

# Panorama mondial des talents :

Comprendre les dynamiques multigénérationnelles



## Le fossé entre les générations

---

Le marché du travail n'a jamais été aussi multigénérationnel qu'aujourd'hui. Les générations plus anciennes restent plus longtemps au travail, tandis que la génération Z fait son entrée dans les effectifs. Comment les entreprises s'en sortent-elles dans ce nouveau paysage ?

Pour le savoir, Indeed a mené une enquête auprès des employeurs et des chercheurs d'emploi à l'échelle mondiale. Les résultats exposent les défis liés à l'équilibre entre les besoins des différentes générations, mais également les raisons pour lesquelles ces défis méritent d'être relevés. Les employeurs et les chercheurs d'emploi de toutes les générations s'accordent à dire que les lieux de travail multigénérationnels améliorent non seulement l'expérience des collaborateurs, mais qu'ils améliorent aussi les résultats.

Certains des défis les plus urgents concernent les travailleurs les plus jeunes. Plus de la moitié des employeurs (57 %) et des chercheurs d'emploi (53 %) déclarent qu'il y a moins d'engagement chez les jeunes générations. Les personnes interrogées considèrent que la génération Z en particulier manque d'empathie et de compétences interpersonnelles. Celles et ceux appartenant à cette génération le pensent également.

Pourtant, la génération Z (née entre 1997 et 2012) constituera bientôt la part la plus importante de la main-d'œuvre mondiale. Génération comprenant le plus d'individus, la génération Z représentera plus d'un quart de la main d'œuvre rien qu'en 2025<sup>1</sup>.

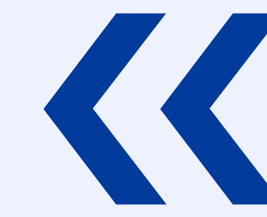
Ce sont donc les expériences et les préférences de la génération Z qui façonneront l'avenir du travail, dont

l'enquête montre un aperçu. Par exemple, la majorité des personnes ayant répondu à l'enquête conviennent que les jeunes travailleurs se soucient davantage des positions environnementales, éthiques et sociales de leurs employeurs que les générations précédentes.

Mais même si la génération Z réécrit les règles du travail, l'influence des baby-boomers reste très importante. L'âge de la retraite pour les travailleurs recule, et on estime que, d'ici 2030, 150 millions d'emplois dans le monde pourraient être occupés par des travailleurs d'au moins 55 ans, issus de la génération X et des baby-boomers<sup>2</sup>. Les employeurs doivent maintenant créer un environnement de travail qui soit attractif pour la prochaine génération de dirigeant(e)s tout en respectant l'expérience des travailleurs des générations précédentes.

« Beaucoup de gens pensent que parler des problèmes multigénérationnels sur le lieu de travail se résume à des conflits entre des personnes », explique George Murphy, coprésident du groupe de ressources All Generations Empowered d'Indeed, qui crée des opportunités de collaboration entre travailleurs de tous âges. « Mais quand on creuse la question, on se rend compte qu'il ne s'agit pas tant d'une différence d'âge que d'une divergence d'expériences. Comment chacun peut-il en faire une force pour l'autre ? Comment peut-on travailler ensemble pour être aussi efficaces et productifs que possible ? »

Dans ce rapport, nous partagerons des insights provenant de données d'enquête exclusives d'Indeed et d'expert(e)s externes sur la manière dont les responsables de l'acquisition de talents peuvent y parvenir.



Il ne s'agit pas tant  
d'une différence d'âge  
que d'une divergence  
d'expériences.  
Comment chacun peut-  
il en faire une force pour  
l'autre ? »

---

George Murphy  
Coprésident du groupe de ressources  
All Generations Empowered d'Indeed

1. McKinsey, « The Gen Z equation », juin 2023

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

## Méthodologie

Le rapport Indeed sur le panorama mondial des talents est basé sur une enquête en ligne menée du 13 novembre au 6 décembre 2024.

Voici le profil des personnes interrogées :

- 11 006 chercheurs d'emploi, comprenant des personnes qui travaillent à temps plein ou partiel, ou qui sont à la recherche d'un emploi
- 5 600 employeurs occupant des postes de direction au sein de leur entreprise

Les profils d'âge pour chaque public au niveau mondial 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 les résultats obtenus dans neuf des principaux marchés d'Indeed. Les personnes interrogées par pays sont réparties comme suit :

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

Utilisez la source suivante si vous faites référence à cette étude :

**Enquête Indeed 2024 avec YouGov, N = 9 219 chercheurs d'emploi  
et 4 839 employeurs**

## Table des matières

<a href="#">Présentation</a>	02
<a href="#">À propos d'Indeed</a>	04
<a href="#">Le choc des cultures et des générations</a>	05
<a href="#">L'importance des dynamiques multigénérationnelles</a>	13
<a href="#">Conclusion et principaux points à retenir</a>	22

## À propos d'Indeed

---

Indeed est le premier site de recherche d'emploi mondial<sup>3</sup> et compte plus de 595 millions de profils de chercheurs d'emploi dans le monde<sup>4</sup>. Indeed s'efforce de faire des candidat(e)s une priorité, tout en fournissant rapidement aux employeurs des matchs pertinents pour répondre à leurs besoins en matière 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 de l'IA avec la puissance du jugement et du contact humains.

**595 millions**  
de profils de  
chercheurs  
d'emploi

Données Indeed (à l'échelle mondiale), comptes de chercheurs d'emploi associés à une adresse email unique et vérifiée

**1re**  
application de  
recherche d'emploi  
sur iPhone ou  
Android dans plus  
de 25 pays

Catégorie des applications « Business » sur SimilarWeb, juin 2023

**24 millions**  
d'offres d'emploi  
dans le monde sur  
Indeed

**6**  
offres d'emploi  
créées chaque  
seconde dans le  
monde

**Plus de 60**  
pays où Indeed est  
présent dans le  
monde, dans **28**  
langues

**23,6 millions**  
d'entretiens  
téléphoniques sur  
Indeed dans le monde

**550 000**  
nouvelles offres  
d'emploi ajoutées  
en France chaque  
mois

Données Indeed

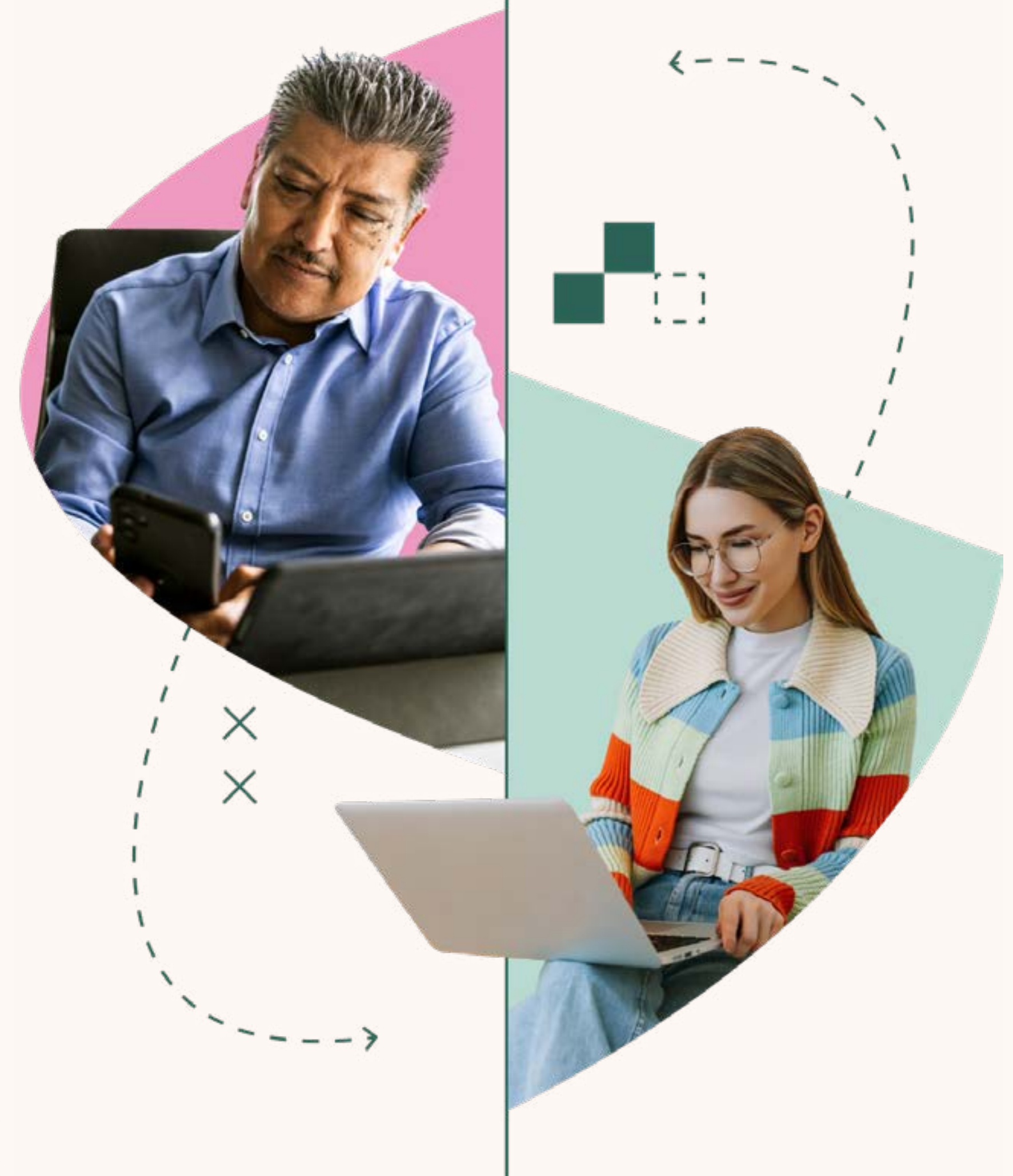
**6,3 millions**  
de candidatures  
Indeed Apply  
enregistrées chaque  
jour sur mobile dans  
le monde entier

