



JANVIER 2026

DRH ET GEN Z : LE CHOC DES VALEURS

Vers une réinvention du contrat moral en entreprise ?

La transformation profonde du monde du travail accentue un décalage devenu central entre les attentes de la Génération Z et les modèles managériaux traditionnels. Ce fossé, désormais clairement perceptible dans les organisations, interroge directement la capacité des entreprises à attirer, engager et fidéliser durablement les jeunes talents. Il remet en question des équilibres longtemps considérés comme acquis et fait émerger une zone d'incertitude sur la pérennité des pratiques actuelles en matière de gestion des collaborateurs.

Faute de compréhension mutuelle, les Directions des Ressources Humaines se retrouvent confrontées à une équation stratégique complexe. D'un côté, la nécessité de préserver des standards de performance éprouvés, garants de compétitivité et de stabilité économique. De l'autre, l'exigence croissante d'adapter la culture d'entreprise aux aspirations des nouvelles générations, marquées par une recherche accrue de sens, de reconnaissance, d'équilibre et de bien-être au travail. Cette tension structurelle traverse aujourd'hui l'ensemble du cycle de vie du collaborateur, du recrutement jusqu'à la décision de départ.

C'est dans ce contexte que cette étude a choisi d'interroger simultanément **179 DRH** d'entreprises de plus de **250 collaborateurs** et **1.199 jeunes talents**. L'objectif est de comprendre comment ce décalage est perçu, vécu et géré par chacune des parties, mais aussi d'évaluer ses impacts concrets sur l'engagement, la motivation et le climat social au sein des organisations. En croisant ces regards, l'étude vise à dépasser les discours simplificateurs pour identifier les véritables points de rupture.

L'ambition est double : confronter les perceptions pour objectiver les malentendus persistants, et mettre en lumière des leviers d'action concrets permettant de réconcilier performance économique et aspirations générationnelles. À travers une analyse croisée sans filtre, les résultats proposés livrent une photographie fidèle des tensions actuelles et ouvrent des pistes opérationnelles pour accompagner l'évolution des entreprises face aux transformations profondes du travail.



179 DRH
PARTICIPANTS



1.199 JEUNES
PARTICIPANTS



JANVIER 2026
PÉRIODE



ONLINE
QUESTIONNAIRE

CRITÈRES DE SÉLECTION ET ATTENTES CANDIDATS

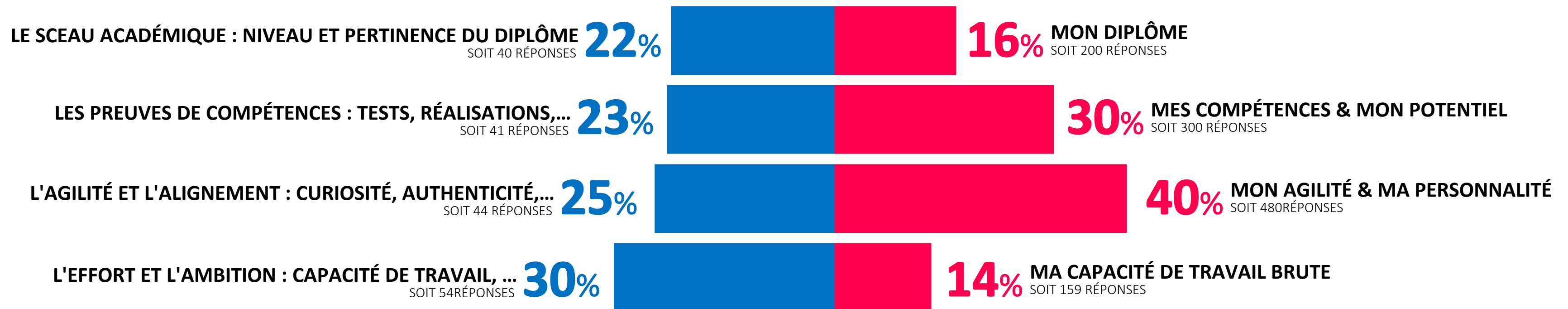
LE MALENTENDU : LES RECRUTEURS ACHÈTENT DE LA SUEUR (EFFORT/RÉSILIENCE), LÀ OÙ LA GEN Z VEND SON ÂME (PERSONNALITÉ/AUTHENTICITÉ)

DRH : 179 RÉPONDANTS

Dans vos recrutements de juniors aujourd'hui, quel est le critère décisif qui fait pencher la balance entre deux candidats ?

