



# IDET

Inspirer et développer les environnements de travail

**FICHE**

**L'EssenTiel sur ...**

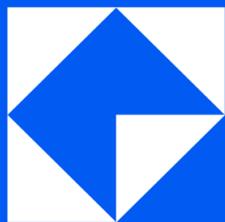
## Les espaces et la cohabitation des générations

**INCLUSIVITÉ**

**Juin 2023**

**Cette fiche a été  
réalisée avec la  
contribution de Swizi**

**S SWIZI**  
an open company



Inspirer et  
développer les  
environnements  
de travail

[etudes@idet.fr](mailto:etudes@idet.fr)

+33 (0)1 47 48 93 39

[www.idet.fr](http://www.idet.fr)

# Contexte

- ◆ Aujourd'hui, le monde de l'entreprise vit un tournant causé par la cohabitation de 4 générations appelées baby boomer, X, Y et Z.
- ◆ La révolution numérique ainsi que la crise sanitaire de 2019 ont bouleversé le paysage des entreprises. Notre monde change de plus en plus vite ce qui semblerait creuser un écart générationnel.
- ◆ Les dernières actualités et notamment la réforme des retraites ont mis en avant le sujet de la cohabitation des générations au sein des espaces de travail.
- ◆ En effet, les 4 générations qui coexistent actuellement sur le marché du travail ont des profils différents et des attentes spécifiques quant à leurs environnements de travail. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elles n'ont pas vécu et/ou connu les mêmes événements et évolutions au cours de leur vie.
- ◆ Pour les entreprises, l'objectif est de rendre ces espaces de travail inclusifs et équitables pour tous, afin d'améliorer la productivité et le bien-être des salariés.



## Définitions

### Génération baby boomers

Représente la génération des personnes nées entre les années 1946 et 1964, après le baby-boom.

### Génération X

Désigne les individus nés entre 1965 et 1979.

### Génération Y

Représente les personnes nées entre 1980 et 1994 et sont connus sous le nom de Millenials. Cette génération a grandi avec l'arrivée d'internet.

### Génération Z

Nés entre 1995 et 2009, les membres de la génération Z sont aussi appelés digital natives puisqu'ils sont les premiers à être véritablement nés avec le numérique.

### Révolution numérique

Désigne le bouleversement des sociétés provoqué par l'essor des techniques numériques telles que l'informatique et le développement du réseau Internet.



# Quelles sont les différences entre les générations au travail ?

C'est en connaissant les différences entre ces différentes générations qui cohabitent ensemble au sein des mêmes espaces de travail, que l'entreprise pourra mieux comprendre les besoins et les attentes de ses collaborateurs.

## ◆ Génération baby boomers (1946 - 1964) : La flexibilité

D'après l'historien Jean-François Sirinelli, la génération baby-boomers est née et a grandi dans la paix, la prospérité, le plein-emploi et la croyance dans le progrès.

De plus, cette génération a évolué dans l'entreprise dite « classique », avec des horaires fixes, une hiérarchie verticale et une présence obligatoire au bureau. Aussi, ils restent très attachés aux relations informelles et quotidiennes.

Ainsi, les bouleversements (absence de bureau, d'horaire, de surveillance, autonomie obligée, communication par les voies digitales, etc.) liés au monde de l'entreprise peuvent perturber la génération baby-boomers. Mais, en accompagnant les baby boomers, ils sauront s'adapter et trouver des avantages ainsi que des nouvelles habitudes dans ces nouveaux environnements de travail.

## ◆ Génération X (1965 - 1979) : L'autonomie

Concernant la génération X, peu d'études ont été effectuées en comparaison avec les baby-boomers. C'est une génération « oubliée » qui ont connu plusieurs chocs pétroliers et ont également été témoins des premières vagues de chômage. De fait, cela a un impact sur leur vision du travail et du monde de l'entreprise.

En effet, c'est une génération qui a tendance à être plus conservatrice au travail, respectueuse des règles et de la hiérarchie. Généralement, ils ne connaissent que quelques entreprises dans leurs carrières.