3. Comscore, nombre total de visites, mars 2024

4. Données Indeed (à l'échelle mondiale), comptes de chercheurs d'emploi associés à une adresse email unique et vérifiée

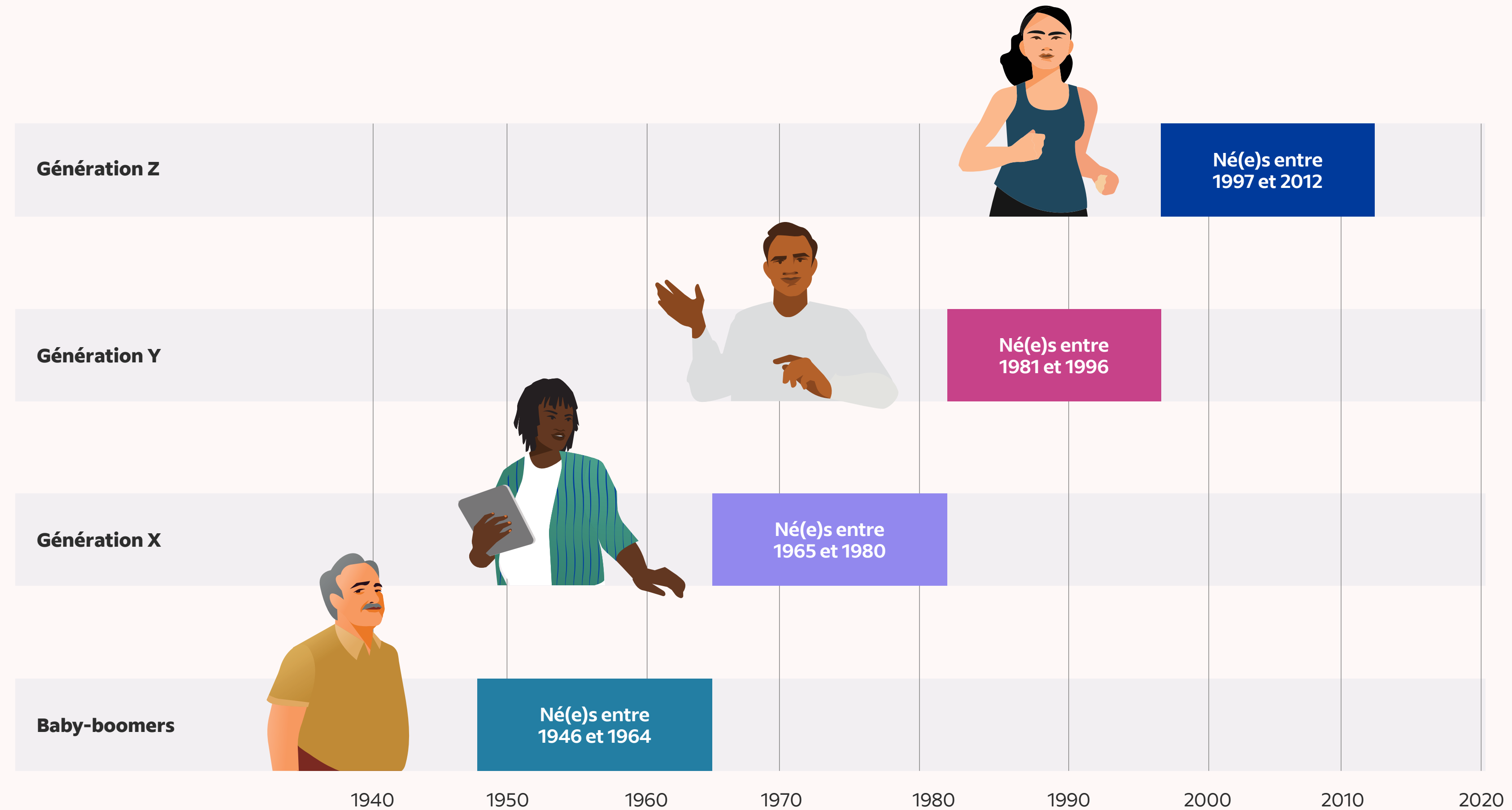
# Le choc des cultures et des générations

Entre jeunesse et expérience : l'adaptation difficile à un monde du travail qui change



## Définitions des générations

Avec les baby-boomers qui restent plus longtemps en poste et la génération Z qui arrive sur le marché du travail, les dynamiques sont plus multigénérationnelles que jamais.



## La génération Z a mauvaise réputation, même auprès d'elle-même

Si les générations précédentes ont toujours eu tendance à poser un regard critique envers leurs homologues plus jeunes, l'enquête montre que cette position persiste sur le lieu de travail d'aujourd'hui. Plus de la moitié des employeurs (54 %) et des chercheurs d'emploi (54 %) estiment que la génération Z est trop dépendante de la technologie. Par ailleurs, 37 % des employeurs et 38 % des chercheurs d'emploi décrivent la génération Z comme paresseuse. Les deux groupes affirment également que la génération Z est celle qui pense avoir tous les droits.

Le plus étonnant de cette enquête est que la génération Z est d'accord avec ces affirmations.

Les chercheurs d'emploi et les employeurs appartenant à la génération Z affirment que leur propre génération est la plus susceptible de présenter chacun de ces attributs négatifs. Cette auto-perception négative résulte sans doute de leur représentation dans la pop culture et les réseaux sociaux.

### Comment les chercheurs d'emploi de différentes générations se perçoivent-ils les uns les autres ?

Toutes les générations associent les attributs les plus négatifs à la génération Z, même cette dernière.

	Total	Génération Z	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
<b>Travailleuse</b>	Génération X	Génération Y	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
<b>Dotée d'une capacité d'adaptation</b>	Génération X	Génération Y	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
<b>Ambitieuse</b>	Génération Y	Génération Y	Génération Y	Génération X	Génération X
<b>Dotée d'un esprit de collaboration</b>	Génération X	Génération Y	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
<b>Créative/Innovante</b>	Génération Y	Génération Z	Génération Y	Génération Y	Génération Y
<b>Paresseuse</b>	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z
<b>Exigeante ou pensant avoir tous les droits</b>	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z
<b>Inflexible</b>	Baby-boomers	Baby-boomers	Baby-boomers	Baby-boomers	Génération Z
<b>Trop dépendante de la technologie</b>	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z
<b>Manque de compétences en communication interpersonnelle</b>	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z
<b>Manque d'empathie</b>	Génération Z	Génération Z	Baby-boomers	Génération Z	Génération Z
<b>Réticente à prendre des risques</b>	Baby-boomers	Génération Z	Baby-boomers	Baby-boomers	Baby-boomers

Question pour les chercheurs d'emploi : Quels attributs, le cas échéant, êtes-vous le plus susceptible d'associer à chaque génération ? Veuillez sélectionner toutes les générations qui s'appliquent pour chaque ligne.

Mais si les collaborateurs de la génération Z éprouvent des difficultés au travail, c'est également à cause de la crise sanitaire du Covid-19. La pandémie a perturbé leur vie au moment où ils sont censés acquérir des compétences au travail et des normes culturelles grâce à des stages en présentiel et/ou à des premiers emplois. Selon une étude réalisée en 2021 par le BCG, IPSOS et la Conférence des grandes écoles, 63 % des étudiant(e)s français(e)s issu(e)s des meilleures écoles estimaient prendre du retard scolaire pendant la pandémie, et le même pourcentage pensait devoir faire des compromis pour leur premier emploi<sup>5</sup>.

Ces chiffres suggèrent que les employeurs peuvent contribuer à réduire la frustration à l'égard de la génération Z en proposant du mentorat et des opportunités ciblées de développement des compétences. Des cabinets de conseil tels que KPMG, Deloitte et PwC ont réagi en offrant une formation spécialisée aux travailleurs de la génération Z afin de renforcer leurs compétences, notamment concernant le travail d'équipe, les présentations, les bonnes pratiques en matière d'email et la communication efficace en face à face<sup>6</sup>.

### Comment les employeurs considèrent-ils les différentes générations ?

À l'instar des chercheurs d'emploi, les employeurs estiment que la génération Z présente le plus de caractéristiques négatives.

	Total	Génération Z	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
<b>Travailleuse</b>	Génération X	Génération Y	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
<b>Dotée d'une capacité d'adaptation</b>	Génération X	Génération Y	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
<b>Ambitieuse</b>	Génération Y	Génération Y	Génération Y	Génération X	Génération X
<b>Dotée d'un esprit de collaboration</b>	Génération X	Génération Y	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
<b>Créative/Innovante</b>	Génération Y	Génération Y	Génération Y	Génération Y	Génération X
<b>Paresseuse</b>	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z
<b>Exigeante ou pensant avoir tous les droits</b>	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z
<b>Inflexible</b>	Baby-boomers	Génération X	Baby-boomers	Baby-boomers	Génération Z
<b>Trop dépendante de la technologie</b>	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z	Génération Z
<b>Manque de compétences en communication interpersonnelle</b>	Génération Z	Génération X	Génération Z	Génération Z	Génération Z
<b>Manque d'empathie</b>	Génération Z	Baby-boomers	Génération Z	Génération Z	Génération Z
<b>Réticente à prendre des risques</b>	Baby-boomers	Génération X	Baby-boomers	Baby-boomers	Baby-boomers

Question pour les employeurs : Quels attributs, le cas échéant, êtes-vous le plus susceptible d'associer à chaque génération ? Veuillez sélectionner toutes les générations qui s'appliquent pour chaque ligne.

