







Rapport Indeed : les nouvelles forces à l'œuvre dans le secteur du recrutement





Les moteurs du changement dans le recrutement et le travail

Le marché de l'emploi évolue rapidement, et les responsables de l'acquisition de talents font tout leur possible pour suivre la cadence. Mais au-delà des tâches quotidiennes se cachent des changements plus profonds qui transforment notre manière de rechercher, d'embaucher et de développer les talents. Grâce à une analyse approfondie des recherches d'Indeed, nous avons rassemblé les informations les plus pertinentes sur les évolutions clés qui influencent la stratégie d'acquisition de talents aujourd'hui. Quatre forces majeures transforment la manière dont les entreprises recrutent et mobilisent leurs équipes :

-  La transition vers des pratiques de recrutement axées sur les compétences
-  L'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers et sur le recrutement
-  La mise en œuvre stratégique de la formation et du développement
-  Les réalités de la gestion d'équipes multigénérationnelles

Que vous réinventiez totalement votre stratégie de gestion des talents ou l'adaptiez pour les défis à venir, ce rapport dévoile les dynamiques derrière ces développements et offre des conseils pratiques pour vous aider à vous adapter. Les entreprises qui prospéreront dans les années à venir ne se contenteront pas de réagir à ces changements, elles les devanceront.

1

Recrutement axé sur les compétences

Élargir son vivier de profils pertinents



Qu'est-ce que le recrutement axé sur les compétences ?

Le recrutement axé sur les compétences implique de rechercher et d'évaluer les talents en fonction de leurs compétences, indépendamment du lieu ou de la manière dont ils les ont acquises. Bien que certains emplois exigent des certifications ou des diplômes officiels, ils ne sont pas toujours nécessaires pour que les collaborateurs réussissent dans tous les postes.

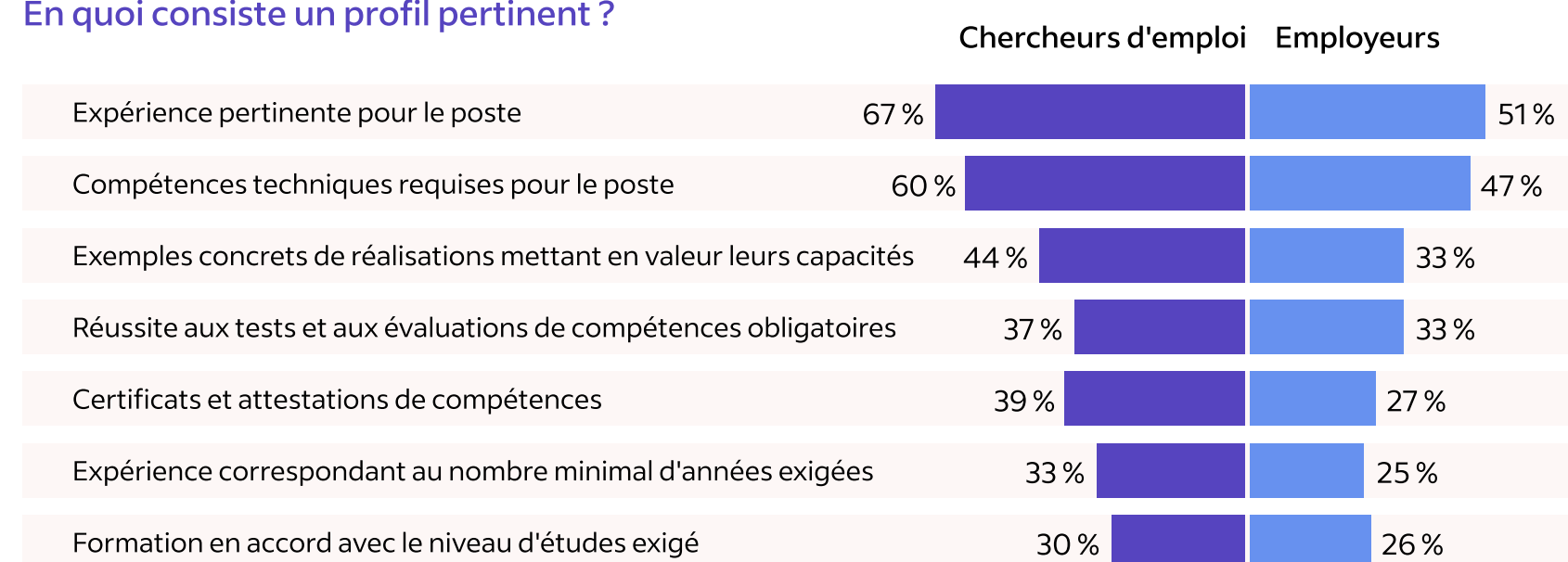
Qu'est-ce qui motive ce changement ?

L'étude d'Indeed sur la pertinence du recrutement révèle un point d'inflexion sur les marchés du travail, et ce, dans les principales économies mondiales. Les candidats et les employeurs atteignent des niveaux de frustration record. Dans le même temps, les compétences sont de plus en plus perçues comme déterminantes pour la qualité, modifiant ainsi la façon de recruter.

Les compétences font les profils pertinents

La majorité des chercheurs d'emploi (67 %) et des responsables du recrutement (51 %) estiment que l'expérience pertinente sur le terrain constitue le principal indicateur de qualité, devant les diplômes, les intitulés de poste et les années d'expérience.

En quoi consiste un profil pertinent ?



Question pour les chercheurs d'emploi : Si vous étiez un employeur ou recruteur, quelles questions poseriez-vous pour évaluer la pertinence d'un(e) candidat(e) ? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes. Question pour les employeurs : Quelles questions poseriez-vous pour évaluer la pertinence d'un(e) candidat(e) ? Sélectionnez jusqu'à trois réponses.

Enquête Indeed avec YouGov menée en 2024 en Australie, au Canada, en Allemagne, en France, en Italie, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux États-Unis sur un échantillon total de N = 5 650 chercheurs d'emploi et 3 651 employeurs.

Les compétences permettent de résoudre de nombreux défis

Le recrutement axé sur les compétences répond directement au plus grand défi de recrutement des entreprises : le manque de profils pertinents. Les employeurs ayant mis en place une telle stratégie de recrutement déclarent que les principaux avantages sont l'augmentation du nombre de profils pertinents (28 %) et l'incidence plus élevée de compétences transférables (28 %).

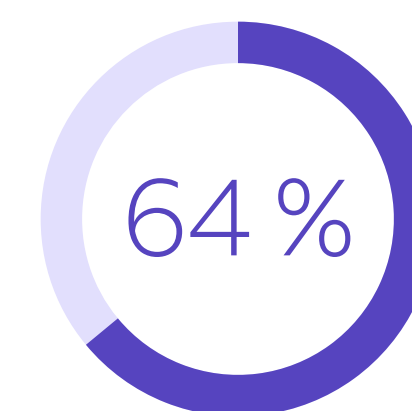
Le recrutement inclusif est également un puissant moteur de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance (DEIA). Parmi les employeurs pratiquant le recrutement axé sur les compétences, 64 % constatent une amélioration de la diversité et 59 % une meilleure équité au sein de leur entreprise.

