

Les moins de 30 ans ne veulent plus devenir chefs

Séduite par d'autres modèles de réussite, la « gen Z » remet en question une certaine vision du management

Même poste, même salaire. Personne à encadrer. Billy, 30 ans (toutes les personnes citées par leur prénom ont requis l'anonymat), vient de démissionner de son emploi de cheffe de projet dans le secteur médico-social à Paris pour une raison simple : en finir avec le management. Cette ancienne diplômée de l'Institut d'administration des entreprises de Lille encadrerait une équipe de sept personnes dans un contexte professionnel exigeant, où les salaires sont faibles, les publics accompagnés en grande précarité, le manque de moyens chronique, et les managers très peu outillés. « Honnêtement, je suis épuisée de manager. Gérer les arrêts-maladies, les absences, faire remonter des indicateurs, animer des réunions, mobiliser les équipes, trouver des solutions pour améliorer leur quotidien... souvent au détriment du mien », décrit-elle.

Elle parle d'une « charge mentale énergivore » qui ne lui laisse plus le temps de réfléchir et de proposer des stratégies, ce pour quoi elle avait accepté le poste quand sa direction le lui a proposé, il y a deux ans. Et ce n'est pas le salaire qui aide à accepter le sacrifice. « Je gagnais à peine 200 euros de plus que mes collègues, soit 2300 euros par mois pour plus de cinquante heures de travail par semaine, mais avec un niveau de stress bien supérieur. Cet argent, je le dépensais en séances de psy et d'ostéo pour tenir », raconte la jeune femme, après avoir répondu à un appel à témoignages du Monde.

Autour d'elle, Billy dit voir de plus en plus de profils similaires : diplômés, jeunes, engagés dans leur travail, mais lucides. « Ce n'est pas un manque d'ambition professionnelle, insiste-t-elle. C'est un refus de conditions de travail qui ne sont plus acceptables. » Les Américains, friands de nouveaux concepts liés au travail – *quiet quitting* (« démission silencieuse »), *bore out* (« ennui quotidien ») ou *resen-teeism* (« ressentiment professionnel ») – ont créé un mot qui résume le désir ou, plutôt, l'absence de désir pour le management : le *conscious unbossing*. Une expression calquée sur le *conscious uncoupling* (« séparation consciente »), médiatisé par l'actrice Gwyneth Paltrow et le chanteur Chris Martin en 2014, lors de leur rupture en bons termes.

Désillusion

Le management, autrefois considéré comme un métier et un statut prestigieux, ne serait plus aujourd'hui un horizon désirable pour une partie des jeunes de la génération Z, nés entre 1997 et 2012. Une enquête du cabinet de recrutement britannique Robert Walters publiée en 2024, largement reprise par les médias anglo-saxons, estime que 52 % des jeunes Britanniques interrogés ne veulent plus faire de management, et que 72 % préfèrent évoluer seuls dans leur carrière plutôt que d'encadrer une équipe.

En France, une étude de l'organisme de formation professionnelle Cegos montre que les directions d'entreprise qui proposent à leurs salariés de devenir manager ont des difficultés, dans l'Hexagone davantage qu'ailleurs : 56 % des responsables des ressources humaines (RH) interrogés estiment que les candidats identifiés ne souhaitent pas accéder à un poste managérial, contre 36 % pour les RH de l'ensemble des pays interrogés (dix pays d'Europe, d'Amérique latine et d'Asie). Que s'est-il passé dans le monde du travail pour que le management

et de la fonction publique ont répondu à notre appel à témoignages sur le site du Monde. Tous ces diplômés racontent leur refus de devenir chef, souvent après une première expérience jugée désastreuse. Nombre d'entre eux racontent avoir vécu les contradictions intenable de la fonction et en être ressortis exsangues. Comme Amine, ingénieur cybersécurité, embauché en début de carrière dans une entreprise de service numérique. En moins de trois ans, il est devenu manager d'une équipe de quatre personnes, « sous-dimensionnée », explique-t-il, par rapport aux objectifs fixés. « Le jeu, c'est que le client augmente la charge de travail, mais que personne ne veut recruter pour ne pas diminuer les marges. On est donc en flux tendu en permanence. »