5. Boston Consulting Group, [Génération Covid : comment les jeunes des grandes écoles voient-ils leur avenir professionnel ?](#), mai 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

## Recruter des membres de la génération Z est difficile, les retenir l'est encore plus

Les employeurs estiment que la génération Z est la plus problématique en ce qui concerne une série d'enjeux courants de recrutement. Environ un tiers des personnes interrogées affirment que la génération Z est la plus susceptible de présenter les caractéristiques suivantes :

- Inflexibilité dans le processus de recrutement
- Manque de compétences en communication
- Refus d'assister à des entretiens en personne
- Demande de rémunération déraisonnable, d'augmentation des avantages sociaux et des modalités de télétravail
- Manque de connaissance des activités de l'entreprise

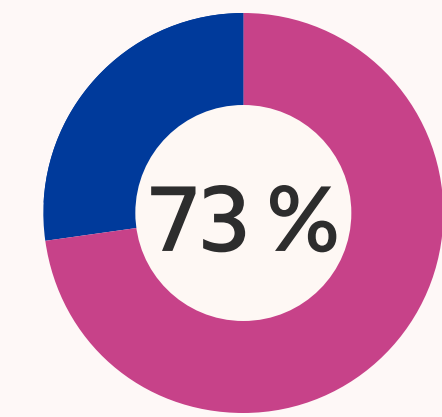
La génération Z a également mauvaise réputation lorsqu'il s'agit de conserver un emploi une fois en poste : près de trois quarts des employeurs (73 %) et des chercheurs d'emploi (73 %) déclarent que les dernières générations sont les plus susceptibles de changer d'emploi. Alors que les générations précédentes sont plus susceptibles de le penser (74 % des employeurs issus des baby-boomers et 78 % des chercheurs d'emploi des baby-boomers s'accordent sur le sujet), 72 % des chercheurs d'emploi de la génération Z le pensent aussi, tout comme 74 % des employeurs de la génération Z.

La perception des baby-boomers selon laquelle les

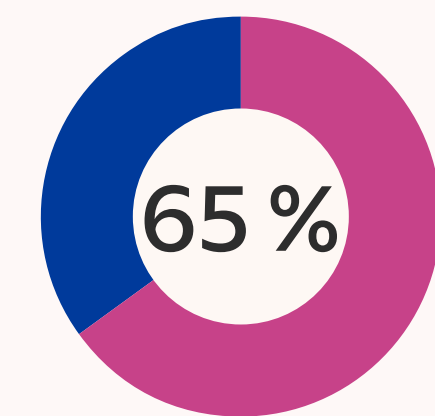
### Quelles sont les générations qui présentent les plus grands défis en matière de recrutement ?

Selon les employeurs, la génération Z est souvent à l'origine des défis les plus courants en matière de recrutement et de rétention.

	Génération Z	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
<b>Manque de flexibilité</b>	28 %	21 %	18 %	21 %
<b>Mauvaise communication</b>	33 %	20 %	16 %	16 %
<b>Pas disposé(e)s à se présenter aux entretiens en personne</b>	29 %	19 %	14 %	11 %
<b>Demandes d'indemnisation déraisonnables</b>	33 %	24 %	20 %	15 %
<b>Augmentation des congés payés ou d'autres avantages</b>	29 %	25 %	21 %	16 %
<b>Télétravail/horaires flexibles</b>	37 %	34 %	22 %	14 %
<b>Méconnaissance de notre entreprise ou de ce qu'elle fait</b>	34 %	23 %	17 %	13 %



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

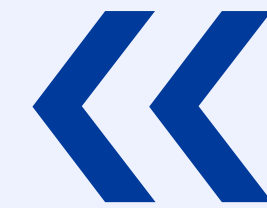


des chercheurs d'emploi de la génération Z recherchent activement ou sont ouverts à la recherche d'un nouvel emploi

Question pour les employeurs : Parmi les défis suivants, lesquels avez-vous rencontrés lors du recrutement de collaborateurs de différentes générations ? Veuillez sélectionner toutes les générations qui s'appliquent pour chaque ligne.

jeunes générations sont « déloyales » est un peu plus dure que la réalité, mais il s'avère qu'il y a une part de vérité derrière cette réputation : 65 % des chercheurs d'emploi de la génération Z déclarent qu'ils recherchent activement un nouvel emploi ou qu'ils sont ouverts à en trouver un. Cette proportion est la plus élevée parmi tous les groupes d'âge, bien que ceux de la génération Y ne soient pas loin derrière. Même s'il s'agit d'une pratique assez courante chez les jeunes qui tentent de faire progresser leur carrière, l'enquête suggère que c'est un point de frustration pour les employeurs.

« Les plus jeunes se sentent moins en phase avec l'entreprise [et] changent d'emploi plus rapidement, ce qui est tout à fait normal, mais cela perturbe toujours notre processus », a écrit un employeur allemand issu de la génération des baby-boomers. « Les membres de la génération Z et de la génération Y renoncent souvent à un emploi », a fait écho un employeur américain de la génération X. « On en vient à se demander s'il est pertinent de consacrer un mois de formation et de processus de certification, car ils peuvent démissionner à tout moment. »



Les jeunes générations ne restent pas à un poste. Le turnover du personnel y est plus élevé. »



Employeur de la génération X, France

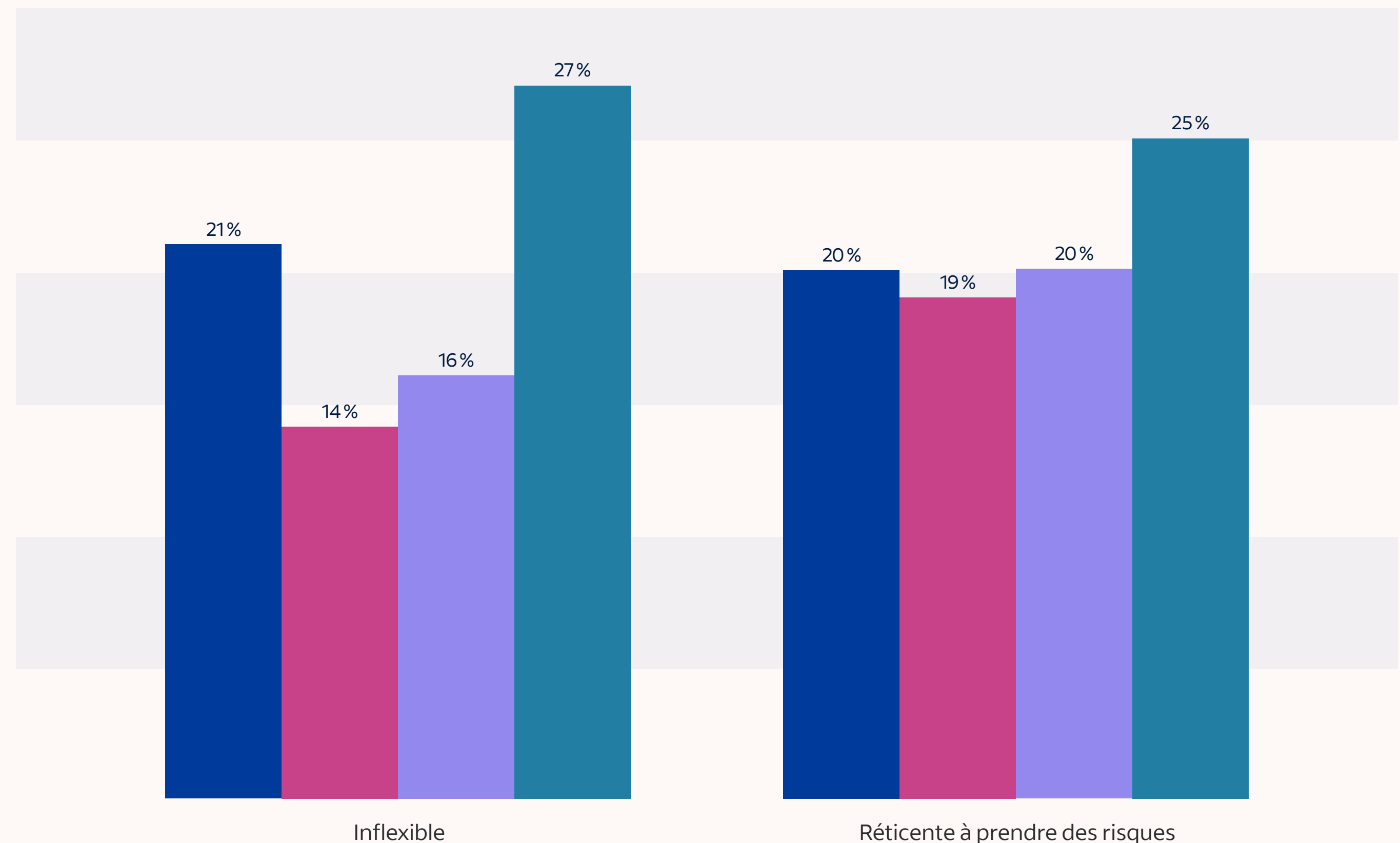
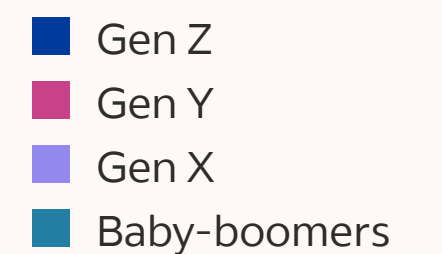
## Les baby-boomers ont également besoin de formation

Les anciennes générations ont tendance à voir les nouvelles générations comme des stéréotypes : des personnes paresseuses qui pensent avoir tous les droits. Cependant, les nouvelles générations adhèrent également aux stéréotypes, considérant les générations précédentes comme déconnectées. Près de trois quarts des personnes interrogées affirment que les anciennes générations sont les moins compétentes sur le plan technologique, mais ces dernières ne sont pas d'accord : seuls 21 % des employeurs et 13 % des chercheurs d'emploi de la génération des baby-boomers se considèrent incompetents sur le plan technologique.

