

Le Management Intergénérationnel

Constats, défis et actions : illustrations d'entreprises



SOMMAIRE

INTRODUCTION

P.3

Lorsque 4 générations se rencontrent au travail

Panorama des générations

I. CONSTATS

P.5

*Une diversité
intergénérationnelle
en transformation*

- Une recomposition générationnelle des effectifs
- Des stéréotypes qui limitent le potentiel collectif
- Vers une lecture plus nuancée des différences entre générations

II. ACTIONS

P.13

*Faire du management
intergénérationnel un levier de
performance*

- Recruter des talents de toutes générations
- Manager des équipes intergénérationnelles
- Renforcer l'engagement des collaborateurs

Conclusion

P.21

Notes et références

Les données présentées dans ce Position Paper sont notamment issues d'une enquête réalisée par l'AmCham France auprès de ses Membres en juin 2026.

INTRODUCTION

Lorsque 4 générations se rencontrent au travail

La diversité générationnelle s'impose progressivement dans les entreprises, où il n'est plus rare de voir **coexister 4 générations** aux expériences, aux références et aux attentes très différentes. Si elle n'est pas encore systématique, cette coexistence devient plus fréquente avec **l'allongement des carrières**, **le recul de l'âge de départ à la retraite** et **la diversification des parcours professionnels**.

91,3 %
des répondants
déclarent compter
au moins 3
générations au sein
de leurs équipes

Cette évolution se reflète déjà dans **la composition des effectifs** : 91,3 % des entreprises Membres de l'AmCham déclarent compter **au moins 3 générations** au sein de leurs équipes. Longtemps considérée comme un enjeu de diversité parmi d'autres, la diversité générationnelle s'impose désormais comme **une question centrale de management, de transmission des compétences et de performance collective**.

L'enjeu est d'autant plus important que les entreprises sont souvent confrontées à des **pénuries de talents**, à l'accélération des **transformations technologiques** et à l'émergence de **nouveaux métiers** [1]. Afin de rester compétitives, elles doivent mobiliser pleinement les compétences présentes dans leurs effectifs et favoriser **la circulation des savoirs**. Dans le même temps, les attentes exprimées au travail évoluent sous l'effet de transformations économiques, sociétales et technologiques.

Souvent attribuées aux seules jeunes générations, ces évolutions reflètent en réalité **des mutations sociétales plus profondes** [2]. Dans ce contexte, la diversité des âges constitue à la fois **un atout**, en réunissant des expériences complémentaires, et **un défi managérial** croissant.



La coexistence des générations soulève par ailleurs la question de **la collaboration**. En l'absence de politiques de communication internes et de **pratiques managériales adaptées**, les échanges entre générations demeurent souvent limités, la **transmission des connaissances** s'affaiblit et les complémentarités sont sous-exploitées. Des incompréhensions, des **stéréotypes** ou des divergences de méthodes peuvent freiner la coopération et empêcher les organisations de tirer pleinement parti de cette diversité.

6.5/10

c'est la note
moyenne attribuée à
l'importance du
management
intergénérationnel
en entreprise

Les conséquences dépassent le cadre des relations de travail : elles affectent directement **la capacité des entreprises à attirer les talents, préserver les compétences critiques, accompagner les transformations et renforcer leur performance.**

Transformer la coexistence des générations en véritable **coopération** constitue aujourd'hui un défi central pour les entreprises. Dans leur ouvrage "*Le défi du management intergénérationnel*", Élodie Gentina et Jérémie Lamri invitent ainsi à "*dépasser les oppositions simplistes pour construire une collaboration vertueuse*" [3].

→ À travers les témoignages et retours d'expérience d'entreprises Membres de l'AmCham, ce *position paper* explore **les principaux constats de terrain** ainsi que **les initiatives** mises en œuvre pour favoriser le dialogue, la transmission des savoirs et la coopération entre les générations.



Aujourd'hui, nous travaillons déjà avec 4 générations. **Il est essentiel de dépasser les stéréotypes sans pour autant ignorer une réalité** : les perceptions du monde du travail, les compétences et les attentes diffèrent profondément. Toutes les entreprises doivent s'emparer de ce sujet pour trouver cette **alchimie collective**. Et face à la vitesse des transformations, il y a désormais **une véritable urgence à agir**. Chez Steelcase, nous consacrons du temps à comprendre via des ateliers d'échanges les besoins et les perceptions de chacun.

Mickaël Locoh

Président de l'AmCham France
Vice-président & Directeur général Europe
du Sud et Afrique chez **Steelcase**



Panorama des générations

Les “catégories générationnelles” peuvent constituer une grille de lecture utile, à condition de ne pas les assimiler à des portraits individuels. Le mot “génération”, issu du latin *generatio*, signifie “engendrement”. Il désigne un **groupe d’individus nés au cours d’une même période et partageant certaines références communes**.

Années de naissance	Souvent associées à
1946 - 1964 Les baby-boomers	Reconnaissance de l’expérience, stabilité, transmission des savoirs.
1965 - 1980 La génération X	Autonomie, confiance, équilibre entre vie professionnelle / vie personnelle.
1981 - 1996 Les Millenials (génération Y)	Développement professionnel, sens du travail, flexibilité, valeurs de l’entreprise.
1997 - 2009 La génération Z	Rémunération, perspectives d’évolution, accompagnement, qualité du management.