Pour 28 % de ces employeurs, l'un des trois atouts majeurs d'une stratégie basée sur les compétences est une innovation stimulée par la diversité.

Quels sont les avantages d'un recrutement axé sur les compétences ?

- 28 % Avantages pour l'entreprise
- 28 % Davantage de compétences transférables
- 28 % Davantage de profils pertinents
- 24 % Meilleures performances au sein des postes
- 23 % Meilleur retour sur investissement pour les campagnes de recrutement grâce à une réduction des coûts
- 22 % Collaborateurs plus intéressés par les formations et le gain de compétences
- 20 % Plus de diversité au sein des effectifs
- 19 % Meilleure fidélisation des nouvelles recrues
- 19 % Augmentation du bien-être des collaborateurs
- 19 % Répartition plus équitable des opportunités pour les chercheurs d'emploi
- 17 % Réduction du délai d'embauche

Question pour les employeurs : Vous dites avoir mis en œuvre une stratégie de recrutement axé sur les compétences. Quels résultats positifs avez-vous constatés ? Sélectionnez jusqu'à trois réponses.



des employeurs ayant adopté un recrutement axé sur les compétences affirment avoir amélioré la diversité au sein de leur entreprise. De plus, 59 % attestent que cela a amélioré l'équité.

Question pour les employeurs : Quel effet le recrutement axé sur les compétences a-t-il eu sur la diversité au sein de votre organisation ?

Enquête Indeed avec YouGov menée en 2024 en Australie, au Canada, en Allemagne, en France, en Italie, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux États-Unis sur un échantillon total de N = 5 650 chercheurs d'emploi et 3 651 employeurs.



Que cela signifie-t-il pour les employeurs ?

Le recrutement axé sur les compétences profite aux personnes, mais aussi aux entreprises. En mettant en œuvre des pratiques axées sur les compétences, les employeurs peuvent dénicher plus facilement des profils pertinents, élargir et diversifier leur vivier de talents, accroître la rétention et éviter les coûts de turnover élevé.



Identifier les compétences requises

Pensez à dresser une liste des compétences requises pour chaque poste de votre entreprise. Cela permettra de déterminer si un diplôme constitue réellement une exigence pour un poste (et sa description).



Supprimer les exigences inutiles

Il s'agit d'une étape clé d'une stratégie de recrutement axé sur les compétences. Supprimer les exigences de diplôme inutiles ou réduire le nombre d'années d'expérience requises permet d'accéder à un vivier de talents plus large.



Repenser les descriptions de poste

En plus d'alléger les descriptions de poste en supprimant les critères inutiles, veillez à éliminer tout jargon et à repérer d'éventuels biais pour attirer des profils qui, jusque-là, n'étaient pas toujours pris en compte pour ces rôles.



Variez les lieux de publication des offres d'emploi

Si vous cherchez toujours au même endroit, vous trouverez toujours les mêmes profils. La diffusion programmatique peut être un excellent moyen de diversifier vos canaux de recrutement.



Faire évoluer les talents en interne

Les programmes de formation et de développement jouent un rôle crucial dans une stratégie de recrutement axé sur les compétences. Ils aident les employeurs à acquérir de nouveaux talents et à améliorer les compétences de leurs collaborateurs actuels.



« En plus d'optimiser vos recrutements, une approche axée sur les compétences favorise l'engagement de vos collaborateurs et le développement de leurs compétences, pour pérenniser à la fois leur carrière et votre entreprise. »

Abbey Carlton
Vice-présidente de l'impact social et du développement durable chez Indeed



Aller plus loin

Découvrez pourquoi une approche telle que le recrutement axé sur les compétences attire de plus en plus l'attention.

→ [Un recrutement plus intelligent grâce aux données – Pertinence et compétences](#)

→ [Guide de l'employeur pour le recrutement axé sur les compétences](#)

2

L'essor de l'IA

Comment une technologie révolutionnaire
bouleverse le monde du travail



Quel est l'impact de l'IA sur le recrutement ?

L'intelligence artificielle n'est plus une perspective d'avenir, mais une force bien présente qui redéfinit le monde du travail. Son influence se fait sentir dans tous les secteurs, transformant non seulement les types de postes que les organisations doivent pourvoir, mais aussi la manière dont elles identifient et évaluent les talents. Pour les employeurs comme pour les candidats, l'IA pousse à repenser des principes, des processus et des priorités établis depuis longtemps. Mais pour y répondre efficacement, il est essentiel de comprendre ce qui alimente cette transformation.



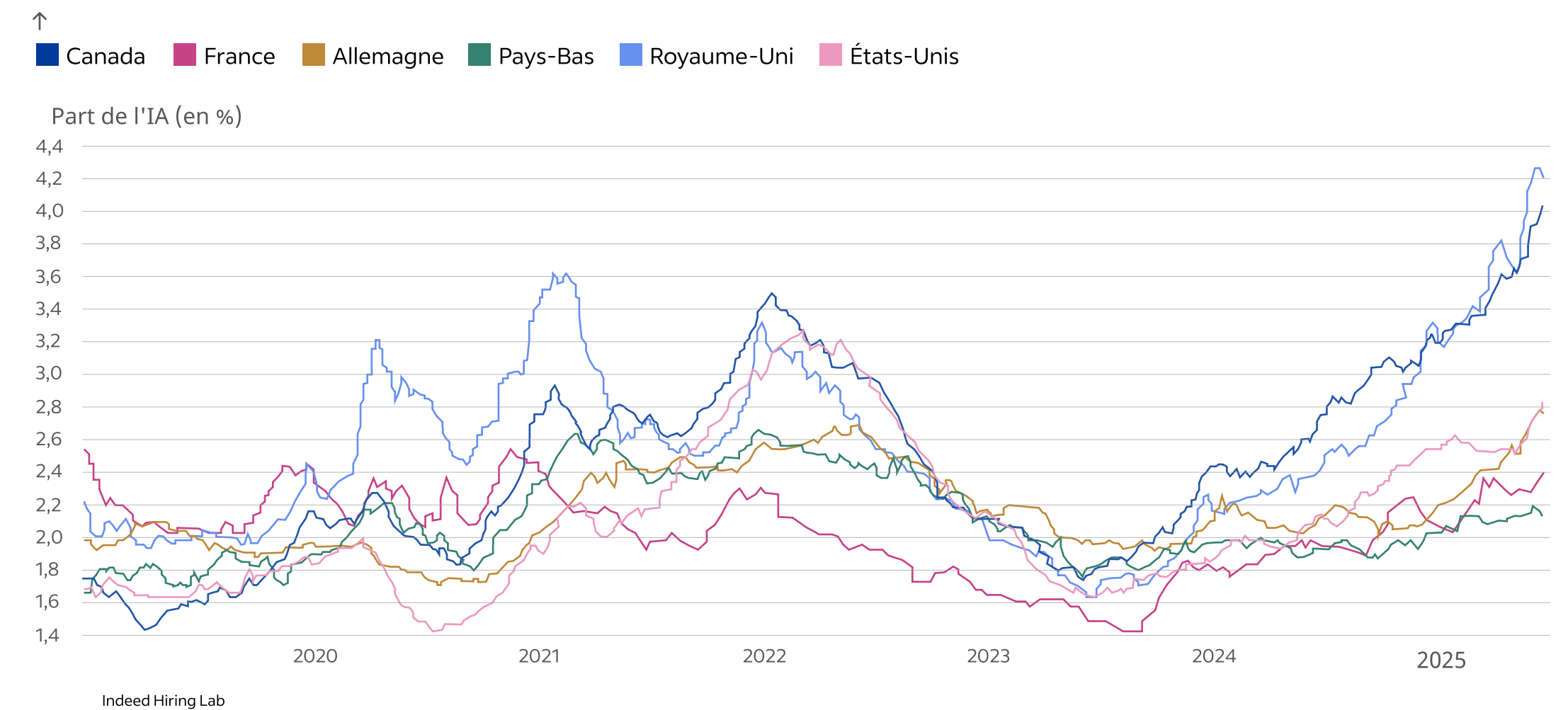
Qu'est-ce qui motive ce changement ?

