



Licence CC BY- [@Shmector](#)

L'arbre générationnel qui cache la forêt

Quand les tensions générationnelles révèlent des cadres implicites non discutés

Introduction

Dans de nombreuses organisations, les tensions sont rapidement qualifiées de “conflits de générations”. Les jeunes seraient volatiles, fragiles ou idéalistes. Les plus ancien·nes seraient rigides, autoritaires ou déconnectés des enjeux systémiques.

Ces récits offrent une explication simple à des situations complexes. Mais ils ont un effet collatéral : ils déplacent la discussion vers l'âge des personnes plutôt que vers les cadres qui influencent leur rapport au travail.

Or, la plupart des recherches montrent que les écarts strictement générationnels sont souvent moins déterminants que :

- la position dans le cycle de vie professionnel,
- le contexte économique,
- la culture organisationnelle,
- le niveau d'autonomie,
- la justice perçue dans les règles du jeu.

Autrement dit, ce que nous appelons “conflit intergénérationnel” est fréquemment un conflit de normes implicites, de rapports au travail hérités, de socialisations différentes.

Regardons cela de plus près.

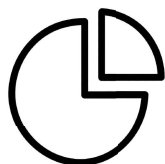
I. Les idées reçues sur les jeunes

1. « Les jeunes ne veulent plus s'engager »



Idée reçue

« Iels partent au moindre problème. »



Ce que montrent les données : la mobilité en début de carrière est un phénomène structurel.

Les données de l'INSEE montrent que l'ancienneté augmente fortement avec l'âge : les jeunes changent plus souvent d'emploi que leurs aîné-es, notamment en raison de leur position sur le marché du travail.

Sources :



- INSEE – *Statuts d'emploi, ancienneté dans l'emploi, 2021*
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/6453694>
- France Stratégie – *L'insertion professionnelle des jeunes*, 2017

<https://www.strategie.gouv.fr/publications/insertion-professionnelle-jeunes>

Lecture possible



Ce comportement relève surtout :

- d'une phase d'exploration professionnelle,
- d'une insertion plus précaire,
- d'un rapport différent à la loyauté.

Le conflit apparaît lorsque deux cadres implicites s'affrontent :

« La loyauté se prouve dans la durée. »

vs

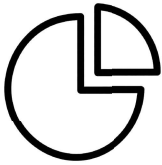
« La loyauté se prouve dans la qualité de la contribution. »

2. « Les jeunes sont moins résistant-es »



Idée reçue

« Iels ne tiennent pas la pression. »



Ce que montrent les données :

Les jeunes actifs sont davantage exposé·es à des conditions de travail plus instables et à une moindre autonomie, ce qui influence leur expérience du travail.



Sources :

- DARES – *Impact de l'intensification et de l'autonomie au travail sur la santé mentale*, 2024
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr>
- INJEP – *Baromètre jeunesse 2023 – rapport au travail*
<https://injep.fr>

Lecture possible



La question n'est pas une moindre capacité, mais plutôt :

- l'exposition,
- la position hiérarchique,
- la marge de manœuvre.

Ce qui change surtout aujourd'hui est la tolérance à l'usure silencieuse et la légitimité à poser des limites.

3. « Les jeunes veulent du sens, avant on voulait juste un salaire »



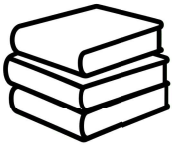
Idée reçue

« Iels idéalisent le travail. »



Ce que montrent les données :

Les études récentes montrent que les jeunes actif-ves accordent une importance forte au travail, comparable à celle de leurs aîné-es.



Sources :

- APEC / Terra Nova – *Un portrait positif des jeunesses au travail*, 2024
<https://corporate.apec.fr>
- Vie publique – Synthèse du rapport, 2024
<https://www.vie-publique.fr>



Lecture possible

La différence porte moins sur la valeur du sens que sur :

- la possibilité de l'exprimer,
- la tolérance à la dissonance valeurs/pratiques.

II. Les idées reçues sur les générations plus anciennes

4. « Les boomers résistent au changement »



Idée reçue

« Iels freinent l'innovation. »



Ce que montrent les données :

Les travaux sur l'emploi des seniors montrent que leur engagement dans le changement dépend surtout des conditions organisationnelles (formation, accompagnement, reconnaissance), davantage que de l'âge en lui-même.

Sources :



- OCDE – *Working Better with Age*, 2019
- DARES / France Stratégie – travaux sur l'emploi des seniors



Lecture possible

Ce qui est interprété comme résistance peut être :

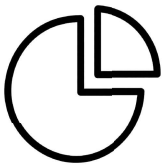
- une demande de sens,
- une crainte de perte de compétence,
- une non-association au processus.

5. « Les générations anciennes sont autoritaires »



Idée reçue

« Iels veulent contrôler. »



Ce que montrent les données :

L'engagement des salarié·es dépend avant tout de la qualité du management (clarté, reconnaissance, soutien), bien plus que de l'âge.



Sources :

- Gallup – *State of the Global Workplace*, 2026

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>



Lecture possible

Beaucoup ont été socialisé·es dans un modèle où : « Être responsable, c'est décider et assumer seul·e. »

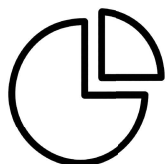
Ce cadre peut entrer en tension avec des modèles participatifs plus récents.

6. « Les seniors sont moins adaptables »



Idée reçue

« Iels sont moins flexibles. »



Ce que montrent les données :

Les données sur l'emploi des seniors montrent une forte stabilité dans l'emploi et une mobilisation importante de compétences d'expérience, notamment dans la régulation, la décision et la transmission.

Sources :



- OCDE – *Ageing and Employment Policies*
- INSEE – données sur l'emploi des senior



Lecture possible

La question n'est pas l'adaptabilité en soi, mais la nature des compétences mobilisées.

III. Ce que les données suggèrent réellement

Lorsque l'on croise les études, un constat revient :

Les écarts générationnels existent, mais ils expliquent moins les tensions que :

- le niveau d'autonomie,
- la justice organisationnelle,
- la qualité du management,
- la clarté des règles,
- la sécurité économique.

Les tensions qualifiées de "guerre des générations" portent souvent sur :

- le rapport à l'autorité,
- le rapport au risque,
- la définition de la loyauté,
- la place du sens,
- la tolérance à l'implicite.

Autrement dit, ce sont des conflits de normes professionnelles, pas des conflits d'âge.

Conclusion

Réduire les tensions organisationnelles à une opposition générationnelle est tentant, car cela simplifie l'analyse et désigne des responsables.

Mais les données invitent à une lecture plus exigeante. Les conflits dits intergénérationnels révèlent souvent :

- des transformations du travail,
- des mutations des modèles d'autorité,
- des attentes différentes vis-à-vis de la justice et du cadre.

Plutôt que de chercher quelle génération a raison, il devient plus fécond de se demander :

- Quelles normes sont implicites dans notre organisation ?
- Lesquelles sont héritées d'un autre contexte ?
- Lesquelles méritent d'être discutées collectivement ?

Et c'est là que le conflit peut devenir structurant plutôt que clivant, en sortant de l'opposition entre les âges, pour ouvrir un espace mature de clarification des règles du jeu.