire partir dès l'obtention des conditions de retraite (aujourd'hui, ils peuvent rester jusqu'à 70 ans). Pour la « durée indéterminée », on repassera...

Du côté des juniors, le plan « 1 jeune, 1 solution », lancé en 2020, vise à faciliter leur entrée dans la vie professionnelle, notamment pour les plus éloignés de l'emploi. Mais en fait de tremplin vers un contrat pérenne, le dispositif a jusqu'ici surtout favorisé l'apprentissage. Selon un rapport de France Stratégie en janvier 2024, les aides à l'apprentissage représentent ainsi 80 % du budget 2020-2022 du plan, soit 8,9 milliards d'euros sur 12,1 milliards. Là encore, la Cour des Comptes s'est prononcée négativement, dénonçant l'effet pervers d'un système qui « a certainement permis d'augmenter [...] le nombre d'apprentis, mais surtout au bénéfice de diplômés dont l'insertion sur le marché du travail n'est le plus souvent pas problématique ».



## “LE NERF DE LA GUERRE EST DE CRÉER DES COLLECTIFS MULTIGÉNÉRATIONNELS SUR DES PROJETS, EN FAISANT SORTIR LES GENS DE LEURS CASES.”

MÉLISSA-ASLI PETIT, SOCIOLOGUE

← Delphine Douetteau, responsable des talents et du développement chez ADP (au centre), et sa collaboratrice Océane.

d'études sur les seniors. *Le nerf de la guerre est de créer des collectifs multigénérationnels sur des projets, en faisant sortir les gens de leurs cases.* » Et de répondre aux enjeux structurels : « J'ai rencontré les salariés d'une entreprise dans laquelle rien n'était fait pour améliorer les conditions de travail des aînés. Cela créait des clivages dans l'équipe : l'individu âgé sait qu'il ne peut plus accomplir toutes les tâches, que cela retombe sur un plus jeune... »

Dans bien des cas, la classification en générations – on serait X ou Z comme on naîtrait Lion ou Capricorne, avec les défauts et les qualités qui vont avec – permet de détourner habilement l'attention des vrais problèmes : notre incapacité à intégrer correctement les jeunes, mais aussi à maintenir les seniors au travail. Le taux d'emploi des 55-64 ans est en France de seulement 56,9 %, soit 5 % de moins

que la moyenne européenne, d'après les chiffres du ministère du Travail (Dares). Sur ce plan, l'Hexagone se situe 17<sup>e</sup> sur les 27 de l'Union européenne. Pour les 60-64 ans, c'est même douze points de moins !

### RÉVOLUTION CULTURELLE

Quant à ceux qui ne sont pas éjectés, ils doivent souvent s'accrocher. « Nous, les seniors, on est un peu malmenés. J'ai dû abaisser mes prétentions salariales après un licenciement. Je reconnais que je suis moins cador en numérique. La première fois que j'ai posé les mains sur un clavier, j'avais 23 ans. Mais j'ai décidé que l'âge ne devait pas être qu'un inconvénient », revendique Isabelle. « En France, nous entretenons cette culture de la sortie précoce du monde du travail, déplore la sociologue Anne-Marie Guillemard. L'objectif des différentes réformes des retraites a été d'allonger la vie au travail, mais on voit bien

qu'on n'y arrive pas. Il faut une révolution culturelle. Cela passe par des politiques de l'emploi : rendre le travail moins pénible, moins usant en fin de carrière, faire de la prévention... »

Un tel changement de paradigme ne profiterait pas seulement aux seniors. Comme le rappelle l'économiste Alain Villemeur, directeur de la chaire Transitions économiques, transitions démographiques de l'université Paris-Dauphine, « partout en Europe, quand les plus de 55 ans travaillent plus, les 18-25 ans travaillent plus aussi. Il existe une corrélation entre l'emploi des jeunes et celui des seniors. Leurs compétences sont complémentaires. Les jeunes ont été formés aux nouvelles technologies, participent à l'innovation ; les seniors, eux, ont de l'expérience ». Et ne se laissent pas dépasser comme ça. « Mes collègues sexagénaires restent des personnes très curieuses, souligne Pauline. L'un d'eux est très à l'aise avec le numérique, il utilise Photoshop, ChatGPT... Il a même fait une carte de vœux grâce à l'intelligence artificielle ! Il regarde "Nouvelle Ecole" [un télé-crochet de rap] sur Netflix et on en discute ensemble le lendemain. » Certaines barrières restent toutefois infranchissables. « La différence d'âge se voit au moment d'aller manger, ils y vont à 11h45, comme en maison de retraite ! »

(1) Le prénom a été changé.