

Rapport mondial 2025 d'Indeed sur les talents :

Perspectives sur la main-d'œuvre
multigénérationnelle



L'écart générationnel

Le marché du travail n'a jamais été aussi multigénérationnel. Les générations plus âgées restent en poste plus longtemps, tandis que la génération Z arrive en force. Comment les entreprises s'adaptent-elles à ce nouvel équilibre?

Pour le découvrir, Indeed a commandé un sondage à l'échelle mondiale auprès d'employeurs et de chercheurs d'emploi. Les résultats mettent en évidence les défis liés à la conciliation des besoins des différentes générations, tout en soulignant les avantages de les relever. Tous conviennent que des lieux de travail multigénérationnels améliorent non seulement l'expérience des employés, mais aussi les résultats de l'entreprise.

Les plus grands défis concernent souvent les jeunes travailleurs. Plus de la moitié des employeurs (57 %) et des chercheurs d'emploi (53 %) estiment que les jeunes générations sont moins engagées dans leur travail. De nombreuses personnes considèrent que la génération Z manque d'empathie et de compétences interpersonnelles, même ceux qui en font partie.

Pourtant, la génération Z (née entre 1997 et 2012) dominera bientôt le marché du travail. En 2025, elle représentera à elle seule plus du quart de la main-d'œuvre mondiale¹.

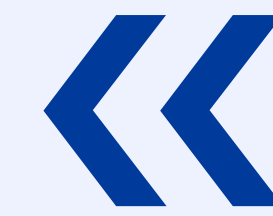
Les préférences et les attentes de la génération Z façonneront l'avenir du travail. Le sondage met

en lumière ce à quoi pourrait ressembler cet avenir. Par exemple, la majorité des répondants estiment que les jeunes travailleurs accordent plus d'importance aux engagements environnementaux, sociaux et éthiques de leur employeur que les générations précédentes.

Toutefois, les baby-boomers conservent une forte influence. Les départs à la retraite se font plus tard, et d'ici 2030, on estime que 150 millions d'emplois dans le monde pourraient être occupés par des personnes de 55 ans et plus, y compris la génération X et les baby-boomers². Les employeurs doivent donc créer des lieux de travail qui attirent la relève tout en tenant compte de l'expérience des travailleurs plus âgés.

« Beaucoup de gens pensent que la discussion autour des enjeux intergénérationnels au travail est une mise en lumière des conflits », explique George Murphy, coprésident du groupe de ressources d'inclusion générationnelle All Generations Empowered (AGE) chez Indeed, qui crée des occasions de collaboration pour les employés de tous âges. « Cependant, quand on amorce la discussion, il ne s'agit plus tant de notre différence d'âge que de nos expériences différentes. Comment puis-je tirer parti de votre vécu, et vous du mien? Comment pouvons-nous travailler ensemble pour être aussi efficaces et productifs que possible? »

Ce rapport présente des données exclusives d'Indeed et des perspectives d'experts pour accompagner les responsables de l'acquisition de talents dans la création de lieux de travail inclusifs et performants.



Il ne s'agit plus tant de notre différence d'âge que de nos expériences différentes. Comment puis-je tirer parti de votre vécu, et vous du mien? »

George Murphy
Coprésident du groupe de ressources
d'inclusion générationnelle
All Generations Empowered (AGE)

1. McKinsey, « The Gen Z equation », juin 2023 (en anglais uniquement)

2. Bain & Company, « Better with Age: The Rising Importance of Older Workers », juillet 2023 (en anglais uniquement)

La méthodologie

Le rapport mondial d'Indeed sur les talents est fondé sur un sondage en ligne réalisé du 13 novembre au 6 décembre 2024.

Le profil des personnes interrogées est le suivant :

- 11 006 chercheurs d'emploi, c'est-à-dire les personnes qui occupent un emploi à temps plein ou à temps partiel, ou qui sont à la recherche d'un emploi.
- 5 600 employeurs, c'est-à-dire les personnes qui ont des responsabilités de haute direction dans leur entreprise.

Les profils d'âge de chaque public à l'échelle mondiale sont les suivants :

- Chercheurs d'emploi : génération Z (13 %), génération Y (37 %), génération X (36 %), baby-boomers (14 %).
- Employeurs : génération Z (8 %), génération Y (43 %), génération X (35 %), baby-boomers (13 %).

Ce rapport se concentre sur neuf des principaux marchés d'Indeed. Les répondants proviennent des pays suivants :

- Chercheurs d'emploi : Canada (1 142), Allemagne (1 193), Australie (615), États-Unis (1 163), France (1 127), Italie (1 119), Japon (1 100), Pays-Bas (644), Royaume-Uni (1 116).
- Employeurs : Canada (253), Allemagne (501), Australie (257), États-Unis (1 023), France (500), Italie (515), Japon (516), Pays-Bas (251), Royaume-Uni (1 023).

Lorsque vous faites référence à ce sondage, veuillez utiliser la mention suivante :

Sondage d'Indeed avec YouGov 2024, total n = 9 219 chercheurs d'emploi et 4 839 employeurs

Table des matières

Introduction	02
À propos d'Indeed	04
Le choc des cultures générationnel	05
La main-d'œuvre multigénérationnelle en vaut la peine	13
Conclusion et faits saillants	22

À propos d'Indeed

Indeed est le 1^{er} site d'emploi dans le monde³ avec plus de 595 millions de profils de chercheurs d'emploi⁴. Indeed s'efforce de faire des chercheurs d'emploi une priorité tout en fournissant rapidement des correspondances pertinentes aux employeurs afin de soutenir leurs besoins de recrutement.

Chaque jour, nous aidons des millions de personnes à trouver l'emploi qui leur convient pour une vie plus épanouie, en combinant les dernières technologies d'IA avec la puissance du jugement et du contact humains.

595 millions
de profils de
chercheurs
d'emploi à l'échelle
mondiale

Données d'Indeed (à l'échelle mondiale), comptes de chercheurs d'emploi qui disposent d'une adresse courriel unique vérifiée

1^{re}
application de
recherche d'emploi
sur iPhone et Android
dans plus de 25 pays

Catégorie des applications mobiles pour affaires et entreprises sur SimilarWeb, juin 2023

24 millions
d'offres d'emploi
au total sur
Indeed à l'échelle
mondiale

6
offres d'emploi
ajoutées chaque
seconde, à
l'échelle mondiale

Plus de 60
pays dans lesquels
Indeed possède
des sites dans **28**
langues

**Plus de
23,6 millions**
d'entrevues
téléphoniques sur
Indeed, à l'échelle
mondiale

300 000
nouvelles offres
d'emploi ajoutées
chaque mois au
Canada

Données d'Indeed

6,3 millions
de candidatures
Indeed Apply
finalisées chaque
jour sur un appareil
mobile, à l'échelle
mondiale

3. Comscore, visites totales, mars 2024

4. Données Indeed (à l'échelle mondiale), comptes de chercheurs d'emploi qui disposent d'une adresse courriel unique vérifiée

