

Tendances mondiales du recrutement 2020

# De la génération Z aux baby boomers

Travailler avec des talents  
multigénérationnels

**LinkedIn** Talent Solutions



## À propos de ce rapport

Ce rapport regroupe les résultats d'une étude conduite auprès de plus de 7 000 professionnels du recrutement dans 35 pays, ainsi que des données comportementales LinkedIn et des entretiens avec des experts afin de proposer des recommandations qui vous aideront à gérer les effectifs multigénérationnels de votre entreprise de façon harmonieuse.

## Sommaire

|   |   |    |
|---|---|----|
| ■ | Gérer des effectifs multigénérationnels | 3  |
| ■ | Études de cas                           | 13 |
| ■ | Conseils                                | 17 |
| □ | Remerciements                           | 23 |
| □ | Méthodologie et sources                 | 24 |

# Une nouvelle ère marquée par la diversité des âges

## De la génération Z aux baby-boomers et au-delà, le talent n'a pas d'âge.

Selon neuf professionnels du recrutement sur dix, un personnel multigénérationnel contribue à la réussite de votre entreprise.

La raison en est simple : les équipes réunissant une grande variété de parcours et de perspectives sont souvent plus performantes, ce qui constitue un avantage concurrentiel. Avec l'arrivée de la génération Z et une tendance aux départs à la retraite plus tardifs, les effectifs n'ont jamais été aussi diversifiés sur le plan de l'âge.

Pour bénéficier de cette tendance, votre entreprise doit comprendre comment recruter et fidéliser les talents de chaque génération. Ce rapport peut vous y aider en vous présentant les caractéristiques uniques et les priorités de chaque génération, mais aussi en vous expliquant comment surmonter les conflits intergénérationnels.

Il est avant tout essentiel de garder à l'esprit que les générations ne sont que des généralisations qui relèvent trop souvent du stéréotype. L'âge n'est qu'un aspect des individus. En mettant en place une politique d'inclusion fondée sur le respect et la collaboration, les dirigeants et les organisations peuvent aider les employés à surmonter les conflits.



89%

des professionnels du recrutement estiment qu'un personnel multigénérationnel est un gage de réussite pour l'entreprise.

“Les organisations qui prennent le temps de déconstruire les stéréotypes et les mythes peuvent créer un véritable climat de confiance, de coopération, de communication et de transparence permettant de libérer le potentiel de chaque génération.”



**Jason Dorsey**

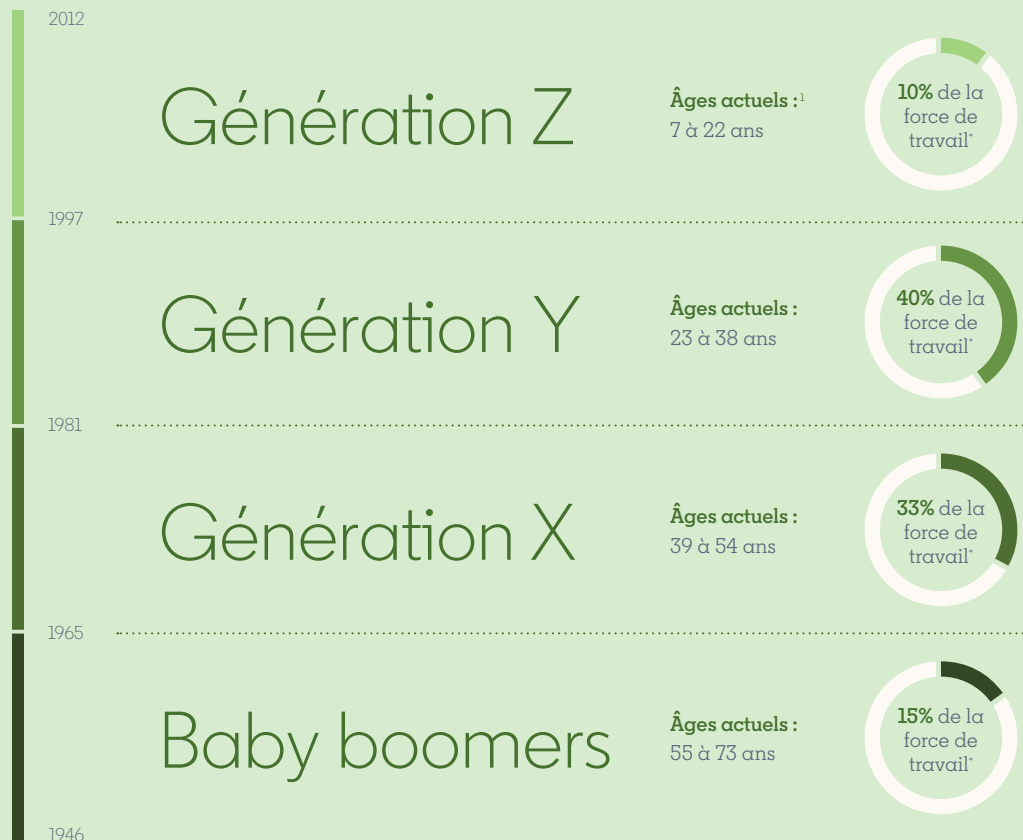
Expert en questions générationnelles et auteur

# Un aperçu des générations

Ces quatre groupes qui forment la majeure partie des effectifs aujourd'hui.

## Les autres générations dans le monde

Le modèle "génération Z - baby-boomers" est fortement centré sur le monde occidental. Dans de nombreux pays, on rencontre des générations particulières, comme la **génération "Born-Free" d'Afrique du Sud** (née après la chute de l'apartheid) ou la **génération "pionnière" à Singapour** (née avant 1949, dans les premières années de la nation).