GEN Z : 1.199 RÉPONDANTS

Dans l'idéal, sur quoi aimeriez-vous être évalué pour être recruté ?



PERCEPTION DU DÉCALAGE OFFRE-DEMANDE

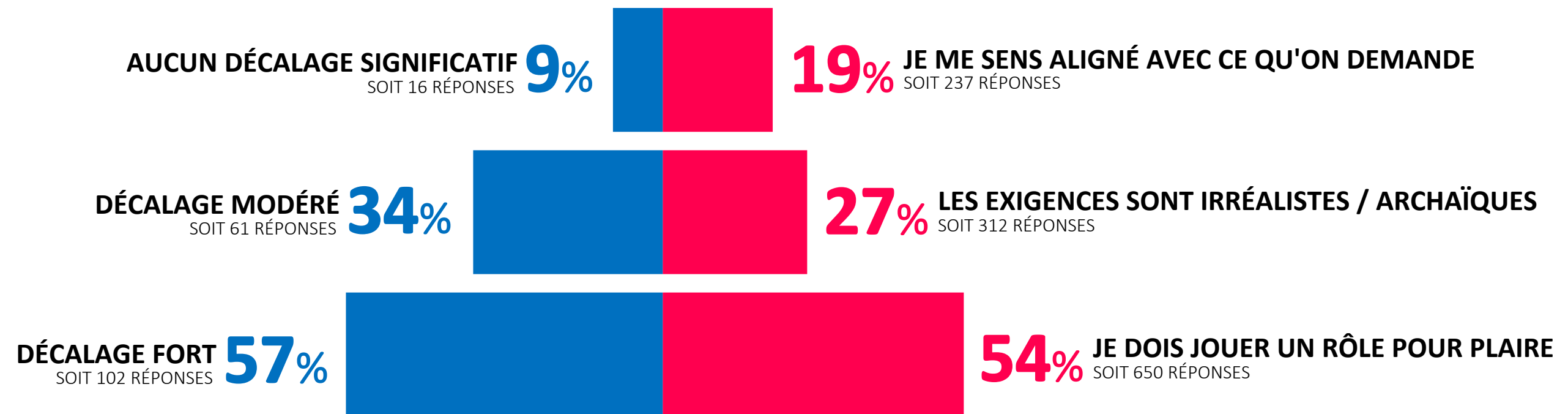
LE MASQUE : CE QUE LES DRH ANALYSENT COMME UN "DÉCALAGE DE COMPÉTENCES" EST VÉCU COMME UNE "COMÉDIE SOCIALE" FORCÉE PAR LES CANDIDATS

DRH : 179 RÉPONDANTS

Observez-vous un décalage significatif entre les exigences actuelles des postes et les attentes exprimées par les candidats ?

GEN Z : 1.199 RÉPONDANTS

Quel est votre sentiment face aux offres d'emploi actuelles ?



STRATÉGIES D'ATTRACTION ET DE MARQUE EMPLOYEUR

L'ILLUSION : LA "RÉFLEXION STRATÉGIQUE" DES ENTREPRISES EST BRUTALEMENT PERÇUE COMME DU "MARKETING VIDE" (BULLSHIT) PAR LES JEUNES TALENTS

DRH : 179 RÉPONDANTS

Avez-vous déployé une stratégie formalisée dédiée spécifiquement à l'attraction et à la fidélisation de la Gen Z ?