L'influence croissante de l'IA dans le domaine du recrutement est stimulée par les évolutions du marché de l'emploi au sens large, ainsi que par une adoption rapide des nouvelles technologies. Pour comprendre l'impact de l'IA et y répondre avec des stratégies à la fois efficaces et tournées vers l'avenir, il est essentiel d'assimiler ces facteurs sous-jacents.

Postes et responsabilités en évolution

À mesure que les capacités de l'IA se développent, on assiste à une évolution des compétences et des métiers recherchés dans de nombreux secteurs. Les tâches répétitives sont de plus en plus automatisées, tandis que l'adaptabilité, la maîtrise du numérique et la réflexion stratégique prennent de la valeur. Cette évolution transforme la manière dont les employeurs identifient les talents qualifiés et incite les chercheurs d'emploi à se former et à se perfectionner pour rester compétitifs sur un marché où l'agilité et l'innovation sont valorisées.

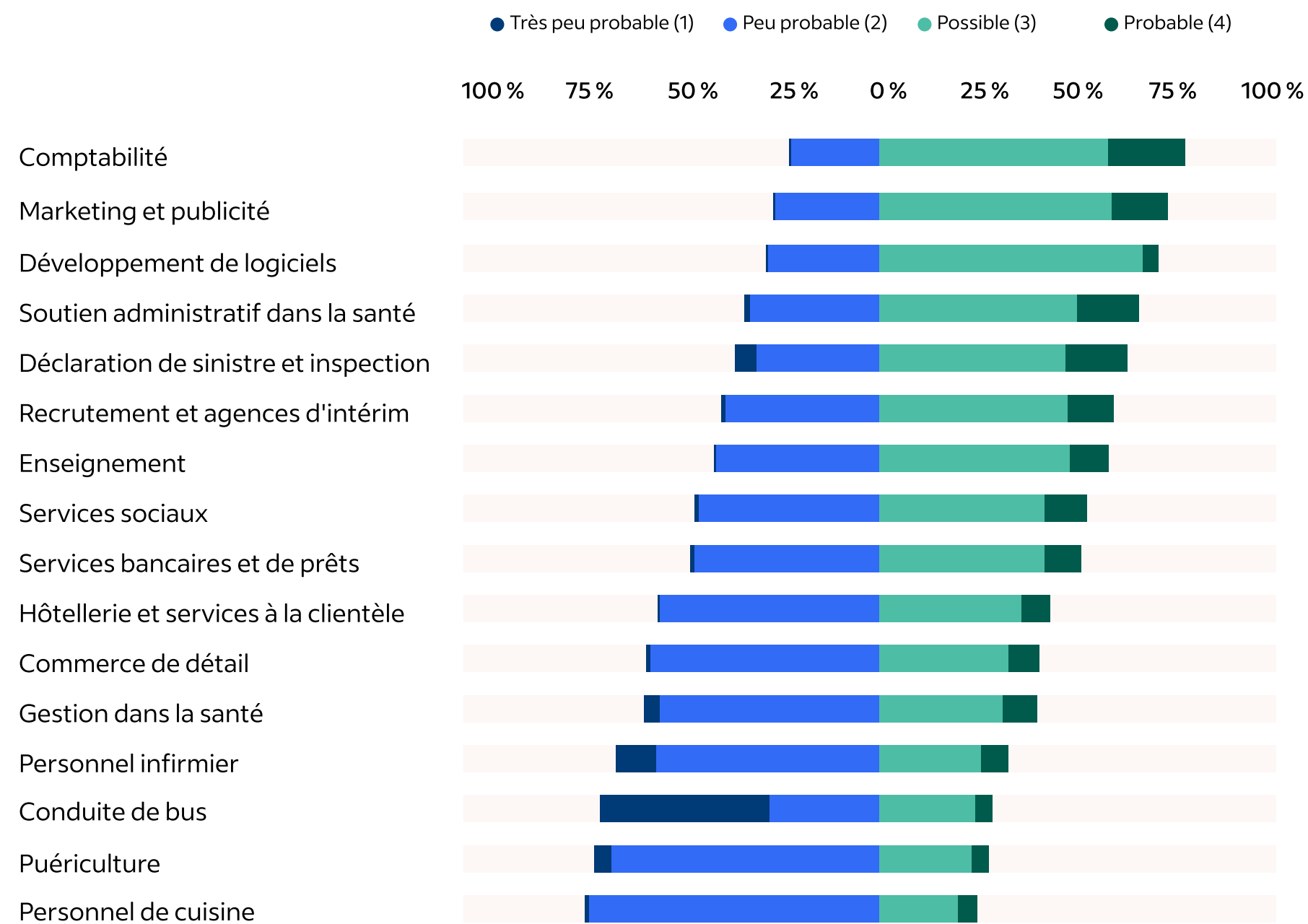
Part (en %) des offres d'emploi sur Indeed contenant des termes liés à l'IA



L'inquiétude concernant la capacité à suivre le rythme de l'IA est généralisée. Selon un rapport Indeed, 75 % des travailleurs américains estiment que les compétences requises pour leur poste évolueront d'ici cinq ans. Pourtant, moins de la moitié (45 %) ont réellement bénéficié d'une formation ces trois dernières années pour développer des compétences et un apprentissage durables¹.

Potentiel de remplacement par l'IA générative par secteur

Ce graphique illustre la probabilité que l'intelligence artificielle générative (GenAI) remplace un humain dans l'exécution de différentes compétences. Elle est exprimée en pourcentage des compétences figurant dans les offres d'emploi sur Indeed aux États-Unis. Le potentiel de remplacement est évalué de « très peu probable (1) » à « très probable (5) ». Les données représentent la moyenne des valeurs quotidiennes du 1er août 2023 au 31 juillet 2024. Les professions comptables ont le potentiel de remplacement le plus élevé, tandis que les cuisiniers entrent dans la catégorie la plus faible.

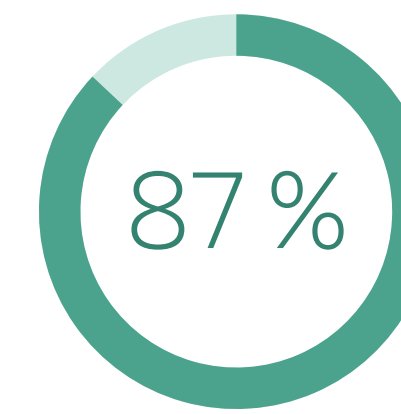


Source : Indeed Le potentiel de remplacement « très probable (5) » n'a été identifié pour aucune compétence.