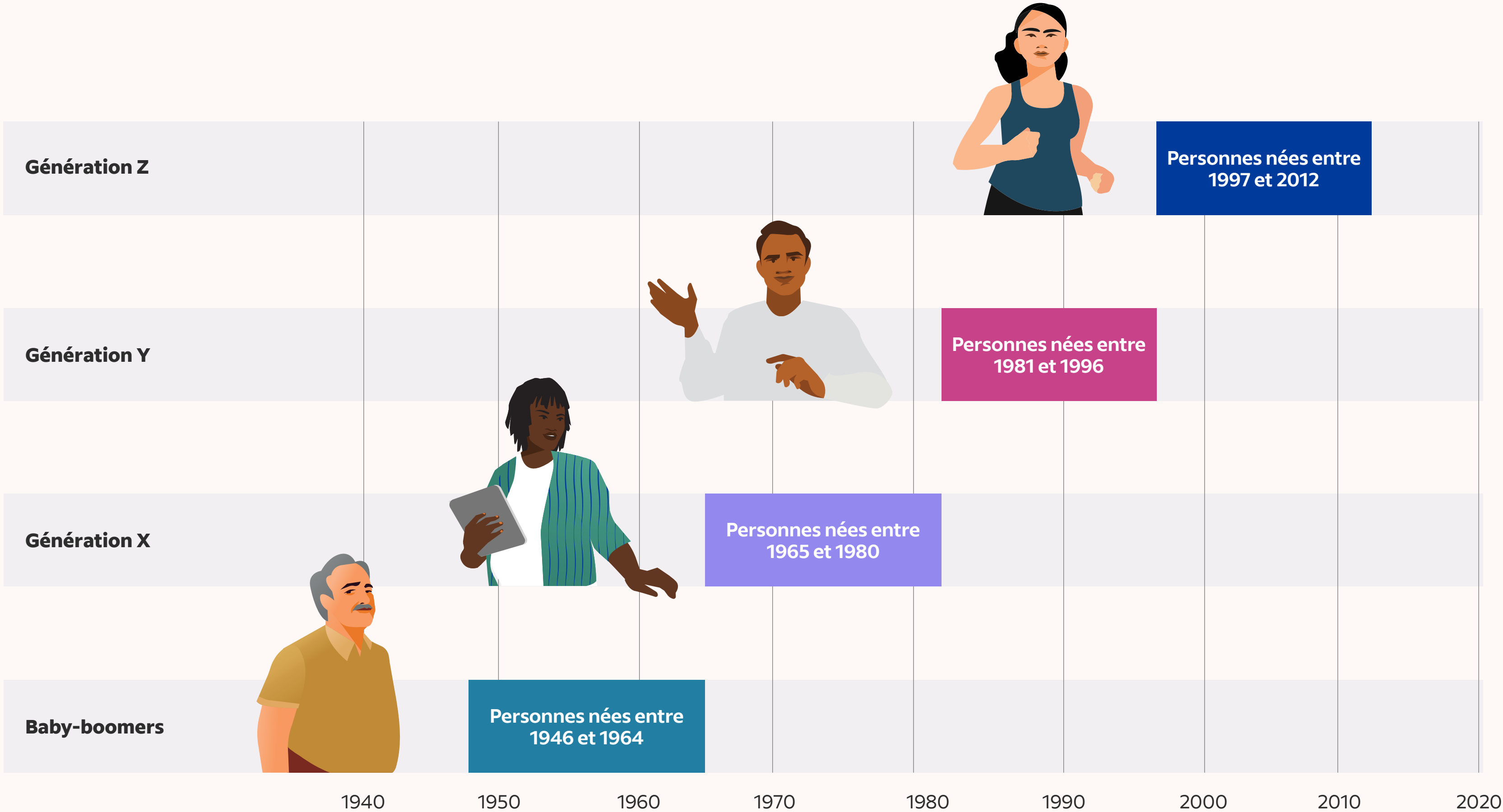
Le choc des cultures générationnelles

Comment les générations les plus jeunes et les plus âgées s'adaptent difficilement à un monde du travail en pleine évolution



La définition des générations

Alors que les baby-boomers restent plus longtemps en poste et que la génération Z entre sur le marché du travail, la main-d'œuvre actuelle n'a jamais été aussi multigénérationnelle.



La génération Z traîne une mauvaise réputation, même auprès de ses propres membres

Les générations plus âgées ont souvent tendance à regarder les plus jeunes avec scepticisme. Le sondage démontre que cette perception persiste encore aujourd'hui sur le lieu de travail. Plus de la moitié des employeurs (54 %) et des chercheurs d'emploi (54 %) estiment que la génération Z dépend trop de la technologie. De plus, 37 % des employeurs la décrivent comme paresseuse, et 38 % des chercheurs d'emploi sont d'accord. Les deux groupes affirment également que la génération Z est celle qui se sent le plus en droit d'obtenir ce qu'elle veut.

Fait surprenant : la génération Z est d'accord.

Les chercheurs d'emploi et les employeurs de la génération Z affirment que leur propre génération est la plus susceptible d'afficher chacun de ces attributs négatifs. Cette perception sévère pourrait simplement être liée à la manière dont ils sont représentés dans la culture populaire et sur les réseaux sociaux.

Comment les chercheurs d'emploi perçoivent-ils les autres générations?

Toutes les générations associent les traits les plus négatifs à la génération Z, y compris la Z elle-même.

	Total	Génération Z	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
Assiduité	Génération X	Génération Y	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
Capacité d'adaptation	Génération X	Génération Y	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
Ambition	Génération Y	Génération Y	Génération Y	Génération X	Génération X
Collaboration	Génération X	Génération Y	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
Créativité et innovation	Génération Y	Génération Z	Génération Y	Génération Y	Génération Y
Paresse	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z
Exigence ou sentiment exagéré d'importance	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z
Manque de flexibilité	Baby-boomers	Baby-boomers	Baby-boomers	Baby-boomers	Génération Z
Trop grande dépendance à la technologie	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z
Manque de compétences en communication interpersonnelle	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z
Manque d'empathie	Génération Z	Génération Z	Baby-boomers	Génération Z	Génération Z
Réticence à prendre des risques	Baby-boomers	Génération Z	Baby-boomers	Baby-boomers	Baby-boomers

Question pour les chercheurs d'emploi : Quels attributs, le cas échéant, associez-vous le plus souvent à chaque génération? Veuillez sélectionner toutes les générations concernées pour chaque ligne.

Il existe aussi une autre raison pour laquelle les employés de la génération Z peuvent éprouver des difficultés au travail : la COVID-19. La pandémie a perturbé une étape cruciale de leur parcours professionnel, celui où ils auraient normalement développé des compétences essentielles et assimilé les normes du lieu de travail par des stages en personne et à des emplois de début de carrière. Selon une étude américaine de l'Associated Press, 46 % des répondants de la génération Z estiment que la pandémie a rendu plus difficile la poursuite de leurs objectifs d'études ou de carrière⁵.

Les employeurs peuvent contribuer à réduire la frustration de la génération Z en leur proposant du mentorat et des occasions ciblées d'acquisition de compétences. Des cabinets de conseil dans le monde entier comme KPMG, Deloitte et PwC ont d'ailleurs mis en place des formations spécialisées pour les travailleurs de cette génération, axées sur des compétences comme le travail d'équipe, la présentation orale, le savoir-faire en matière de communication par courriel et la communication efficace en personne⁶.

5. Associated Press, [Gen Z and the toll of the pandemic](#), décembre 2021
6. Fortune, [Gen Z is so lacking in soft skills after lockdown that Big 4 consultants are offering classes to help new hires fit in at work](#), juillet 2023
* Les liens vers les sources sont en anglais uniquement.

Comment les employeurs perçoivent-ils les différentes générations?

Comme les chercheurs d'emploi, les employeurs estiment que la génération Z présente les caractéristiques les plus négatives.

	Total	Génération Z	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
Assiduité	Génération X	Génération Y	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
Capacité d'adaptation	Génération X	Génération Y	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
Ambition	Génération Y	Génération Y	Génération Y	Génération X	Génération X
Collaboration	Génération X	Génération Y	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
Créativité et innovation	Génération Y	Génération Y	Génération Y	Génération Y	Génération X
Paresse	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z
Exigence ou sentiment exagéré d'importance	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z
Manque de flexibilité	Baby-boomers	Génération X	Baby-boomers	Baby-boomers	Génération Z
Trop grande dépendance à la technologie	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z
Manque de compétences en communication interpersonnelle	Génération Z	Génération X	Génération Z	Génération Z	Génération Z
Manque d'empathie	Génération Z	Baby-boomers	Génération Z	Génération Z	Génération Z
Réticence à prendre des risques	Baby-boomers	Génération X	Baby-boomers	Baby-boomers	Baby-boomers

Question pour les employeurs : Quels attributs, le cas échéant, associez-vous le plus souvent à chaque génération? Veuillez sélectionner toutes les générations concernées pour chaque ligne.

Embaucher des membres de la génération Z est difficile, les fidéliser l'est encore plus

Les employeurs considèrent la génération Z comme la principale source de problèmes fréquents en matière de recrutement. Environ un tiers des répondants affirment que cette génération est la plus susceptible de présenter les comportements suivants :

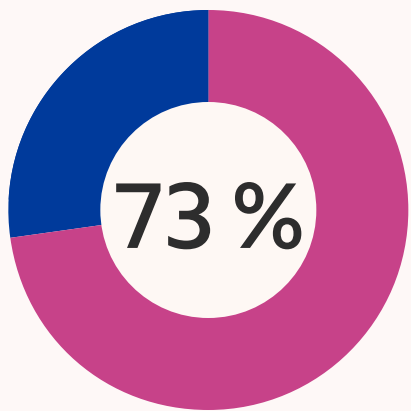
- Manque de flexibilité dans le processus de recrutement
- Faibles compétences en communication
- Refus d'assister à des entrevues en personne
- Demande de rémunération déraisonnable, d'avantages sociaux accrus et de modalités de travail à distance
- Manque de familiarité avec les activités réelles de l'entreprise

La génération Z a également une mauvaise réputation lorsqu'il s'agit de rester en poste après l'embauche. Près des trois quarts des employeurs (73 %) et des chercheurs d'emploi (73 %) affirment que les jeunes générations sont les plus susceptibles de changer fréquemment d'emploi. Même si les générations plus âgées sont plus enclines à le penser (74 % des employeurs baby-boomers et 78 % des chercheurs d'emploi de cette génération sont d'accord), 72 % des chercheurs d'emploi de la génération Z sont du même avis, tout comme 74 % des employeurs de cette même génération.

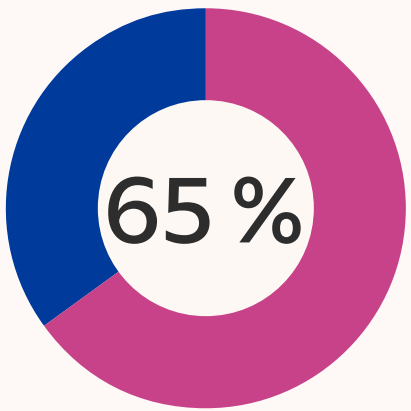
Quelles générations posent le plus de défis en recrutement?

Selon les employeurs, la génération Z représente une source fréquente de problèmes de recrutement et de fidélisation.