Petit à petit, l'ingénieur de 28 ans se retrouve à devoir maîtriser les questions techniques pour pouvoir résoudre les problèmes et faire en même temps de la gestion de projet et du management pour que tout soit livré à temps. Soixante-dix heures de travail par semaine et l'impression constante de n'être jamais au bon endroit. Une tension qu'il résume ainsi : « On court deux lièvres, et on n'en attrape aucun. » Il a fini par démissionner, lui aussi. « Je trou-

« Je trouvais que ce que je faisais n'avait aucun impact réel et positif sur l'humanité », explique Amine, ingénieur de 28 ans

vais que ce que je faisais n'avait aucun impact réel et positif sur l'humanité », conclut-il.

Cette désillusion illustre une profonde transformation à l'œuvre dans les entreprises ces dernières années. Le « métier » de manager est devenu de plus en plus complexe. « Le pouvoir direct dont disposaient autrefois les cadres intermédiaires tend à disparaître, tandis que le statut associé à cette fonction s'affaiblit. Le management est perçu comme moins prestigieux qu'auparavant, notamment auprès des jeunes qui valorisent désormais les figures de leader inspirant », analyse Jean Pralong, enseignant-chercheur à l'Ecole de management de Normandie, auteur d'un article intitulé « Devenir manager ne fait plus rêver... sauf les enfants issus d'un milieu populaire », paru en 2025 dans *The Conversation*.

Ces « leaders inspirants », poursuit le chercheur, sont inspirés des start-uppeurs de la tech, ils donnent des conférences, publient des posts sur LinkedIn, prennent la parole en public et expliquent aux autres comment travailler. « Ce modèle s'accompagne d'un mode de vie valorisé socialement : pratiques écologiques, travail à distance, nomadisme professionnel, présence active sur les réseaux sociaux », poursuit Jean Pralong.

Très loin, donc, des contraintes des managers prisonniers de leur open space. Cette tension s'est aussi renforcée avec la financiarisation des entreprises. « Les objectifs fixés aux équipes ne proviennent plus seulement des besoins opérationnels, mais aussi des attentes des actionnaires. Le manager doit alors incarner des objectifs qu'il sait parfois irréalistes, ce qui fragilise sa position et sa légitimité », précise le chercheur.

Contrôle jusqu'à l'absurde

Le désamour pour le management est pourtant loin de ne concerner que les jeunes. Selon l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), entre 2022 et 2025, la proportion de cadres souhaitant devenir manager est passée de 42 % à 34 %, un recul qui s'observe dans toutes les tranches d'âge, mais qui est particulièrement marqué chez les moins de 35 ans, passant de 63 % à 47 % en trois ans.

Cette « érosion de l'attractivité » s'inscrit dans un contexte de crise du management, explique Emmanuel Kahn, responsable du pôle études de l'Apec. « Sous l'effet de transformations profondes du travail, les attentes envers les managers se sont fortement intensifiées. Pour une large majorité de cadres, devenir manager signifie travailler davantage sous pres-

De jeunes managers racontent avoir vécu les contradictions intenable de la fonction et en être ressortis exsangues