I. CONSTATS : UNE DIVERSITÉ INTERGÉNÉRATIONNELLE EN TRANSFORMATION

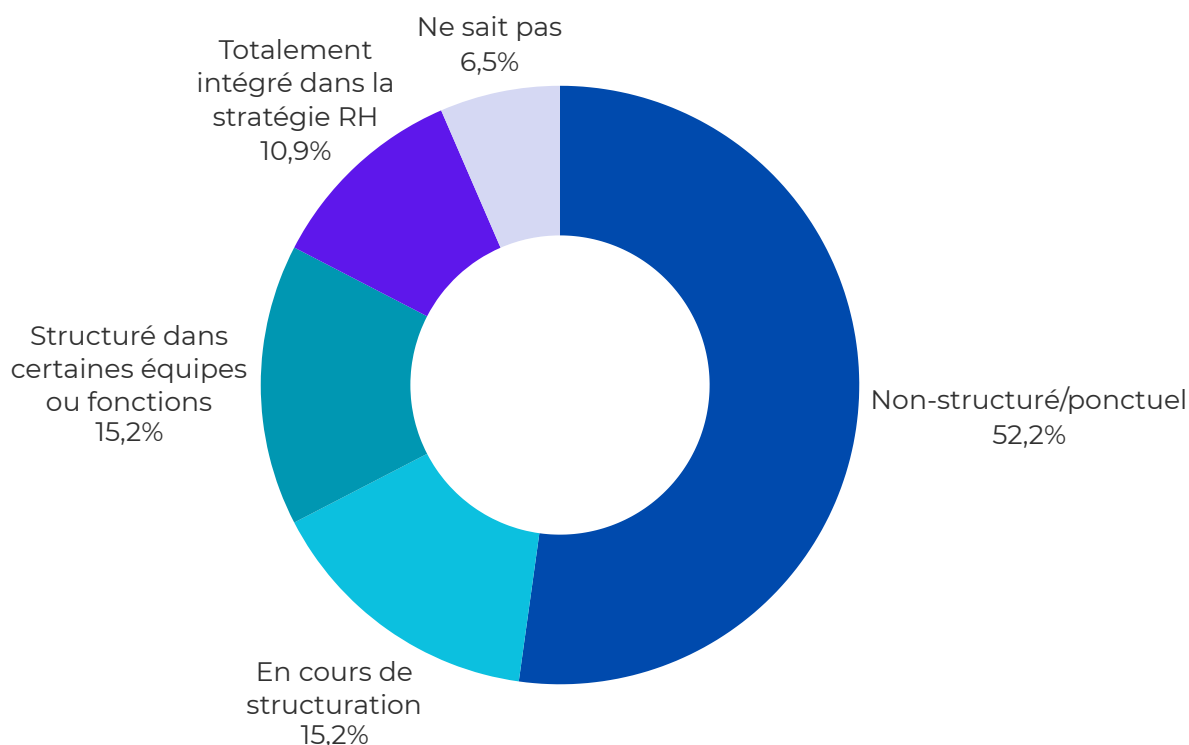
Une recomposition générationnelle des effectifs

En France, le d’emploi des 55-64 ans a atteint 60,4 % en 2024, contre 65,2 % en moyenne au sein de l’Union européenne. Parallèlement, selon une projection relayée par *Deloitte*, la génération Z et les millennials pourraient représenter 74 % de la population active mondiale d’ici 2030 [4].

Ces évolutions traduisent une recomposition profonde de la structure des effectifs dans les organisations.

Les entreprises doivent ainsi **agir simultanément sur deux fronts** : **attirer et fidéliser les nouvelles générations** tout en **valorisant l'expérience et les compétences des collaborateurs plus expérimentés**. Cette double exigence fait émerger un enjeu central: la capacité à faire collaborer efficacement des profils d'âges différents.

Quel est le degré d'intégration du management intergénérationnel au sein de votre organisation ?



Au-delà de ces constats, plusieurs travaux invitent à dépasser une lecture strictement générationnelle du monde du travail. Élodie Gentina et Jérémie Lamri montrent ainsi que les différences observées entre générations reflètent moins des oppositions “naturelles” que des **transformations communes du rapport au travail, de l'organisation des entreprises et des modes de vie**.

Les jeunes générations n'en sont pas l'origine : elles en sont le reflet le plus visible. Les seniors les vivent également, mais à partir de repères différents, ce qui conduit à des lectures divergentes des mêmes réalités et alimente des stéréotypes réciproques.

+ de 80 %
des répondants
estime qu'il existe un
décalage entre la
perception que les
générations ont les
unes des autres et la
réalité.

Ces écarts d'interprétation peuvent, à leur tour, freiner la coopération en enfermant les individus dans des catégories figées, plutôt que dans une approche fondée sur les compétences et les situations de travail concrètes. Plusieurs acteurs du débat RH plaident ainsi pour une lecture plus nuancée des relations intergénérationnelles. C'est également la position défendue par Frédérique Jeske, conférencière et experte en management intergénérationnel, qui considère que **«les différences attribuées aux générations relèvent avant tout de biais de perception ou de stéréotypes»** et qu'il convient de privilégier une approche fondée sur les réalités du travail.

Si leurs différences sont souvent surestimées, la coexistence de plusieurs générations constitue une réalité tangible. La diversité des âges est aujourd'hui largement perçue comme une source de valeur pour les organisations. En réunissant des expériences, des compétences et des perspectives complémentaires, elle peut favoriser **l'innovation, l'apprentissage collectif et la capacité d'adaptation des entreprises**. Plusieurs travaux soulignent toutefois que ces bénéfices ne sont pas automatiques : ils dépendent largement de la qualité des interactions entre les générations et des pratiques managériales mises en place pour les soutenir.

98 %

des répondants considèrent que la diversité des âges a un impact positif sur la performance de leur entreprise.

Les résultats de l'enquête menée auprès des entreprises Membres de l'AmCham reflètent cette ambivalence: si **98 %** considèrent que la diversité des âges a un impact positif sur la performance des entreprises, leur perception de la collaboration intergénérationnelle apparaît plus nuancée. **17,5 %** la qualifient de très collaborative, **39 %** de plutôt collaborative, **35 %** évoquent une coexistence entre collaboration et fonctionnement en silos, tandis que **8,5 %** la jugent plutôt ou très cloisonnée.

Cet écart montre que les entreprises reconnaissent l'intérêt de la diversité des âges, mais que celle-ci ne suffit pas à elle seule à améliorer la collaboration.

Pour produire pleinement ses effets, elle doit être accompagnée par **des pratiques managériales adaptées**. Sans ce cadre, les différences d'expérience, de références et de modes de travail peuvent conduire à des incompréhensions, à une circulation imparfaite des savoirs ou à un éloignement progressif de certains collaborateurs des dispositifs de formation, de mobilité ou de responsabilité.



Des stéréotypes qui limitent le potentiel collectif

Des jeunes peu engagés, « zappeurs » d'un côté ; des seniors rigides, peu à l'aise avec le numérique, résistants au changement de l'autre. Ces représentations restent particulièrement tenaces.

Les résultats de notre enquête AmCham montrent que ces stéréotypes demeurent largement présents dans les organisations : **61 %** des répondants citent l'idée selon laquelle les jeunes seraient moins loyaux ou plus volatils, **56,5 %** estiment qu'ils sont moins engagés et **30,5 %** les perçoivent comme plus individualistes. Du côté des salariés plus expérimentés, **30,5 %** évoquent le stéréotype de seniors moins adaptables, **45,5 %** celui d'une moindre aisance avec le digital et **43,5 %** celui d'une plus forte résistance au changement. Seuls **8,5 %** déclarent n'observer aucun stéréotype particulier.