	Génération Z	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
Manque de flexibilité	28 %	21 %	18 %	21 %
Faibles compétences en communication	33 %	20 %	16 %	16 %
Réticence à participer à des entrevues en personne	29 %	19 %	14 %	11 %
Demandes de rémunération déraisonnables	33 %	24 %	20 %	15 %
Augmentation du nombre de congés ou d'autres avantages sociaux	29 %	25 %	21 %	16 %
Télétravail ou horaires de travail flexible	37 %	34 %	22 %	14 %
Manque de familiarité avec les activités de l'entreprise ou l'entreprise elle-même	34 %	23 %	17 %	13 %



des chercheurs d'emploi estiment que les jeunes générations sont plus susceptibles de changer de poste ou d'entreprise.

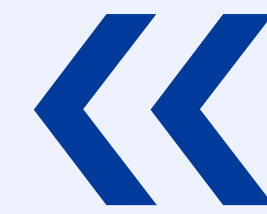


des chercheurs d'emploi de la génération Z recherchent activement un nouvel emploi ou sont ouverts à en trouver un.

Question pour les employeurs : Parmi les enjeux suivants, lesquels avez-vous rencontrés lors du recrutement d'employés de différentes générations? Veuillez sélectionner toutes les générations concernées pour chaque ligne.

L'idée selon laquelle les jeunes générations sont « déloyales », du point de vue des baby-boomers, est plus sévère que la réalité. Il existe toutefois une part de vérité derrière cette réputation : 65 % des chercheurs d'emploi de la génération Z déclarent être activement à la recherche d'un nouvel emploi ou ouverts à en trouver un. Il s'agit de la proportion la plus élevée parmi tous les groupes d'âge, bien que la génération Y suive de près. Même si cette démarche est fréquente chez les jeunes qui souhaitent faire progresser leur carrière, le sondage indique qu'elle constitue une source de frustration pour de nombreux employeurs.

« Les jeunes se sentent moins liés à leur entreprise et changent d'emploi plus rapidement. C'est tout à fait normal, mais cela perturbe quand même notre fonctionnement », relate un employeur baby-boomer en Allemagne. « Les membres des générations Z et Y changent souvent d'emploi », renchérit un employeur membre de la génération X aux États-Unis. « Ça ne vaut presque pas la peine de les former ou de lancer le processus de certification s'ils démissionnent à chaque changement de saison. »



Les membres des générations Z et Y changent souvent d'emploi. Ça ne vaut presque pas la peine de les former ou de lancer le processus de certification s'ils démissionnent à chaque changement de saison. »

Employeur (génération X), États-Unis

Les baby-boomers ont aussi besoin de formation

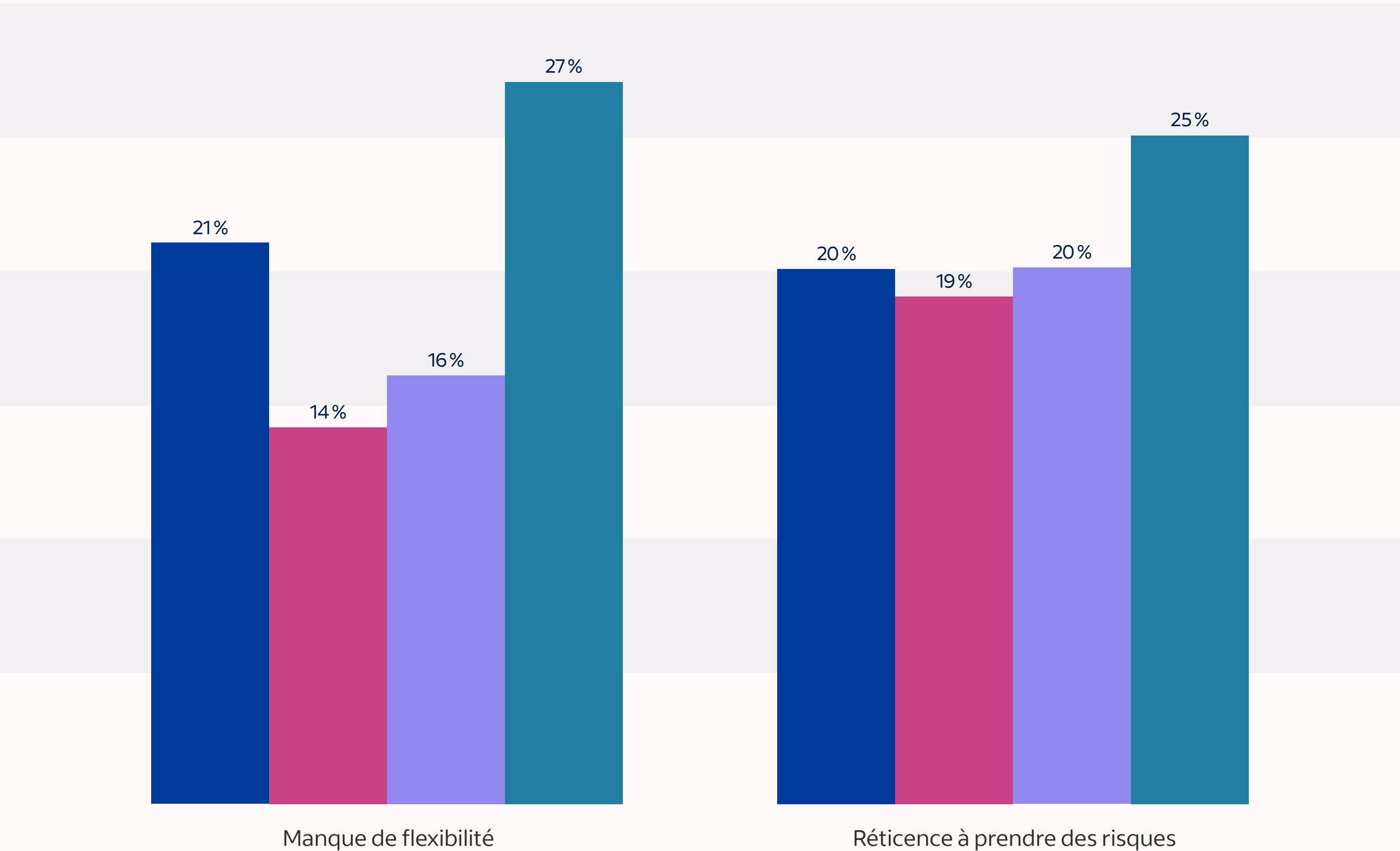
Les générations plus âgées ont tendance à voir les jeunes comme paresseux et exigeants, tandis que les jeunes générations jugent souvent leurs aînés déconnectés. Près des trois quarts des personnes interrogées estiment que les générations plus âgées sont les moins compétentes sur le plan technologique. Les travailleurs plus âgés, eux, ne sont pas du même avis : seulement 21 % des employeurs baby-boomers et 13 % des chercheurs d'emploi de cette génération considèrent leur groupe comme technologiquement incompetent.

Heather Tinsley-Fix, conseillère principale en engagement de l'employeur chez AARP, reconnaît que les travailleurs âgés peuvent parfois avoir moins de compétences numériques que leurs collègues plus jeunes. Toutefois, précise-t-elle, « ce n'est pas toujours le cas, et cela ne veut pas dire qu'ils ne peuvent pas les acquérir ». Après tout, ils ont déjà traversé et surmonté de nombreuses transformations technologiques au cours de leur carrière. Elle souligne l'importance, pour les employeurs, d'offrir des occasions de formation tout au long du parcours professionnel, pas seulement au début, afin de permettre à chacun d'exploiter pleinement les nouvelles technologies pour améliorer la productivité, encourager l'innovation et rendre le travail plus simple et plus agréable.

Quelles caractéristiques négatives les chercheurs d'emploi attribuent-ils à leurs homologues plus âgés?

Dans l'ensemble, les chercheurs d'emploi estiment que les baby-boomers sont la génération la moins flexible et la plus réticente à prendre des risques.

- Génération Z
- Génération Y
- Génération X
- Baby-boomers



Question pour les chercheurs d'emploi : Quels attributs, le cas échéant, associez-vous le plus souvent à chaque génération? Veuillez sélectionner toutes les générations concernées pour chaque ligne.

Le sondage révèle aussi que les générations plus âgées sont les plus souvent perçues comme manquant de flexibilité : la plus grande proportion de chercheurs d'emploi (27 %) et d'employeurs (27 %) considère les baby-boomers comme la génération la moins flexible. Les baby-boomers eux-mêmes font exception, puisqu'ils désignent plutôt la génération Z comme étant la moins flexible.

Heather Tinsley-Fix estime que ce décalage s'explique peut-être par le fait que les travailleurs plus âgés ont davantage d'expérience avec les changements qui tournent mal. Les répondants baby-boomers sont les plus nombreux à se dire réticents à prendre des risques. Ce que d'autres générations interprètent comme un manque de flexibilité est, pour eux, plutôt une preuve de prudence.