Aujourd'hui, c'est cette génération qui est généralement à la tête du monde de l'entreprise et du travail. Malgré leur vision du monde du travail, étant la génération fille de Mai 68, elle comprend les attentes et les besoins des nouvelles générations concernant la contestation de l'autorité, les remises en question des organisations traditionnelles, ainsi que de l'introduction du sens et du bien-être au travail.

## ◆ Génération Y (1980 - 1994) : Le développement

Cette génération a grandi avec internet et sont des collaborateurs naturellement connectés et nomades. Pour autant, elle ne souhaite pas renoncer à une vraie présence en entreprise. De fait, un équilibre entre le distanciel et le présentiel est source d'épanouissement et d'engagement pour la génération Y. C'est également une génération engagée (ex. écologie) et soucieuse de sa qualité de vie.

Les membres de cette génération sont arrivés sur le marché du travail très diplômés à un moment où les postes et les rémunérations n'étaient plus corrélés à leurs niveaux d'études et où il y avait une très forte précarité de l'emploi. Aussi, c'est une génération plus ouverte sur le monde, mais paradoxalement aussi plus individualiste.

De plus, cette génération n'est pas en accord avec les traditions appliquées par leurs prédécesseurs (ex. travailler pour travailler), mais elle respecte la hiérarchie. Elle cherche également un équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle.

La génération Y est reconnue pour être débrouillarde, génératrice d'idées et critique dans le but d'avancer dans leur carrière. C'est aussi une génération qui est en « quête de sens » et qui n'hésite pas à changer d'entreprise et/ou à se reconverter.

Selon Sqorus, la génération Y représentera plus de 75 % du marché du travail, d'ici 2030.

# Quelles sont les différences entre les générations au travail ? (suite)

## ◆ Génération Z (1995 - 2009) : La finalité

C'est la première génération à être véritablement née avec le numérique.

Pour elle, l'entreprise ne se résume plus en un lieu physique. En entreprise, la plupart des membres de cette génération n'a pas connu et/ou ne connaîtra pas le travail 100 % présentiel. Effectivement, la crise sanitaire de 2019 est arrivée au moment de leur entrée dans le monde du travail et en a bouleversé son fonctionnement.

C'est une génération très engagée dans l'écologie, dans leur bien-être et dans le sens au travail, ce qui a un impact considérable concernant leur choix d'entreprise. De plus, cette génération arrive sur un marché du travail où la demande se situe davantage du côté des entreprises, ce qui inverse la tendance par rapport aux autres générations.

# Quelles sont les similitudes entre les générations au travail ?

Malgré les différences entre ces 4 générations, certains besoins et attentes les rassemblent :

- ◆ La flexibilité
- ◆ La reconnaissance
- ◆ Le salaire et la sécurité de l'emploi
- ◆ Les possibilités d'évolution
- ◆ L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle



# Quelles sont les préférences des collaborateurs ?

L'aménagement des espaces de travail évolue sans cesse. Cependant, les besoins et les attentes peuvent varier en fonction des générations. Bien sur, il convient de noter qu'il existe des individus au sein de chaque génération qui peuvent avoir des préférences différentes.

Voici un aperçu des environnements de travail associés à chaque génération :

## La génération des baby boomers

- ◆ Les baby boomers ont généralement été habitués aux bureaux traditionnels avec des espaces de travail individuels ou des bureaux privés. Ils apprécieraient des environnements de travail calmes et structurés, où ils peuvent se concentrer sur leurs missions. De fait, les bureaux individuels ou les espaces de travail attribués sont généralement préférés par cette génération.

## La génération X

- ◆ La génération X a connu l'introduction des premiers espaces de travail ouverts et peut être à l'aise dans des environnements de travail plus flexibles. De fait, ils pourraient préférer des bureaux partagés ou des espaces de travail flexibles qui leur permettent de collaborer avec leurs collègues quand nécessaire, tout en ayant la possibilité de travailler de manière indépendante. Ils apprécieraient également les espaces de travail équipés de technologies modernes.