\* Approximations provenant des personnes répondant à l'enquête LinkedIn ; 2% sont plus âgés que les baby-boomers.

# Des points forts dans différents domaines

## De la technologie aux affaires en passant par l'immobilier.

Chaque génération possède globalement certains points forts. La génération Z compte une plus grande proportion de personnes compétentes en programmation Python que les autres générations. Les générations plus âgées brillent plutôt par leurs compétences en affaires et en immobilier. Une nouvelle recherche de LinkedIn Learning montre également que **chaque génération investit de son temps pour acquérir de nouvelles compétences.**

Mais rappelez-vous aussi que les points forts et les compétences sont diversifiés au sein de chaque groupe. S'il peut être utile d'analyser les tendances et les traits générationnels, il est important de traiter chaque personne comme un individu unique qui ne collera pas forcément au profil de sa génération.

## Les compétences selon les âges

Compétences que chaque génération possède en plus grande proportion par rapport aux autres, selon les données de LinkedIn.

### Génération Z

1. Python
2. Feuilles de style en cascade
3. Adobe Premiere Pro

### Génération X

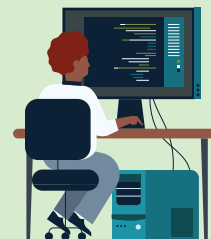
1. Management commercial
2. Développement d'affaires
3. Gestion de programmes

### Génération Y

1. Adobe Photoshop
2. Analyse des données
3. AutoCAD

### Baby boomers

1. Soins de santé
2. Foyers et maisons de retraite
3. Placements immobiliers



# La génération Z veut se former, les baby-boomers veulent du sens

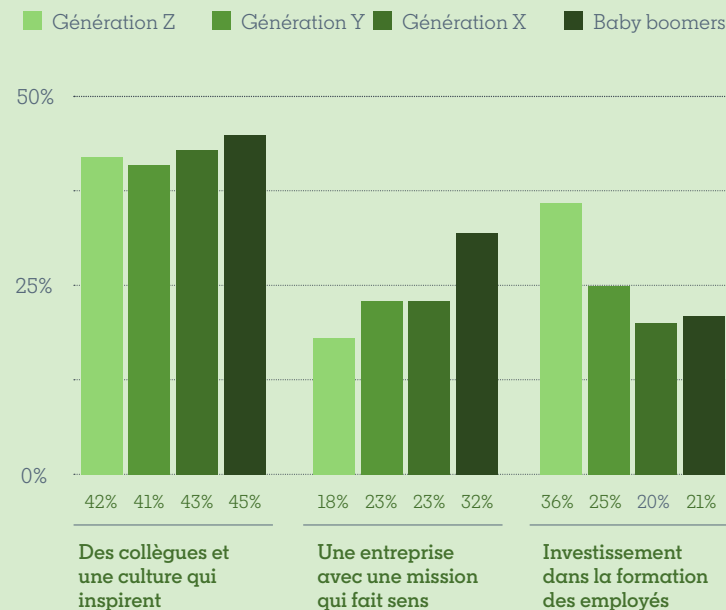
## Et tous aiment avoir des collègues qui les inspirent.

Les générations ont plus de choses en commun que de différences quant aux aspects auxquels elles accordent de l'importance au travail. La rémunération et les avantages sociaux, l'équilibre entre travail et vie privée, et une culture de travail positive font l'unanimité. Pour le reste, chaque génération présente des différences subtiles, qui fournissent des indices sur leur attitude générale.

Si toutes les générations apprécient les entreprises dont la mission a du sens, les baby-boomers sont les plus susceptibles d'y voir une priorité numéro un. La génération Z, quant à elle, est la plus susceptible d'accorder de la valeur à la formation : 36% y voient un facteur de premier plan dans le choix d'un nouvel emploi.

## Ce que chaque génération privilégie dans un emploi

Pourcentage de personnes interrogées ayant choisi les éléments suivants comme facteur principal dans le choix d'un nouvel emploi.





# Les recruteurs ont l'œil sur les générations Y et Z

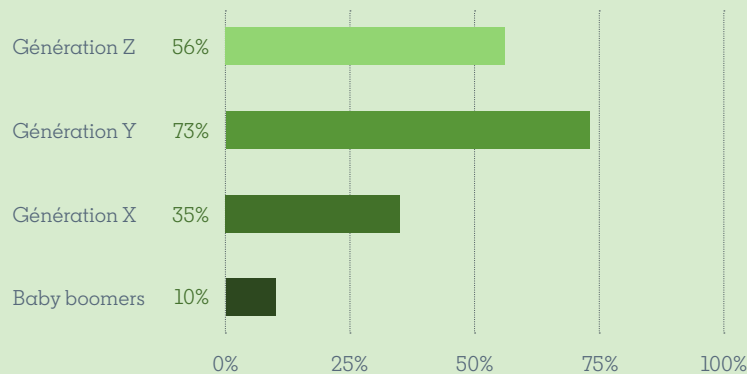
## L'attention portée aux travailleurs plus jeunes reflète les tendances démographiques.

Les générations Y et Z constituent à peu près la moitié de la population mondiale<sup>2</sup>. Comme ce sont les dernières arrivées sur le marché, il est logique que les entreprises se concentrent de manière disproportionnée sur elles.

En regardant ce graphique, certains recruteurs y verront peut-être un trésor caché : les travailleurs plus âgés constituent un riche vivier de talents possédant des compétences et une expérience précieuses en affaires. Tournez la page pour découvrir comment certaines entreprises capitalisent sur les talents chevronnés.

## Les grands axes du recrutement jusqu'en 2025

Pourcentage de professionnels du recrutement qui déclarent que leur entreprise compte axer son recrutement sur une génération particulière au cours des 5 prochaines années.



56%

des entreprises déclarent avoir récemment actualisé leurs politiques pour attirer une main-d'œuvre multigénérationnelle.