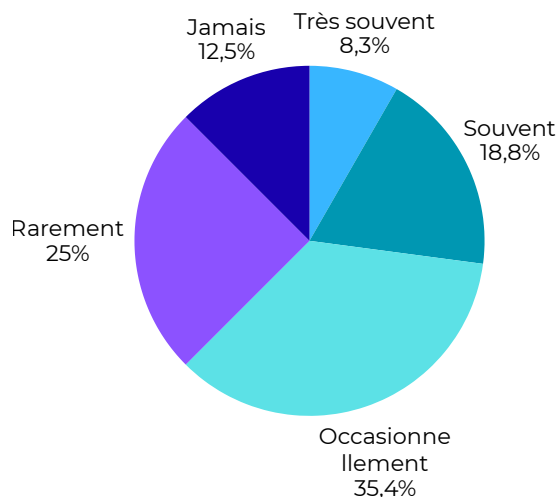
Au-delà des perceptions qu'ils véhiculent, **ces stéréotypes peuvent avoir des effets très concrets sur les parcours professionnels**. Ils sont susceptibles d'influencer les décisions de recrutement, l'accès à la formation, l'attribution des responsabilités ou encore la qualité du dialogue quotidien entre collaborateurs.

Ces stéréotypes sont problématiques, car ils expliquent de façon simpliste des réalités professionnelles complexes. Les comportements observés au travail s'expliquent souvent davantage par l'expérience, le poste occupé ou le contexte de l'entreprise que par la génération à laquelle appartient un salarié.

L'enquête *Ipsos-CESI* menée en 2024 illustre l'écart qui peut exister entre certaines perceptions managériales et la manière dont les jeunes salariés se définissent eux-mêmes. Si 86 % des dirigeants interrogés considèrent que la génération Z est différente de la précédente, 70 % déclarent éprouver des difficultés à identifier les aspirations professionnelles des jeunes de moins de 30 ans et 49 % jugent difficile de les faire évoluer dans le monde de l'entreprise. Pourtant, **84 % des 18-28 ans interrogés affirment avoir le goût du travail** [5]

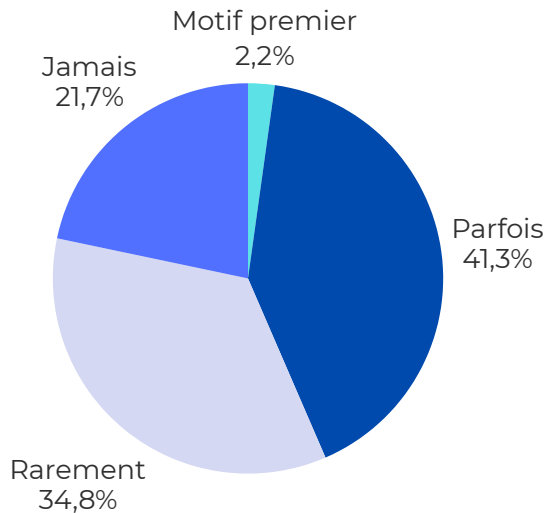
Ce constat se retrouve également dans les réponses des entreprises Membres de l'AmCham, qui témoignent de la place encore importante de ces représentations dans le fonctionnement quotidien des organisations.

Répartition de la perception des stéréotypes liés à l'âge au sein des entreprises de l'AmCham



Les tensions intergénérationnelles apparaissent également comme une réalité, bien que d'intensité variable.

Fréquence des tensions basées sur l'âge au sein des entreprises de l'AmCham



Nuages de mots proposés par les répondants pour qualifier chaque génération

Baby boomers



Génération X



Millennials



Génération Z



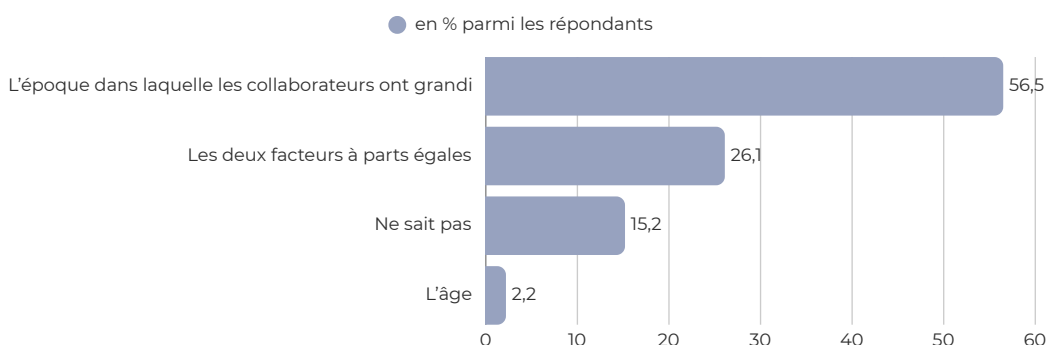
Vers une lecture plus nuancée des différences entre les générations

La persistance de ces stéréotypes invite toutefois à nuancer la lecture des relations intergénérationnelles en entreprise. Les différences observées d'une organisation à l'autre relèvent rarement d'une seule cause et ne peuvent être réduites à leur seule appartenance générationnelle.

Certaines sont liées **aux étapes de la vie professionnelle** : entrée sur le marché du travail, responsabilités familiales, progression de carrière, mobilité, reconversion ou préparation de la retraite. D'autres reflètent **les transformations d'une époque** : accélération technologique, nouvelles pratiques de communication, évolution du rapport à l'autorité ou recherche d'un meilleur équilibre de vie.