## La génération Y

- ◆ La génération Y est souvent à l'aise dans des environnements de travail ouverts et collaboratifs. Généralement, ils préféreraient des espaces de travail flexibles, tels que les bureaux partagés, les espaces de coworking ou encore les zones de travail communes. Les espaces de travail équipés de technologies modernes, d'espaces de réunion informels et de zones de détente seraient également appréciés par cette génération.

## La génération Z

- ◆ En tant que génération la plus jeune sur le marché du travail, la génération Z est souvent à l'aise avec les technologies et les outils numériques. De fait, ils pourraient préférer des espaces de travail virtuels et/ou des bureaux équipés de technologies avancées, tels que des écrans interactifs, des outils de collaboration en ligne et des dispositifs mobiles. De plus, les bureaux flexibles, où ils peuvent travailler à distance ou dans des espaces de coworking, seraient également recherchés par la génération Z.

Il est important de souligner que ces préférences ne sont pas universelles et que de nombreux facteurs individuels (ex. préférences personnelles, secteur d'activité, exigences spécifiques du travail, etc.) peuvent influencer les choix des types de bureaux.

# Les enjeux – intérêts pour les entreprises

La cohabitation des générations dans les espaces de travail représente de réels enjeux économiques et sociaux pour les entreprises.

## Performance économique

- ◆ Le transfert des connaissances se ferait plus facilement et simplement grâce à la cohabitation des générations dans les espaces de travail. La cohabitation permettrait le partage entre les employés plus expérimentés et les plus jeunes. En effet, les différentes générations ont des expériences et des compétences uniques. De ce fait, cela favoriserait la rétention des connaissances internes et l'innovation.
- ◆ Une meilleure image de marque grâce à la cohabitation des générations dans les environnements de travail. En effet, des espaces de travail adaptés à tous pourraient renvoyer une image positive d'une entreprise soucieuse du bien-être de ses employés. Ainsi, l'entreprise pourrait attirer de nouveaux talents ainsi que de nouveaux clients.
- ◆ La diminution du turnover grâce à la cohabitation des générations dans les espaces de travail. En effet, les jeunes employés auraient souvent besoin d'opportunités de développement pour rester engagés. En offrant des environnements inclusifs qui valoriseraient les contributions de toutes les générations, les entreprises pourraient attirer et retenir des talents diversifiés.

## Performance sociale

- ◆ La diversité et l'inclusion de tous les collaborateurs au sein des environnements de travail. Cela pourrait contribuer à réduire les préjugés et les stéréotypes liés à l'âge. De fait, cela favoriserait un meilleur climat de travail.
- ◆ Une Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) améliorée grâce à la cohabitation des générations au sein des espaces de travail. Effectivement, si toutes les générations se sentent incluses et valorisées dans leur entreprise, alors cela pourrait avoir un impact positif sur le bien-être et sur le stress de tous.
- ◆ La santé et la sécurité des salariés préservées grâce à la cohabitation des générations dans les espaces de travail. En effet, des environnements de travail sains et adaptés à tous pourraient préserver la santé et la sécurité de toutes les générations.



### À savoir

Selon une étude de Harris (2022),

- **69 % des 18-30 ans** se disent prêts à **changer d'emploi pour un travail écologiquement utile.**
- **65 % des 18-30 ans** se disent prêts à **renoncer à postuler** dans une entreprise qui ne prendrait **pas suffisamment en compte les enjeux environnementaux.**

D'après le BCG (Baromètre Conférence des grandes écoles, 2021), **60 % des talents** se disent prêts à prendre un **poste plus précaire pour un emploi porteur de sens.**

Selon l'Insee (2020), les **salariés âgés sont stigmatisés** à travers divers stéréotypes concernant leurs **aptitudes** et leur **attitude** envers le travail en particulier pour s'adapter aux **nouvelles technologies.**