# Certaines entreprises misent sur les talents plus âgés

## Elles ne comptent pas laisser filer toute cette sagesse.

L'idée que les gens doivent prendre leur retraite à l'âge de 60 ans remonte à l'époque où 65 ans était l'espérance de vie moyenne. Ces jours sont bien loin.

Certaines entreprises élaborent des "stratégies de longévité" pour profiter du fait que les personnes plus âgées continuent de chercher un travail qui les motive, une mission. En retour, les travailleurs plus âgés offrent toute leur expérience, un solide professionnalisme et une éthique de travail engagée.

**Pfizer a fait les gros titres avec un stagiaire de 70 ans.** CVS Health a mis en place un programme baptisé **Talent is Ageless**, c'est-à-dire "le talent n'a pas d'âge". Hewlett Packard Enterprise offre un programme de **redémarrage de carrière**. On a même inventé le néologisme "returnship" pour décrire ces initiatives visant à rappeler des talents de leur retraite ou autres interruptions de carrière.



# Les travailleurs plus jeunes sont moins susceptibles d'occuper des postes à temps plein

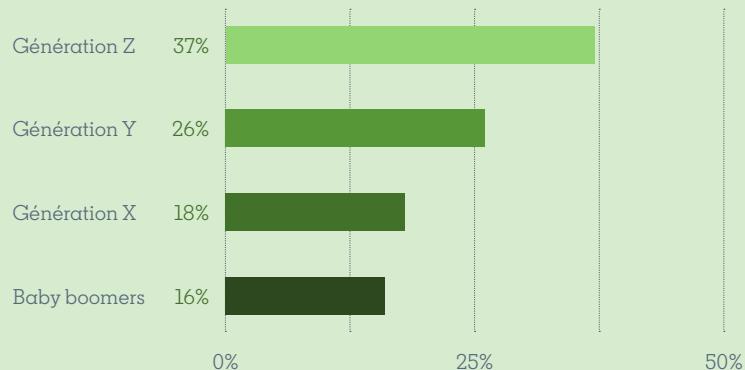
## Le travail à temps partiel et les missions au contrat sont plus courants pour la génération Z.

Beaucoup de travailleurs de la génération Z sont des étudiants ou occupent leur premier poste, à un échelon de base. Il est donc logique que la génération Z ait 135% plus de chances que les baby-boomers d'occuper un poste à temps partiel ou de travailler au contrat.

Ces chiffres peuvent aussi s'expliquer par le fait que de plus en plus d'entreprises ont recours à des travailleurs au contrat ou à la "gig economy" afin de réagir à des conditions qui évoluent rapidement. Les baby-boomers et la génération X, présents sur le marché du travail depuis plus longtemps, sont davantage susceptibles de bénéficier d'une plus grande stabilité avec des postes à temps plein.

## Temps partiel et missions au contrat par génération

Pourcentage de chaque génération occupant un poste à temps partiel ou travaillant au contrat (par opposition aux actifs travaillant à plein temps), selon les données de LinkedIn.



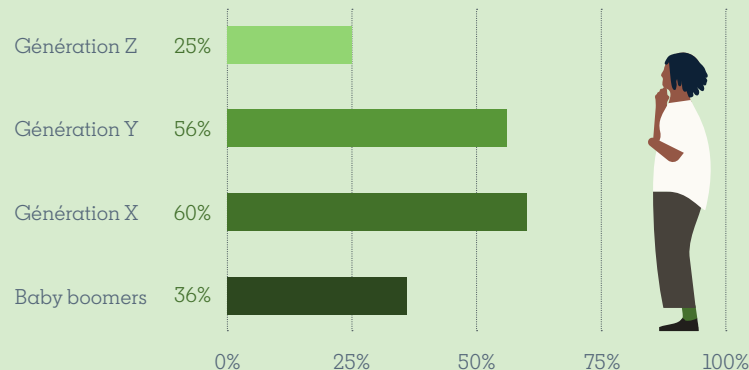
# Les générations X et Y, cibles des initiatives de fidélisation

**Cette attention reflète un besoin permanent de talents chevronnés.**

À l'heure où de plus en plus de baby-boomers partent à la retraite ou lèvent le pied, les entreprises vont avoir besoin de professionnels chevronnés en milieu de carrière pour pérenniser les connaissances au sein de l'organisation et occuper les postes de direction vacants. Et ce sont les membres de la génération Y, arrivés à maturité, qui seront sollicités. Quant à la génération X, prise en sandwich entre les explosions de population qui caractérisent les baby-boomers et la génération Y, son heure de gloire pourrait aussi arriver.

## Les grands axes de la fidélisation jusqu'en 2025

Pourcentage de personnes interrogées qui déclarent que leur entreprise prévoit de concentrer ses efforts de fidélisation sur une génération particulière au cours des 5 prochaines années.



# Les tendances de la fidélisation selon les générations

## Les baby-boomers restent fidèles au poste, la génération Y a la bougeotte

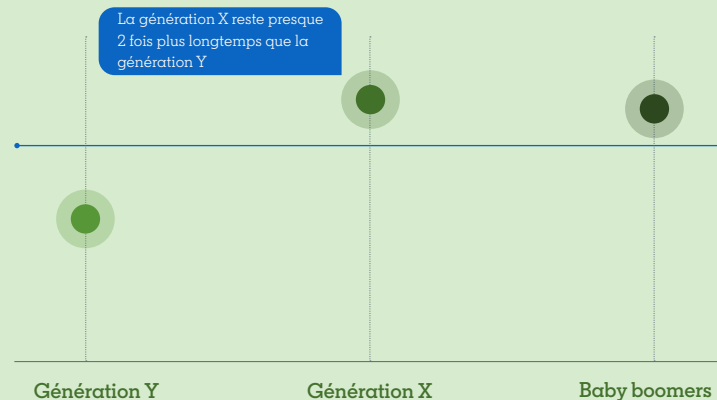
Il n'est pas surprenant que la durée dans un même poste augmente avec l'expérience. Les travailleurs qui ont eu plus de temps pour gravir les échelons sont davantage susceptibles d'être arrivés à une situation qui les satisfait en matière de rémunération et de responsabilités.