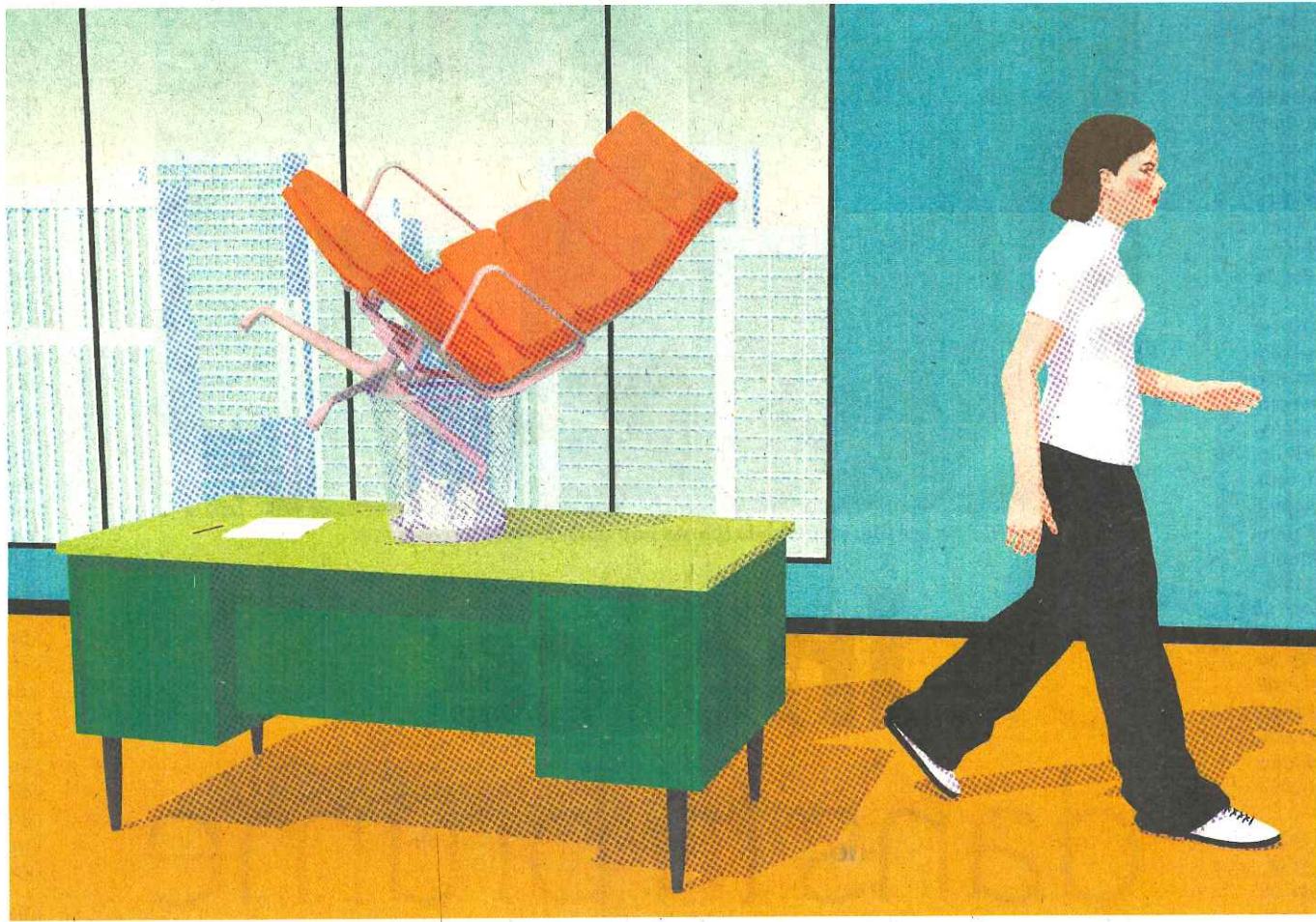
sion, réduire son recours au télétravail et rogner sur son temps personnel. La fonction reste valorisée, mais elle est désormais associée à un coût élevé. » Pour les jeunes, le coût semble encore plus important. « Leurs conditions de travail actuelles, souvent plus contraintes et précaires, rendent peu désirable l'idée d'une dégradation supplémentaire », ajoute l'expert de l'Apec.

En plus des conditions de travail, il y a aussi, chez les jeunes interrogés, une remise en question de l'utilité sociale de leur travail au quotidien. Certains dénoncent le règne du contrôle jusqu'à l'absurde. Etienne, 29 ans, ingénieur agronome dans la fonction publique, déclare avoir eu l'impression d'« insulter l'intelligence de [ses] collègues en vérifiant leur travail » : « 70 % de mon travail de supervision consistait à vérifier des multiplications et à essayer de trouver des erreurs dans des calculs. » Lors de son entretien annuel avec sa supérieure, il a expliqué très calmement qu'il ne voulait pas prendre de fonction de management dans les années à venir et qu'il préférerait se concentrer sur son cœur de métier : les systèmes d'irrigation.