# Réglementation

## Code du Travail

- ◆ **Article L1132-1** : Il est interdit de discriminer une personne en raison de son âge. Cela signifie qu'un employeur ne peut pas prendre de décisions relatives à l'embauche, la rémunération, les promotions, la formation ou la cessation d'emploi basées uniquement sur l'âge d'un individu. Ainsi, toutes les personnes doivent être traitées de manière égale.
- ◆ **Article L1133-2** : Les différences de traitement fondées sur l'âge ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées par un but légitime, notamment par le souci de préserver la santé ou la sécurité des travailleurs, de favoriser leur insertion professionnelle, d'assurer leur emploi, leur reclassement ou leur indemnisation en cas de perte d'emploi, et lorsque les moyens de réaliser ce but sont nécessaires et appropriés.
- ◆ **Article L6321-1** : Cet article porte sur le droit à la formation professionnelle tout au long de la vie. Il indique que tous les salariés ont droit à des actions de formation pour favoriser leur évolution professionnelle, leur maintien dans l'emploi et leur adaptation aux évolutions technologiques.
- ◆ **Article L3121-1** : Cet article aborde les durées maximales de travail et les temps de repos. Il est important de prendre en compte les besoins et les capacités des employés de différentes générations en matière de temps de travail et de repos.

## Loi PACTE de 2019

- ◆ **Objectif** : Le Comité Social et Economique (CSE) permettent aux salariés de s'exprimer, d'être informés et de participer aux décisions concernant les conditions de travail, y compris les politiques relatives à la cohabitation des générations.

## L'ordonnance n° 2017-1387 (22 septembre 2017)

- ◆ **Objectif** : Donner la place à tous les âges dans l'entreprise, avec 3 objectifs majeurs :
  - ◆ L'insertion durable des jeunes dans l'emploi ;
  - ◆ Le recrutement et le maintien en emploi des seniors ;
  - ◆ La transmission des compétences et des savoir-faire dans l'entreprise.

## Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE)

- ◆ **Objectif** : En cas de licenciements collectifs, un plan de sauvegarde de l'emploi doit être élaboré en concertation avec les représentants des salariés. Ce plan doit prendre en compte les différentes générations d'employés et prévoir des mesures d'accompagnement adaptées, notamment en matière de reclassement et de formation.

## Proposition de loi n°1051

- ◆ **Objectif** : Vise à lancer un grand plan pour l'amélioration de l'emploi des seniors. 3 axes structurent cette proposition de loi :
  - ◆ Le maintien des travailleurs expérimentés dans l'emploi
  - ◆ Le retour à l'emploi
  - ◆ Le passage de la vie professionnelle à la retraite

# Comment améliorer la cohabitation des générations ?

En ce qui concerne les espaces de travail, ils peuvent être un facteur non-négligeable de la cohabitation des générations en entreprise. De fait, les employeurs doivent être conscients des différences entre les générations pour créer des environnements de travail inclusifs et équitables pour tous.

## Sensibiliser les employés aux besoins de chaque génération

- ◆ **Favoriser la communication et l'échange** entre les collaborateurs de différentes générations grâce à des espaces et/ou des services dédiés à cela. En effet, l'entreprise peut proposer des activités (ex. sport, goûter, etc.) afin de rassembler les générations au sein d'un moment convivial. Cela pourrait être bénéfique pour briser la glace entre les différentes générations et faciliter les interactions ainsi que la compréhension mutuelle.
- ◆ **Sensibiliser les collaborateurs** à la diversité générationnelle afin de comprendre davantage les valeurs et les expériences des différentes générations.
  - ◆ Grâce à des affiches dans les bureaux et/ou dans les espaces communs ou bien grâce à des mailings, les salariés pourraient être sensibilisés aux problématiques des autres générations. De plus, ils pourraient également se sentir représentés et valorisés grâce à ces communications.
  - ◆ Grâce à la formation et à la sensibilisation en ligne en proposant des modules de formation en ligne sur l'intelligence émotionnelle et la communication interpersonnelle. Les salariés pourraient suivre ces formations à leur propre rythme. Cela permettrait aux salariés de mieux se comprendre et de mieux travailler ensemble.

