



# Le mélange des générations dans l'entreprise



**Séverine Pilverdier**  
Directrice immobilier et environnement de travail  
BNP Paribas Real Estate - Présidente de l'IDET



**Fanny Lamarque**  
Directrice immobilier et environnement de travail – PMU



# Introduction

*Quel est le rôle du DET face aux différentes générations ?*

## Focus sur les attentes et besoins des générations


**Baby Boomers** : besoin d'un environnement structuré et de communications formelles.

**Gen X** : flexibilité, confiance et objectifs clairs.

**Gen Y / Millennials** : sens au travail, culture d'entreprise forte, équilibre pro/perso.

**Gen Z** : environnement moderne, manager accessible, reconnaissance immédiate, liberté.

**Gen Alpha (futurs actifs)** : hyper-connectés nécessitent des moments sans écran, environnement inclusif et stimulant.



# Comment intégrer et faire collaborer des générations différentes dans un même environnement de travail ?

*Anticiper et créer de la cohésion intergénérationnelle*

## Témoignage de Fanny chez PMU

- *La culture d'entreprise comme facteur de Cohésion*
- *Transmission entre générations au quotidien*
- *Le rôle et le positionnement d'une DET à la frontière entre deux générations*
- *Les différences générationnelles constatées*

## FICHE

### L'Essentiel sur...

# Le rapport des jeunes au travail

SOCIÉTÉ  
Février 2026

## Comment attirer la Gen Z ?

### Les leviers d'attractivité d'un emploi pour la Gen Z :

La **rémunération** et l'**ambiance interne** constituent les premiers facteurs d'attractivité d'une entreprise pour la Gen Z.

#### La rémunération :

Alors que la **Génération X** avait tendance à accepter un moindre salaire d'entrée dans la perspective d'une progression salariale à long terme, pour la **Génération Z**, le **salaire d'entrée compte immédiatement**. Cette différence s'explique en partie par le fait que la pression financière semble plus forte et les situations de précarité plus répandues aujourd'hui qu'auparavant.

#### L'ambiance en interne :

Pour la Génération Z, l'**ambiance de travail est un critère central dans le choix d'un emploi** : elle constitue le 2<sup>e</sup> critère le plus déterminant pour les jeunes actifs (cité par 42%), juste derrière la rémunération (43%). Cela témoigne d'une attente forte de relations professionnelles positives, de coopération et d'un environnement humainement inclusif.

### Les critères d'attractivité d'un emploi pour la Gen Z

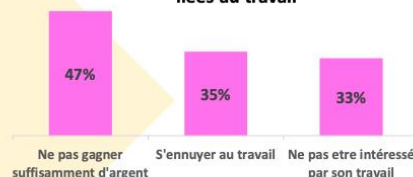


#### La quête de sens :

Née dans un monde en pleine mutation où de forts enjeux sociétaux et environnementaux se font jour, la Gen Z exprime globalement une aspiration à un emploi qui offre une résonance à ses valeurs et valorise la qualité de vie hors travail : **93 % des jeunes de la génération Z considèrent en effet qu'avoir un travail qui a du sens est important**.

Et pour cause, derrière les préoccupations matérielles, **ne pas trouver de sens à son travail constitue l'une des premières sources d'angoisse des jeunes au travail**. Pour qualifier la situation où un emploi se trouve dénué de sens, le vocable de **Brown Out** a émergé.

### Les principales angoisses de la Gen Z liées au travail



Le **brown-out** désigne une forme de mal-être au travail liée à une perte de sens. Contrairement au burn-out, qui résulte d'une surcharge de travail, le brown-out apparaît lorsque les tâches effectuées sont perçues comme inutiles, incohérentes ou déconnectées des valeurs personnelles du salarié.

#### L'équilibre entre le professionnel et personnel :

Même s'il s'agit d'une tendance générale, **la valorisation de la sphère personnelle s'exprime encore plus vivement parmi les jeunes générations** : 75% des moins de 35 ans souhaitent avant tout que leur travail leur permette de dégager du temps pour soi et sa famille, devant le souhait de prendre des responsabilités (68%) ou de s'impliquer davantage (59%). Dès lors, **l'investissement professionnel tend à être rééquilibré au profit de la vie personnelle** et du temps libre, soulignant **l'importance de conditions de travail flexibles** : 80 % des 18-28 ans jugent l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle important ou primordial dans leurs critères pour choisir un emploi.