Heather Tinsley-Fix, conseiller(ère) senior chez AARP, une importante organisation américaine œuvrant pour la qualité de vie des 50 ans et plus, notamment en matière d'emploi, confirme que les travailleurs des générations précédentes peuvent ne pas avoir certaines des compétences numériques de leurs collègues des nouvelles générations. Toutefois, elle précise que « ce n'est pas toujours le cas, et ça ne veut pas dire qu'ils ne peuvent pas les apprendre ». Après tout, les travailleurs des anciennes générations ont vécu et se sont adaptés à de vastes changements technologiques au cours de leurs années sur le marché du travail. Selon Heather Tinsley-Fix, il est important que les employeurs créent des opportunités de formation tout au long de la carrière des travailleurs, et pas seulement au début. C'est un bon moyen de s'assurer que tout le monde tire parti des nouvelles technologies pour améliorer la productivité, stimuler l'innovation et rendre le

### Quels attributs négatifs les chercheurs d'emploi voient-ils chez leurs collègues des générations précédentes ?

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



Question pour les chercheurs d'emploi : Quels attributs, le cas échéant, êtes-vous le plus susceptible d'associer à chaque génération ? Veuillez sélectionner toutes les générations qui s'appliquent pour chaque ligne.

travail plus facile et plus agréable.

L'enquête a également révélé que les personnes issues des anciennes générations sont les plus susceptibles d'être perçues comme inflexibles, comme l'indique le pourcentage total le plus élevé de chercheurs d'emploi (27 %) et d'employeurs (27 %). Les baby-boomers eux-mêmes sont la seule exception, désignant la génération Z comme le groupe d'âge le moins flexible.

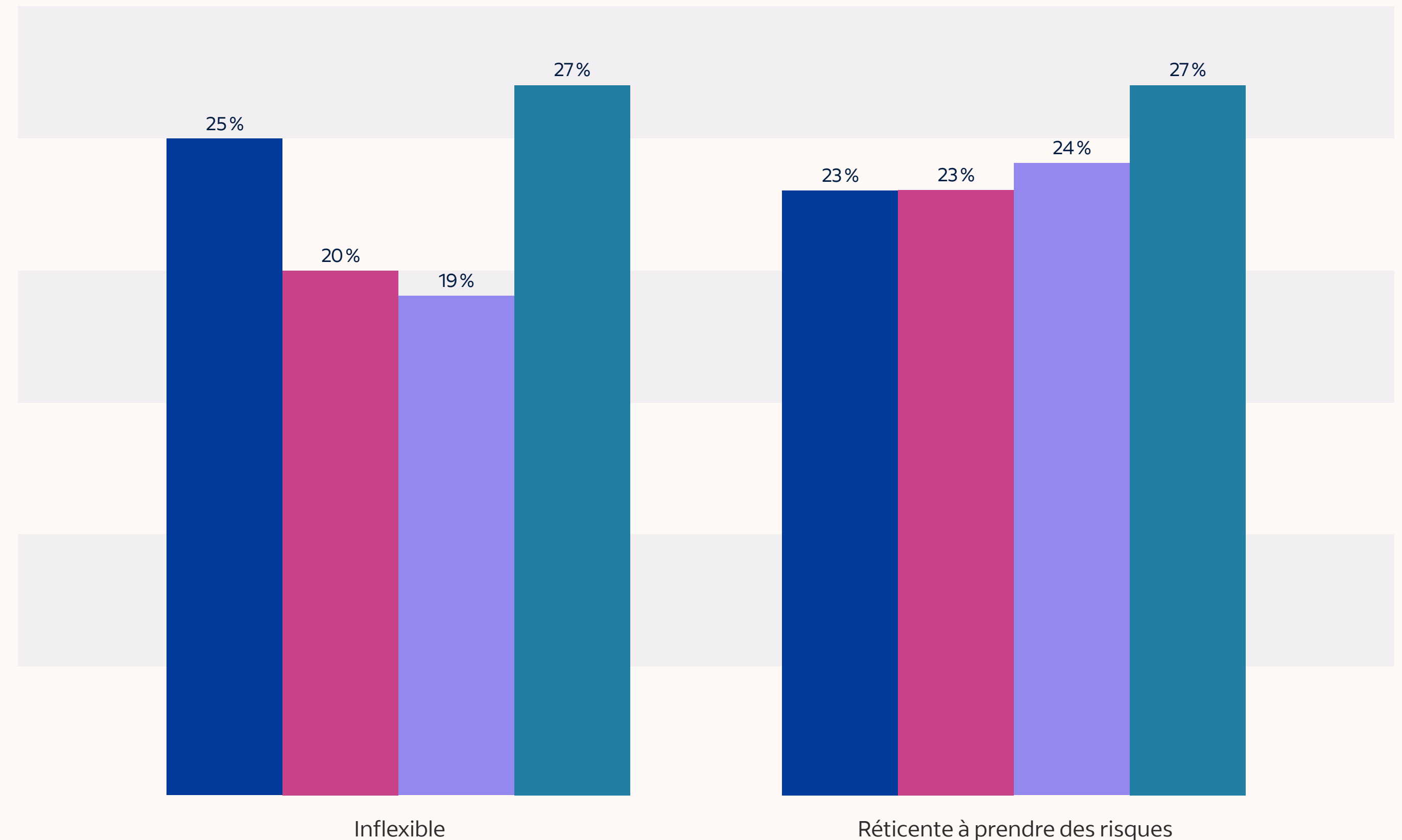
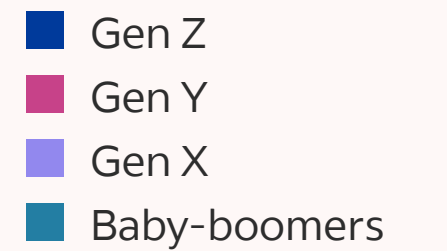
Selon Heather Tinsley-Fix, le décalage ici peut s'expliquer par le fait que les travailleurs issus des générations précédentes ont plus d'expérience avec les changements qui tournent mal. Les personnes interrogées issues de la génération des baby-boomers sont les plus susceptibles de dire qu'elles font partie de la catégorie d'âge la plus réticente à prendre des risques. Cela suggère que ce que d'autres générations peuvent considérer comme de l'inflexibilité correspond à de la prudence pour celles et ceux de la génération des baby-boomers.

« Les travailleurs des générations précédentes 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 partent du principe que tout changement est bon, « cette hésitation et cette réticence peuvent être interprétées comme de l'inflexibilité ».

Elle suggère de donner à ces travailleurs l'occasion de s'exprimer sur des changements majeurs. « Présentez-le comme un échange plutôt que comme un ordre, dit-elle. Prenez en compte toute frustration lorsque vous communiquez sur un changement nécessaire ». De cette façon, les employeurs peuvent utiliser cette expérience pour gérer efficacement le changement, identifier les obstacles potentiels et envisager des moyens de les contourner.

### Quels sont les attributs négatifs que les employeurs associent aux générations précédentes ?

À l'instar des chercheurs d'emploi, les employeurs pensent que les baby-boomers sont la génération la moins flexible et la plus réticente à prendre des risques.



Question pour les employeurs : Quels attributs, le cas échéant, êtes-vous le plus susceptible d'associer à chaque génération ? Veuillez sélectionner toutes les générations qui s'appliquent pour chaque ligne.

# L'importance des dynamiques multigénérationnelles

---

Surmonter les défis intergénérationnels demande des efforts, mais les entreprises qui y parviennent peuvent en tirer d'importants bénéfices



## Les avantages liés à la différence générationnelle

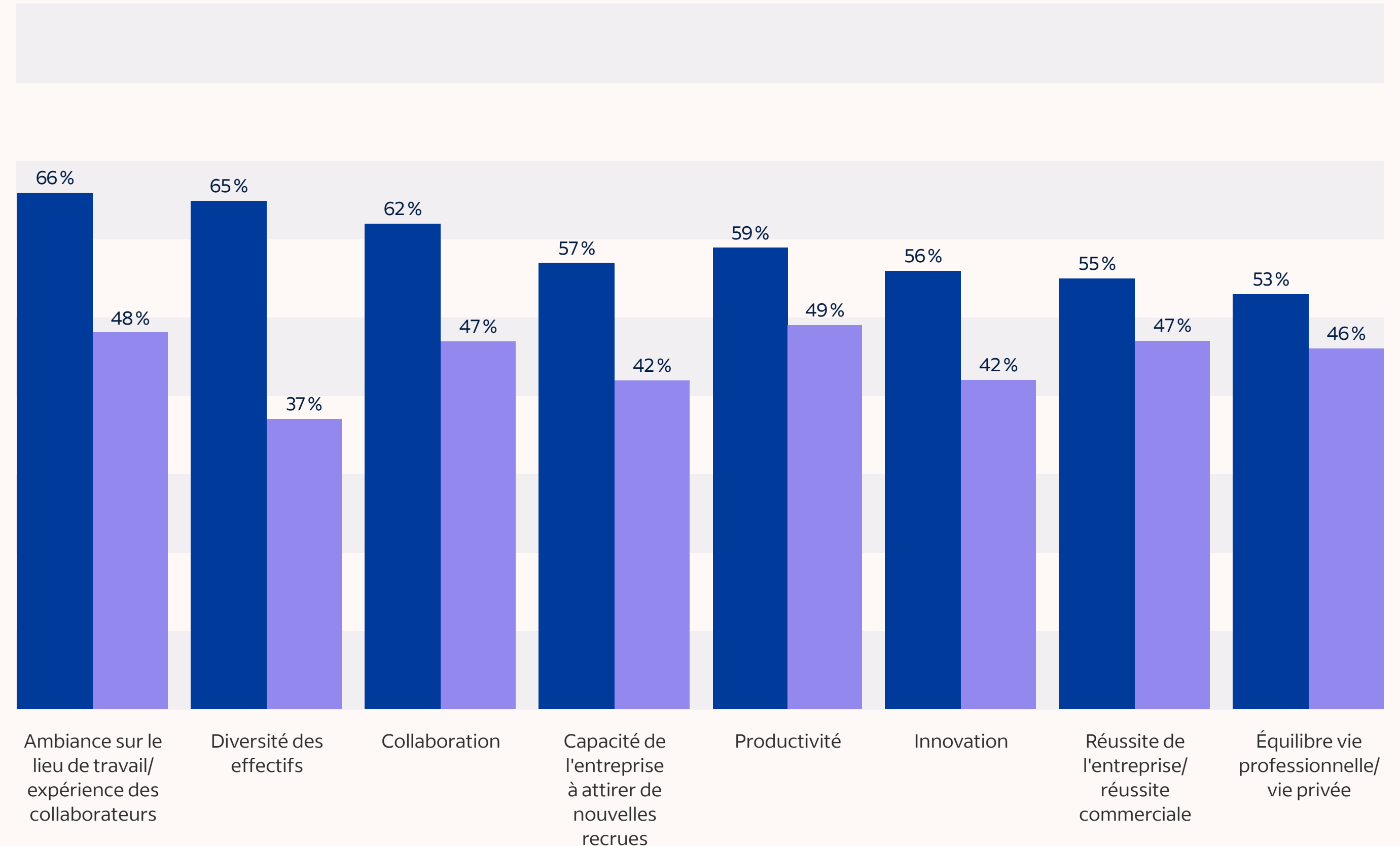
Au moins les deux tiers des employeurs et des chercheurs d'emploi, soit une grande majorité des personnes ayant répondu, estiment que les dynamiques multigénérationnelles bénéficient aux entreprises et aux collaborateurs.