## Adapter les espaces de travail

- ◆ **Proposer des plates-formes de collaboration et de partage de connaissances.** Ces outils encourageraient la collaboration et le partage entre les salariés de différentes générations. Cela peut inclure des outils de messagerie instantanée, des espaces de travail virtuels, des wikis internes (référentiel de connaissances qui permet aux employés de créer, modifier et partager le contenu pertinent de l'entreprise ainsi que les meilleures pratiques) ou des plateformes de gestion des connaissances. L'objectif est de favoriser la communication ouverte entre les générations en créant des opportunités d'échange régulières.
- ◆ **Utiliser le smart office** afin de faciliter l'expérience des outils numériques (ex. application de réservation d'espaces de travail, tableau blanc interactif, etc.). En effet, la génération baby boomer serait ravi de retrouver ses collègues à distance, de choisir son poste de travail et de définir son calendrier librement entre les jours sur site et ceux de télétravail. L'objectif est de rendre le digital accessible et simple à toutes les générations
- ◆ **Offrir des espaces de travail flexibles** aux salariés en leur proposant différents lieux (ex. flexoffice, espaces de travail individuels, espaces de travail modulables, etc.) et différentes façons de travailler. Ainsi, les employés pourraient choisir leurs environnements de travail selon leurs envies et/ou le type de travail qu'ils doivent effectuer à un moment donné. L'objectif est que toutes les générations puissent trouver leur bonheur et se sentir à leur aise dans les environnements de travail proposés par l'entreprise.
- ◆ **Adapter l'intégralité des espaces de travail**, afin de promouvoir la diversité intergénérationnelle. En effet, les différentes générations n'ont pas les mêmes besoins. Par exemple, les jeunes générations L'objectif est de rendre accessible et attractif tous les espaces de travail à tous les salariés.

## Évaluer et ajuster les environnements de travail

- ◆ **Évaluer régulièrement les espaces de travail** grâce à des sondages ou à des boîtes à idée. Cela permettrait de comprendre davantage les attentes et les besoins de tous les salariés. De fait, cela permettrait de rester à l'écoute des collaborateurs afin qu'ils aient toujours des environnements de travail adaptés et inclusifs.



Nous remercions **Pamela TAMBY** de **Swizi** pour avoir contribué à la rédaction de cette fiche.

## ◆ Sources

[Hub-Grade Le blog](#)

[Swizi](#)

[HubSpot](#)

[Forbes](#)

[Les Echos](#)

[Insee](#)

[Editions législatives](#)

[Legifrance](#)

[CSE-guide](#)

[Flexjob](#)

[Arthur Loyd](#)



## À propos de l'IDET

**Inspirer et développer les environnements de travail** est l'unique instance représentative des professionnels des environnements de travail. Grâce à ses 2 000 membres, elle forme un réseau d'organismes privés ou publics, appartenant à tous les secteurs et ayant toutes les tailles.

Pour le prochain l'EssenTiel sur, n'hésitez pas à nous transmettre vos suggestions ou documents à : [etudes@idet.fr](mailto:etudes@idet.fr)

## Avertissement

Ce rapport de recherche du Pôle Etudes et Prospective de l'IDET est principalement basé sur des informations publiques. Il n'est fourni qu'à titre d'information et n'est pas adapté à une entreprise en particulier. Nous déclinons toute responsabilité dans le cas où vous agiriez ou manqueriez d'agir d'une manière particulière sur la base de ce document. Les opinions exprimées dans ce rapport reflètent les opinions de leurs auteurs.

La reproduction, l'archivage ou la transmission de tout ou partie de ce document est autorisée sous réserve d'en citer la source. En raison de la possibilité d'erreur de la part de nos sources, nous ne pouvons garantir l'exactitude des informations et nous nous dégageons de toute responsabilité en cas d'imprécisions ou d'erreurs éventuelles.