Les baby-boomers restent 18% plus longtemps que la moyenne des employés et la génération X 22% plus longtemps que la moyenne, ce qui assure une certaine stabilité. Leur durée d'emploi médiane est presque deux fois celle de la génération Y, qui est 34% plus courte que la moyenne.

## Durée d'occupation des postes par génération

Durée d'occupation des postes moyenne pour chaque génération par rapport à la moyenne générale, selon les données agrégées de LinkedIn. La génération Z n'est pas incluse car son entrée sur le marché du travail est récente.

→ Durée d'emploi médiane



# Fidéliser la génération Y par la rémunération, les baby-boomers par le défi

## L'avancement, un critère important pour les générations Y et X.

Pour endiguer les départs, il est utile de comprendre les principales raisons pour lesquelles on quitte son emploi dans les différentes générations. En général, la génération Y est encore en train de gravir les échelons. Il n'est donc pas surprenant que la rémunération et les avantages sociaux soient sa raison numéro un de changer d'emploi.

Les baby-boomers aspirent à plus d'impact, à une meilleure adéquation avec leur poste et, en première place, à plus de défis. La génération X est entre les deux : elle veut plus de défis et plus de rémunération. Pour développer la proposition de valeur de votre entreprise en tant qu'employeur, réfléchissez à la manière d'aborder ces motivateurs générationnels spécifiques.

## Pourquoi les employés quittent leur emploi

Les trois principales raisons pour lesquelles les employés quittent leur emploi, par génération, selon l'enquête de LinkedIn. Génération Z non incluse en raison de la taille limitée de l'échantillon<sup>3</sup>.

### Génération Y

1. Meilleure rémunération et meilleurs avantages sociaux
2. Plus d'avancement
3. Plus de défi

### Génération X

1. Plus de défi
2. Meilleure rémunération et meilleurs avantages sociaux
3. Plus d'avancement

### Baby boomers

1. Plus de défi
2. Meilleure adéquation avec les compétences et les intérêts
3. Plus d'impact



# Les conflits du quotidien peuvent être surmontés

## Les dirigeants doivent favoriser la compréhension.

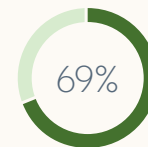
Les contrastes entre générations peuvent créer des étincelles d'énergie, de créativité et d'innovation. Ils peuvent aussi être source de frictions négatives.

Les chefs d'équipe ont la responsabilité de dépasser ces conflits potentiels en favorisant le respect, l'inclusion et la collaboration. Il est d'autant plus important d'avoir des conversations claires et orientées solutions autour des principales zones de friction identifiées.

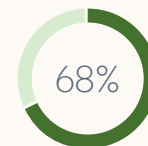
## Principaux conflits intergénérationnels

Pourcentage de personnes interrogées qui déclarent que les différences générationnelles représentent une difficulté importante pour leur entreprise dans ces domaines.

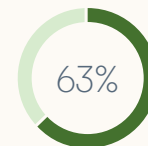
Style de management



Attentes en matière d'équilibre entre travail et vie personnelle



Style de communication



# Le style de management, un facteur décisif

## Le dialogue et une prise de décision collaborative sont vos meilleurs atouts.

Une employée de la génération Z est susceptible d'attendre de son patron une attitude différente de celle qu'attendrait une personne de la génération X. Un chef d'équipe de la génération Y peut avoir des difficultés à trouver un style de management qui plaise aussi bien aux baby-boomers qu'à la génération Z.

Les jeunes managers devront apprendre à encadrer les travailleurs plus âgés avec tact et finesse, tandis que ces derniers devront apprendre à travailler en harmonie avec un jeune patron. Les dirigeants chevronnés devront peut-être adapter leur style de management aux plus jeunes générations, tandis que les nouveaux actifs devront apprendre à répondre aux attentes de leurs responsables.

Au-delà des générations, il est toujours bon de cultiver les qualités attendues chez tout chef d'équipe : résolution des problèmes, gestion du temps, prise de décision, empathie et compassion.

### Conseil :

Demander des feedbacks réguliers permet aux managers de mettre au jour des pistes pour améliorer leur collaboration avec leurs équipes. Ils peuvent également aider leurs équipes en communiquant clairement leurs propres attentes à leurs subordonnés directs.

59 % des candidats ne se renseignent pas sur le style de management de leur futur supérieur hiérarchique lorsqu'ils passent un entretien pour un nouvel emploi<sup>4</sup>



# La transparence en matière d'équilibre travail/vie personnelle est essentielle

## Il est primordial d'être sur la même longueur d'onde.

Équilibre entre travail et vie personnelle ne signifie pas renoncer à travailler dur, mais plutôt prendre le temps de récupérer pendant le week-end et les vacances. Cela implique également de disposer de suffisamment de temps pour répondre à ses besoins familiaux et personnels.

Il s'agit là d'une priorité pour toutes les générations : à titre d'exemple, les personnes interrogées de toutes les tranches d'âge étaient deux fois plus enclines à privilégier l'équilibre entre travail et vie personnelle que le fait de travailler avec des talents confirmés.