« En gros, le management c'est la promotion qu'on donne à des gens bons dans leur métier pour qu'ils ne puissent plus jamais faire ce pour quoi ils sont bons et que tout leur temps soit morcelé d'un incendie à l'autre, d'une question à l'autre, résume ironiquement Nael, chargé de communication de 29 ans installé à Annecy. A l'heure de l'intelligence artificielle, où notre valeur ajoutée est notre capacité à se concentrer longtemps sur des tâches complexes, ce n'est vraiment pas les conditions idéales pour mener à bien un effort cognitif. »

Mais l'horizon n'est peut-être pas aussi sombre. En désertant (momentanément) – ou en critiquant – les fonctions de management, les jeunes générations interrogent les limites d'un modèle de travail qui leur semble vide de sens. Une réflexion qui contribue à tous les salariés... ■

MARINE MILLER



FRED PÉAULT

« La fonction de manager n'est pas forcément perçue comme épanouissante »

EN MOINS DE VINGT ANS, le rôle de manager a perdu une partie de son attractivité, en particulier auprès des plus jeunes, estime Elodie Gentina, enseignante-chercheuse à l'Iséeg.

Les Anglo-Saxons ont inventé le terme de « *conscious unbossing* » pour décrire le refus du management d'une partie de la génération Z (nés entre 1997 et 2012). Comment en est-on arrivé là ?

Au début des années 2000, devenir manager, c'était un peu le symbole ultime de réussite. C'était le signe qu'on avait « réussi » : plus de responsabilités, plus de reconnaissance, une forme d'ascension sociale. Beaucoup y voyaient un passage obligé, presque une récompense, et ceux qui n'y étaient pas encore faisaient tout pour y accéder. Aujourd'hui, le regard a changé. Le rôle a perdu une partie de son attractivité, surtout chez les plus jeunes. Devenir manager n'est plus un objectif évident ni automatique. On voit émerger d'autres priorités, d'autres façons de définir la réussite professionnelle. De plus en plus de jeunes préfèrent rester dans des postes qu'ils aiment, où ils se sentent compétents, sans vouloir

Désormais, la fonction de manager attire moins les jeunes. Elle est souvent perçue comme un rôle lourd, stressant, et pas forcément épanouissant sur le plan personnel. Derrière le statut, ils voient surtout ce que ça implique : moins de temps pour soi, moins de liberté, et un équilibre de vie plus difficile à préserver. Pour autant, ils ne rejettent pas la hiérarchie en soi. Ce qu'ils questionnent, c'est sa forme. Pour eux, être « le chef » ne suffit plus : il faut prouver sa légitimité, montrer ses compétences, incarner ce qu'on demande aux autres.

La « gen Z » suscite de nombreux fantasmes au sein des entreprises, alors que les études montrent que leur rapport au travail n'est pas si différent des générations précédentes. Pourquoi ?

Il y a toujours eu des fantasmes autour des nouvelles générations. Il faut rappeler que la « gen Z » n'est pas une population homogène, il y a des différences parmi les jeunes, selon leur classe sociale, leur niveau d'étude ou leur lieu d'habitation. Mais là où les générations précédentes pouvaient prendre le temps de composer avec les règles du jeu, eux expriment plus rapidement ce qu'ils acceptent, et ce qu'ils refusent. Et surtout, ils ne s'arrê-

moins lisibles, moins linéaires. Et en parallèle, les grandes questions – écologiques, sociales, économiques – rendent le besoin de sens beaucoup plus immédiat, presque non négociable. Forcément, ça change leur posture. Mais au fond, leur rapport au travail n'est pas si radicalement différent. Ils veulent toujours apprendre, progresser, être reconnus et construire quelque chose. Ils valorisent davantage ceux qui expérimentent, qui montrent, qui transmettent, plutôt que ceux qui « savent » ou qui « dirigent » de manière verticale. Ce qui est souvent perçu comme un « problème générationnel » est en réalité un révélateur : il met en lumière, plus vite et plus clairement, les limites d'un modèle de travail qui était déjà en train de s'essouffler.

Dans ce contexte, peut-on encore leur reprocher de manquer d'ambition professionnelle ?

Pendant longtemps, l'ambition était assez standardisée : gravir les échelons, obtenir un titre, encadrer des équipes, gagner plus. Aujourd'hui, ce modèle ne fait plus rêver tout le monde. Si on continue à mesurer l'ambition uniquement avec les critères d'avant – statut, pouvoir hiérarchique – on peut avoir l'impression qu'ils