Cette complexité explique en partie la persistance des représentations simplifiées, qui tendent à réduire ces différences à des logiques générationnelles :

Selon les répondants, les différences observées entre générations s'expliquent principalement par

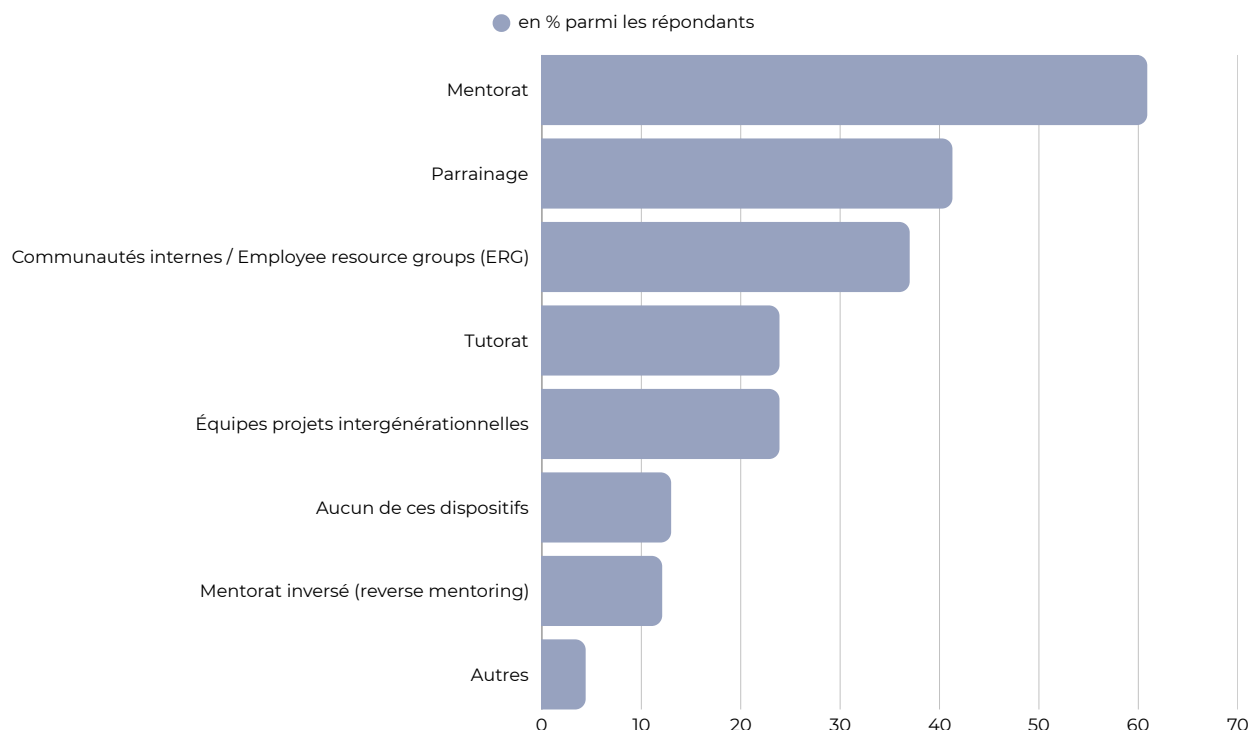


Cette prise de conscience semble progressivement se traduire dans les pratiques des entreprises Membres de l'AmCham. Afin de favoriser la coopération entre générations, celles-ci déclarent mettre en œuvre différents dispositifs qui peuvent être regroupés en 3 grandes catégories :

1. **les dispositifs de transmission** (mentorat, reverse mentoring, tutorat...)
2. **les modes d'organisation du travail** (équipes intergénérationnelles, projets mixtes...)
3. **les actions de sensibilisation ou de formation** (ateliers sur les stéréotypes, programmes de leadership...).

Les résultats de l'enquête AmCham montrent toutefois que ces dispositifs restent **inégalement déployés au sein des organisations** :

Quels dispositifs sont en place au sein de vos organisations ?



Ces démarches ne relèvent pas uniquement de bonnes pratiques RH : elles contribuent à **structurer la qualité des interactions quotidiennes, à renforcer la circulation des savoirs** et à **limiter les effets de cloisonnement entre générations dans les organisations**.

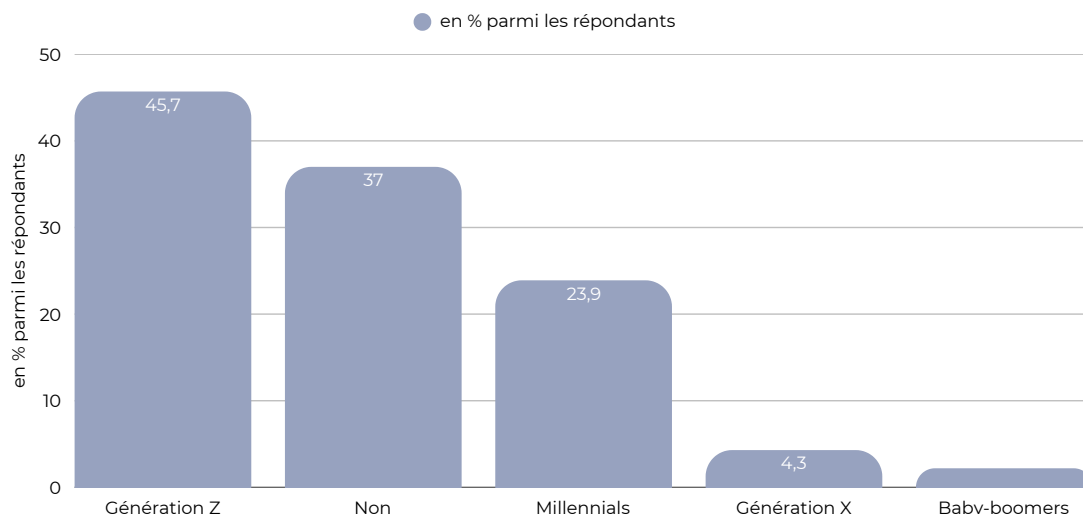
Pour autant, dépasser les stéréotypes ne revient pas à nier l'existence de certaines différences observables entre générations. L'enjeu consiste plutôt à les comprendre dans toute leur complexité et à éviter les interprétations réductrices.

La question de la mobilité des jeunes actifs illustre bien ce **décalage entre représentation et réalité**. Selon une étude internationale publiée par *Randstad* en 2025, la durée moyenne passée dans un poste au cours des 5 premières années de carrière est estimée à 1,1 an pour la génération Z, contre 1,8 an pour les millenials, 2,8 ans pour la génération X et 2,9 ans pour les baby-boomers au même stade de leur parcours [6].

Cette mobilité se reflète également dans les intentions déclarées : **un tiers des répondants de la génération Z prévoit de changer de poste au cours des 12 prochains mois, 52 % recherchent activement un nouvel emploi et seuls 11 % envisagent de rester durablement dans leur poste actuel**.

Cette tendance trouve un écho dans notre enquête :

Augmentation du turnover au sein des entreprises



Ces écarts s'expliquent toutefois moins par un désengagement structurel que par des transformations plus larges du rapport au travail et des parcours professionnels, qui touchent l'ensemble des générations.