## Comment garder la Gen Z ?

### Etat des lieux de la fidélisation de la Gen Z

Dans un contexte où les jeunes générations montrent une plus grande propension à changer rapidement de poste, **la politique de fidélisation de la Gen Z revêt un caractère stratégique pour les entreprises**.

#### Des jeunes plus mobiles que leurs aînés :

- Un jeune actif sur deux (51 %) envisage de quitter son entreprise dans les mois à venir (contre 38% parmi l'ensemble des actifs, Opinionway, novembre 2025).
- 79 % des jeunes jugent indispensable de changer régulièrement d'entreprise pour améliorer leur salaire.
- 72% des employeurs considèrent que les salariés issus de la Gen Z sont moins fidèles à l'entreprise.

#### Les causes de la plus forte mobilité des jeunes en emploi :

◆ **Rémunération** : près de 8 jeunes sur 10 (79%) considèrent qu'il est indispensable de changer régulièrement d'entreprise pour avoir un meilleur salaire. Cela fait peser sur les entreprises le risque d'un turn-over coûteux, où les économies réalisées sur la rémunération sont rapidement dépassées par les coûts de recrutement.

◆ **Intérêt pour le poste** : 35% des jeunes actifs estiment que leur entreprise les emploie en dessous de leur niveau de compétence et 78% des jeunes sont prêts à quitter leur entreprise pour avoir un poste plus intéressant.

◆ **Instabilité subie liée à la précarité de certains emplois** : 57% des moins de 25 ans sont en CDD, intérim ou apprentissage en 2021, contre 49 % en 2000 et 19 % en 1982 (INSEE 2021).

#### Les moyens de fidéliser la Gen Z :

◆ **Perspectives d'évolution** : clarté dès le processus de recrutement sur les perspectives d'évolution tant sur les responsabilités que sur la rémunération.

◆ **Atmosphère de travail convivial** : 56 % des jeunes de la Gen Z considèrent que l'ambiance de travail et les échanges avec les collègues sont des éléments décisifs pour aller travailler.

◆ **Flexibilité** : 76% des jeunes de la génération Z souhaitent plus de flexibilité dans leurs horaires et leur lieu de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est le critère le plus déterminant pour rester dans une entreprise (80%).

◆ **Reconnaissance et échanges** : 60 % des salariés de la Génération Z souhaitent recevoir du feedback plusieurs fois par semaine.

◆ **Formation des managers** : le management de la Gen Z constitue un défi, *a fortiori* dans un contexte de travail hybride et d'attentes nouvelles des collaborateurs. Comment créer de l'engagement quand les équipes ne sont pas toujours physiquement présentes ? Comment les managers peuvent-ils faire évoluer leurs compétences ? D'autant plus que la complexification des attentes à l'égard des managers effraie : la première raison pour laquelle les cadres ne souhaitent pas occuper de responsabilité hiérarchique est le refus de gérer des individualités et les problèmes qui en découlent.

➔ **Le rôle de la formation des managers** est primordial pour favoriser des compétences telles que le leadership d'influence (plutôt que leadership d'autorité), la communication claire et incarnée, l'intelligence émotionnelle et l'écoute active, le pilotage par la confiance et les résultats, ainsi que la capacité à donner du sens.

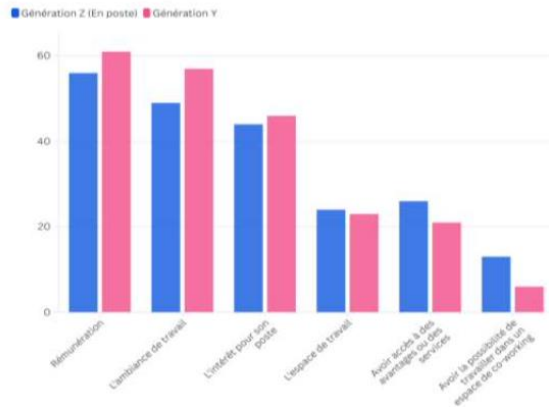
## La Gen Z, une génération comme les autres ?