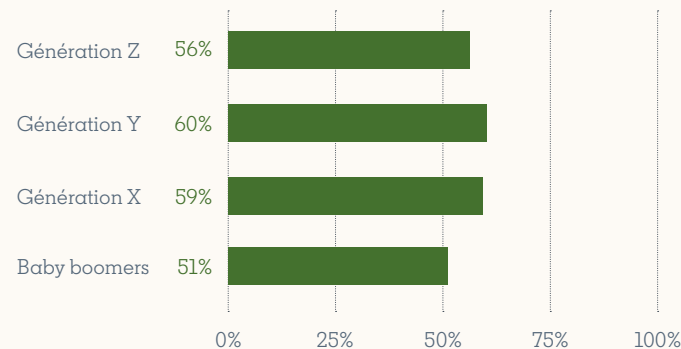
Toutefois, des différences générationnelles demeurent. Les générations Y et X sont les plus susceptibles de privilégier l'équilibre entre travail et vie personnelle dans le choix d'un emploi, tandis que les baby-boomers sont derniers. La transparence est essentielle : des politiques clairement définies et des arguments bien articulés profitent à tous.

## Conseil

Soyez clair sur les politiques de votre entreprise en matière de flexibilité au travail dès le processus d'embauche. Si vous constatez que vous avez des difficultés à recruter des talents de la génération Y ou X, c'est qu'il est peut-être temps d'actualiser ces politiques.

## Importance de l'équilibre entre travail et vie personnelle

Pourcentage de personnes de chaque génération ayant sélectionné un bon équilibre entre travail et vie personnelle comme facteur principal lorsqu'elles examinent un nouvel emploi.



# Les canaux de communication peuvent être déterminants

## Maîtrisez vos outils et partagez vos astuces.

“La communication est vraiment compliquée de nos jours, quelle que soit la génération à laquelle vous vous adressez”, remarque **Lindsey Pollak**, experte en questions générationnelles et auteure de The Remix. “Il existe tellement plus de moyens de rester en contact et si peu de règles.”

Les jeunes actifs seront sans doute plus prompts à adopter des moyens de communication technologiques comme la messagerie instantanée, tandis que les employés plus âgés seront probablement plus enclins à apprécier les discussions en face à face. En sortant de leur zone de confort et en explorant de nouveaux canaux, tous les employés pourront développer leur capacité à collaborer.

### Conseil

Les managers peuvent aider en exprimant clairement leurs attentes personnelles. Essayez de dresser la liste de vos canaux de communication préférés et demandez aux autres membres de l'équipe de faire de même.

“La prochaine fois que vous vous demanderez ‘Mais qu’est-ce qui lui est passé par la tête ?’, ne vous gênez pas et allez simplement poser la question à la personne.”



**Lindsey Pollack**  
Experte en questions générationnelles  
et auteure de The Remix

# 5 conseils

pour travailler  
au mieux avec  
des effectifs  
multigénérationnels

### Conseil n° 1

## Ne mettez personne dans une case.

S'il peut être utile d'analyser les tendances et les traits générationnels, il est important de traiter chaque personne comme un individu unique qui ne collera pas forcément au profil de sa génération. Les travailleurs plus âgés, forts de leurs décennies d'expérience, prennent généralement des décisions plus méthodiques et plus prudentes. Mais c'est peut-être aussi du ou de la sexagénaire de votre équipe que viendront les idées les plus vives et les plus créatives.

### Conseil n° 2

## Cherchez la sagesse partout.

Vous pourriez par exemple demander aux employés auprès de qui, en dehors de la direction, ils vont habituellement chercher conseil. Certains collaborateurs pourront ainsi se signaler par leurs conseils utiles dans des domaines d'expertise particuliers, conseils qui pourraient profiter à un public encore plus vaste. "Et les plus sages ne sont pas toujours les plus âgés", assure **Chip Conley**, fondateur de la Modern Elder Academy.



### Conseil n° 3

## Réalisez que tout le monde veut avoir un impact significatif.

Une mission organisationnelle claire donne aux employés le sentiment de faire partie de quelque chose d'utile, peu importe leur âge, leur rang ou leurs responsabilités. Les réseaux sociaux ont accentué la pression pour que tout le monde devienne star ou héros. Participer à une mission plus vaste permet de soulager cette tension, plutôt que de vouloir changer le monde par ses propres moyens.

#### Conseil n° 4

Encouragez  
les interactions  
informelles entre  
générations.

Nous avons tous tendance à graviter autour des personnes de notre propre groupe démographique. N'hésitez donc pas à inviter les collaborateurs à rechercher l'échange avec les autres générations, que ce soit lors de conférences, d'événements de networking, ou même simplement à la cafétéria ou dans le train. Le choix conscient fait souvent apparaître une nouvelle perspective.

#### Conseil n° 5

Créez un  
environnement où  
personne ne craindra  
de partager ses  
connaissances.

Il n'est pas rare ni infondé que les employés plus anciens, marqués par la réduction des effectifs et l'externalisation, se sentent menacés par les jeunes générations. Les jeunes travailleurs, quant à eux, ne se sentent pas forcément à l'aise au moment d'échanger des conseils avec leurs collègues plus expérimentés. Chacun tend alors à garder ses connaissances pour soi au lieu de les partager. Il est important de créer un environnement sécurisé permettant à chacun de diffuser des apprentissages clés.

# Études de cas sur les effectifs multi- générationnels





# Humana favorise l'engagement grâce à un groupe de ressources multigénérationnelles

“GenUs aide à susciter différents types de conversations et à sensibiliser plus globalement notre personnel multigénérationnel.”



**Maria Hughes**

Chief Inclusion & Diversity Officer chez Humana

## Opportunité

Humana, assureur américain dont le siège est situé dans le Kentucky et qui compte environ 40 000 employés, a noté la diversité d'âge croissante de ses effectifs et décidé de faire tomber les barrières générationnelles. Humana a également compris qu'un effectif d'équipes intergénérationnelles engagées pouvait offrir un meilleur service à sa clientèle senior, toujours plus importante.