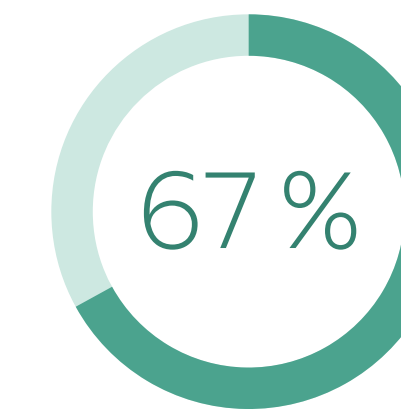
À l'heure actuelle, les compétences de l'IA générative sont adaptées à la réalisation de tâches professionnelles relativement simples, ne nécessitant qu'une capacité de résolution de problèmes minimale et aucune exécution pratique. Les métiers du savoir et ceux réalisables à distance sont les plus susceptibles d'être transformés par l'IA générative.

Des processus de recrutement optimisés

L'IA redéfinit également le processus de recrutement lui-même. Les recruteurs utilisent des outils alimentés par l'IA pour rationaliser le sourcing de candidat(e)s, améliorer la présélection et obtenir des insights permettant de prendre des décisions plus rapides et éclairées. De leur côté, les chercheurs d'emploi tirent parti de cette technologie pour élaborer des candidatures plus pertinentes, personnaliser la prise de contact et se préparer aux entretiens.



87 % des responsables RH ou de l'acquisition de talents utilisent des outils d'IA



67 % des chercheurs d'emploi utilisent actuellement des outils d'IA.

Enquête Indeed, Indeed Hiring Lab : rapport sur l'IA au travail.

Comment les responsables RH/de l'acquisition de talents utilisent les outils d'IA

- 35 % Fonctions des RH
- 34 % Résumer ou analyser des CV et des candidatures
- 32 % Rédiger les descriptions de poste ou des annonces
- 32 % Générer des questions d'entretien
- 31 % En tant que chatbot du service client
- 30 % En tant qu'assistants virtuels
- 29 % Matcher les bons profils aux postes vacants
- 29 % En tant qu'outils de planification
- 27 % Générer des ébauches d'emails
- 17 % Parcourir les CVthèques
- 13 % Pas d'utilisation des outils d'IA

Enquête commissionnée par Indeed, réalisée par Censuswide aux États-Unis et sur six marchés mondiaux



Que cela signifie-t-il pour les employeurs ?

Intégrer l'IA à vos processus de recrutement requiert d'adopter une approche réfléchie correspondant aux objectifs et aux valeurs de votre entreprise. Plutôt que d'adopter l'IA dans le seul but de se conformer à la tendance, il convient de voir ces outils comme un levier capable d'accroître l'efficacité en fonction des objectifs spécifiques de votre entreprise, tout en maintenant l'humain au cœur du recrutement.

Utiliser l'IA pour obtenir un matching axé sur les compétences

L'IA générative est capable de traiter, d'organiser et de formuler des conclusions à partir de grandes quantités de données non structurées. Auparavant, les chercheurs d'emploi devaient inclure les termes exacts d'une description de poste pour être reconnus comme des profils potentiellement pertinents.

L'employé(e) a de l'expérience en
tenue de caisse dans un café



L'employeur recherche
de l'expérience dans un point de vente



Match

L'IA peut non seulement interpréter les compétences implicites pour créer davantage de matches, mais aussi développer des « pôles de compétences » afin de dénicher des talents pour des postes difficiles à pourvoir. Plutôt que de se concentrer sur des intitulés de poste ou des qualifications rigides, les pôles de compétences aident les employeurs à identifier les profils aux compétences transférables et à évaluer leur potentiel plus efficacement.

Bonnes pratiques pour une utilisation responsable de l'IA

Voici quelques conseils pratiques pour préserver l'intégrité de votre processus de recrutement lorsque vous intégrez les technologies d'IA à vos systèmes :

- ✓ Demandez à un collaborateur habitué aux méthodes de recrutement inclusives de vérifier les descriptions de poste générées par l'IA avant de les publier.
- ✓ Rédigez des déclarations d'opportunités complètes et inclusives portant sur l'égalité des chances, couvrant davantage d'éléments dans le cadre de vos politiques que ce qui est légalement requis.
- ✓ Encouragez les groupes marginalisés à postuler, et traduisez cela dans vos méthodes de recrutement.
- ✓ Offrez à vos équipes une formation adéquate pour tirer parti de la technologie d'IA générative de manière responsable et sécurisée dans le cadre de leur travail.
- ✓ Envisagez de créer un comité d'éthique de l'IA chargé de définir les principes organisationnels relatifs à l'IA, d'établir des lignes directrices pour son utilisation éthique et d'évaluer régulièrement le déploiement des nouvelles technologies.

¹ Rapport Indeed : *Le monde de demain : le lieu de travail et les effectifs du futur*



Aller plus loin

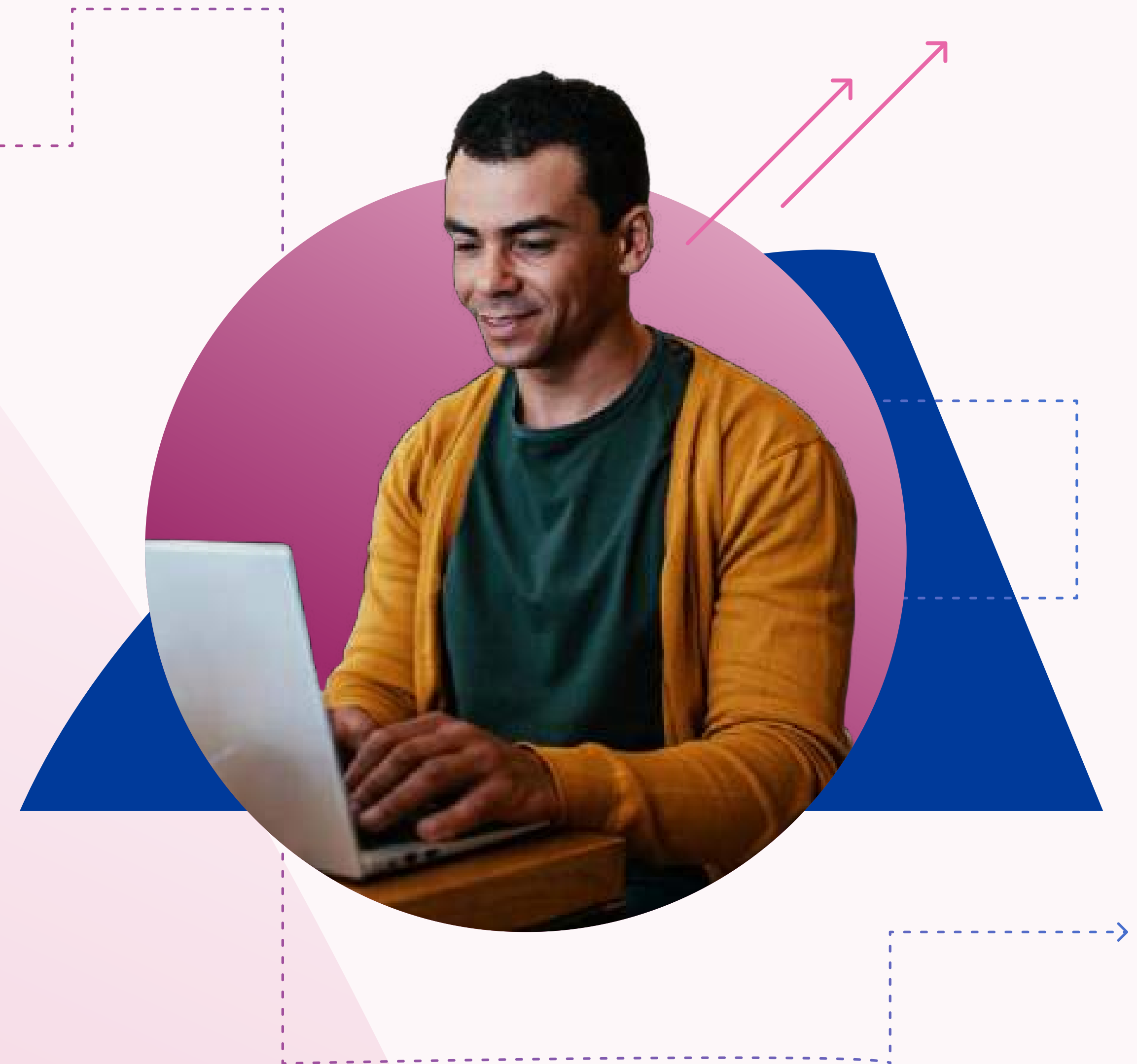
Découvrez l'impact de l'IA sur les postes et le recrutement.