Cette réalité souligne la nécessité de disposer de **pratiques managériales adaptées à des effectifs de plus en plus diversifiés**. Les initiatives mises en œuvre par les entreprises Membres de l'AmCham en sont une excellente illustration.



« Nous avons la chance de faire cohabiter cinq générations au sein d'une entreprise qui rassemble plus de **120 nationalités et plus de 500 métiers**. Cette diversité de parcours, d'expériences et de regards fait toute notre richesse. Elle permet à des générations différentes de travailler ensemble et d'apprendre les unes des autres, tout en donnant à chacun la possibilité de contribuer pleinement, à chaque étape de son parcours professionnel. **Les niveaux élevés d'engagement et de rétention de talents que nous observons parmi nos Cast Members en sont une belle illustration.** »

Guillaume Da Cunha

Vice President, Human Resources, People & Culture chez **Disneyland Paris**



II. Actions : faire du management intergénérationnel un levier de performance

Les constats présentés dans la 1ère partie montrent que la diversité des âges est désormais une réalité durable pour les organisations. Ils mettent également en évidence la persistance de certains stéréotypes et la nécessité de dépasser les lectures simplificatrices des différences entre générations. La question centrale est alors de savoir **comment les entreprises peuvent les transformer en un levier de coopération, de transmission des compétences et de performance collective.**

Les résultats de l'enquête montrent toutefois que **cette prise de conscience ne se traduit pas encore systématiquement par des pratiques pleinement structurées.** La formation des managers, l'adaptation des processus de recrutement et la fidélisation des collaborateurs apparaissent comme les principaux axes de progression identifiés par les entreprises interrogées.



*La diversité des générations n'est pas un défi à gérer, **c'est une richesse à révéler** : lorsque l'expérience rencontre de nouvelles perspectives, les générations ne se contentent pas de travailler ensemble : elles créent ensemble les solutions qui façonnent l'avenir. Chez Rockwell Automation, **nous faisons de cette complémentarité un levier stratégique de performance, d'innovation, d'inclusion et de croissance.***



Anne-Cécile Kermarrec
Director HR EMEA
Rockwell Automation



*L'intergénérationnel est un enjeu de performance collective et de cohésion. Alors que 5 générations peuvent aujourd'hui cohabiter dans une même entreprise, notre responsabilité de dirigeants est de **créer les conditions pour qu'elles coopèrent, apprennent les unes des autres et se transmettent leurs savoirs.***

Chez ManpowerGroup, cette conviction se traduit concrètement par des dispositifs de mentorat, de tutorat et de transmission qui font de l'expérience un levier d'avenir.



Riccardo Barberis
Président Europe du Nord et France,
ManpowerGroup



Recruter des talents de toutes générations

Le recrutement constitue un premier levier d'action, dans la mesure où les représentations liées à l'âge peuvent influencer les décisions dès la phase d'embauche, que ce soit dans la rédaction des offres, la sélection des candidats ou les critères d'évaluation.

Pourtant, seuls **35 %** des répondants Membres de l'AmCham considèrent que les collaborateurs chargés du recrutement sont suffisamment formés sur les enjeux intergénérationnels.

+ de 70 %
des répondants
ont fait évoluer
leurs pratiques
de recrutement

Face à ce constat, certaines entreprises cherchent à **structurer davantage leurs pratiques autour des compétences, du potentiel et de la motivation** des candidats: entretiens structurés, grilles d'évaluation harmonisées ou démarches visant à réduire les biais liés à l'âge figurent parmi les leviers les plus fréquemment mobilisés.

73 % des entreprises interrogées indiquent ainsi avoir fait évoluer leurs pratiques de recrutement ou de gestion des talents afin de privilégier les compétences plutôt que l'âge ou le parcours.

FOCUS : IA, NUMÉRIQUE & ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES

L'IA et la digitalisation des pratiques reconfigurent les métiers, les méthodes de travail et les besoins en compétences. Selon le *Future of Jobs Report [9] 2025* du *Forum économique mondial*, **86 % des employeurs interrogés anticipent que l'IA et les nouvelles technologies transformeront leur activité d'ici 2030.**

Cette évolution ne doit pas conduire à opposer artificiellement des "digital natives" à des collaborateurs qui seraient supposés moins à l'aise avec les nouvelles technologies. **La maîtrise des compétences numériques ne peut pas être présumée sur le seul critère de l'âge.** L'*Observatoire Pix* indique ainsi qu'**l'étudiant sur 2 en fin de licence ne dispose pas encore du niveau de compétences numériques nécessaire** pour entrer sereinement dans le monde professionnel [10].

L'enjeu pour les entreprises est clair : développer **une culture commune de l'apprentissage**, proposer **des formations adaptées aux besoins** et permettre à chaque collaborateur de maîtriser **les transformations technologiques** tout au long de son parcours.



À l'ère de l'IA, le principal facteur de différenciation n'est plus l'âge mais l'agilité d'apprentissage. Les organisations qui réussiront seront celles qui feront de l'apprentissage mutuel entre générations un avantage compétitif.



Denis Lassance

Regional Managing Director, Europe,
Project Management Institute



Manager des équipes intergénérationnelles

Le rôle des managers est central dans la qualité des interactions entre générations. Ils sont en première ligne pour organiser la coopération, adapter les modes de communication, prévenir les incompréhensions et valoriser les complémentarités au sein des équipes.



15 %

des répondants proposent déjà des formations spécifiques au management intergénérationnel, 13 % prévoient de le faire et 72 % n'en proposent pas.



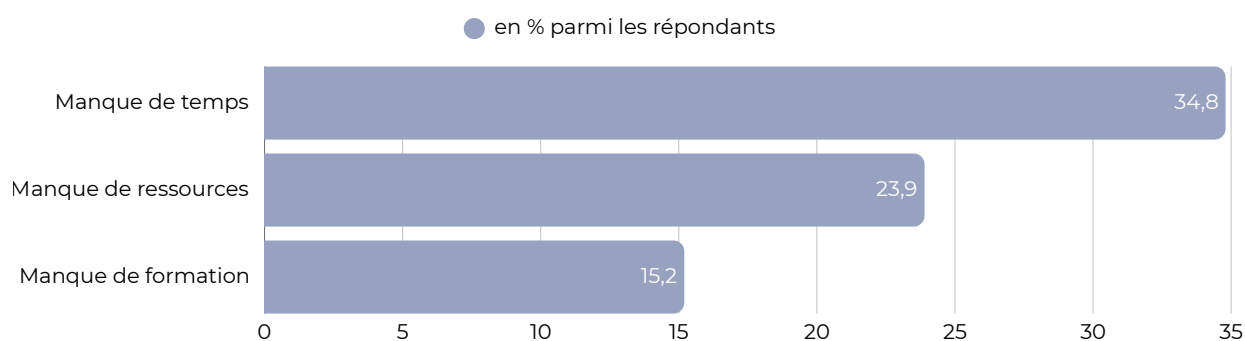
2 %

des répondants déclarent évaluer leurs managers sur leur capacité à favoriser la coopération intergénérationnelle, 24 % le font partiellement, tandis que 63 % ne l'intègrent pas dans leurs critères d'évaluation.