OUI, EN COURS DE DÉPLOIEMENT OU DÉPLOYÉE **30%**
SOIT 54 RÉPONSES

NON / EN RÉFLEXION **70%**
SOIT 125 RÉPONSES

GEN Z : 1.199 RÉPONDANTS

Avez-vous l'impression que les entreprises ont une stratégie pour vous attirer ?

20% OUI, JE SENS UNE VOLONTÉ SINCÈRE DE CHANGER
SOIT 240 RÉPONSES

80% NON / C'EST SURTOUT DU MARKETING RH
SOIT 959 RÉPONSES

MODÈLES D'ORGANISATION ET FLEXIBILITÉ

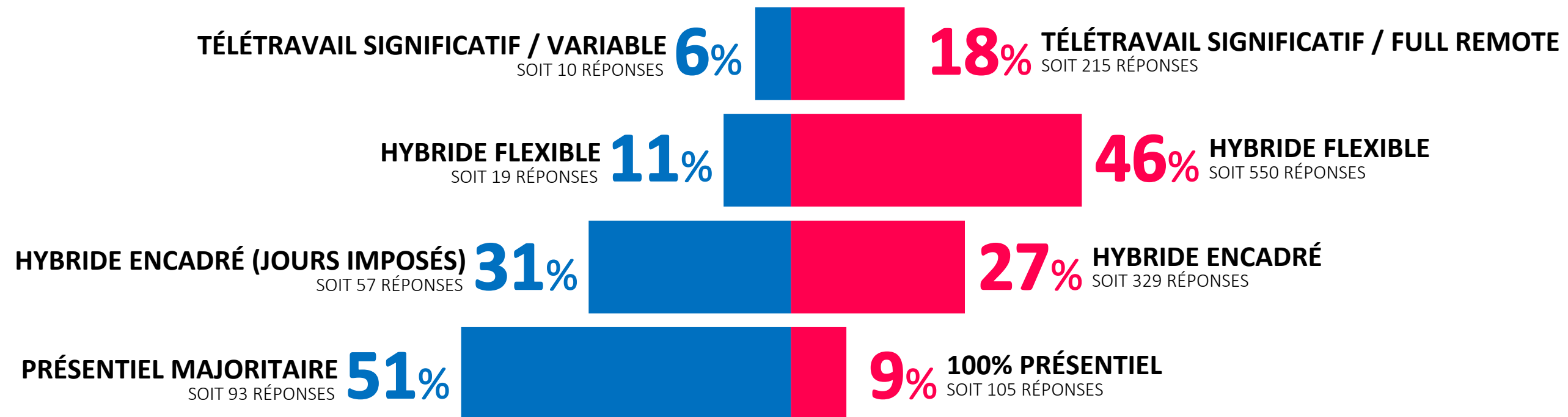
LE CHOC SPATIAL : L'OBSESSION DU CONTRÔLE PAR LE PRÉSENTIEL (DRH) SE HEURTE FRONTALEMENT À L'EXIGENCE DE LIBERTÉ HYBRIDE (GEN Z)

DRH : 179 RÉPONDANTS

Quel modèle d'organisation du travail (présentiel/hybride) privilégiez-vous pour assurer l'engagement des juniors ?

GEN Z : 1.199 RÉPONDANTS

Quel modèle d'organisation du travail vous ferait signer immédiatement ?