- [IA : sa valeur au-delà de l'engouement](#)
- [Boîte à outils IA pour les responsables de l'acquisition de talents](#)
- [Le monde de demain : le lieu de travail et la main-d'œuvre du futur](#)

3

Formation et Développement

L'importance stratégique d'investir dans les talents



Qu'entend-on par apprentissage et développement (L&D) ?

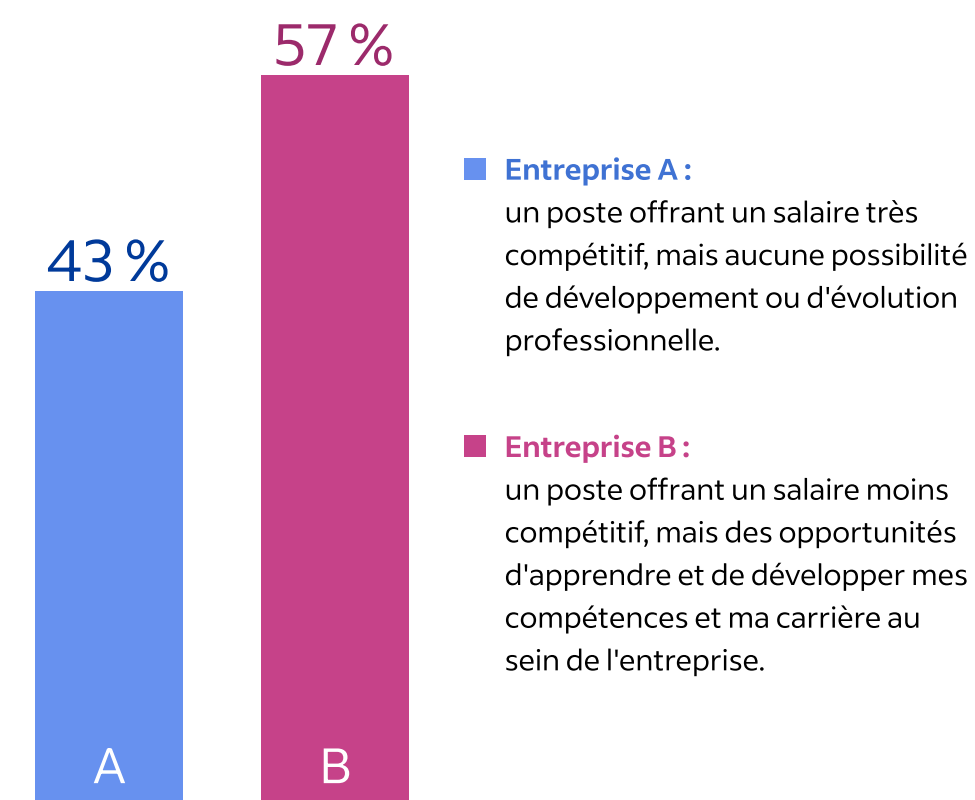
L'apprentissage et le développement (L&D) désignent les stratégies, programmes et initiatives utilisés par les organisations pour développer les compétences, les connaissances et les capacités des collaborateurs au fil du temps. Cela couvre aussi bien la formation officielle et le mentorat que l'apprentissage en situation de travail et la montée en compétences numériques.

Qu'est-ce qui motive ce changement ?

Le domaine de l'apprentissage et du développement est de plus en plus considéré comme une priorité stratégique, car il soutient trois objectifs interdépendants : attirer les talents, les retenir et préparer leurs compétences pour l'avenir. Les candidat(e)s recherchent activement des employeurs qui investissent dans leur croissance et leur développement. En fait, la majorité des chercheurs d'emploi interrogés affirment qu'ils choisiraient un emploi avec un salaire moins compétitif s'il offrait des opportunités d'apprentissage et de développement.



Salaire vs. Développement : Que choisiriez-vous ?



Question pour les chercheurs d'emploi : Quelle poste seriez-vous le plus susceptible d'accepter : un poste offrant un salaire très compétitif, mais aucune possibilité de développement ou d'évolution professionnelle, ou un poste offrant un salaire moins compétitif, mais des opportunités d'apprentissage et de développement de vos compétences et de votre carrière au sein de l'entreprise ?