Les attentes à leur égard sont nombreuses. Ils sont souvent sollicités à la fois comme **facilitateurs du dialogue**, **accompagnateurs des transformations** et **garants de l'équité entre collaborateurs**. Leur capacité à créer **un environnement de travail inclusif** apparaît ainsi comme un facteur déterminant de la coopération intergénérationnelle.

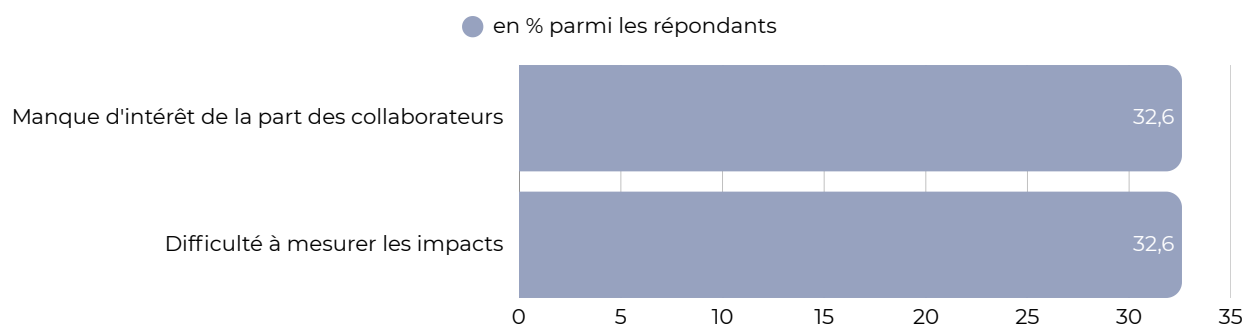
Dans les faits, **ces attentes reposent sur des managers souvent confrontés à des contraintes opérationnelles fortes et disposant de peu de temps dédié à ces enjeux**. **35 %** des répondants estiment ainsi que leur manager manque de temps, **24 %** de ressources dédiées et **15 %** de formation.

Principales contraintes matérielles et organisationnelles de mise en œuvre du management intergénérationnel



Les difficultés identifiées ne relèvent toutefois pas uniquement des managers. **32,6 %** des entreprises interrogées considèrent que **le manque d'intérêt ou d'implication des collaborateurs** constitue également un frein tandis que **32,6 %** soulignent la difficulté à mesurer concrètement l'impact des actions mises en œuvre.

Principaux obstacles d'adhésion et d'évaluation de mise en place du management intergénérationnel



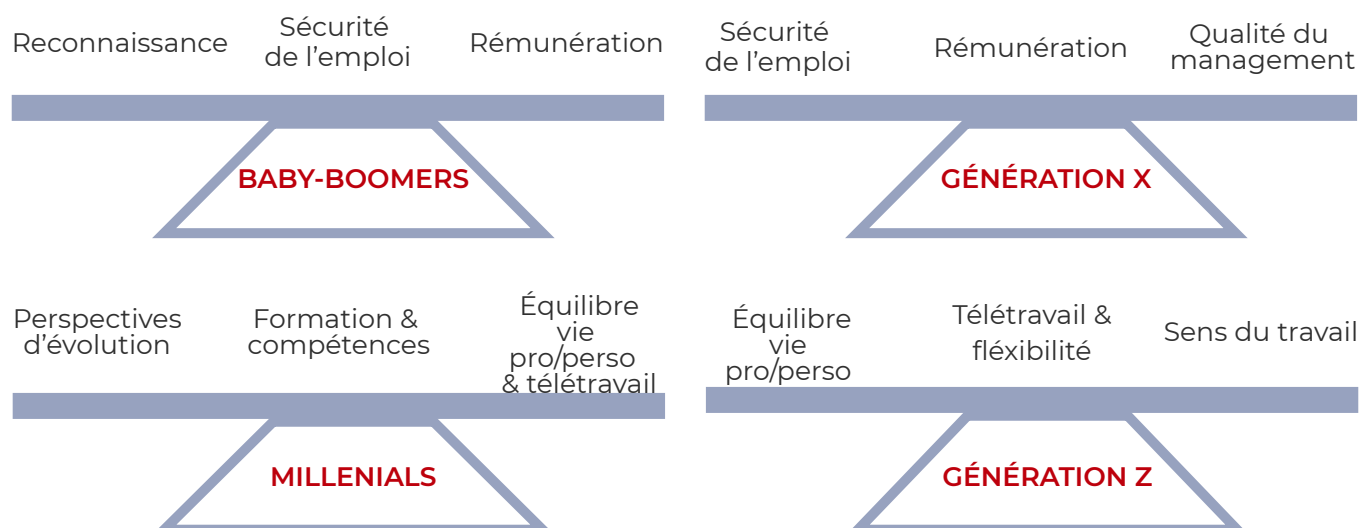
Pour accompagner les managers, plusieurs leviers sont aujourd'hui mobilisés : mentorat intergénérationnel, parrainage entre juniors et seniors, reverse mentoring ou encore constitution d'équipes mêlant des profils aux parcours différents. **L'objectif n'est pas seulement de transmettre des savoirs des plus expérimentés vers les plus jeunes, mais d'organiser une circulation réciproque des compétences** [7].

Cette logique de réciprocité est largement partagée par les salariés eux-mêmes. Une étude réalisée par l'institut CSA pour LinkedIn France montre que 90 % des jeunes actifs considèrent que les seniors peuvent leur transmettre des compétences importantes, tandis que près de 70 % des seniors estiment que les plus jeunes peuvent également leur apporter de nouvelles compétences et habitudes professionnelles [8].