LEVIERS DE FIDÉLISATION ET D'ENGAGEMENT

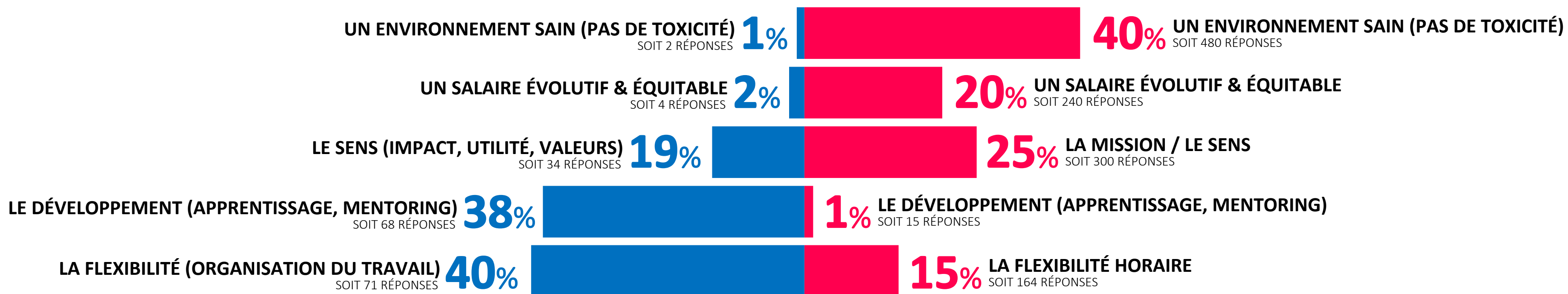
L'AVEUGLEMENT : LES RH TENTENT DE FIDÉLISER PAR LA "CARRIÈRE", IGNORANT QUE LA GEN Z EXIGE D'ABORD LA "SURVIE MENTALE" (NON-TOXICITÉ)

DRH : 179 RÉPONDANTS

Au-delà de la rémunération, quel levier vous semble le plus efficace aujourd'hui pour fidéliser durablement la Gen Z ?

GEN Z : 1.199 RÉPONDANTS

Au quotidien, qu'est-ce qui vous ferait rester plus de 2 ans ?



PRISE EN COMPTE DE LA SANTÉ MENTALE

L'ABANDON : LA RESPONSABILISATION INDIVIDUELLE PRÔNÉE PAR L'ENTREPRISE EST VÉCUE COMME UN TABOU INSUPPORTABLE PAR LA GEN Z

DRH : 179 RÉPONDANTS

Quelle est la posture actuelle de votre entreprise concernant la prise en compte de la santé mentale des collaborateurs ?

GEN Z : 1.199 RÉPONDANTS

Comment jugez-vous la prise en compte de votre santé mentale en entreprise/stage ?

STRUCTURÉE : POLITIQUES ACTIVES (DROIT DÉCONNEXION, ÉCOUTE) **18%**
SOIT 32 RÉPONSES

20% BIENVEILLANTE (DISPOSITIFS D'ÉCOUTE RÉELS)
SOIT 240 RÉPONSES

RESPONSABILISANTE : RELÈVE DE LA SPHÈRE INDIVIDUELLE **37%**
SOIT 65 RÉPONSES

32% RESPONSABILISANTE (ON ME DIT DE "MIEUX M'ORGANISER")
SOIT 384 RÉPONSES

INFORMELLE : GESTION AU CAS PAR CAS **45%**
SOIT 82 RÉPONSES

48% INEXISTANTE (SUJET TABOU OU IGNORÉ)
SOIT 575 RÉPONSES

CAUSES PROFONDES DES DÉPARTS VOLONTAIRES

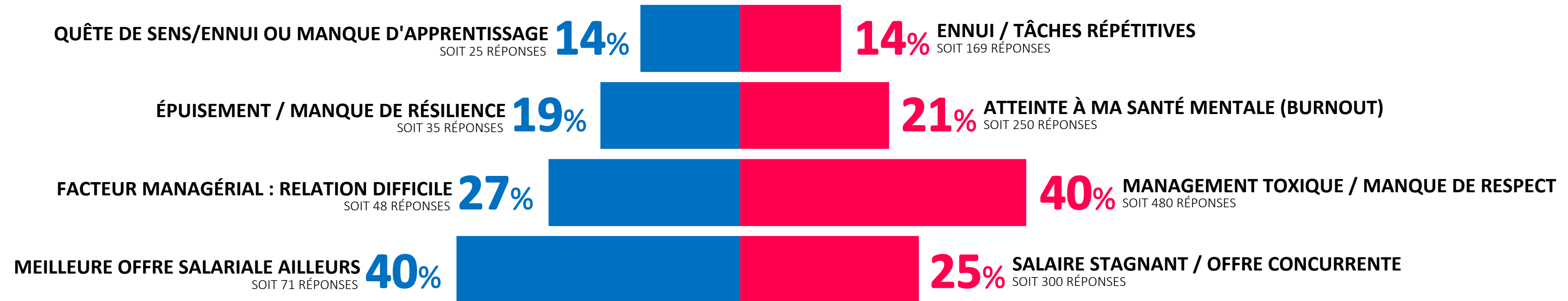
L'ERREUR DE DIAGNOSTIC : LES MANAGERS SONT PERSUADÉS QUE L'ARGENT FAIT RESTER, ALORS QUE C'EST LE MANQUE DE RESPECT QUI FAIT FUIR