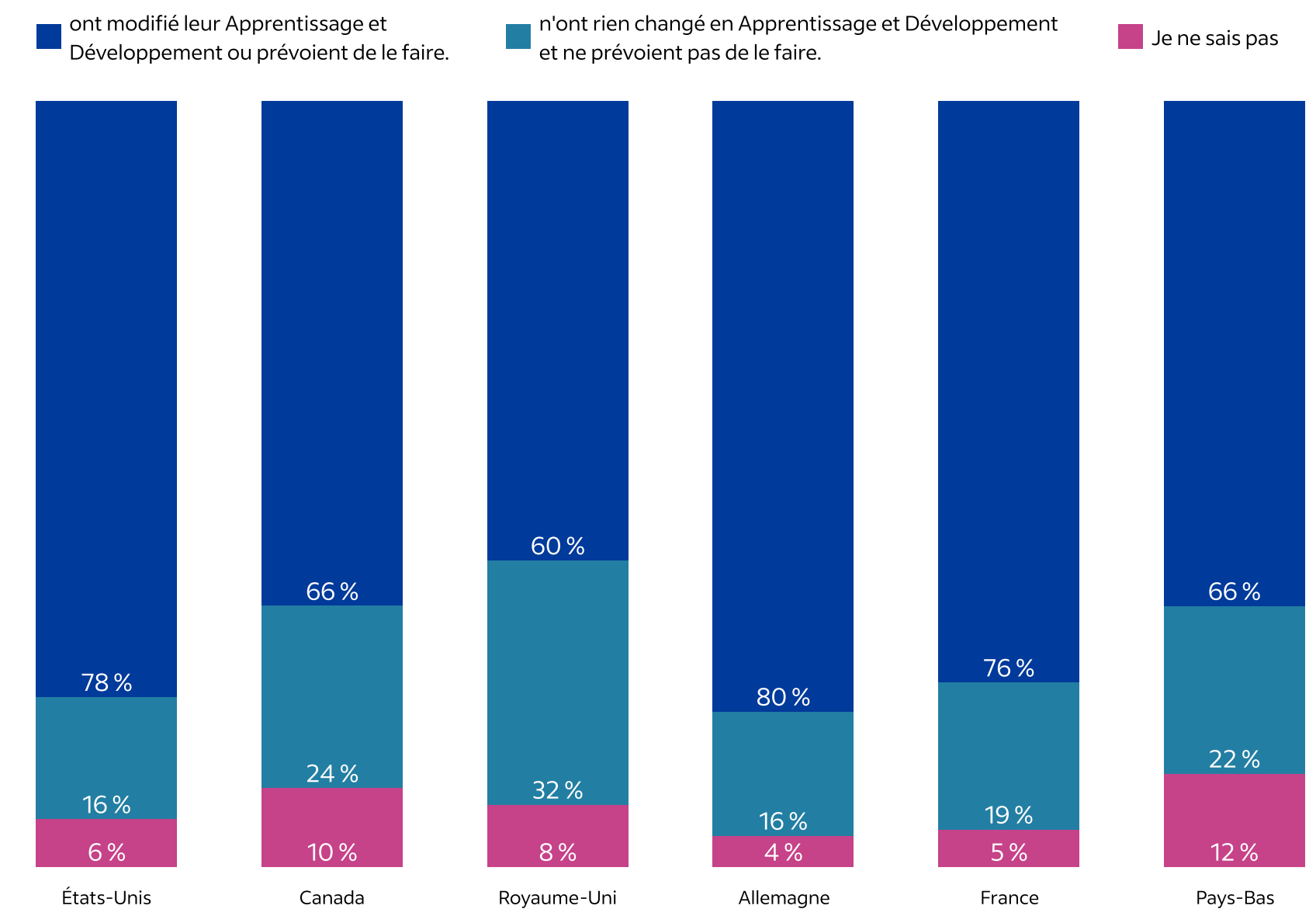
Enquête Indeed avec YouGov menée en 2024 en Australie, au Canada, en Allemagne, en France, en Italie, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux États-Unis sur un échantillon total de N = 5 650 chercheurs d'emploi et 3 651 employeurs.

Regain d'intérêt pour le développement des collaborateurs

Les employeurs reconnaissent devoir améliorer leur approche en formation et développement pour élargir leur vivier de talents et suivre l'évolution des attentes des collaborateurs. La majorité des employeurs affirment avoir modifié ou envisagé de modifier leurs programmes d'apprentissage et développement afin d'aider les nouvelles recrues à acquérir les compétences nécessaires. Ils sont 46 % à déclarer avoir déjà apporté ou vouloir apporter des changements, car ils comptent sur la formation pour constituer les effectifs dont ils ont besoin, et 45 % affirment qu'améliorer la formation et le développement contribue à attirer des talents. Les recherches d'Indeed montrent que la décision des chercheurs d'emploi de postuler repose autant sur leurs objectifs futurs que sur leur expérience passée.

Les employeurs améliorent-ils leurs programmes d'apprentissage et développement ?

La plupart d'entre eux affirment repenser leurs programmes de formation pour aider les nouvelles recrues à acquérir les compétences nécessaires.



Question pour l'employeur : Avez-vous modifié ou envisagez-vous de modifier votre programme d'Apprentissage et Développement afin d'aider les nouvelles recrues à acquérir les compétences dont vous avez besoin ?

Enquête Indeed avec YouGov menée en 2024 en Australie, au Canada, en Allemagne, en France, en Italie, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux États-Unis sur un échantillon total de N = 5 650 chercheurs d'emploi et 3 651 employeurs.

Que cela signifie-t-il pour les employeurs ?

Pour ce qui est de l'attraction des talents, investir dans votre marque employeur est tout aussi important qu'investir dans vos programmes de développement professionnel. Au moment de postuler ou non à une offre d'emploi, 73 % des talents prennent en compte les opportunités de formation et de développement. Mais la plupart des chercheurs d'emploi déclarent ne découvrir ces opportunités qu'au moment de l'entretien². Les employeurs doivent veiller à mettre en avant leurs programmes de développement professionnel auprès des candidat(e)s potentiel(le)s, sur les pages et sites Web de l'entreprise.

Pour retenir les talents, il est essentiel que les programmes de développement professionnel soient bien structurés et formalisés. Les dirigeant(e)s et les professionnel(le)s des RH doivent collaborer pour établir une méthode standard permettant à chaque membre de l'entreprise d'acquérir des compétences, des connaissances et des opportunités. Pour mettre en œuvre un programme de développement des collaborateurs efficace, tenez compte des étapes suivantes :



Évaluez les objectifs organisationnels

Un plan de développement des collaborateurs réussi commence par un aperçu réaliste des objectifs que vous souhaitez atteindre. Quels objectifs d'équipe à court terme contribueront aux objectifs organisationnels plus larges ?



Identifiez les compétences souhaitées

Repérer les compétences clés que doivent posséder vos collaborateurs pour atteindre les objectifs de l'entreprise peut vous aider à déterminer où concentrer les ressources pour leur développement.



Analyse des écarts de connaissance

Identifiez les lacunes dans les compétences actuelles de vos collaborateurs. Vous pouvez recueillir ces informations grâce aux évaluations, avis et entretiens des employé(e)s, ainsi qu'aux rapports d'accidents et de sécurité.



Mettez en place un programme de formation officiel

La forme que prendra votre programme dépendra de vos objectifs, des compétences souhaitées et des lacunes identifiées, ainsi que des besoins et de la structure de vos effectifs (par exemple, la formation en ligne ou en présentiel).



Envisagez différentes opportunités

Qu'il s'agisse de formations officielles, de cours à la demande, de mentorat ou d'aide aux frais de scolarité, une variété d'options aide les employé(e)s à acquérir des compétences adaptées à leur manière d'apprendre.



Fournir des ressources pour le développement autonome

Facilitez la poursuite d'une formation supplémentaire pour les collaborateurs engagés. Fournissez des ressources à celles et ceux qui veulent faire un effort supplémentaire.



² Enquête Indeed avec YouGov menée en 2024 en Australie, au Canada, en Allemagne, en France, en Italie, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux États-Unis sur un échantillon total de N = 5 650 chercheurs d'emploi et 3 651 employeurs.