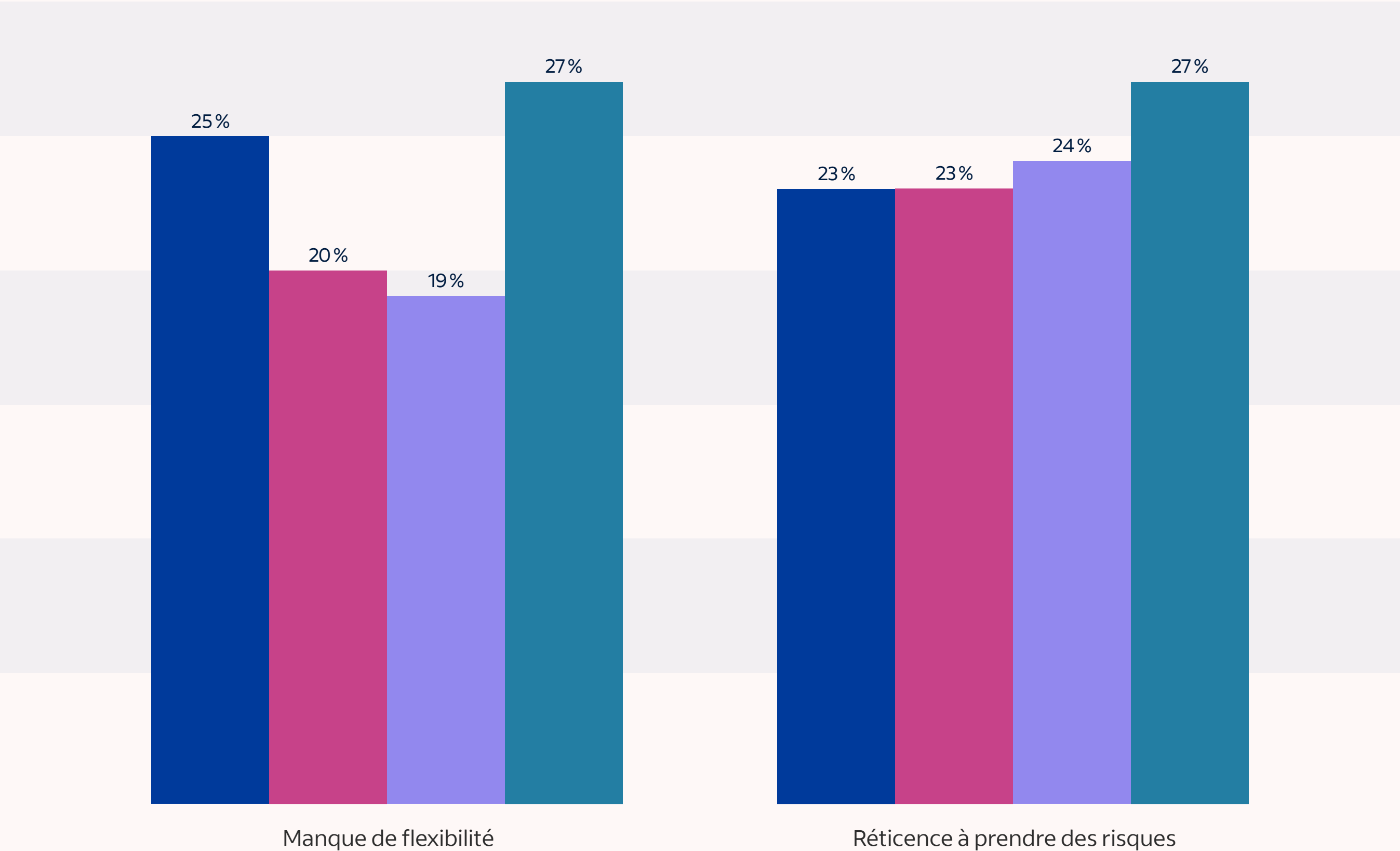
« Les travailleurs plus âgés disent souvent : "Écoutez, j'ai déjà appris cinq systèmes différents. Combien de temps celui-ci va-t-il durer?" », explique Heather Tinsley-Fix. Si d'autres supposent que tout changement est bon, « cette hésitation et ce rejet peuvent être interprétés comme un manque de flexibilité ».

Heather Tinsley-Fix recommande de donner aux travailleurs âgés l'occasion de s'exprimer lors des grands changements. « Présentez-le comme une discussion, pas comme une directive », explique-t-elle. Elle conseille aussi de reconnaître toute frustration liée à la communication relative à un changement nécessaire. Les employeurs peuvent ainsi miser sur l'expérience de ces travailleurs pour mieux accompagner la transition, cerner les obstacles et envisager des solutions concrètes.

Quels attributs négatifs les employeurs associent-ils aux générations plus âgées?

Comme les chercheurs d'emploi, les employeurs dans l'ensemble estiment que les baby-boomers sont les moins flexibles et les plus réticents à prendre des risques.

- Génération Z
- Génération Y
- Génération X
- Baby-boomers



Question pour les employeurs : Quels attributs, le cas échéant, associez-vous le plus souvent à chaque génération? Veuillez sélectionner toutes les générations concernées pour chaque ligne.

La main-d'œuvre multigénérationnelle en vaut la peine

Les entreprises doivent s'efforcer de surmonter les défis intergénérationnels, mais celles qui le font peuvent en tirer des avantages considérables.



Le bon côté des différences générationnelles

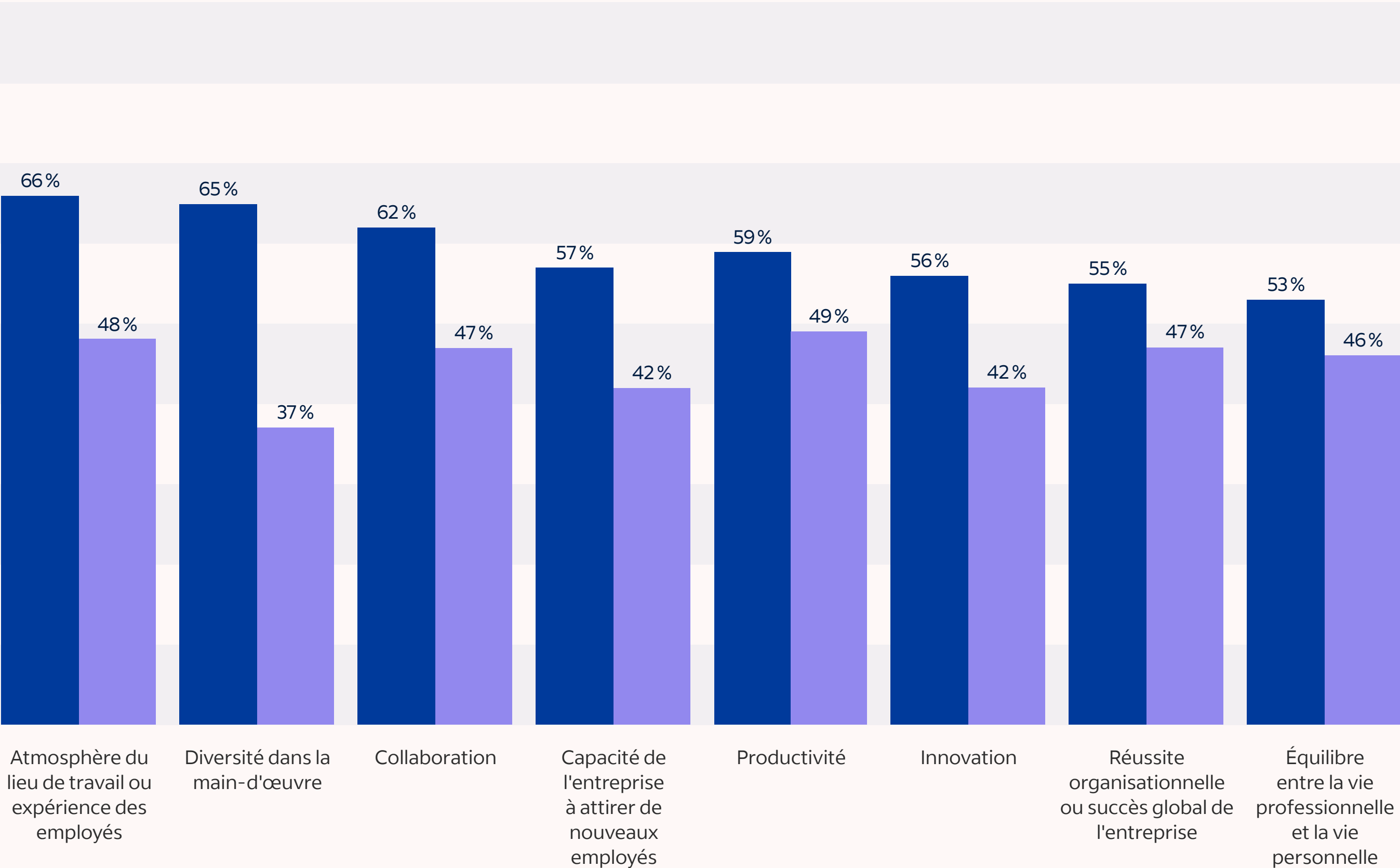
Une grande majorité des répondants (au moins deux tiers des employeurs et des chercheurs d'emploi) estiment que la diversité générationnelle présente de grands avantages pour les entreprises et leurs employés.