DRH : 179 RÉPONDANTS

Quelle est la cause principale identifiée des départs volontaires parmi vos collaborateurs de moins de 30 ans ?

GEN Z : 1.199 RÉPONDANTS

Quelle est la raison n°1 qui vous ferait démissionner demain ?



MATURITÉ MANAGÉRIALE ET POSTURE DE COACH

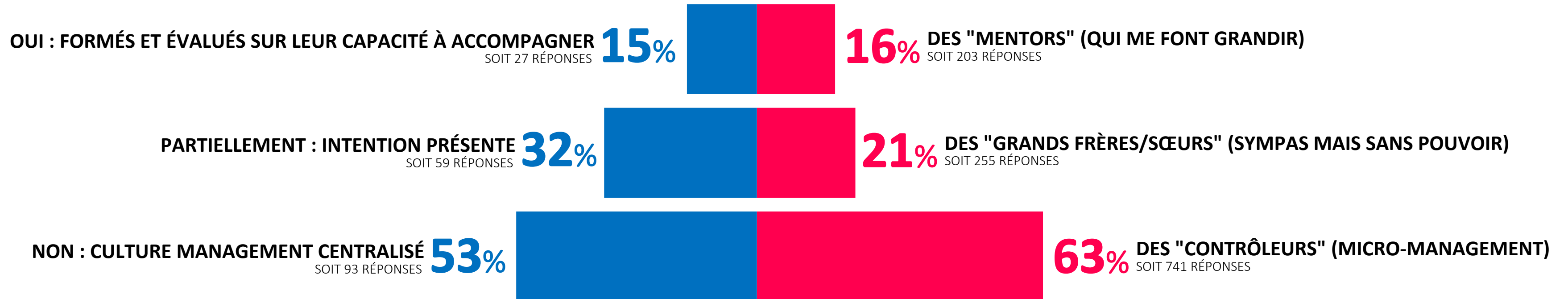
LE REJET DE L'AUTORITÉ : LE MANAGER "DIRECTIF" TRADITIONNEL N'EST PLUS VU COMME UN CHEF, MAIS COMME UN "FLIC" (MICRO-MANAGER) À FUIR

DRH : 179 RÉPONDANTS

Vos managers de proximité sont-ils suffisamment outillés pour adopter un rôle de Manager-Coach auprès des équipes ?

GEN Z : 1.199 RÉPONDANTS

Comment percevez-vous vos managers actuels (ou de stage) ?