Aller plus loin

Découvrez pourquoi la formation et le développement devraient être une priorité stratégique.

→ [Un recrutement plus intelligent grâce aux données – Pertinence et compétences](#)

→ [Guide de l'employeur pour le recrutement axé sur les compétences](#)

4

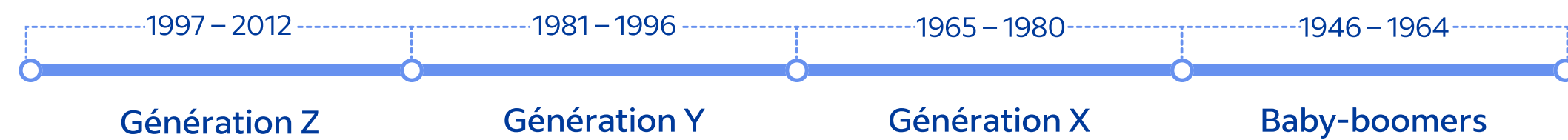
Les équipes multigénérationnelles

Des Baby-boomers à la génération Z : recrutement et gestion



Comprendre les équipes multigénérationnelles

Le concept d'effectifs multigénérationnels désigne un lieu de travail composé de collaborateurs appartenant à plusieurs générations ; généralement les générations Z, Y (les milléniaux), X et les Baby-boomers ; chacun apportant des valeurs, des styles de communication et des attentes façonnés par des parcours de vie bien distincts. Pour gérer efficacement cette diversité, il faut comprendre et soutenir les différences intergénérationnelles en matière de méthodologie de travail, d'objectifs de carrière et de motivations.



Qu'est-ce qui motive ce changement ?

Le marché de l'emploi actuel est plus multigénérationnel que jamais. Les générations plus âgées restent plus longtemps à leur poste, tandis que la génération Z dominera bientôt les effectifs. La génération Z, la plus peuplée au monde, représente à elle seule plus d'un quart des effectifs mondiaux en 2025³.

La génération Z façonne l'avenir

Selon une étude mondiale d'Indeed, le futur du travail se dessine au fur et à mesure que les attentes et expériences de la génération Z gagnent en influence. Par exemple, la majorité des répondant(e)s à l'enquête s'accordent à dire que les jeunes travailleurs se préoccupent plus des engagements environnementaux, éthiques et sociaux de leur entreprise que les générations précédentes⁴.

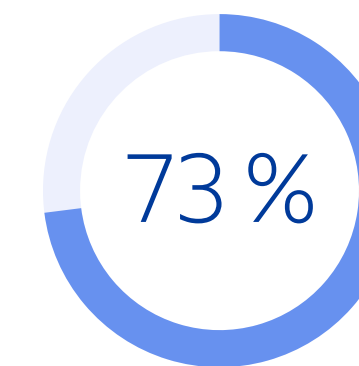


Quelles sont les générations présentant les plus grands défis en matière de recrutement ?

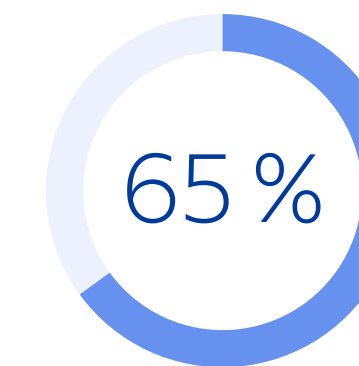
Selon les employeurs, la génération Z est souvent à l'origine des défis les plus courants en matière de recrutement et de rétention.

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

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



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

Enquête Indeed avec YouGov menée en 2024 en Australie, au Canada, en Allemagne, en France, en Italie, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux États-Unis sur un échantillon total de N = 9 219 chercheurs d'emploi et 4 839 employeurs.

Les chercheurs d'emploi de la génération Z et les employeurs estiment que leur propre génération est la plus susceptible de présenter des traits négatifs tels que la paresse, une dépendance excessive à la technologie et un sentiment de privilège⁴. Cette perception très critique d'eux-mêmes pourrait simplement résulter de la manière dont ils se voient représentés dans la culture populaire et sur les réseaux sociaux. Mais il y a une autre raison pour laquelle les collaborateurs de la génération Z peuvent avoir des difficultés au travail : la COVID-19. La pandémie a perturbé le moment de leur vie où ils auraient dû acquérir des compétences professionnelles et les codes du travail via stages en présentiel et des emplois de premier échelon.

Les baby-boomers restent dans la course

Mais même si la génération Z réécrit les règles du travail, l'influence des baby-boomers reste importante. L'âge de la retraite recule, et l'on estime qu'à l'horizon 2030, 150 millions d'emplois dans le monde pourraient être occupés par des travailleurs de 55 ans et plus, issus de la génération X et des Baby-boomers⁵. Les employeurs doivent désormais créer un environnement de travail attrayant pour la prochaine génération de dirigeants tout en valorisant l'expérience des travailleurs plus âgés.

Les générations plus âgées ont tendance à considérer les jeunes comme paresseux et trop exigeants, mais ces derniers adhèrent, eux aussi, aux stéréotypes, percevant leurs aînés comme déconnectés de la réalité. Près des trois quarts de l'ensemble des répondant(e)s déclarent que les générations plus âgées sont les moins compétentes sur le plan technologique, mais les travailleurs plus âgés ne partagent pas cet avis. Seuls 21 % des employeurs et 13 % des chercheurs d'emploi Baby-boomers considèrent leur propre génération comme incompetente sur le plan technologique⁴.

Avantages d'un effectif multigénérationnel

Les employeurs et chercheurs d'emploi de toutes les générations s'accordent à dire que les environnements de travail multigénérationnels améliorent non seulement l'expérience des collaborateurs, mais contribuent également aux résultats financiers⁴.