Pour toutes les catégories d'âge, le plus grand avantage réside dans le partage des connaissances, les travailleurs les plus jeunes et les plus âgés apprenant les uns des autres. Viennent ensuite les avantages qui découlent d'une richesse d'expériences à travers les générations.

### Quels sont les avantages des dynamiques multigénérationnelles selon les chercheurs d'emploi ?

Les chercheurs d'emploi de tous âges affirment qu'une main-d'œuvre diversifiée sur le plan générationnel est préférable pour les entreprises et les collaborateurs.

- Répartie sur plusieurs générations
- Exclusivement issue d'une génération



Question pour les chercheurs d'emploi : Vous avez indiqué que les collaborateurs qui composent votre main-d'œuvre sont répartis sur plusieurs générations ou exclusivement issus d'une génération. Selon vous, quel impact cela a-t-il sur les aspects suivants du travail ? Veuillez sélectionner une option par ligne.

Plus une entreprise est diversifiée sur le plan générationnel, plus ces avantages sont importants. Dans les entreprises où la main-d'œuvre est répartie uniformément sur toutes les générations, 77 % des employeurs affirment que la diversité générationnelle a un impact positif sur l'ambiance du lieu de travail. Parallèlement, seulement 56 % des employeurs disent la même chose pour une main-d'œuvre exclusivement issue d'une génération. Cette tendance se retrouve également chez les chercheurs d'emploi, qui sont plus susceptibles de faire part de résultats positifs s'ils travaillent pour une entreprise employant plusieurs générations.

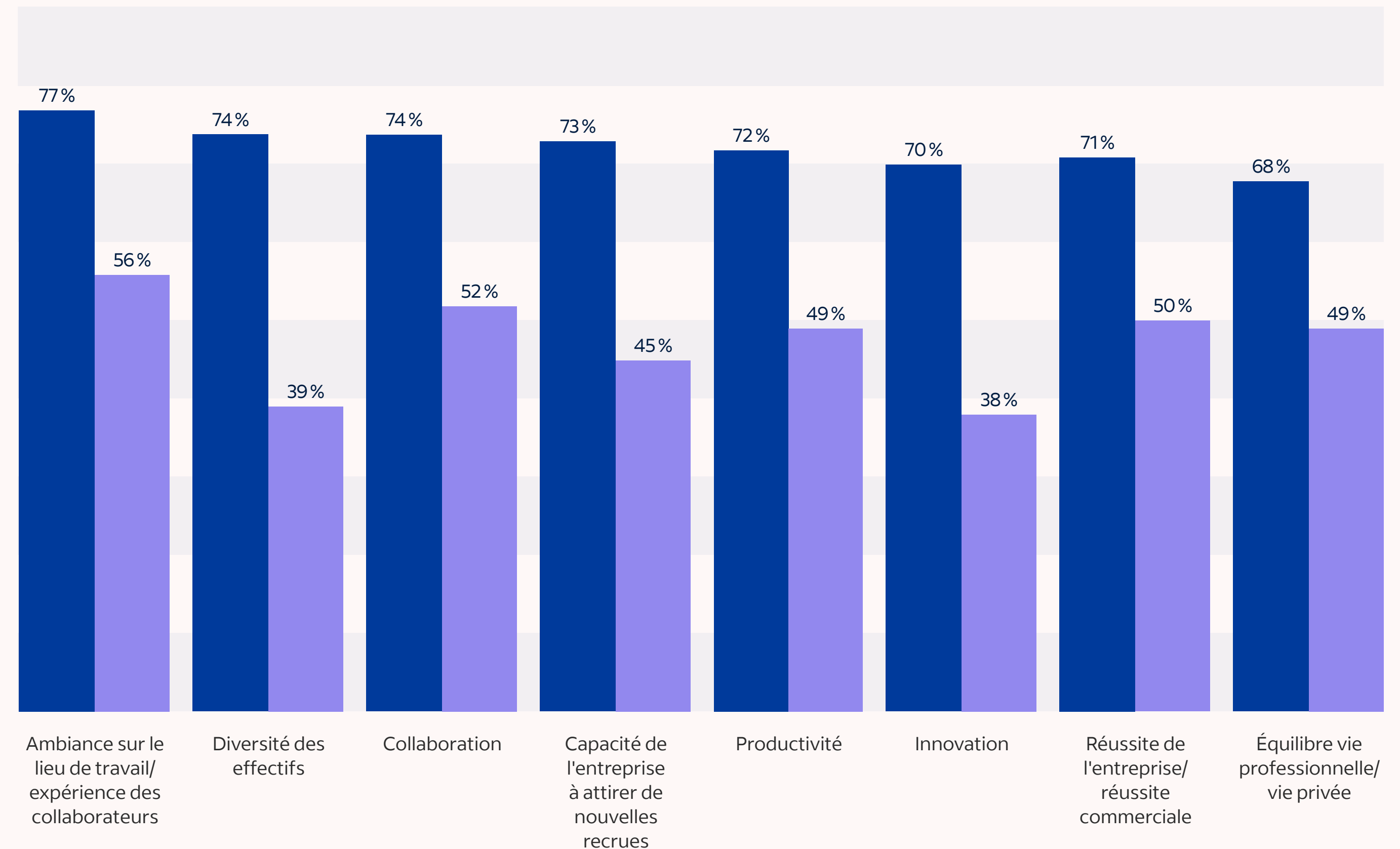
Mais ces avantages ne profitent pas seulement aux collaborateurs. Près de trois quarts des employeurs qui gèrent une main-d'œuvre répartie sur plusieurs générations mentionnent une amélioration de leur productivité, mais également de leurs résultats. Du côté des employeurs gérant une main-d'œuvre d'une seule génération, seule la moitié dit la même chose.

L'une des façons pour les employeurs d'encourager ce transfert de connaissances intergénérationnel est de le partager en interne, explique George Murphy, coprésident du groupe de ressources d'inclusion All Generations Empowered d'Indeed. « Mettez en valeur les personnes qui apportent leur aide à d'autres. Faites savoir quand quelqu'un a besoin d'aide, dit-il. Ces choses ont un impact énorme sur les personnes, quel que soit leur âge, qui ont l'impression qu'elles peuvent être ouvertes à la demande. »

### Quels sont les avantages des dynamiques multigénérationnelles selon les employeurs ?

La grande majorité des employeurs considère la diversité générationnelle comme un atout, plus encore que les chercheurs d'emploi.

■ Répartie sur plusieurs générations  
■ Exclusivement issue d'une génération



Question pour les employeurs : Vous avez indiqué que les collaborateurs qui composent votre main-d'œuvre sont répartis sur plusieurs générations ou exclusivement issus d'une génération. Selon vous, quel impact cela a-t-il sur les aspects suivants du travail ? Veuillez sélectionner une option par ligne.

## L'importance de la communication

La communication est le principal obstacle aux dynamiques multigénérationnelles. Environ un tiers des personnes interrogées déclarent que les différences générationnelles en matière de style de communication et d'attentes sont les plus grands défis à relever dans les entreprises multigénérationnelles. Les employeurs de la génération Z sont les seules exceptions sur cette question : 35 % d'entre eux affirment que les divergences de points de vue et d'opinions constituent un problème plus important.