Le principal avantage, selon les répondants de tous âges, est la transmission des connaissances entre les jeunes et les travailleurs plus expérimentés. Viennent ensuite les bénéfices liés à la richesse d'expériences que permet une équipe multigénérationnelle.

Quels avantages les chercheurs d'emploi associent-ils à une main-d'œuvre multigénérationnelle?

Les chercheurs d'emploi de tous âges estiment qu'une main-d'œuvre diversifiée sur le plan générationnel est bénéfique autant pour les entreprises que pour les employés.

- Répartis entre plusieurs générations
- Exclusivement d'une seule génération



Question pour les chercheurs d'emploi : Vous avez indiqué que les employés de votre main-d'œuvre sont répartis entre plusieurs générations ou proviennent exclusivement d'une seule génération. Selon vous, quelles sont les répercussions possibles sur les aspects suivants du travail? Veuillez sélectionner une seule option par ligne.

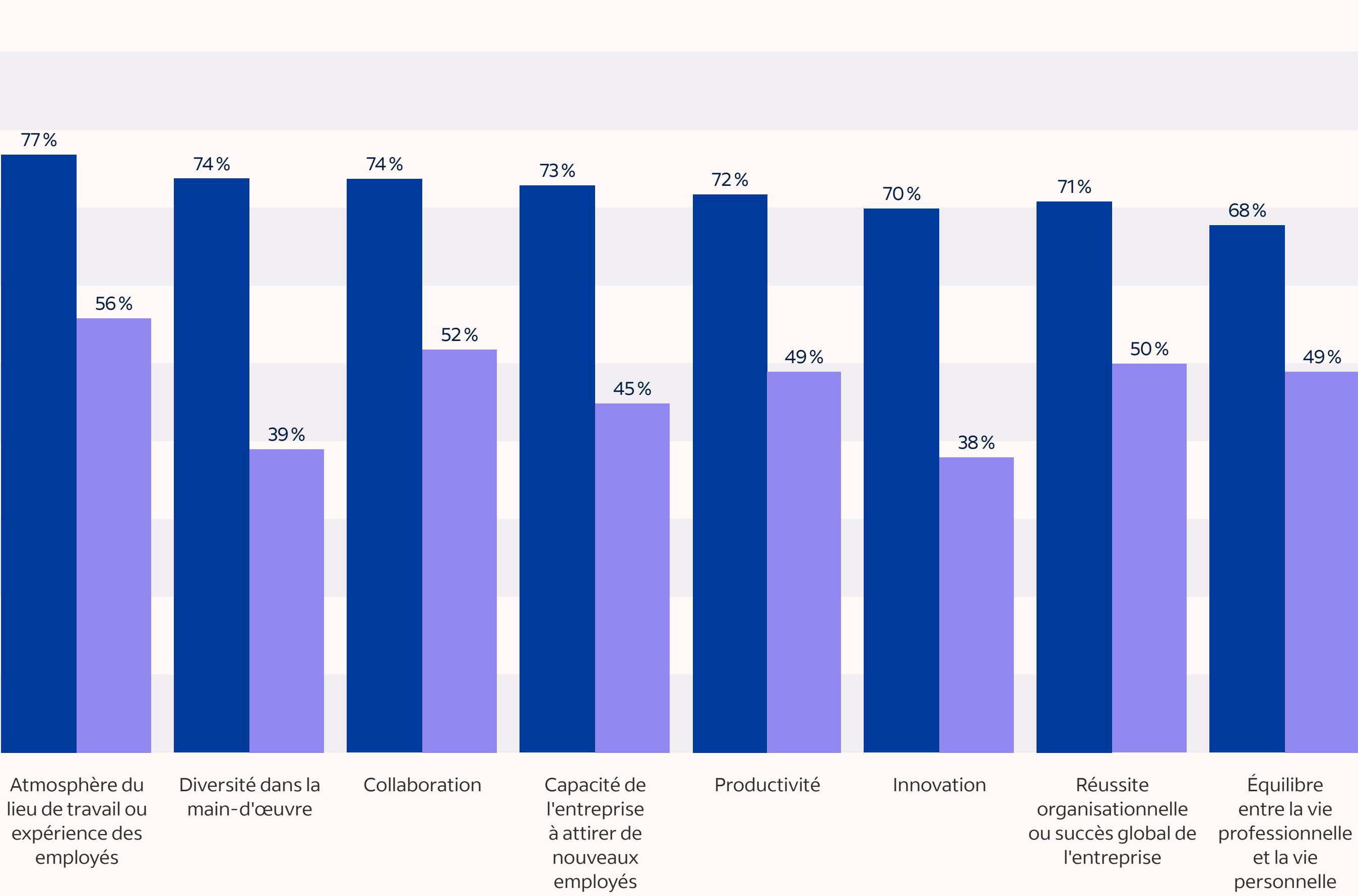
Plus une entreprise est diversifiée sur le plan générationnel, plus les avantages sont perçus comme importants. Dans les entreprises où la main-d'œuvre est répartie de façon équilibrée entre plusieurs générations, 77 % des employeurs affirment que cette diversité a un effet positif sur l'atmosphère de travail. À l'inverse, seulement 56 % affirment la même chose lorsqu'ils gèrent une équipe composée d'une seule génération. Cette tendance se retrouve aussi chez les chercheurs d'emploi, qui sont plus nombreux à observer des retombées positives lorsqu'ils travaillent dans une entreprise intergénérationnelle.

Ces avantages ne se limitent pas aux employés. Près des trois quarts des employeurs qui dirigent une équipe composée de plusieurs générations affirment que cela améliore à la fois la productivité et les résultats de l'entreprise. À titre comparatif, seulement la moitié des employeurs à la tête d'une équipe unigénérationnelle disent la même chose.

Une façon pour les employeurs de favoriser le transfert de connaissances entre les générations est de le valoriser à l'interne, explique George Murphy. « Mettez en évidence les moments où une personne aide un collègue, mais également les moments où une personne ose demander de l'aide », explique-t-il. « Ce genre de geste compte énormément pour les gens, quel que soit leur âge. Ils se sentent ainsi plus à l'aise de poser des questions. »

Quels avantages les employeurs associent-ils aux équipes multigénérationnelles?

La majorité des employeurs voit la diversité générationnelle comme un atout, davantage encore que les chercheurs d'emploi.



Question pour les employeurs : Vous avez indiqué que les employés de votre main-d'œuvre sont répartis entre plusieurs générations ou proviennent exclusivement d'une seule génération. Selon vous, quelles sont les répercussions possibles sur les aspects suivants du travail? Veuillez sélectionner une seule option par ligne.

La communication est essentielle

La communication représente le principal obstacle à la pleine valorisation d'une main-d'œuvre multigénérationnelle. Environ un tiers des personnes interrogées affirment que les différences générationnelles en matière de style et d'attentes en communication constituent les défis les plus importants dans les entreprises où plusieurs générations cohabitent. Seuls les employeurs de la génération Z font exception : 35 % d'entre eux estiment plutôt que ce sont les divergences d'opinions et de points de vue qui posent le plus de problèmes.

