



Inspire et développer les environnements de travail



## Compte rendu — Conférence IDET

# Le mélange des générations dans l'entreprise

**Intervenantes** : **Séverine Guerin-Pilverdier** (Directrice Environnement de Travail et Immobilier, BNP Paribas Real Estate, Présidente de l'IDET) · **Fanny Lamarque** (Directrice Immobilier et Environnement de Travail PMU, Membre du Conseil de Surveillance de l'IDET)

Mars 2026

## 1. Contexte

Le sujet s'inscrit dans une réalité démographique inédite : d'ici 2030, les organisations pourront compter jusqu'à cinq générations simultanément dans leurs effectifs, allant des baby-boomers (nés avant 1965) jusqu'à la génération Alpha (nés après 2010), représentée dès à présent par des alternants ou stagiaires. Cet écart générationnel pouvant atteindre 40 à 45 ans entre le collaborateur le plus âgé et le plus jeune constitue un défi managérial, organisationnel et immobilier inédit.

### Repères et valeurs générationnels :

- Baby-boomers (avant 1965) : attachement à la stabilité, hiérarchie descendante, fidélité à l'employeur, sentiment d'utilité fort.
- Génération X (1965–1980) : autonomie, pragmatisme, équilibre vie pro/perso, rapport souple à la hiérarchie.
- Génération Y / Millennials (1981–1996) : quête de sens, feedbacks réguliers, management participatif, forte culture d'entreprise.
- Génération Z (1997–2012) : digital natifs, communication instantanée, diversité et inclusion, apprentissage continu, mobilité professionnelle assumée.
- Génération Alpha (après 2012) : immersion totale dans l'IA et le numérique, conscience sociétale et environnementale très marquée.

## 2. Enjeux

### 2.1 Des attentes profondément différentes selon les générations

Chaque génération entretient un rapport distinct au travail, à l'autorité et à l'espace professionnel. Les générations les plus anciennes valorisent la stabilité et la hiérarchie claire, tandis que les plus jeunes revendiquent davantage de sens, de flexibilité et de reconnaissance. Les intervenantes ont souligné que ces différences ne traduisent pas une moindre implication des nouvelles générations, mais un rapport au travail structurellement différent, façonné par l'éducation, la technologie et les évolutions sociétales.

### 2.2 La transmission comme enjeu central

La transmission intergénérationnelle constitue l'un des principaux leviers de cohésion. Elle ne fonctionne que lorsqu'elle repose sur une volonté sincère de partager, une réciprocité, indépendamment de l'âge : les générations seniors transmettent l'expertise métier, les valeurs d'entreprise et le recul ; les générations juniors apportent des compétences numériques, de nouvelles méthodes de travail et un regard neuf.

## 2.3 La fidélisation des talents : un défi croissant

Les nouvelles générations, notamment la génération Z, n'hésitent plus à quitter une entreprise qui ne satisfait pas leurs attentes en matière de bien-être, de responsabilité environnementale ou de sens. Là où les générations précédentes valorisaient la longévité dans une même organisation, les jeunes collaborateurs adoptent une logique de réciprocité : leur engagement est proportionnel à celui que l'entreprise leur manifeste. La rétention des talents constitue ainsi un enjeu stratégique majeur pour les prochaines années.

## 2.4 L'espace de travail comme révélateur et levier

L'environnement de travail joue un rôle central dans la cohésion intergénérationnelle. Le modèle unique du bureau fermé ou de l'open-space intégral est désormais remis en question. L'expérience du flex-office au PMU illustre les tensions que peut générer un aménagement inadapté : les générations plus anciennes tendent à recréer un espace personnel fixe, quand les générations Y et Z s'adaptent naturellement à la mobilité. L'enjeu est de proposer une pluralité d'espaces répondant à des usages variés, sans cibler une génération en particulier.

# 3. Recommandations

## 3.1 Concevoir des espaces modulaires et inclusifs pour toutes les générations

Les directions de l'environnement de travail sont invitées à structurer les espaces autour de cinq piliers identifiés par les intervenantes :

- **Modularité et équilibre des espaces** : alterner zones de concentration, espaces collaboratifs et lieux de régénération, accessibles à tous selon les besoins du moment.
- **Technologie invisible et inclusive** : intégrer le numérique de façon fluide sans exclure les collaborateurs moins à l'aise avec les outils digitaux. La transmission technologique entre générations est ici clé.
- **Bien-être et santé** : soigner l'acoustique, la lumière naturelle, la qualité de l'air et le confort ergonomique, facteurs sensibles pour toutes les générations.
- **Responsabilité environnementale** : adopter des matériaux durables, optimiser la performance énergétique des bâtiments — un critère de plus en plus déterminant pour les nouvelles générations dans leur choix d'employeur.
- **Évolutivité** : concevoir des espaces adaptables dans le temps, en anticipant l'arrivée de nouvelles générations et l'évolution des modes de travail.

## 3.2 Mettre en place des dispositifs de transmission formalisés

Les entreprises doivent institutionnaliser la transmission en la rendant bidirectionnelle. Des programmes de mentoring inversé, où les plus jeunes forment les plus expérimentés aux outils numériques, et vice-versa sur les savoir-faire métier L'expérience du PMU, avec ses dispositifs de « vis ma vie » inter-métiers et inter-générationnels, constitue un exemple de dispositif de transmission intergénérationnelle.

## 3.3 S'appuyer sur l'ADN de l'entreprise pour créer du lien

L'exemple du PMU est éclairant : en intégrant à ses parcours d'onboarding (welcome days sur trois jours) une immersion dans le cœur de métier : apprendre à parier, découvrir les coulisses des courses, l'entreprise a créé une culture commune qui transcende les générations. Chaque organisation dispose d'un ADN propre qui peut servir de socle à une cohésion authentique.

### **3.4 Adopter un langage commun et un management adaptatif**

Diriger une équipe multigénérationnelle suppose d'adapter son mode de communication sans en altérer le fond. Les managers de génération intermédiaire (génération Y notamment) se retrouvent à la charnière entre des collaborateurs plus seniors, attachés à une certaine formalité, et des jeunes, attendant davantage d'horizontalité et de feedback. Trouver un langage commun, clair, bienveillant et porteur de sens est une compétence managériale désormais indispensable.

### **3.5 Penser la fidélisation comme une priorité stratégique**

Face à la volatilité croissante des nouvelles générations, les directions RH et DET doivent travailler de concert pour identifier les leviers de rétention : sens du travail, qualité de l'expérience collaborateur, possibilités d'évolution, engagement RSE de l'entreprise. La complémentarité des compétences entre générations, et la capacité à la valoriser constitue l'un des arguments les plus puissants pour engager durablement les talents, quel que soit leur âge.

## **Conclusion**

La cohabitation des générations en entreprise n'est pas un problème à résoudre, mais « une richesse à orchestrer ». Les directeurs et directrices de l'environnement de travail ont ici un rôle pivot : en tant qu'« architectes de l'expérience collaborateur », ils sont en mesure de créer les conditions spatiales, technologiques et humaines qui permettent à chaque génération d'exprimer sa valeur ajoutée et à l'organisation de fournir un cadre au sein duquel peut s'exprimer leur complémentarité.

***Un grand merci à Séverine Guerin-Pilverdier et Fanny Lamarque pour la richesse de leurs échanges et leurs retours d'expérience. L'ensemble des participants, par leur présence attentive et leurs questions, ont contribué à nourrir cette réflexion collective sur le mélange des générations en entreprise. Un remerciement tout particulier à Miguel Derennes pour la qualité de son animation.***