## Action

En 2018, Humana a ajouté le GenUs Network à sa liste de groupes de ressources pour les employés, dans le but d'encourager le travail d'équipe entre les différentes générations tout en servant de point d'écoute. Ouvert à tous les employés, ce groupe se réunit pour des conversations informelles sur la collaboration intergénérationnelle, ainsi que pour des programmes formels avec des intervenants extérieurs, tels que Chip Conley, fondateur de la Modern Elder Academy, et Donna Butts, directrice générale de Generations United. Le groupe de ressources aide également les membres à trouver des mentors avec des compétences et des connaissances à partager, qu'il s'agisse d'employés plus âgés offrant des conseils à des travailleurs plus jeunes ou vice versa.

## Résultat

Le GenUs Network Resource Group (NRG) a commencé avec 15 membres pour devenir l'un des NRG ayant la croissance la plus rapide de la société, avec 1 200 participants au cours des premiers mois. Les participants à GenUs apprécient de disposer d'un environnement sûr et chaleureux où soulever des questions et discuter. Et, comme les autres participants aux NRG, ils affichent des scores d'implication nettement plus élevés que l'ensemble du personnel. Face à l'enthousiasme suscité par le groupe, Humana mène des recherches plus poussées afin d'analyser et de renforcer cette réussite.

# Virgin Australia soutient la diversité avec des options de travail flexibles

“Nous sommes convaincus que cette diversité d’horizons nous permettra de devenir une organisation plus innovante, plus souple et plus axée sur le client.”



**Lucinda Gemmell**  
Chief People & Culture Officer chez  
Virgin Australia

## Opportunité

Virgin Australia est la plus grande compagnie aérienne sous la marque Virgin. Basée à Brisbane, l’entreprise voulait s’assurer que son personnel soit représentatif des différentes communautés dans lesquelles elle évolue, y compris en matière de générations. Il s’agissait également d’attirer et de fidéliser les talents, dans un secteur hautement concurrentiel et qui exige des compétences très spécifiques.

## Action

L’entreprise a révisé ses politiques et décidé d’améliorer le recrutement et la fidélisation en offrant de nombreuses options de travail flexible. Les dirigeants étaient convaincus qu’en offrant plus d’options, ils élargiraient le vivier de candidats d’âges divers. Les options proposées aux équipes non opérationnelles comprennent par exemple deux semaines de travail compactées sur neuf jours, la possibilité de commencer plus tard ou de finir plus tôt, et une demi-journée libre par semaine de travail. Les demandes de flexibilité hors cadre sont considérées sous l’angle du “pourquoi pas” plutôt que du “pourquoi”. Quant aux équipes opérationnelles, elles peuvent également bénéficier d’une certaine souplesse, avec partage de poste, temps partiel et possibilité de demander le quart de leur choix.

## Résultat

L’entreprise s’attend à ce que cette mise à jour de ses politiques entraîne une plus grande diversité dans la fidélisation et le recrutement. L’entreprise établit également une corrélation entre les options de flexibilité et la santé des employés, le bien-être et l’équilibre entre travail et vie privée, ce qui se traduit par des résultats concrets : productivité accrue, meilleure fidélisation des employés et excellente image de marque employeur. Virgin Australia a remporté de nombreuses distinctions, dont une note de cinq étoiles de l’Airline Passenger Experience Association.

# Chez The Estée Lauder Companies, le mentorat inversé favorise l'innovation stratégique

“Le programme de mentorat inversé nous a aidés à rester en prise avec ce qui se passe en dehors de l'entreprise et nous a incités à créer et à innover encore davantage.”



**Ana Tereza Guimaraes**

Executive Director, Executive Management  
Initiatives, The Estée Lauder Companies

## Opportunité

Les générations Y et Z sont très actives dans le domaine des cosmétiques et sont parmi les plus grandes consommatrices de ces produits. Afin de concevoir et de commercialiser des produits qui soient pertinents pour ces segments, The Estée Lauder Companies a voulu mettre à la disposition de ses dirigeants les outils nécessaires pour analyser les valeurs, les habitudes de vie et les comportements de consommation de la prochaine génération.

## Action

Il y a quatre ans, la société a créé un programme de mentorat inversé consistant à créer des binômes entre ses meilleurs éléments issus des générations Y et Z et des dirigeants, afin d'éclairer les préférences les plus récentes de ces consommateurs en matière de numérique, de réseaux sociaux et de shopping. La première activité a été une journée d'immersion “shopping” pour les mentors et les mentorés, afin de comparer leurs points de vue tout en passant en revue les produits. Le programme présente maintenant deux facettes : d'une part un mentorat individuel régulier, d'autre part des conseils consultatifs composés d'employés issus des générations Y et Z, qui travaillent sur des projets stratégiques pour les différentes marques, régions et fonctions de l'entreprise.

## Résultat

Le programme compte maintenant plus de 470 équipes de mentorat inversé, impliquant 300 dirigeants dans plus de 22 pays, dont le Royaume-Uni, le Canada et le Japon. Les conseils consultatifs de mentorat inversé ont travaillé sur 120 projets stratégiques. Ils se réunissent désormais à l'occasion de sommets mondiaux annuels, lors desquels ils s'occupent de projets stratégiques pour une marque ou une région donnée et participent à des séances de développement professionnel.