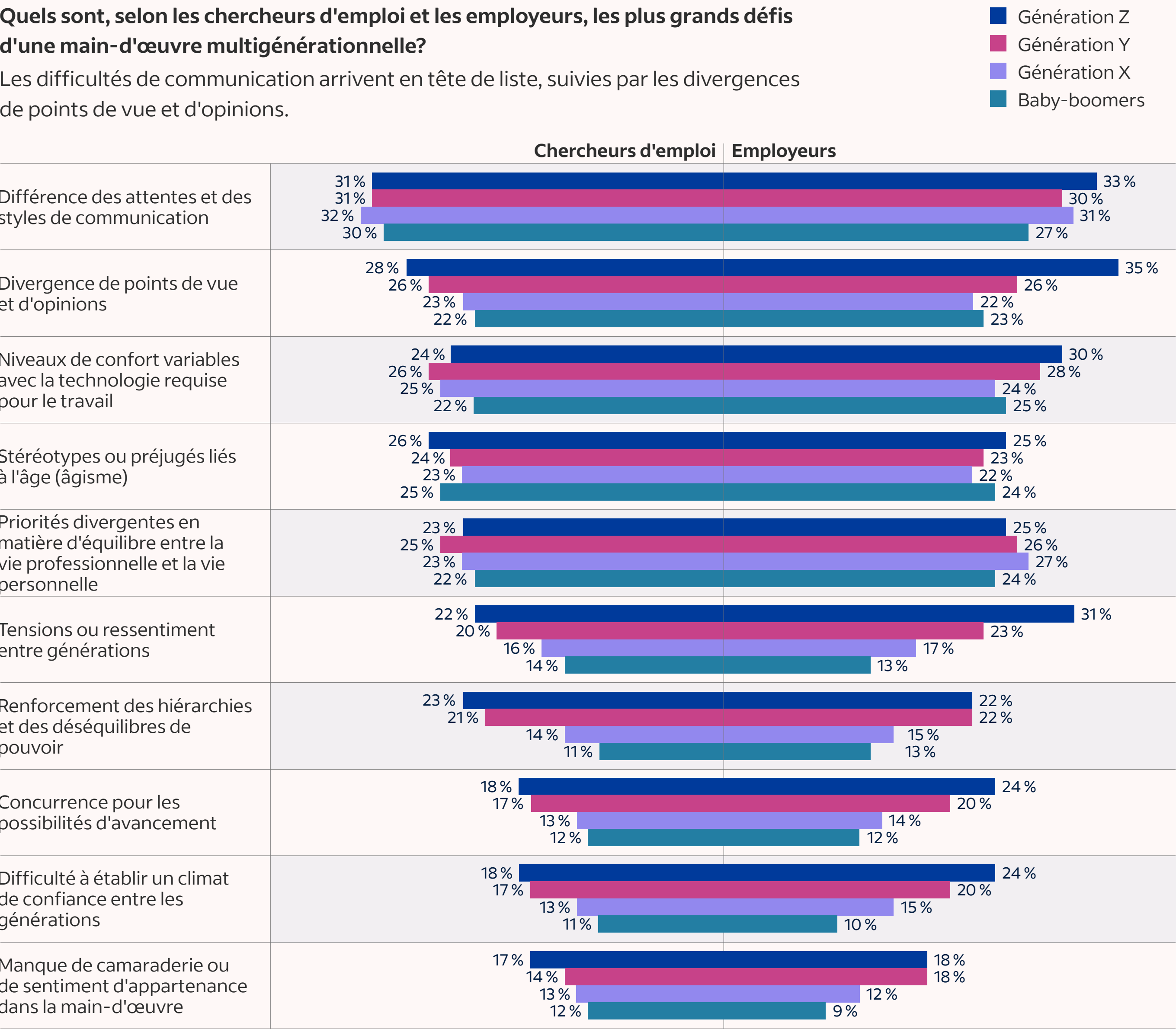
Une partie de cette tension découle parfois de malentendus. Par exemple, les générations plus âgées peuvent croire que les jeunes collègues qui désactivent leur caméra pendant les appels Zoom sont désengagés. Or, selon Deloitte, plus de la moitié des travailleurs de la génération Z vivent d'un chèque de paie à l'autre⁷ et ont souvent des colocataires pour réduire les coûts. Plusieurs n'ont pas d'espace de travail formel à la maison (parfois même pas de bureau) et peuvent hésiter à montrer qu'ils participent à une réunion dans leur chambre. La réévaluation de certaines suppositions sur les styles de communication pourrait contribuer à apaiser les tensions.

Question pour les chercheurs d'emploi : Le cas échéant, quels sont les principaux défis que vous associez à une main-d'œuvre multigénérationnelle? Sélectionnez tous les éléments pertinents.
Question pour les employeurs : Le cas échéant, quels sont les principaux défis que vous associez à une main-d'œuvre multigénérationnelle? Sélectionnez tous les éléments pertinents.

7. Deloitte, 2024 [Gen Z and Millennial Survey](#), 2024 (en anglais uniquement)

Quels sont, selon les chercheurs d'emploi et les employeurs, les plus grands défis d'une main-d'œuvre multigénérationnelle?

Les difficultés de communication arrivent en tête de liste, suivies par les divergences de points de vue et d'opinions.



Sondage d'Indeed avec YouGov 2024, total n = 9 219 chercheurs d'emploi et 4 839 employeurs

Il ne s'agit pas pour les entreprises de faire table rase des normes en lieu de travail pour s'adapter aux styles de communication des jeunes. Il s'agit plutôt d'agir de façon plus intentionnelle pour aider les jeunes travailleurs à s'y adapter (et vice versa).

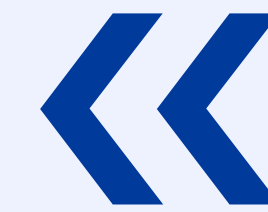
Heather Tinsley-Fix affirme que les groupes de ressources pour les employés peuvent aider les plus âgés à mieux comprendre leurs collègues plus jeunes, tout en créant un espace d'apprentissage pour ces derniers. « Quelles que soient les normes institutionnelles en place, nous devons faciliter l'intégration des jeunes avec bienveillance et leur offrir la possibilité de bénéficier de mentorat », explique-t-elle. Elle rappelle aussi que le mentorat n'est pas à sens unique : les jeunes travailleurs peuvent aider leurs collègues plus expérimentés à se familiariser avec les nouvelles technologies, tout en les sensibilisant aux attentes, aux normes et aux préférences d'un groupe démographique de plus en plus influent.



Les membres plus âgés de l'équipe mettent à profit leur sagesse et leur expérience, tandis que les membres plus jeunes apportent une nouvelle énergie et des compétences techniques. »



Employeur (génération X),
États-Unis



Le mélange des générations favorise la diversité des points de vue, des idées nouvelles et une combinaison d'expérience et d'innovation, ce qui stimule la créativité et la résolution de problèmes. »



Chercheur d'emploi
(génération Y), Royaume-Uni

L'âgisme reste un obstacle

Notre sondage a révélé que les chercheurs d'emploi et les employeurs ont généralement des opinions et des expériences similaires quant à la main-d'œuvre multigénérationnelle. Toutefois, un point de divergence ressort : la perception de l'âge comme un obstacle à l'emploi et à l'avancement professionnel.

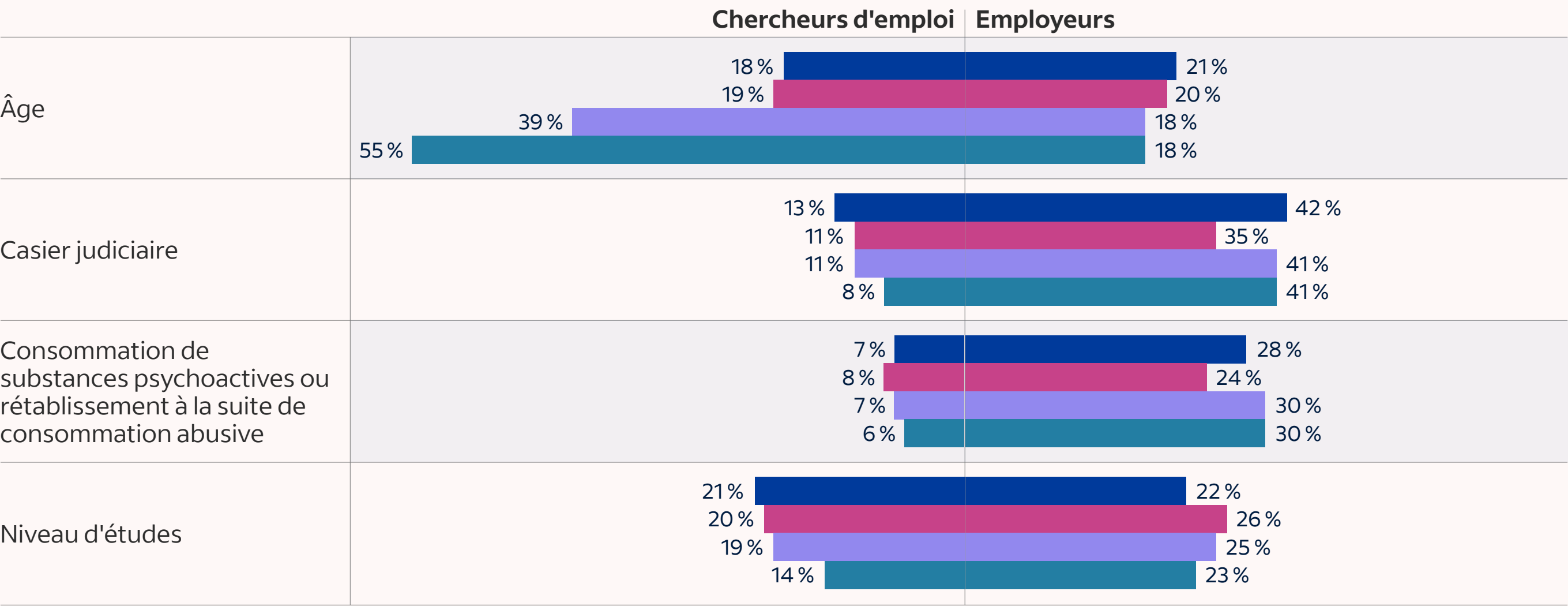
Les chercheurs d'emploi estiment que l'âge constitue le principal obstacle à l'obtention d'un emploi ainsi que le plus grand obstacle à une augmentation de salaire ou à une promotion. Plus les répondants sont âgés, plus ils sont susceptibles de penser que l'âge limite les possibilités : 55 % des baby-boomers disent que l'âge les a freinés dans leur recherche d'emploi, et 35 % estiment qu'il nuit aux augmentations, aux promotions et aux nouvelles occasions. Les chercheurs d'emploi de la génération X sont aussi plus susceptibles que ceux des générations Y et Z de voir l'âge comme un obstacle à l'emploi et à l'avancement.

Pour les employeurs, l'âge figure au bas de la liste des obstacles. Ils sont plus enclins à considérer un casier judiciaire comme le principal obstacle à l'emploi, aux promotions et aux augmentations de salaire.

Quels sont, selon les chercheurs d'emploi et les employeurs, les plus grands obstacles à l'obtention d'un emploi?