Renforcer l'engagement des collaborateurs

Si le recrutement et le management constituent deux leviers essentiels, **la capacité des entreprises à fidéliser durablement leurs collaborateurs** représente un troisième enjeu majeur. Dans un contexte marqué par des tensions sur les compétences et des parcours professionnels plus diversifiés, l'engagement des collaborateurs devient un **facteur clé de performance, de rétention et de transmission des savoirs**.

La diversité intergénérationnelle est souvent analysée à travers son impact sur **l'engagement et la fidélisation**, à condition d'en comprendre les ressorts propres à chaque étape de la vie professionnelle. Les résultats de l'enquête menée auprès des entreprises membres de l'AmCham permettent d'identifier les leviers les plus fréquemment cités pour renforcer l'engagement des collaborateurs :

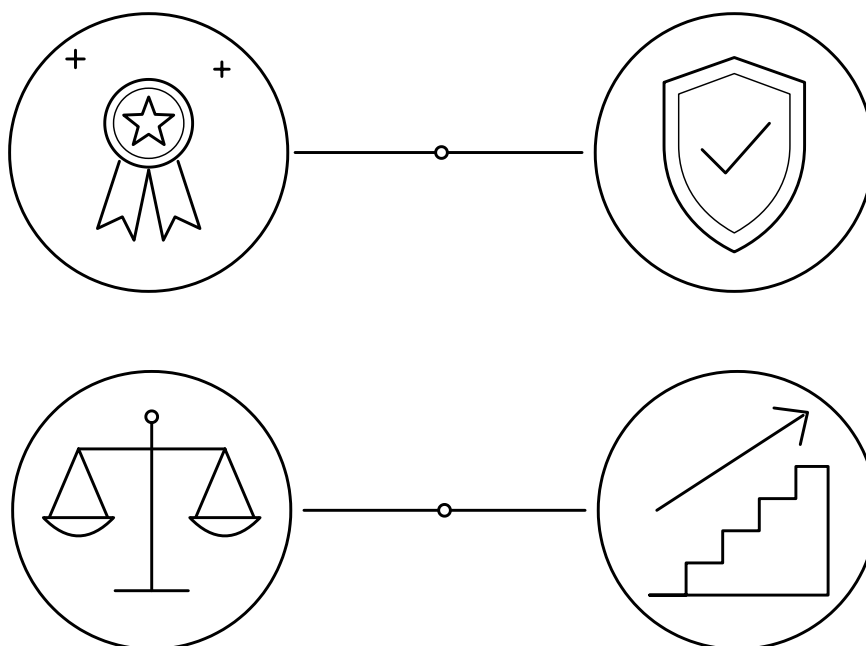


Certaines attentes plus fréquemment exprimées par les jeunes actifs permettent d'éclairer les évolutions auxquelles les entreprises sont confrontées. Selon l'enquête Ipsos-CESI de 2024, **80 % des 18-28 ans interrogés considèrent l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle comme un critère important ou primordial** dans le choix d'un employeur. Près de 8 jeunes sur 10 estiment également qu'un changement régulier d'entreprise est nécessaire pour obtenir une meilleure rémunération ou accéder à des opportunités professionnelles plus attractives. [5]

Ces résultats témoignent **d'évolutions réelles du rapport au travail** mais ne doivent pas être interprétés comme des attentes propres à une seule génération. Les aspirations à la reconnaissance, à la qualité du management, à la flexibilité, aux perspectives d'évolution ou à un meilleur équilibre de vie sont aujourd'hui largement partagées par l'ensemble des collaborateurs, même si elles peuvent s'exprimer différemment selon les parcours et les moments de carrière.

Les entreprises membres de l'AmCham interrogées mettent d'ailleurs en avant une diversité de leviers pour renforcer l'engagement : **développement des compétences, mobilité interne, dispositifs de reconnaissance, flexibilité de l'organisation du travail, accompagnement managérial** ou encore **amélioration de la qualité de vie au travail**. Ces démarches visent moins à répondre aux attentes supposées d'une génération particulière qu'à créer un environnement de travail capable de répondre à des besoins variés.

Cette approche rejoint les conclusions de plusieurs travaux internationaux. L'OCDE souligne ainsi que les **déterminants de l'engagement** au travail reposent largement sur des **facteurs communs** à l'ensemble des collaborateurs : **la qualité des relations de travail, le sentiment d'équité, les possibilités d'apprentissage, la reconnaissance du travail accompli, la confiance dans le management** et **les perspectives d'évolution** [11].



L'enjeu pour les entreprises n'est donc pas de développer un management différent pour chaque génération, mais de construire un cadre suffisamment souple pour répondre à la diversité des situations individuelles.

Dans ce cadre, les entreprises Membres de l'AmCham ont été interrogées sur **les actions mises en place au sein de leur organisation afin de renforcer la coopération entre générations** :

MARS

 **Alexander Hughes**

Semaines de l'intergénérationnel et mise en place du "guide de la séniorité"

Des alternants travaillent sur des projets avec des profils seniors.

Great Place To Work®

Les bonnes pratiques observées par Great Place to Work :

- *Personae* intergénérationnels - construire plusieurs profils représentatifs des différentes générations présentes dans l'entreprise.
- Audit des visuels et contenus de marque employeur - analyser régulièrement les supports de communication internes et externes afin de vérifier que toutes les générations y sont représentées.
- « Age Lens » - intégrer le critère générationnel dans les projets RH et managériaux.



À Disneyland Paris, favoriser les échanges entre les générations, c'est avant tout créer des occasions de se rencontrer, d'apprendre les uns des autres et de partager des expériences et des points de vue différents. Ce dialogue entre les générations contribue à renforcer la compréhension mutuelle et la collaboration au sein de nos équipes. Depuis trois ans, nous profitons ainsi du mois d'avril pour proposer à nos 20 000 Cast Members diverses initiatives autour de l'intergénérationnel. Parmi elles, la journée « Part'âge » donne l'opportunité, par exemple, à un collaborateur récemment recruté d'échanger avec un Cast Member présent depuis l'ouverture du parc en 1992. Ces rencontres sont particulièrement précieuses car elles font vivre notre histoire et nous invitent à mesurer le chemin parcouru, mais aussi à imaginer ensemble l'avenir.