Les différences entre la Gen Z et les précédentes générations sont d'abord une question de perception :

Les dirigeants d'entreprise font part de réelles difficultés à comprendre et intégrer la Gen Z dans l'entreprise : 86% des dirigeants perçoivent la Gen Z comme différente de la génération d'avant, 70% déclarent ne pas comprendre ses aspirations professionnelles et 49% estiment qu'il est difficile de faire évoluer cette génération dans l'entreprise.

Dans les faits, les aspirations de la Gen Z ne diffèrent pas fondamentalement de celles de ses aînés :

Dans l'ensemble, les critères qui motivent la Génération Z et la Génération Y à se rendre sur leur lieu de travail sont assez proches : la rémunération, l'ambiance de travail, et l'intérêt pour le poste (cf. graphique ci-dessous).



Mais la demande de flexibilité et d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle y est néanmoins plus marquée :

80 % des jeunes de 18-28 ans jugent ainsi important ou primordial l'équilibre entre vie pro et vie perso (horaires aménagés et autonomie dans l'organisation de leur travail) et 70% en disent autant de la flexibilité des horaires de travail.

## Quel rôle les DET peuvent-ils jouer pour favoriser l'intégration de la Gen Z dans l'entreprise ?

### Tour d'horizon des dispositifs mis en place par les entreprises :

❖ **Mesurer** : exemples d'outils internes pour avoir des remontées sur les attentes des jeunes collaborateurs.

#### ❑ Mesurer le sens au travail :

- L'Oréal Paris a développé un "indice de sens au travail" basé sur des enquêtes internes mesurant l'alignement entre les missions des employés et les valeurs de l'entreprise.

- **Résultats** : identification de points d'amélioration sur la communication des valeurs de l'entreprise, avec une augmentation de 12% du score de l'indicateur en 2 ans.

#### ❑ Mesurer l'engagement des collaborateurs :

- Google utilise des indicateurs tels que le Employee Net Promoter Score (ENPS) et les enquêtes de feedback 360° pour mesurer l'impact des missions sur l'engagement des employés.

- **Résultats** : amélioration de la satisfaction globale des collaborateurs de 18%

### ❖ **Accompagner, transmettre et écouter** :

- ❑ **Mentoring & reverse mentoring** : de nombreuses entreprises pratiquent le mentorat et mentorat inversé, basés sur l'échange intergénérationnel l'intégration, l'inclusion et l'adaptation des jeunes.

- L'Oréal a également adopté reverse mentoring dès 2016 : avec ses programmes L'Oréal For Youth et L'Oréal All Generations, l'entreprise est fortement engagée pour la transmission intergénérationnelle. Des ateliers « Gen Fuse » ont été mis en place afin de valoriser la transmission de l'expérience aux jeunes collaborateurs et, réciproquement, le maintien de l'employabilité des collaborateurs expérimentés (notamment sur le numérique, l'IA etc.).

- En 2024, Danone a organisé une session de reverse mentoring avec l'école de management international de Rennes. Au cours de celle-ci, 8 étudiants ont formé 80 collaborateurs à l'utilisation de l'IA générative Copilot.

- Chez EY, les Counseling Family Trees sont des groupes d'échange intergénérationnels basés sur le parrainage. Réunis trimestriellement, ils facilitent l'intégration, la communication et le développement des collaborateurs.

- Depuis 2018, PwC France a mis en place le Next Gen Forum qui regroupe des jeunes salariés pour réfléchir à des initiatives innovantes susceptible de faire évoluer l'environnement de travail selon le prisme de cette nouvelle génération.

### ❖ **Adapter** :

#### ❑ Développer la flexibilité :

- AXA a mis en place le programme "Smart Working" qui permet aux employés d'organiser leur temps de travail de manière autonome et de choisir entre télétravail, horaires flexibles et travail en présentiel.

- **Résultats** : développement de la créativité, et meilleure fidélisation des collaborateurs qui a permis de réduire le turnover dans certains départements





# Perspectives et enjeux futurs

Quel avenir pour les espaces de travail ?

Comment le rôle du DET va-t-il évoluer ?

## Questions & Réponses



**Inspirer et  
développer les  
environnements  
de travail**