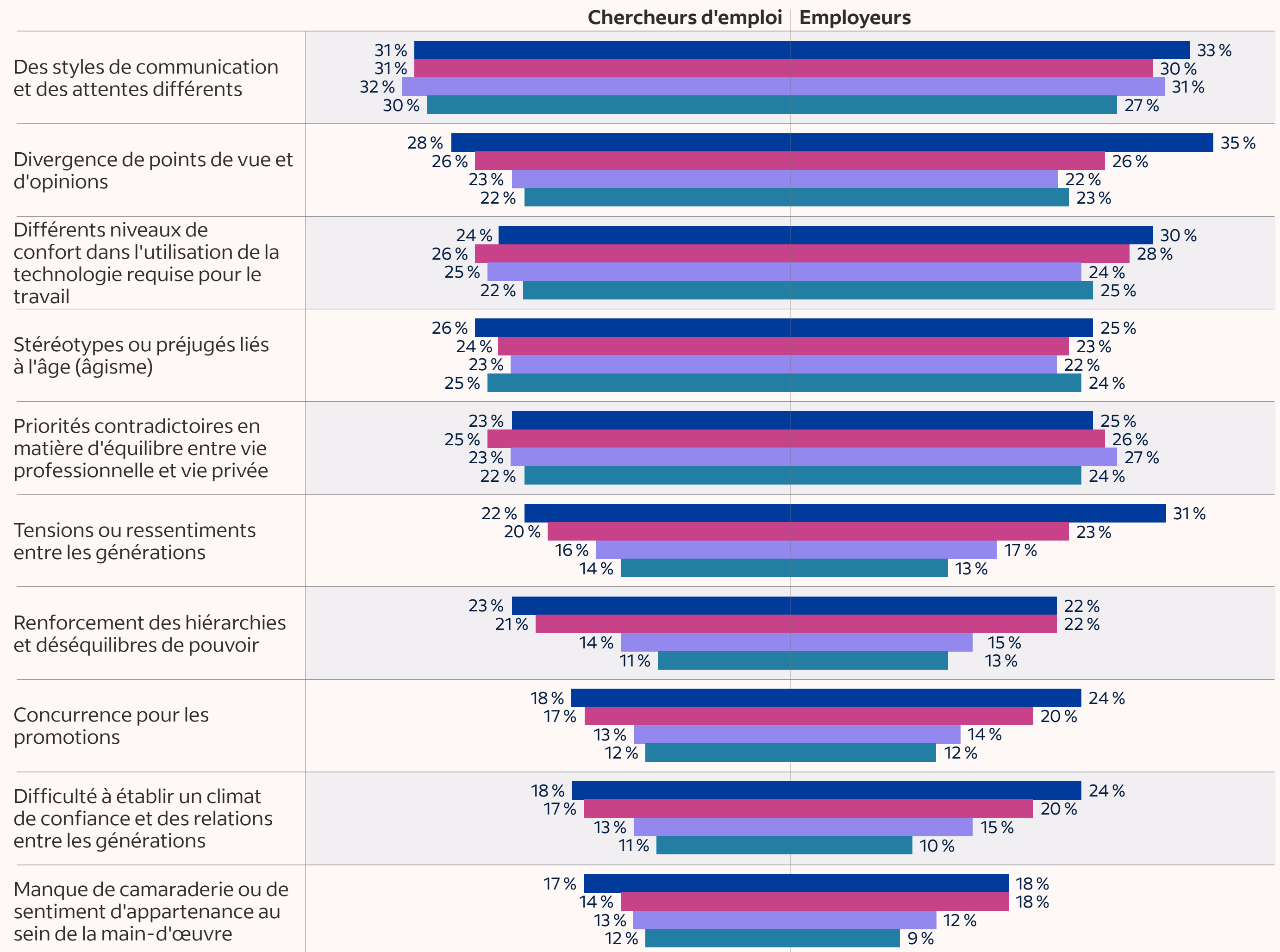
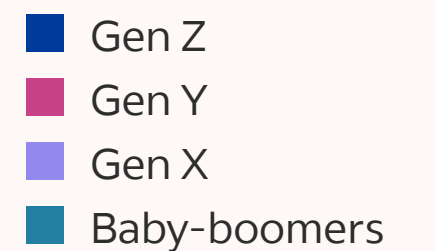
Une partie de cette tension peut se résumer à une mauvaise interprétation. Par exemple, les personnes issues de générations anciennes peuvent supposer que lorsque les nouvelles générations éteignent leur caméra pour les appels Zoom, elles montrent leur désengagement. Mais selon Deloitte, plus de la moitié des travailleurs de la génération Z ont peu de moyens<sup>7</sup> et vivent souvent avec des colocataires pour économiser sur les coûts de logement. Ils n'ont pas forcément un espace de bureau formel à domicile, ni même de bureau, et peuvent être gênés que leurs collègues voient qu'ils rejoignent une réunion depuis leur chambre. Repenser les idées reçues sur les styles de communication peut contribuer à réduire les difficultés.

Question pour les chercheurs d'emploi : Parmi les éléments suivants, quels sont les principaux défis que vous associez aux dynamiques multigénérationnelles ? Veuillez sélectionner toutes les réponses pertinentes.  
 Question pour les employeurs : Parmi les éléments suivants, quels sont les principaux défis que vous associez aux dynamiques multigénérationnelles ? Veuillez sélectionner toutes les réponses pertinentes.

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

## Quels sont les plus grands défis liés aux dynamiques multigénérationnelles selon les chercheurs d'emploi et les employeurs ?

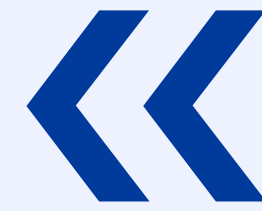
Les défis de communication arrivent en tête de liste, suivis des points de vue et des opinions contradictoires.



Enquête Indeed 2024 avec YouGov, N = 9 219 chercheurs d'emploi et 4 839 employeurs

Cela ne signifie pas que les entreprises doivent abandonner leurs normes relatives au lieu de travail pour s'adapter aux styles de communication des travailleurs plus jeunes. Mais cela signifie qu'elles doivent adopter une approche plus proactive pour que ces derniers s'acclimatent à ces normes (et vice versa).

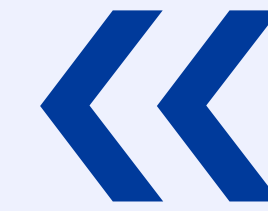
Heather Tinsley-Fix de l'AARP affirme que les groupes de ressources pour les collaborateurs intergénérationnels peuvent aider les générations à mieux se comprendre, tout en créant un espace d'apprentissage pour les dernières générations. « Nous devons nous assurer que, quelles que soient les normes institutionnelles que nous avons, nous facilitons l'intégration des travailleurs issus des nouvelles générations en leur permettant de bénéficier d'un mentorat », dit-elle. Et le mentorat ne va pas que dans un sens : les collaborateurs plus jeunes peuvent partager leur maîtrise des nouvelles technologies et aider à comprendre les normes, les attentes et les préférences d'un groupe démographique de plus en plus influent.



Les membres plus âgés de l'équipe partagent leur sagesse et leur expérience, tandis que les membres plus jeunes apportent une nouvelle énergie et les dernières compétences technologiques. »



Employeur de la génération Y aux États-Unis



Le mélange des générations apporte des perspectives différentes, des idées nouvelles et un ensemble d'expérience et d'innovation, ce qui stimule la créativité et la résolution de problèmes. »



Chercheur d'emploi de la génération Y au Royaume-Uni

## L'âgisme reste un obstacle

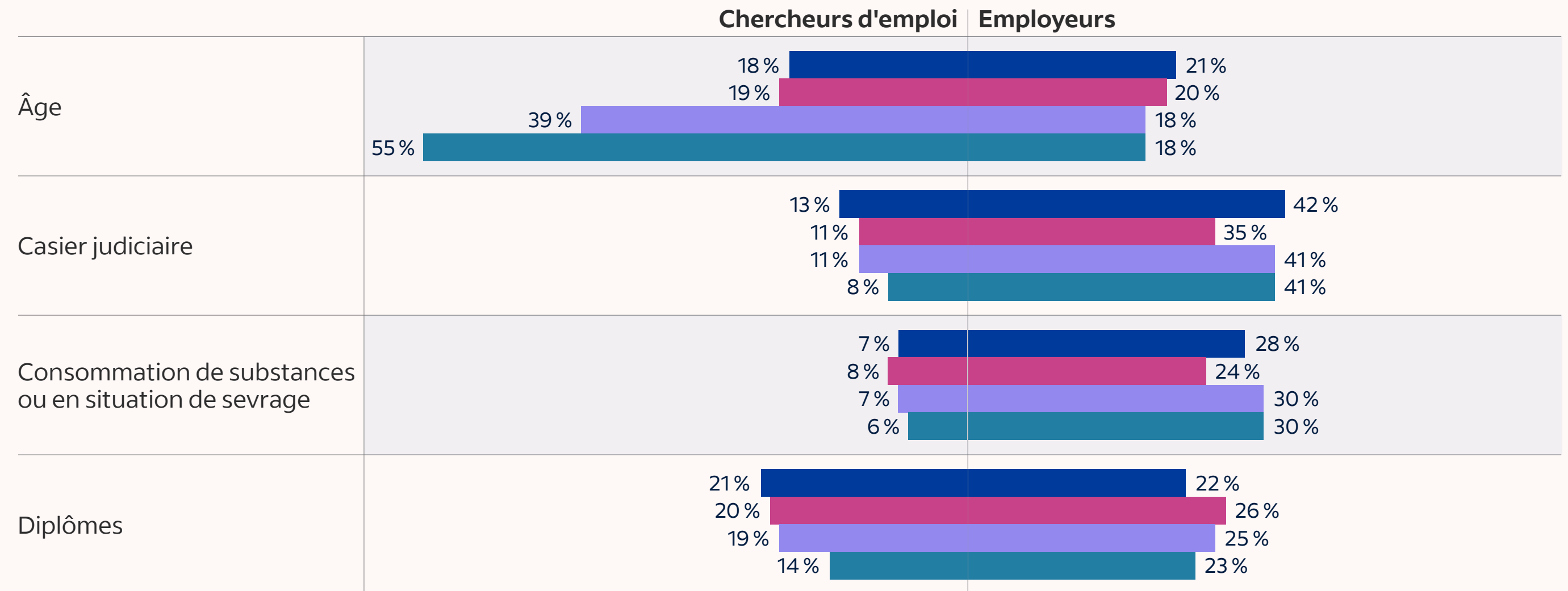
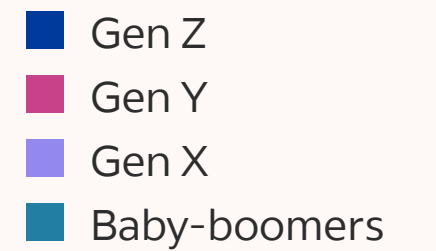
Notre enquête a révélé que les chercheurs d'emploi et les employeurs s'accordent généralement dans leurs opinions et leurs expériences concernant les dynamiques multigénérationnelles, mais un sujet a révélé une fracture importante : la perception de l'âge comme un obstacle à l'emploi et à la progression professionnelle.