2/3

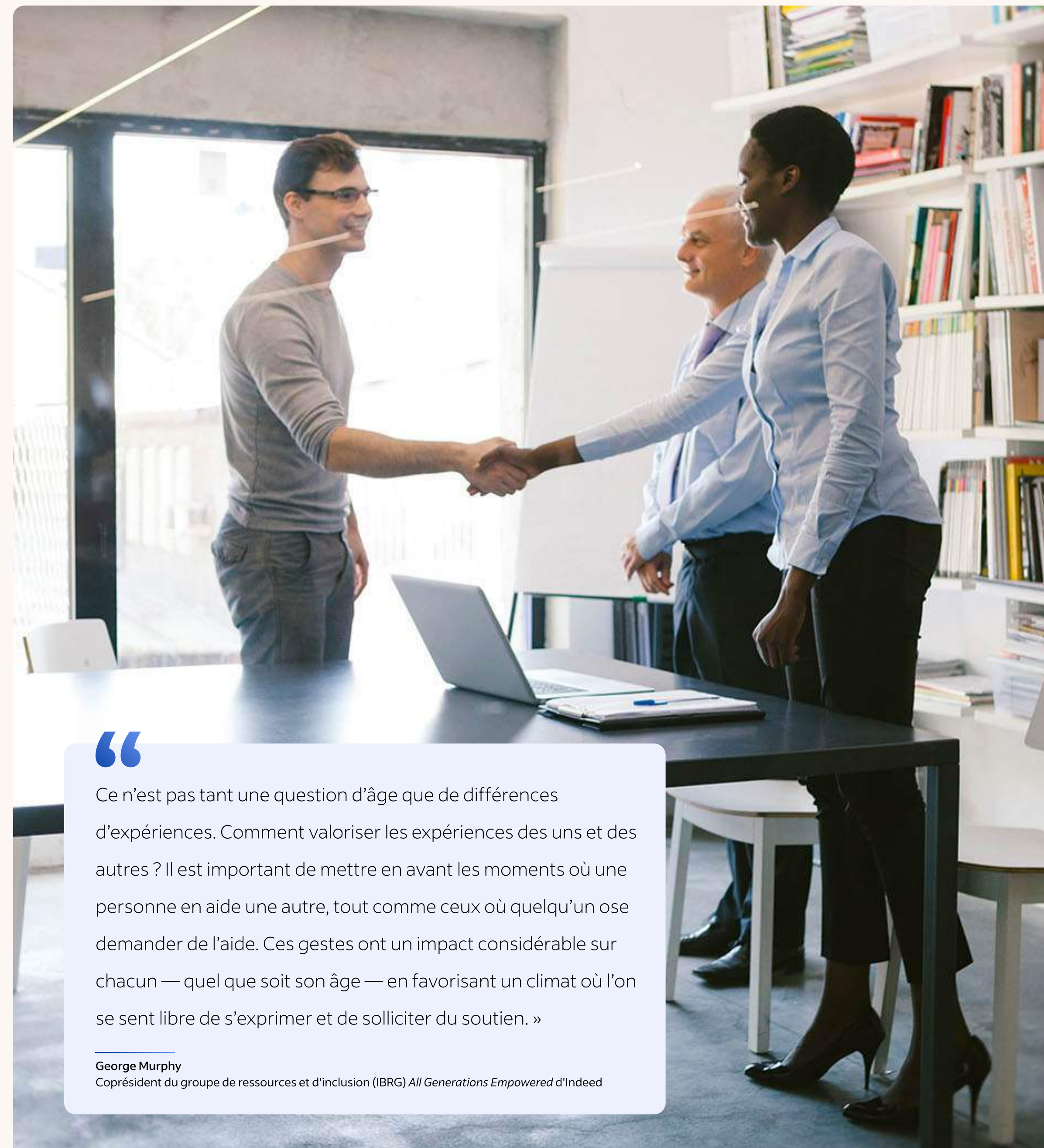
Au moins deux tiers des employeurs et des chercheurs d'emploi estiment que des effectifs multigénérationnels bénéficient aux entreprises et aux collaborateurs.



Enquête Indeed avec YouGov menée en 2024 en Australie, au Canada, en Allemagne, en France, en Italie, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux États-Unis sur un échantillon total de N = 9 219 chercheurs d'emploi et 4 839 employeurs.

Les chercheurs d'emploi de tous âges affirment qu'un personnel diversifié sur le plan générationnel est préférable pour les entreprises et les collaborateurs. Une écrasante majorité d'employeurs perçoit la diversité générationnelle comme un atout, davantage que les chercheurs d'emploi⁴.

Cependant, selon les personnes interrogées (tous âges confondus) le principal avantage réside dans le partage des connaissances, les jeunes et les plus âgés apprenant les uns des autres. Suivent de près les avantages liés à la richesse des expériences partagées entre générations⁴.



“

Ce n'est pas tant une question d'âge que de différences d'expériences. Comment valoriser les expériences des uns et des autres ? Il est important de mettre en avant les moments où une personne en aide une autre, tout comme ceux où quelqu'un ose demander de l'aide. Ces gestes ont un impact considérable sur chacun — quel que soit son âge — en favorisant un climat où l'on se sent libre de s'exprimer et de solliciter du soutien. »

George Murphy
Coprésident du groupe de ressources et d'inclusion (IBRG) *All Generations Empowered* d'Indeed

Que cela signifie-t-il pour les employeurs ?

La gestion d'effectifs multigénérationnels pose des défis de communication et des biais persistants, tout en ouvrant la voie à l'innovation et au partage des savoirs. Pour exploiter tout son potentiel, les employeurs doivent favoriser une communication ouverte et inclusive, investir dans le développement des compétences de tous les groupes d'âge et adopter un recrutement axé sur les compétences pour garantir des décisions équitables et basées sur les capacités à tous les niveaux.

L'importance de la communication

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 important⁴. Envisagez de créer un groupe de ressources pour les employé(e)s (ERG) intergénérationnel pour aider les plus jeunes et les plus âgés à mieux se comprendre et à apprendre les uns des autres.

Mettre en place un recrutement axé sur les compétences

Parmi toutes les générations, 40 % des employeurs et 37 % des chercheurs d'emploi pensent qu'une approche de recrutement axée sur les compétences rend l'embauche plus équitable pour toutes les générations. Mais, lorsqu'ils adoptent une stratégie de recrutement axée sur les compétences, les employeurs doivent tenir compte des différences générationnelles. Indeed constate que les outils d'IA sont essentiels pour un recrutement centré sur les compétences, mais l'enquête révèle que seulement 10 % ou moins des employeurs et chercheurs d'emploi de la génération des Baby-boomers approuvent l'usage d'outils automatisés de présélection, de messagerie, de matching et de recrutement⁴.

Investissez dans la formation et le perfectionnement des compétences

Il est essentiel que les employeurs créent des opportunités de formation tout au long de la carrière, et pas seulement au début, pour que chacun puisse utiliser les nouvelles technologies afin d'améliorer la productivité, favoriser l'innovation et rendre le travail plus simple et agréable. Cela peut passer par des programmes de mentorat et de développement des compétences pour les jeunes collaborateurs, ainsi que par une formation aux outils numériques pour les plus expérimentés.

³ « The Gen Z equation », McKinsey, juin 2023

⁴ Enquête Indeed 2024 avec YouGov, sur un échantillon total de N = 9 219 chercheurs d'emploi et 4 839 employeurs.

⁵ « Better with Age : The Rising Importance of Older Workers », Bain & Company, juillet 2023



Aller plus loin

Découvrez comment gérer efficacement les effectifs multigénérationnels d'aujourd'hui.

→ [Panorama mondial des talents : comprendre les dynamiques multigénérationnelles](#)

→ [Guide de l'employeur pour le recrutement axé sur les compétences](#)

Les perspectives d'avenir pour les leaders de talents

Le panorama des talents est en pleine transformation. Les modèles de recrutement traditionnels ne suffisent plus. Pour rester compétitifs, les employeurs doivent faire évoluer non seulement leur façon de recruter, mais aussi leur perspective du talent.

Ce qui unit ces quatre développements est un appel à plus d'adaptabilité, d'empathie et de réflexion à long terme. Les entreprises qui placent les compétences au cœur de leur stratégie, adoptent les technologies avec discernement, investissent dans le développement continu et favorisent des environnements inclusifs pour tous les groupes d'âges seront mieux préparées à attirer, retenir et développer les talents nécessaires à un avenir du travail plus équitable pour tout le monde.



Les informations contenues dans ce document sont fournies à titre informatif uniquement. Indeed n'agit pas en qualité de conseiller juridique.

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.