

L'INTERGÉNÉRATIONNEL UN DÉFI ORGANISATIONNEL

Jamais autant de générations n'ont travaillé ensemble. Plus de quarante ans d'écart d'âge peuvent désormais coexister au sein d'une même équipe.

C'est une situation inédite. Le sujet n'est plus l'âge des collaborateurs, mais la capacité des entreprises à organiser la coopération de tous.

Par Vanessa Robert directrice des ressources humaines et de la RSE de l'Apec.

C'est un enjeu majeur pour les DRH, à l'heure où le marché du travail entre dans une bascule historique. La France a enregistré en 2025 son premier solde naturel négatif depuis la Libération et, à partir de 2032, les classes d'âge entamées par la dénatalité arriveront sur le marché de l'emploi, mécaniquement moins nombreuses...

Alors, comment faire cohabiter les générations au travail ? Il faut déjà combattre les préjugés. Car le cliché du « choc intergénérationnel » ne résiste pas à l'analyse.

Les travaux menés par l'Apec et Terra Nova le confirment : 47 % des moins de 30 ans et 47 % des 30 à 44 ans se déclarent investis dans leur travail. C'est une parité exacte.

Ce qui change, c'est l'intensité avec laquelle les attentes s'expriment, le seuil de tolérance face à un cadre dégradé et la liberté de mouvement.. Quand l'environnement ne convient plus, les jeunes partent sans hésiter..

Et cela ne traduit aucun désengagement, comme le rappellent Dominique Méda et Maëlezig Bigi : 78% des moins de 30 ans acceptent une intensification ponctuelle contre rémunération. 52 % le font même sans contrepartie.

Le piège, pour les directions RH, consiste à fabriquer les silos qu'elles prétendent résoudre. Les programmes jeunes talents et les dispositifs seniors institutionnalisent des cases que la recherche invalide. L'aspiration à un meilleur équilibre des temps de vie traverse en réalité toutes les tranches d'âge. C'est une tendance sociétale, pas un fait générationnel.

Les stéréotypes croisés restent également tenaces. Les seniors prêtent aux jeunes un désengagement que les chiffres infirment. Les jeunes décrivent des quinquagénaires dépassés alors que les managers plébiscitent leurs collaborateurs de plus de 55 ans. L'âgisme demeure l'angle mort des politiques Diversité & Inclusion. 64 % des cadres considèrent qu'avoir plus de 50 ans est un inconvénient aux yeux des recruteurs (Landoy_Ilop 2024) et un senior au chômage sur quatre s'est entendu dire qu'il était trop vieux.

Sur le terrain quelques pratiques produisent des résultats tangibles : Le mentorat formalisé par compétences plutôt que par âge, des équipes projet mixtes délibérément constituées, la cartographie des expertises critiques assortie d'un calendrier de transfert.

À l'inverse, les baby-foots et les journées de sensibilisation sans suite ne produisent rien. La loi du 24 octobre 2025 introduit une nouvelle obligation de négociation et un entretien professionnel renforcé.

Gageons que cela aide les entreprises à prendre le sujet à bras-le-corps !

Pour aller plus loin avec FORMAVISTA, notre formation :

[🔗 Manager une équipe intergénérationnelle 14H](#)