ADAPTATION CULTURELLE ET STRATÉGIQUE

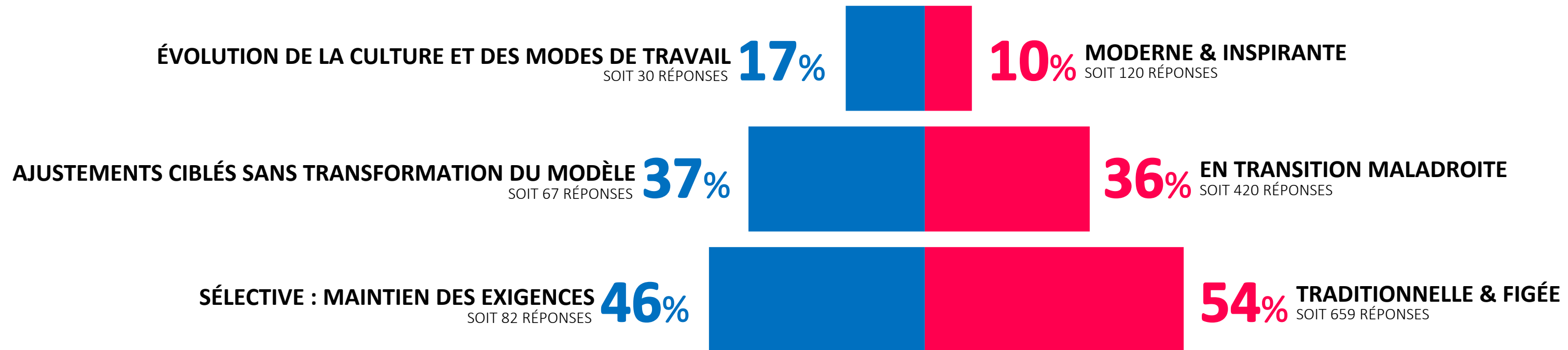
L'INERTIE : LA VOLONTÉ DE "PRÉSERVER LES CODES" (DRH) EST INTERPRÉTÉE COMME UNE INCAPACITÉ CHRONIQUE À SE MODERNISER (GEN Z)

DRH : 179 RÉPONDANTS

Comment qualifieriez-vous la stratégie actuelle de votre entreprise face aux nouvelles attentes générationnelles ?

GEN Z : 1.199 RÉPONDANTS

Globalement, comment percevez-vous la culture des entreprises marocaines ?



Le malentendu originel : quand la sélection des talents devient une « comédie sociale »

Les données de cette étude mettent en lumière une fracture structurelle dans la définition même du contrat d'embauche. Il ne s'agit pas d'une simple différence de goût, mais d'un conflit de valeurs fondamentales. Tandis que 30 % des recruteurs et managers continuent de traquer « l'effort, la résilience et l'ambition » pour garantir la productivité future, 40 % des candidats de la Gen Z exigent d'être choisis pour leur « personnalité et leur authenticité ». Ce décalage crée un biais de recrutement immédiat : l'entreprise cherche de la sueur et de l'abnégation là où le jeune talent vend sa singularité et son agilité.

La conséquence de ce dialogue de sourds est dévastatrice pour la qualité de l'expérience candidat. Face à des attentes jugées archaïques, 54 % des jeunes affirment devoir « jouer un rôle » pour être acceptés. Le processus de recrutement ne valide plus une adéquation culturelle, mais la capacité du candidat à porter un masque social. Cette dissonance cognitive initiale est aggravée par une perception critique de la marque employeur : pour 40 % des répondants, les discours d'attraction des entreprises ne sont que du « marketing RH » vide de sens.

Enfin, le fossé se creuse sur l'organisation du travail. L'obsession du présentiel, plébiscité par une majorité de managers pour rassurer leur besoin de contrôle, se heurte frontalement à l'exigence de flexibilité hybride de la Gen Z. En tentant d'imposer un retour au bureau rigide, les entreprises envoient un signal de défiance avant même l'intégration, installant un sentiment d'imposture et de méfiance réciproque dès le premier jour.

L'erreur de diagnostic fatale : soigner le mal-être par le salaire

Il existe aujourd'hui une « cécité managériale » critique quant aux motifs réels de désengagement et de turnover. L'étude révèle une erreur d'appréciation coûteuse : alors que 40 % des DRH restent persuadés que les départs volontaires sont dictés par « l'opportunité financière » ou la concurrence, la réalité terrain exprimée par la Gen Z est sans appel. C'est la fuite d'un « management toxique » et le manque de respect qui constituent la cause première de rupture pour 40 % d'entre eux, loin devant la question salariale.