Les chercheurs d'emploi estiment que l'âge est le principal obstacle à l'obtention d'un emploi, mais également à l'obtention d'une augmentation de salaire ou d'une promotion. Plus les personnes interrogées sont âgées, plus elles sont susceptibles de penser que l'âge limite les opportunités : 55 % des baby-boomers affirment que l'âge les empêche d'obtenir un emploi, et 35 % pensent que c'est un frein à l'obtention d'augmentations, de promotions et de nouvelles opportunités. Les chercheurs d'emploi de la génération X sont également plus susceptibles que la génération Y ou la génération Z de considérer l'âge comme un obstacle à l'emploi et aux promotions.

Mais pour les employeurs, l'âge n'est pas un obstacle majeur. Ils sont plus susceptibles de considérer un casier judiciaire comme le plus grand obstacle à l'emploi, aux promotions et aux augmentations de salaire.

### Quels sont les principaux obstacles à la recherche d'un emploi selon les chercheurs d'emploi et les employeurs ?

Les chercheurs d'emploi affirment que l'âge est un obstacle majeur, tandis que les employeurs affirment que l'âge n'est pas un facteur important.



Question pour les chercheurs d'emploi : Selon vous, quels sont les facteurs qui peuvent vous empêcher d'obtenir l'emploi que vous souhaitez ? Veuillez sélectionner toutes les réponses pertinentes.  
 Question pour les employeurs : Selon vous, quels sont les facteurs qui peuvent empêcher certaines personnes de postuler au sein de votre entreprise ? Veuillez sélectionner toutes les réponses pertinentes.

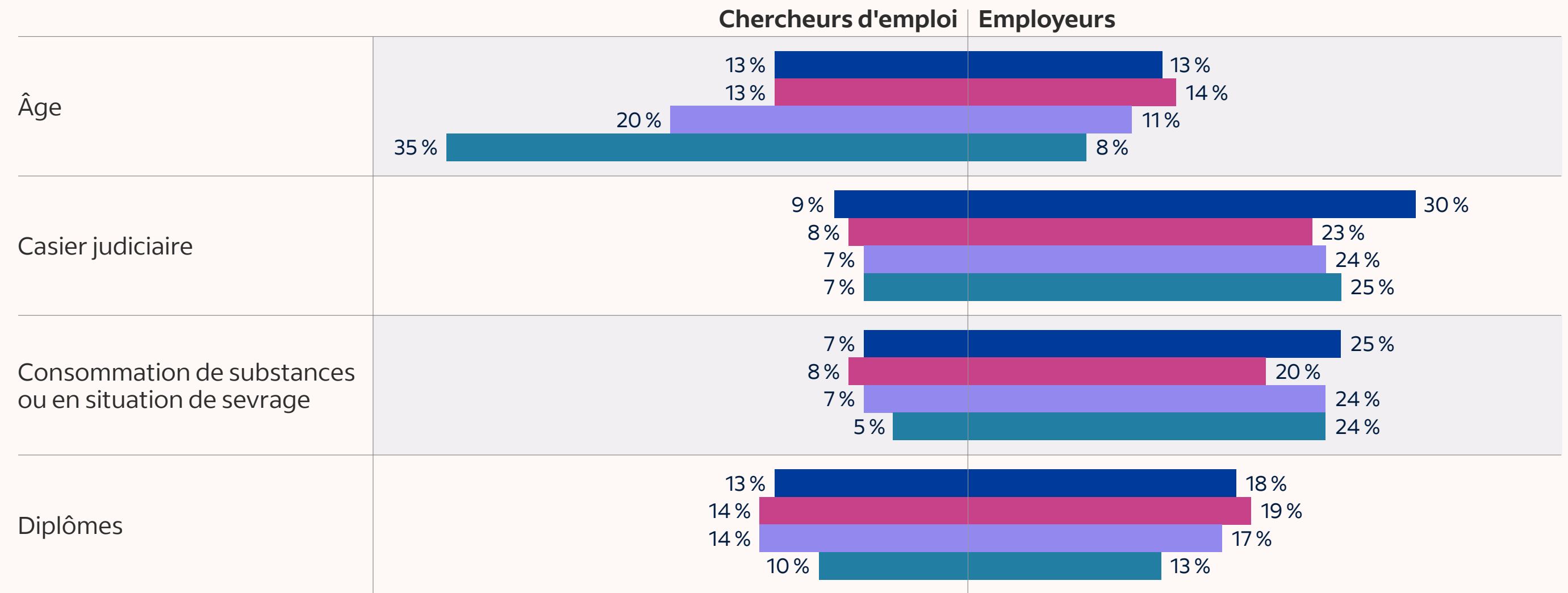
Selon Heather Tinsley-Fix de l'AARP, il est possible que les employeurs ne soient pas tout à fait honnêtes avec eux-mêmes. « Il y a de l'âgisme », dit-elle en citant les recherches de l'AARP qui ont révélé qu'environ deux tiers des personnes de plus de 40 ans ont ressenti ou été témoins de discrimination fondée sur l'âge. Elle explique également qu'il est possible que les employeurs éliminent les candidat(e)s plus âgé(e)s non pas en raison de leur âge, mais parce qu'ils ou elles semblent surqualifié(e)s.

« Je pense que les employeurs seraient beaucoup plus enclins à embaucher des travailleurs dits "surqualifiés" s'ils pouvaient les considérer comme une opportunité, apportant des compétences et une expérience supplémentaires au poste », dit-elle.

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

Les chercheurs d'emploi estiment que l'âge est l'obstacle le plus important, tandis que pour les employeurs c'est celui qui a le moins d'impact.

- Gen Z
- Gen Y
- Gen X
- Baby-boomers



Question pour les chercheurs d'emploi : Quels facteurs, le cas échéant, peuvent vous empêcher d'obtenir des promotions, des augmentations de salaire ou de nouvelles opportunités au sein d'une entreprise ? Veuillez sélectionner toutes les réponses pertinentes.  
 Question pour les employeurs : Quels facteurs, le cas échéant, peuvent empêcher les collaborateurs d'obtenir des promotions, des augmentations de salaire ou de nouvelles opportunités au sein de votre entreprise ? Veuillez sélectionner toutes les réponses pertinentes.

## Des solutions pour combler les écarts

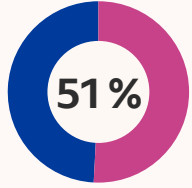
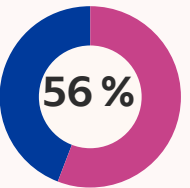
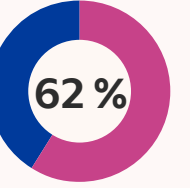
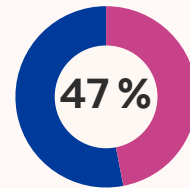
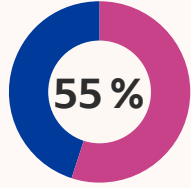
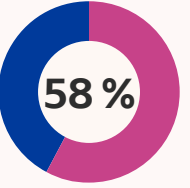
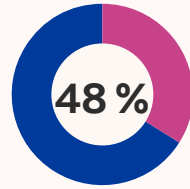
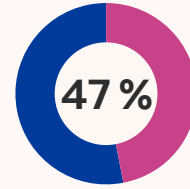
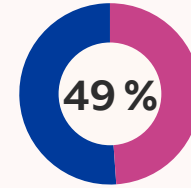
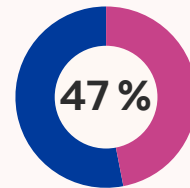
Malgré leurs différences, il y a des éléments que les chercheurs d'emploi et les employeurs de toutes les générations apprécient. Environ la moitié des chercheurs d'emploi et des employeurs affirment que des salaires et des avantages sociaux compétitifs, des modalités de travail flexibles et des initiatives d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont les moyens les plus efficaces de préserver les dynamiques multigénérationnelles. Ces caractéristiques sont encore plus importantes pour la génération X et celle des baby-boomers dans les deux groupes.

L'enquête montre également un soutien important à l'égard du recrutement axé sur les compétences, ou du sourcing et de l'évaluation des candidat(e)s en fonction des compétences, peu importe le lieu ou la méthode d'acquisition de ces dernières. Toutes générations confondues, 40 % des employeurs et 37 % des chercheurs d'emploi se disent à l'aise avec l'idée que les employeurs privilégient les compétences pour rendre le recrutement plus équitable. Mais les employeurs doivent être conscients des différences générationnelles lorsqu'ils adoptent une stratégie de recrutement axé sur les compétences.

Par exemple, les outils d'IA peuvent jouer un rôle important dans une stratégie efficace de recrutement axé sur les compétences. « L'IA nous permet d'examiner la description d'un poste d'un employeur et d'en extraire les compétences clés nécessaires pour accomplir les missions du poste, puis d'analyser les profils des chercheurs d'emploi et de comprendre les compétences qu'ils ont acquises dans différents postes afin de trouver un profil pertinent », explique Hannah Calhoon, responsable de l'innovation en matière d'IA chez Indeed.

### Qu'est-ce qui fait que les lieux de travail multigénérationnels fonctionnent ?

Toutes les générations s'accordent à dire que des salaires et des avantages sociaux compétitifs sont essentiels, mais la génération Z et la génération Y affirment que la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont tout aussi importants, sinon plus.