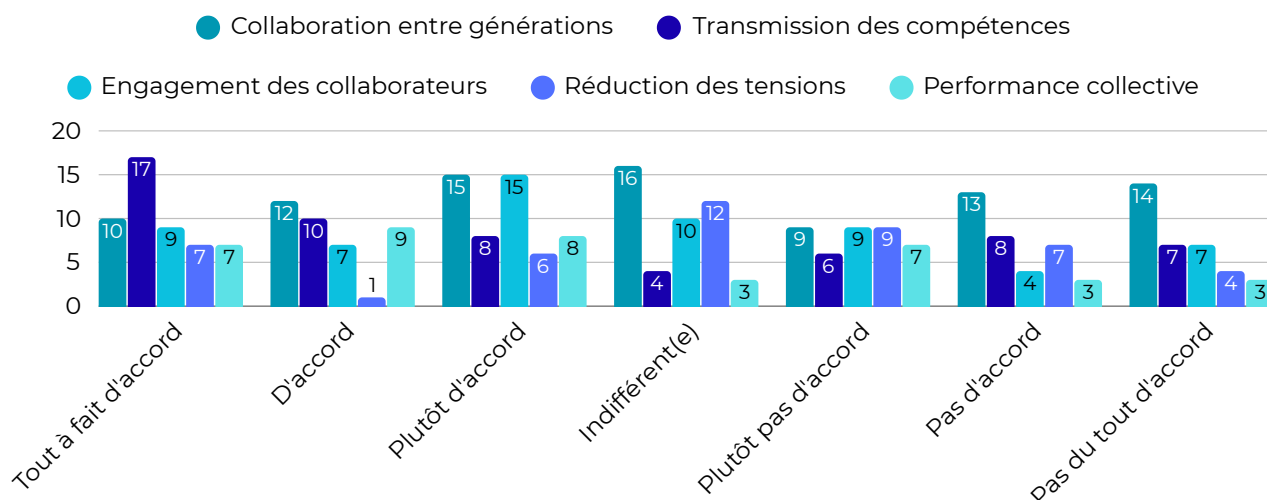
”

Guillaume Da Cunha

Vice President, Human Resources, People & Culture, chez **Disneyland Paris**



Selon les répondants, les actions mises en place au sein de votre organisation ont-elles eu un impact sur :



Ces résultats suggèrent que les initiatives mises en œuvre renforcent davantage les dimensions liées à la performance et au partage des savoirs qu'elles ne favorisent l'amélioration des relations intergénérationnelles, qui demeure un enjeu à consolider.



*Si les attentes des collaborateurs varient sensiblement selon les générations, elles se rejoignent néanmoins autour de besoins communs : **donner davantage de sens, d'autonomie et de confiance**. Les plus jeunes générations souhaitent être associées aux décisions, comprendre l'impact de leurs missions et bénéficier de davantage de flexibilité. De leur côté, les collaborateurs plus expérimentés accordent une importance particulière à la reconnaissance de leur expertise ainsi qu'à la transmission de leurs savoirs et de leur expérience.*

*Dans ce contexte, **le rôle du manager n'est plus de contrôler mais d'accompagner, d'écouter et de créer les conditions de la réussite collective**. J'ai observé que les équipes les plus performantes sont celles qui savent valoriser la complémentarité des générations. Plus qu'un défi, le management intergénérationnel **représente une opportunité formidable pour renforcer l'engagement et la cohésion des équipes**.*

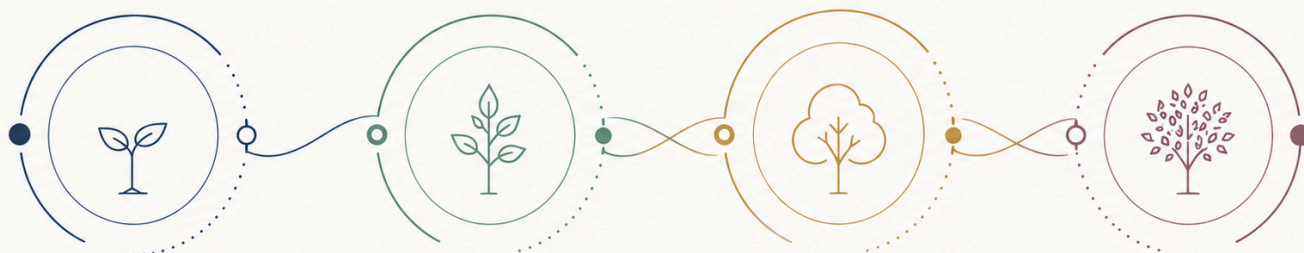
Nicolas Arnal Bertrand
Associate Partner,
EY Practice Leader HR Advisory



Conclusion

Les résultats de notre enquête montrent que le management intergénérationnel s'affirme progressivement comme **un enjeu stratégique pour les entreprises**. Son importance obtient une note moyenne de 6,5 / 10 et une majorité de répondants lui reconnaît **un impact positif sur la performance collective** ainsi que sur **l'engagement des collaborateurs**.

Pour autant, les pratiques mises en œuvre demeurent encore inégales et en cours de structuration, que ce soit en matière de recrutement, de management ou de coopération intergénérationnelle. Le décalage entre la prise de conscience de ces enjeux et le degré de formalisation des actions engagées met en évidence **un potentiel d'amélioration encore important au sein des entreprises**.



Notes et références

- [1] France Compétences, *Les métiers en particulières évolutions ou en émergences pour 2026*, mars 2026.
- [2] Heidi K. Gardner et Denise Roberson, *3 Strategies to Bridge Generational Divides at Work*, Harvard Business Review, décembre 2022.
- [3] Élodie Gentina et Jérémy Lamri, *Le défi du management intergénérationnel. Comment transformer la cohabitation en collaboration vertueuse*, Dunod, novembre 2024.
- [4] Deloitte, *2025 Gen Z and Millennial Survey*, mai 2025.
- [5] Ipsos-CESI pour l'Observatoire sociétal des entreprises, *Le rapport au travail de la génération Z*, juin 2024.
- [6] Randstad, *New Research Finds Gen Z's Average Job Stint Is 1.1 Years – But It's Not Job-Hopping, It's Growth-Hunting*, septembre 2025.
- [7] Élodie Gentina, *Le management intergénérationnel : un défi pour les entreprises*, Courrier Cadres, novembre 2024.
- [8] Institut CSA pour LinkedIn France, *Les relations intergénérationnelles en entreprise : la transmission des compétences n'a pas d'âge*, septembre 2024.
- [9] Forum économique mondial, *Future of Jobs Report 2025*, janvier 2025.
- [10] Observatoire Pix, *Les compétences numériques des étudiants*, décembre 2025.
- [11] OCDE, *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, décembre 2020.



AmCham France
77 rue de Miromesnil 75008, Paris, France
www.amchamfrance.org
+33 1 56 43 45 67