Les chercheurs d'emploi affirment que l'âge est un obstacle majeur, mais les employeurs estiment qu'il ne s'agit pas d'un facteur déterminant.

- Génération Z
- Génération Y
- Génération X
- Baby-boomers



Question pour les chercheurs d'emploi : Selon vous, quels sont les facteurs qui pourraient constituer un obstacle à l'obtention de l'emploi que vous souhaitez? Sélectionnez tous les éléments pertinents.
Question pour les employeurs : Selon vous, quels sont les facteurs qui peuvent constituer des obstacles qui empêchent certaines personnes de postuler à des emplois dans votre entreprise, le cas échéant? Sélectionnez tous les éléments pertinents.

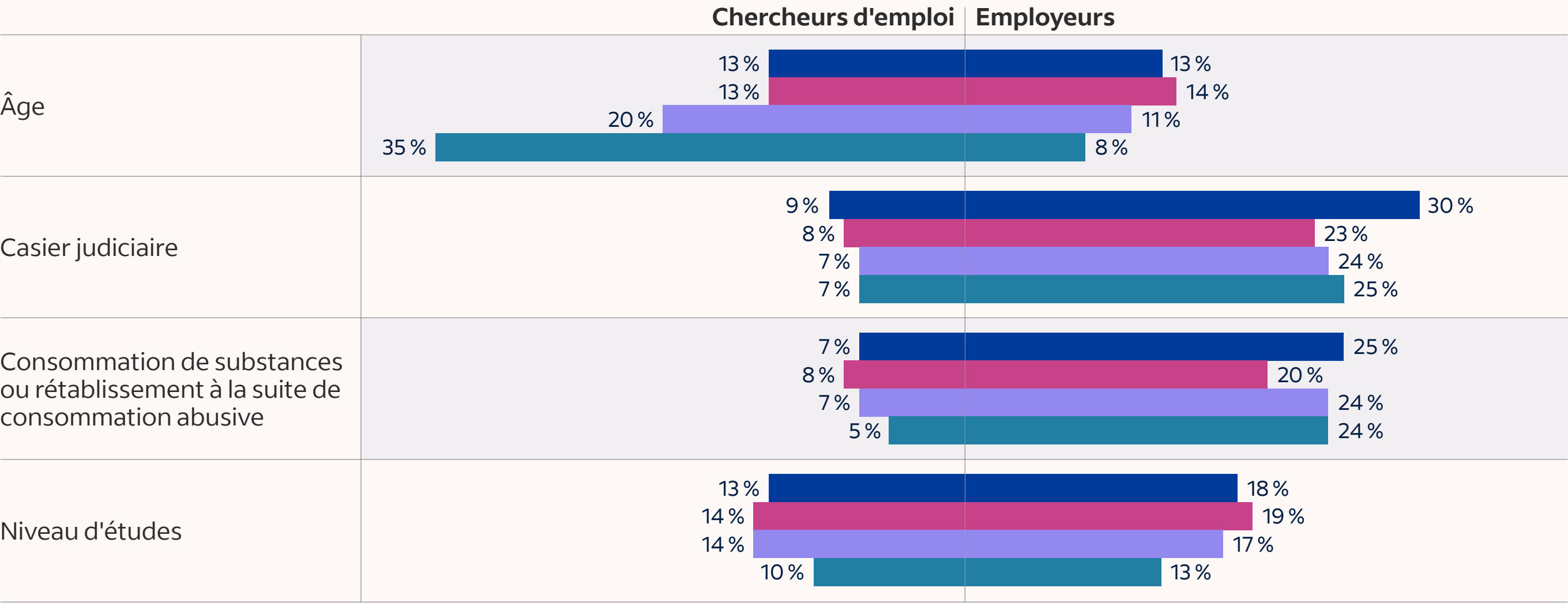
Heather Tinsley-Fix, de l'AARP, estime qu'il est possible que les employeurs ne soient pas tout à fait honnêtes avec eux-mêmes. « Il existe bel et bien de l'âgisme », explique-t-elle en citant les propres recherches de l'AARP selon lesquelles environ deux tiers des personnes de plus de 40 ans ont ressenti ou observé de la discrimination liée à l'âge. Elle ajoute qu'il est également possible que des employeurs écartent certains candidats plus âgés non pas en raison de leur âge, mais parce qu'ils semblent surqualifiés.

« Je pense que les employeurs seraient bien plus disposés à embaucher des personnes dites "surqualifiées" s'ils les voyaient comme une véritable aubaine, des candidats qui apportent des compétences et une expérience supplémentaires au poste », conclut-elle.

Quelles sont, selon les chercheurs d'emploi et les employeurs, les principales raisons pour lesquelles les employés n'obtiennent pas de promotions et d'augmentations de salaire?

Les chercheurs d'emploi estiment que l'âge est l'obstacle le plus important, alors que les employeurs estiment que c'est le facteur qui a le moins d'effet.

- Génération Z
- Génération Y
- Génération X
- Baby-boomers



Question pour les chercheurs d'emploi : Quels facteurs, le cas échéant, pourraient représenter des obstacles à votre progression, à l'obtention d'augmentations de salaire ou à de nouvelles occasions dans votre entreprise? Sélectionnez tous les éléments pertinents.

Question pour les employeurs : Quels facteurs, le cas échéant, pourraient représenter des obstacles pour les employés à l'obtention de promotions, d'augmentations de salaire ou de nouvelles occasions dans votre entreprise? Sélectionnez tous les éléments pertinents.

Comment combler l'écart

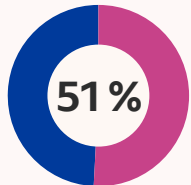
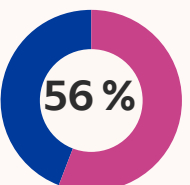
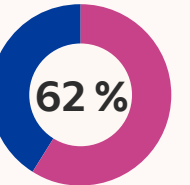
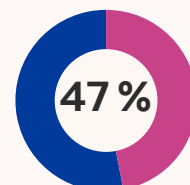
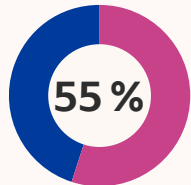
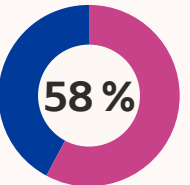
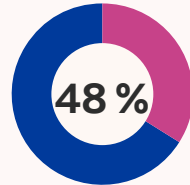
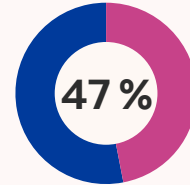
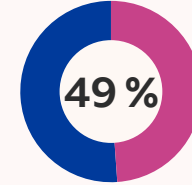
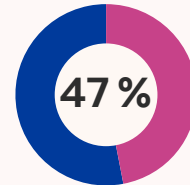
Malgré leurs différences, les chercheurs d'emploi et les employeurs de toutes les générations accordent de l'importance à certains éléments communs. Environ la moitié d'entre eux affirme que des salaires concurrentiels, des modalités de travail flexibles et des initiatives qui favorisent l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle sont les moyens les plus efficaces de fidéliser une main-d'œuvre multigénérationnelle. Ces facteurs sont encore plus importants pour les générations X et les baby-boomers des deux groupes.

Le sondage révèle également un fort appui au recrutement axé sur les compétences, c'est-à-dire l'évaluation des candidats en fonction de ce qu'ils savent faire, quelle que soit la manière dont ils ont acquis ces compétences. Toutes générations confondues, 40 % des employeurs et 37 % des chercheurs d'emploi se disent à l'aise avec l'idée d'adopter cette approche pour rendre le processus d'embauche plus équitable. Les employeurs doivent toutefois rester attentifs aux différences générationnelles lorsqu'ils mettent en place une telle stratégie.

Par exemple, les outils d'IA peuvent jouer un rôle clé dans une stratégie de recrutement axée sur les compétences. « L'IA nous permet d'analyser une description de poste pour en dégager les compétences essentielles à la réussite, puis d'examiner les profils des chercheurs d'emploi afin d'identifier les compétences acquises dans divers postes et de repérer les correspondances prometteuses », explique Hannah Calhoon, responsable de l'innovation en IA chez Indeed.

Quels sont les facteurs de réussite des lieux de travail multigénérationnels?

Toutes les générations s'entendent pour dire que des salaires et des avantages sociaux concurrentiels sont essentiels. Toutefois, les membres des générations Z et Y estiment que la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont tout aussi, sinon plus, importants.

	Chercheurs d'emploi					Employeurs			
	Génération Z	Génération Y	Génération X	Baby-boomers		Génération Z	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
Salaires et avantages sociaux concurrentiels	45 %					41 %			
Modalités de travail flexibles (c.-à-d. télétravail, horaires flexibles)		50 %	53 %	56 %		47 %		50 %	51 %
Initiatives en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	43 %	48 %	50 %	52 %				49 %	51 %
Occasions d'avancement de carrière	44 %	43 %	48 %	52 %		47 %	44 %	47 %	52 %
Occasions d'apprentissage et de perfectionnement continus	39 %	41 %	43 %	47 %		44 %	43 %	43 %	46 %
Culture d'entreprise inclusive	28 %	28 %	24 %	25 %		39 %	33 %	30 %	29 %
Raison d'être ou mission de l'entreprise	26 %	22 %	17 %	18 %		38 %	27 %	25 %	23 %
Accent sur la marque employeur	18 %	15 %	8 %	5 %		34 %	22 %	14 %	11 %

Question pour les chercheurs d'emploi : Selon vous, laquelle des stratégies suivantes est la plus efficace pour fidéliser les talents de différentes générations? Sélectionnez tous les éléments pertinents.
Question pour les employeurs : Selon vous, laquelle des stratégies suivantes est la plus efficace pour fidéliser les talents de différentes générations? Sélectionnez tous les éléments pertinents.