En se focalisant majoritairement sur la rémunération ou les promesses de carrière, les entreprises tentent de compenser par l'argent une souffrance qui est d'ordre relationnel, éthique et psychologique. Pour cette génération, le bien-être mental n'est plus un bonus ("perk") mais un prérequis non négociable. Or, sur ce terrain, la réponse de l'entreprise est jugée défailante : là où 46 % des DRH privilégient une approche « informelle » ou une gestion au cas par cas, 48 % des collaborateurs perçoivent cette méthode comme un abandon pur et simple ou un sujet tabou.

Le message est clair : la Gen Z ne quitte pas l'entreprise pour gagner plus, mais pour souffrir moins. L'absence de filets de sécurité structurels et la responsabilisation individuelle face au stress (« tu dois mieux t'organiser ») poussent les jeunes talents vers la sortie. On ne fidélise pas par des augmentations des collaborateurs qui se sentent psychologiquement en danger.

L'impasse de l'autorité : la fin du « chef » et l'inertie des organisations

Le modèle hiérarchique vertical, hérité du siècle dernier, vit une crise de légitimité profonde. Si 52 % des DRH admettent que leur culture reste « directive », la perception des jeunes est beaucoup plus radicale et sévère : 62 % décrivent leurs supérieurs comme des « contrôleurs » pratiquant le micro-management. Ce rejet massif signale la fin de l'autorité statutaire : la Gen Z, habituée à l'accès immédiat à l'information, ne refuse pas la hiérarchie en soi, mais elle refuse l'absence d'autonomie et le manque de coaching.

Le manager qui surveille au lieu de faire grandir est immédiatement délégitimé, transformant la relation de travail en une zone de friction permanente. Pourtant, face à cette urgence de transformation, la réponse stratégique des entreprises semble paradoxale, voire figée. Plutôt que de moderniser leurs pratiques pour intégrer cette nouvelle donne, 46 % des DRH optent pour une stratégie « sélective », tentant de filtrer les candidats pour ne retenir que ceux capables de se plier aux anciens codes.

C'est un calcul risqué à moyen terme. En cherchant à préserver le moule existant, l'entreprise renforce son image d'organisation « traditionnelle et figée » (pour 55 % des jeunes) et se coupe de la diversité cognitive nécessaire à son innovation. Au lieu de s'enrichir de l'agilité de la Gen Z, l'organisation risque de créer une monoculture vieillissante, déconnectée des réalités de son époque.

INSIGHTS DE L'ÉTUDE

1- Le recrutement est miné par un malentendu originel : la sélection par l'effort contre l'intégration par l'authenticité.

Tandis que 30 % des DRH traquent la résilience et le labeur, 40 % des candidats Gen Z vendent leur personnalité, créant un risque immédiat d'erreur de casting.

2- L'expérience candidat est vécue comme une « comédie sociale » forcée, génératrice de défiance.

54 % des jeunes talents avouent devoir « jouer un rôle » pour plaire, un décalage critique que les entreprises minimisent à tort comme une simple friction d'exigences techniques.

3- La lenteur stratégique des entreprises est sévèrement sanctionnée par une perception de « marketing vide ».

Le stade de la « réflexion » (35 % des DRH) est jugé comme de l'inaction par 40 % des candidats, qui ne voient dans les discours RH que de la communication sans preuves tangibles.

4- L'organisation du travail cristallise un conflit de territoire : le contrôle du présentiel contre la liberté de l'hybride.

L'obsession du retour au bureau (privilegié par 52 % des managers) se heurte frontalement à l'exigence de flexibilité hybride, devenue un standard non négociable pour la Gen Z.

5- La « non-toxicité » de l'environnement est devenue le premier levier de fidélisation, devant le salaire.

Les RH tentent de retenir par la carrière ou la formation, alors que 40 % des jeunes conditionnent leur présence à la sécurité psychologique et à la bienveillance du climat.

6- La gestion informelle de la santé mentale est vécue comme un abandon institutionnel.

L'approche « au cas par cas » (46 % des DRH) est perçue comme une absence de prise en charge par 48 % des collaborateurs, qui réclament des filets de sécurité structurels.