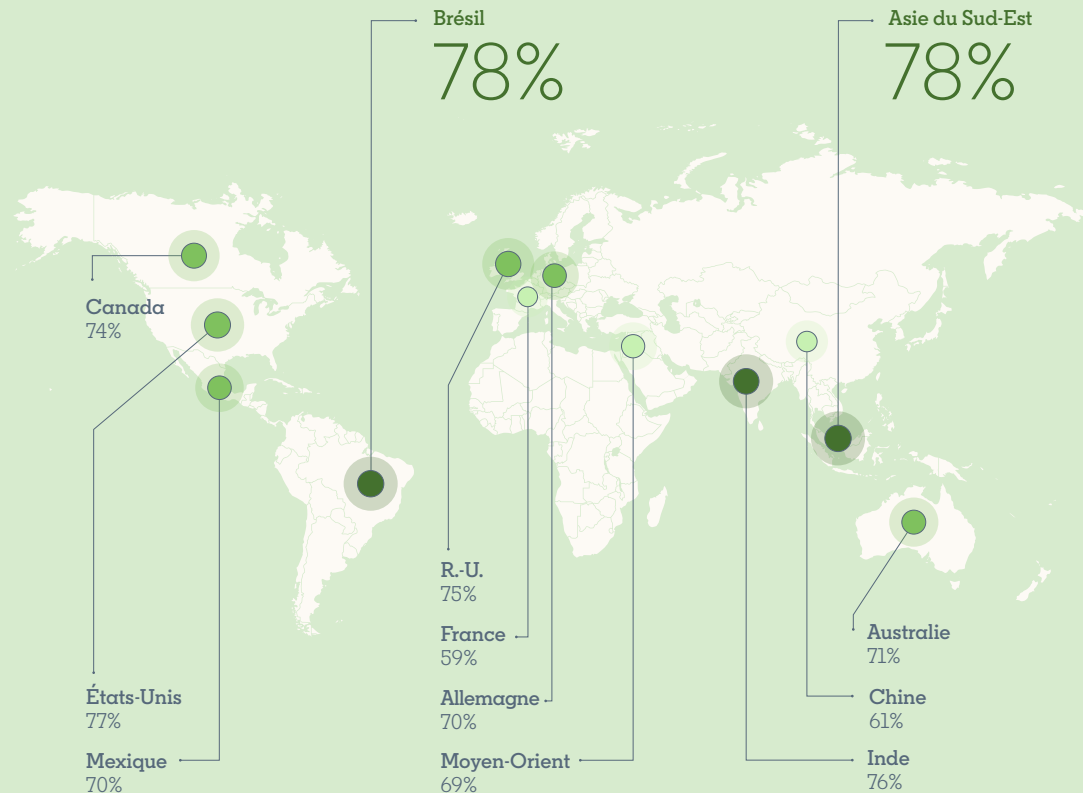
# Le personnel multigénérationnel dans le monde

Pourcentage de professionnels du recrutement pour qui les effectifs multigénérationnels sont appelés à jouer un rôle “très important” dans l’avenir des RH et du recrutement.

Moyenne mondiale

70%

- Le top 3
- Pays intermédiaires
- Les 3 derniers



# Réinventer la façon dont les générations collaborent

## La diversité des âges doit être synonyme d'enrichissement, pas de division.

En même temps que les organisations découvrent l'importance des équipes multigénérationnelles, elles doivent abandonner des pratiques datées. Mais c'est comme cela que ces entreprises seront les mieux positionnées pour attirer les meilleurs talents.

### Le passé

Les employés les plus âgés occupent les postes les plus élevés

Les jeunes travailleurs sont coachés par des travailleurs plus âgés

Semaine de 40 heures

Retraite à 65 ans

Les générations se querellent et se moquent les unes des autres

Les employés les plus anciens sont appelés à devenir des mentors

### Le futur

La diversité des âges est présente à tous les niveaux de l'organisation

Tous les employés partagent et acquièrent des compétences les uns auprès des autres

Plus de flexibilité dans la gestion des plannings

Les employés travaillent aussi longtemps qu'ils en ont besoin ou qu'ils le souhaitent

Les cultures inclusives favorisent l'empathie et le respect

Le mentorat inversé permet aux connaissances de circuler dans plusieurs directions

## Remerciements

Ceci est un extrait du rapport LinkedIn sur les tendances mondiales du recrutement 2020 dans lequel des dirigeants du monde entier, que nous remercions, ont répondu à nos questions, notamment :

Amy Rossi, Expel  
Ana Tereza Guimaraes, Estée Lauder  
Andrew Saidu, Schneider Electric  
Bronwyn Conway, RPS Australia Asia Pacific  
Chip Conley, Modern Elder Academy  
Chuck Edward, Microsoft  
David Green, Insight222  
David Stillman, GenZGuru  
Debbie Foley, Shell  
Diane Johnson Flynn, ReBoot Accel  
Drew Goldberg, Moxie Communications Group  
Guillermo Willi, Globant  
Jamina Kleine, E.ON  
Janine Yancey, Emtrain  
Jason Dorsey, auteur et chercheur  
Jason Oliver, AT&T  
John Palmer, AT&T  
John Vlastelica, Recruiting Toolbox Inc.  
Jonah Stillman, GenZGuru  
Jorge Aisa Dreyfus, Sage  
Josh Bersin, consultant en analyses mondial  
Katherine Laggos, Raise  
Kelly Monahan, Accenture  
Lindsey Pollak, auteure  
Lucinda Gemmell, Virgin Australia  
Maria Hughes, Humana  
Marjan Panah, McCann Worldgroup

Mark Levy, anciennement chez Airbnb et Allbirds  
Nancy Ryan Donahue, McKinsey  
Nicholas Pearce, Northwestern University  
Nicola Beck, Chalhoub Group  
Nigel Dias, 3n Strategy  
Rabah Bu Hamdan, National Aviation Services  
Rita Newman, ANZ Bank  
Sherri Kottman, Forrester  
Tanuj Poddar, eClerx  
Tenia Davis, HBR Consulting  
Tina Mylon, Schneider Electric  
Tswelo Kodisang, Discovery Limited  
Ute Neher, Deutsche Telekom  
Valeria Gladsztein, Henkel