Le sondage révèle toutefois que 10 % ou moins des employeurs et des chercheurs d'emploi de la génération des baby-boomers appuient l'utilisation d'outils automatisés de présélection, de messagerie, de jumelage et de recrutement.

Il est important de mieux faire connaître les avantages des outils d'IA, puisqu'ils pourraient bien représenter l'avenir. Environ un tiers des employeurs de la génération Z disent qu'ils envisageraient d'utiliser la technologie automatisée pour rendre les processus d'embauche plus équitables, une proportion plus élevée que dans toute autre génération.

« Même si les jeunes employés sont généralement plus à l'aise avec l'IA dans le cadre du recrutement, il reste encore du travail à faire pour que les chercheurs d'emploi de tous âges aient confiance dans le processus », indique Hannah Calhoon. « Tout commence par une explication claire du rôle de l'IA dans le processus et par un certain contrôle sur la façon dont leur profil est présenté aux employeurs, deux piliers de l'approche responsable d'Indeed en matière d'IA. »

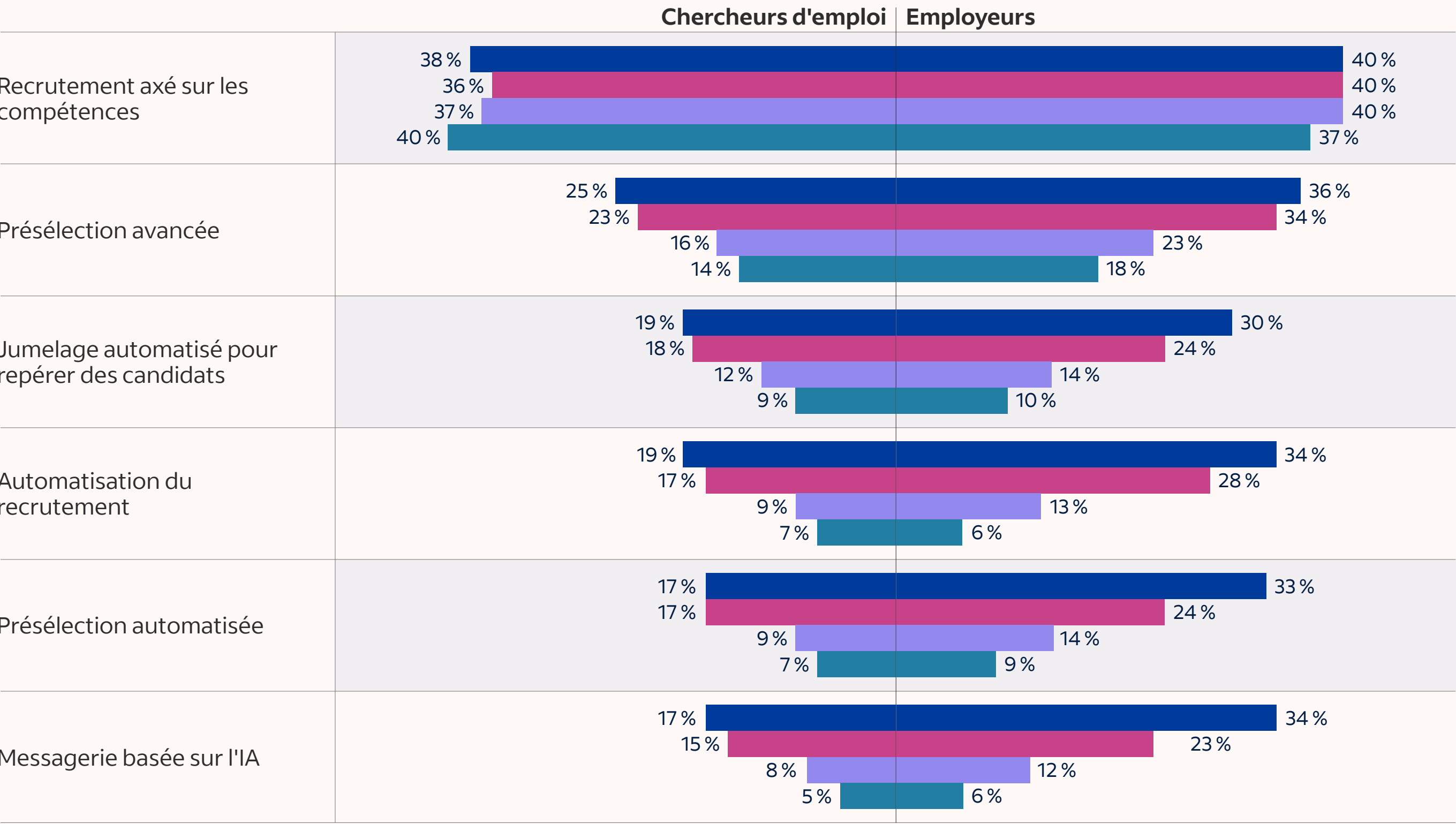
Même si l'apprentissage de l'IA peut sembler difficile, les employeurs et les chercheurs d'emploi doivent s'adapter. « Les règles du jeu ont changé », déclare Heather Tinsley-Fix de l'AARP. « Il faut savoir jouer avec les nouvelles règles. »

La génération Z est aussi plus encline que les travailleurs plus âgés à dire que la mission ou le but d'une organisation est un facteur clé pour fidéliser les employés. La même chose s'applique à la marque employeur. Ces préférences offrent des pistes concrètes aux employeurs pour adapter leurs stratégies de recrutement et de gestion des talents en vue de l'avenir.

À quel point les gens se sentent-ils à l'aise avec les pratiques et les outils suivants pour favoriser un recrutement plus équitable?

Les employeurs et les chercheurs d'emploi accordent une grande importance au recrutement axé sur les compétences.

- Génération Z
- Génération Y
- Génération X
- Baby-boomers



Question pour les chercheurs d'emploi : Parmi les pratiques et outils d'embauche suivants, lesquels, le cas échéant, jugeriez-vous acceptables pour rendre le recrutement plus équitable? Sélectionnez tous les éléments pertinents.
Question pour les employeurs : Parmi les outils ou pratiques d'embauche suivants, lesquels envisageriez-vous d'utiliser pour favoriser un recrutement plus équitable, le cas échéant? Sélectionnez tous les éléments pertinents.



Chez Indeed, nous
avons constaté que la
collaboration entre les
générations stimule
l'innovation, renforce
la résilience et crée
un véritable avantage
concurrentiel grâce à la
diversité des points de vue. »

Carmen Graf
Cadre responsable du groupe de
ressources d'inclusion générationnelle
All Generations Empowered (AGE)

Conclusion et faits saillants

La diversité générationnelle sans précédent qui compose la main-d'œuvre actuelle ouvre la voie à de nouvelles occasions de bâtir une équipe solide, d'accroître la résilience organisationnelle et de soutenir un avantage concurrentiel.

1. Alors que la génération Z intègre le marché du travail et que les générations plus âgées repoussent leur départ à la retraite, l'écart d'âge dans la population active atteint une ampleur inédite. Découvrez ce qui distingue chaque génération et ce qu'elles valorisent sur notre plateforme, le [Centre de Leadership d'Indeed](#).
2. En raison de la pandémie de COVID-19, plusieurs membres de la génération Z ont manqué des occasions essentielles de participer à des stages en personne et d'obtenir des postes de premier échelon. Le mentorat et le développement des compétences peuvent les aider à rattraper leur retard et à mieux comprendre la culture organisationnelle. Apprenez-en davantage sur la mise à niveau des compétences grâce à [nos stratégies axées sur les compétences, conçues pour pérenniser votre main-d'œuvre](#).
3. Les chercheurs d'emploi citent souvent l'âge comme principal obstacle à l'embauche et à l'avancement professionnel.
4. Le recrutement axé sur les compétences est une façon d'assurer un processus d'embauche plus équitable pour toutes les générations. Consultez [Recrutement axé sur les compétences : Guide du débutant](#) ainsi que [Le recrutement axé sur les compétences : Guide de l'employeur](#) pour découvrir comment surmonter les obstacles.



Ce document est soumis aux droits d'auteur appartenant à Indeed, Inc. Toute utilisation, modification, reproduction, retransmission ou republication de la totalité ou d'une partie du présent document sans l'accord écrit d'Indeed est expressément interdite. Indeed décline toute responsabilité quant à l'utilisation ou à l'application de l'information ci-incluse, ou quant à son interprétation.

Copyright © 2025, Indeed, Inc. Tous droits réservés.