	Chercheurs d'emploi				Employeurs			
	Génération Z	Génération Y	Génération X	Baby-boomers	Génération Z	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
<b>Salaires et avantages sociaux compétitifs</b>	45 %				41 %			
<b>Modalités de travail flexibles (p. ex. télétravail, horaires flexibles)</b>		50 %	53 %	56 %	47 %		50 %	51 %
<b>Initiatives en matière d'équilibre vie professionnelle/vie privée</b>	43 %	48 %	50 %	52 %			49 %	51 %
<b>Opportunités d'évolution de carrière</b>	44 %	43 %	48 %	52 %	47 %	44 %	47 %	52 %
<b>Possibilités d'apprentissage et de développement continu</b>	39 %	41 %	43 %	47 %	44 %	43 %	43 %	46 %
<b>Culture d'entreprise inclusive</b>	28 %	28 %	24 %	25 %	39 %	33 %	30 %	29 %
<b>Objectif ou mission de l'entreprise</b>	26 %	22 %	17 %	18 %	38 %	27 %	25 %	23 %
<b>Accent mis sur la marque employeur</b>	18 %	15 %	8 %	5 %	34 %	22 %	14 %	11 %

Question pour les chercheurs d'emploi : Selon vous, quelles sont les stratégies les plus efficaces pour retenir les talents de toutes les générations ? Veuillez sélectionner toutes les réponses pertinentes.  
 Question pour les employeurs : Selon vous, quelles sont les stratégies les plus efficaces pour retenir les talents de toutes les générations ? Veuillez sélectionner toutes les réponses pertinentes.

Toutefois, l'enquête montre que pas plus de 10 % des employeurs et des chercheurs d'emploi issus de la génération des baby-boomers sont favorables à l'utilisation d'outils automatisés de présélection, de messagerie, de matching et de recrutement.

D'où la nécessité d'informer sur les avantages des outils d'IA, car ils sont peut-être l'avenir. Environ un tiers des employeurs de la génération Z déclarent qu'ils envisageraient d'utiliser la technologie automatisée pour permettre un recrutement plus équitable, soit plus que toute autre génération.

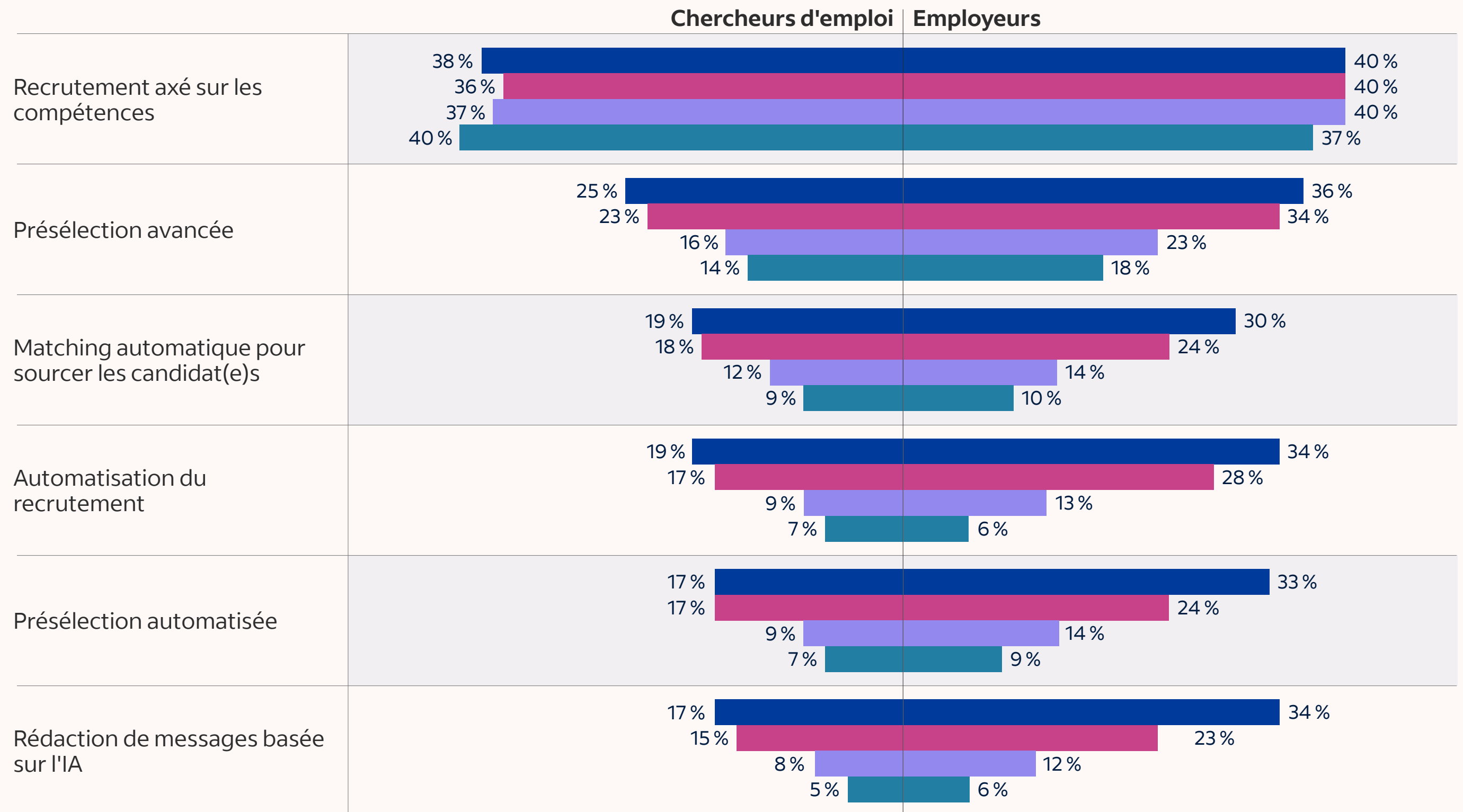
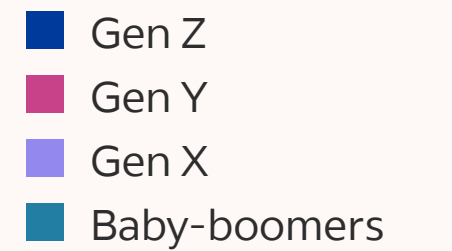
« Si les jeunes collaborateurs sont plus à l'aise avec les outils d'IA pour recruter, il reste encore beaucoup à faire pour aider les chercheurs d'emploi de tout âge à se sentir en confiance dans le processus, déclare Hannah Calhoon. Il faut commencer par expliquer clairement aux chercheurs d'emploi comment et pourquoi l'IA est utilisée dans le processus, et leur donner le contrôle sur la manière dont ils sont présentés aux employeurs, deux principes fondamentaux de l'approche d'Indeed en matière d'IA responsable. »

Si les obstacles à l'apprentissage de l'IA peuvent sembler élevés, les chercheurs d'emploi comme les employeurs doivent s'adapter. « La donne a changé, déclare Heather Tinsley-Fix de l'AARP. Il faut savoir être compétitif. »

La génération Z est également plus susceptible que les travailleurs de générations précédentes de dire que le but ou la mission d'une entreprise a une place importante dans la rétention des collaborateurs, et il en va de même pour la marque employeur. Ces préférences indiquent aux employeurs des moyens clés d'assurer la pérennité de leurs pratiques de recrutement et de gestion des talents.

### Dans quelle mesure les personnes sont-elles à l'aise avec les outils et pratiques suivants lorsqu'il s'agit d'un recrutement plus équitable ?

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



Question pour les chercheurs d'emploi : Quels outils ou pratiques de recrutement accepteriez-vous que les employeurs utilisent pour embaucher de manière plus équitable ? Veuillez sélectionner toutes les réponses pertinentes.

Question pour les employeurs : Quels outils ou pratiques de recrutement accepteriez-vous d'utiliser pour embaucher de manière plus équitable ? Veuillez sélectionner toutes les réponses pertinentes.



Chez Indeed, nous avons pu constater que la collaboration multigénérationnelle alimente l'innovation, renforce la résilience et crée un réel avantage concurrentiel grâce à la diversité des points de vue. »

Carmen Graf  
Sponsor exécutif du groupe de ressources All Generations Empowered d'Indeed

## Conclusion et principaux points à retenir

---

L'éventail sans précédent des générations sur le marché du travail d'aujourd'hui crée de nouvelles opportunités permettant de construire et de maintenir une main-d'œuvre solide, de renforcer la résilience organisationnelle et d'obtenir un avantage concurrentiel.

1. Alors que la génération Z entre sur le marché du travail et que les générations précédentes reportent leur départ à la retraite, l'écart d'âge entre les travailleurs n'a jamais été aussi important. Découvrez [ce que chaque génération valorise](#) et ce qui les distingue sur notre plateforme de leadership éclairé : [Indeed Lead](#).
2. La génération Z a manqué des opportunités clés de stages en présentiel et d'emplois de niveau débutant en raison de la pandémie de Covid-19, mais le mentorat et le renforcement des compétences peuvent aider les collaborateurs des nouvelles générations à rattraper leur retard et à apprendre les ficelles de la culture d'entreprise. Apprenez-en davantage sur le perfectionnement des compétences grâce à [nos stratégies basées sur les compétences pour préparer l'avenir de votre main-d'œuvre](#).
3. Les chercheurs d'emploi citent souvent l'âge comme le principal obstacle au recrutement et à la progression professionnelle. Découvrez le point de vue des travailleurs issus des générations précédentes sur le recrutement, le changement d'emploi et la discrimination liée à l'âge [dans notre podcast](#).
4. Le recrutement axé sur les compétences est un moyen de rendre le processus plus équitable pour toutes les générations. Commencez par consulter notre [guide du débutant sur le recrutement axé sur les compétences](#) et découvrez comment surmonter les obstacles grâce au [Guide de l'employeur pour le recrutement axé sur les compétences](#).



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

Copyright © 2025 Indeed, Inc. Tous droits réservés.