## Auteurs

### Données de recherche

Colleen Dye  
Mike Chanler  
Jay Lykens

### Données comportementales

Deanne Tockey  
Ludishya Rajakumar  
Sam Bass  
Jacqueline Barrett

### Conception

Elli Matejka  
Franny Robertson  
Jared Freedom

### Gestion de projets

Mi Han

### Rédaction

Greg Lewis  
Anne McSilver  
Kate Reilly  
Maria Ignatova

## Méthodologies

### Enquête

Nous avons interrogé 7 089 professionnels du recrutement et hiring managers déclarant travailler dans un service RH ou de recrutement de talents ou ayant une certaine influence sur les décisions de recrutement pour leur équipe. Les personnes interrogées sont des membres de LinkedIn sélectionnés en fonction des informations disponibles sur leur profil et contactés par e-mail entre le 24 août et le lundi 30 septembre 2019.

### Informations comportementales

Les informations comportementales recueillies pour ce rapport sont issues de milliards de points de données créés par plus de 660 millions de personnes réparties dans plus de 200 pays et qui sont actuellement des membres LinkedIn. Ces analyses ont été réalisées de mai à décembre 2019.

### Autres remarques

L'âge des membres a été déduit des informations sur la scolarité et autres données indiquées par les utilisateurs sur leur profil LinkedIn public. Les membres dont nous n'avons pas pu déduire l'âge avec certitude à partir des informations complètes de leur profil ont été exclus de cette analyse. Les compétences les plus importantes pour chaque génération sont celles pour lesquelles la proportion de membres possédant cette compétence est la plus élevée par rapport aux autres générations, selon les compétences indiquées dans leur profil LinkedIn ou déduites d'autres informations fournies par les utilisateurs. Les pourcentages relatifs aux propositions de valeur jugées comme les plus importantes dans le choix d'un nouvel emploi pour chaque génération sont tirés des réponses au sondage Talent Drivers 2018 de LinkedIn. La durée d'occupation des postes a été calculée comme la durée d'emploi médiane par génération sur l'ensemble de la vie active d'un membre, selon les informations déclarées dans les profils publics LinkedIn. Ce calcul exclut les étudiants et n'inclut que les membres ayant au moins 5 ans d'expérience professionnelle au total.



## Remarques

1. Selon [Pew Research](#), la fin de l'intervalle de la génération Z n'est pas encore officiellement fixée.
2. Johnny Wood, "[Generation Z will outnumber Millennials this year](#)", Forum économique mondial, 23 août 2018.
3. Enquête Job Switchers de LinkedIn sur les personnes qui changent d'emploi, avril 2017.
4. Basé sur l'enquête LinkedIn menée par Censurwide, "[National Boss's Day: Find the Right Boss \(and Job!\) For You.](#)"

## Sources

Victoria Ahl, "[The Story of This 70-Year-Old Intern May Be The Next Hot Trend in Recruiting](#)", blog LinkedIn Talent, 8 mai 2017.

"[Benefits and Challenges of a Multigenerational Workforce](#)", Connecticut Business & Industry Association, 8 août 2018.

Josh Bersin et Tomas Chamorro-Premuzic, "[The Case for Hiring Older Workers](#)", Harvard Business Review, 26 septembre 2019.

Tomas Chamorro-Premuzic, "[The Case For Boosting Cognitive Diversity In Organizations](#)", Forbes, 3 septembre 2018.

D. P. Costanza, J. M. Badger, R. L. Fraser, J. B. Severt, et P. A. Gade, "[Generational Differences in Work-Related Attitudes: a Meta-Analysis](#)", Journal of Business and Psychology, Lundi 11 mars 2012.

"[2018 Employee Experience Report](#)" Udemy for Business, 2018.

Tammy Erickson, "[Generations Around the Globe](#)", Harvard Business Review, 4 avril 2011.

"[Generational Conflict at Work: Separating Fact From Fiction](#)", SHRM Foundation,

"[Gendered Ageism: Trend Brief](#)", Catalyst, 17 octobre 2019.

"[Global Report Randstad Workmonitor Q2 2018: Impact of a Multi-generational Workforce](#)"; Randstad Workmonitor, juin 2018.

Gouvernement de Singapour, "[Pioneer Generation Package](#)", 2019.

Riia O'Donnell, "[Recruiting in a Multigenerational Labor Pool Requires a Wide Net](#)", HR Dive, 1er février 2018

"[Potential Benefits of a Multigenerational Workforce](#)", Paychex, Inc. 2016.

Matt Rosenberg, "[Generational Names in the United States](#)", ThoughtCo, 4 décembre 2019.

# Préparez l'avenir avec LinkedIn

Améliorez votre productivité à chaque étape du processus de recrutement. Avec LinkedIn Talent Solutions, trouvez et recrutez les bons candidats, définissez votre marque employeur et prenez des décisions éclairées.

[Demander une démo](#)



## Essayez les produits de recrutement LinkedIn

### Planifier

Trouvez des réponses aux questions sur les talents grâce à des informations basées sur les données.

- [Talent Insights](#)

### Chercher

Recherchez, contactez et gérez des candidats de qualité, le tout au même endroit.

- [LinkedIn Recruiter](#)
- [LinkedIn Scheduler](#)

### Publier

Publiez des offres d'emploi pour toucher des candidats que vous ne trouverez nulle part ailleurs.

- [Publier une offre d'emploi](#)
- [En savoir plus sur LinkedIn Jobs](#)

### Attirer

Mettez en valeur la culture de votre entreprise et vos postes à pourvoir avec des annonces ciblées.

- [Pages Carrières](#)
- [Recruitment Ads](#)
- [Pipeline Builder](#)

**LinkedIn** Talent Solutions