7- L'erreur de diagnostic sur les départs est coûteuse : on ne soigne pas une blessure managériale avec de l'argent.

Les DRH croient que les jeunes partent pour le salaire (40 %), alors que la cause réelle est la fuite d'un management toxique (40 %) ou irrespectueux.

8- Le modèle du « chef directif » s'effondre face à une demande de coaching et de sens.

62 % des Gen Z perçoivent leurs supérieurs comme des « contrôleurs » pratiquant le micro-management, rejetant l'autorité verticale au profit d'une posture de mentorat encore trop rare.

9- La stratégie de conservation des codes existants renforce l'image d'entreprises vieillissantes.

En optant pour une stratégie « sélective » (46 %) plutôt que transformationnelle, les entreprises apparaissent « figées » et « traditionnelles » (55 %), se coupant de l'innovation portée par la jeunesse.

RECOMMANDATIONS AUX DRH

DRH ET GÉNÉRATION Z : LE CHOC DES VALEURS

RECOMMANDATIONS

Cette étude ne se limite pas à documenter un écart générationnel. Elle révèle surtout l'épuisement d'un modèle managérial hérité d'une autre époque.

Pendant des décennies, le contrat implicite était stable : l'entreprise exigeait endurance, loyauté et engagement total ; elle offrait en retour sécurité, trajectoire professionnelle et reconnaissance statutaire. Ce compromis ne tient plus. La génération Z en acte la rupture sans détour. Elle n'échange plus l'effort contre la promesse d'une carrière, mais l'authenticité et l'agilité contre un cadre protecteur, une sécurité psychologique et une utilité perçue du travail.

4 Piliers pour passer de la confrontation à la collaboration :

1. RECRUTEMENT : cesser d'acheter de la souffrance

Les managers cherchent encore des profils "résilients" capables d'encaisser la pression. C'est un filtre dangereux qui écarte les profils créatifs et sensibles.

L'action : révisez vos grilles d'entretien. Ne demandez plus "Êtes-vous capable de travailler sous pression ?" mais "Dans quel environnement vous sentez-vous le plus performant ?".

L'objectif : recruter sur le potentiel et l'alignement culturel, plutôt que sur la capacité de travail brute.

2. SANTÉ MENTALE : de la « cerise sur le gâteau » au « gilet de sauvetage »

La santé mentale ne peut plus être une option gérée au cas par cas ou déléguée à la sphère privée. C'est le premier motif de rupture.

L'action : instaurez une politique de "Tolérance Zéro" envers la toxicité managériale. Mettez en place des canaux de signalement anonymes et des filets de sécurité psychologique structurels.

L'objectif : garantir la "sécurité émotionnelle" comme on garantit la sécurité physique sur un chantier.

3. MANAGEMENT : tuer le « petit chef », faire naître le « coach »

Le micro-management est perçu comme une agression par la Gen Z. Le manager qui contrôle est mort ; vive le manager qui développe.

L'action : conditionnez les primes des managers non plus seulement aux résultats financiers, mais à la rétention de leurs équipes et au climat social (NPS interne). Formez-les massivement à la posture de coach.

L'objectif : rendre les managers responsables du "Care" autant que du "Cash".

4. ORGANISATION : lâcher prise sur le « Comment » pour se focaliser sur le « Quoi »

Le conflit sur le télétravail est un conflit de confiance. Vouloir contrôler les corps (présentiel) pour garantir la productivité est archaïque.

L'action : passez d'une culture du contrôle des horaires à une culture du pilotage par objectifs (résultats). Si le travail est fait, peu importe où et quand.

L'objectif : offrir la flexibilité radicale que la Gen Z considère comme un droit acquis, non comme un privilège.

+98.000 LECTEURS PAR MOIS
REJOIGNEZ LA PREMIÈRE COMMUNAUTÉ RH EN LIGNE AU MAROC



DRH_{.ma} **INSIGHTS**