

**FUTURE OF WORK 2023**

# **Boomers, X, Milléniaux, Z**

## **10 conseils pour mieux les comprendre et les recruter**

**MONSTER**

# Sommaire

## Introduction 3

1. Adopter la « nouvelle normalité » 5
2. Provoquer des transformations 6
3. Définir clairement vos valeurs 7
4. Décoder le fossé des générations 8
5. Déconstruire les stéréotypes 9
6. Comprendre les envies des talents 10
7. Mettre à jour vos attentes 12
8. Élargir votre cercle (numérique) de recherche 13
9. Pratiquer le « recrutement générationnel » 16
10. Soigner votre onboarding 20

## Méthodologie 21

# Introduction

**Le secteur du recrutement croule sous les conseils pratiques pour séduire la fameuse génération Z. Mais enfin pourquoi cette obsession pour les moins de 25 ans ?**

Le moins que l'on puisse dire c'est que les attentes et les exigences des différentes générations présentes sur le marché de l'emploi ont fortement évolué au cours des dernières années. C'est d'ailleurs la principale conclusion de notre étude *The Future of Work 2023*.

Dans le nouvel opus de notre étude mondiale, nous avons pu remarquer que recruteurs et employeurs, toutes générations confondues, transforment leurs méthodes de recrutement et mettent en place des stratégies qui valorisent simultanément les avantages et les croyances des entreprises.

Façonnée par les mutations conséquentes du monde dans lequel nous vivons, la révolution du recrutement est en marche.

## À l'instar de la société actuelle, l'entreprise est en pleine mutation

Notre enquête montre également des progrès notables en matière d'égalité : on observe notamment une progression de l'équité pour les femmes, une meilleure compréhension de la diversité, de l'égalité et de l'inclusion (D&I) ainsi qu'une plus grande lucidité concernant

les collaborateurs issus de cultures et origines diverses. Cette évolution ne s'est pas faite par hasard : c'est le fruit du travail de recruteurs qui ont montré l'exemple en se focalisant sur les compétences, le comportement et le talent des candidats.

## Nous savons que la diversité est une force.

Outre le genre, la race et la neurodiversité, les entreprises peuvent également s'appuyer sur la mixité générationnelle pour enrichir leurs équipes. Alors que la génération Z arrive sur le marché du travail, les recruteurs vont devoir encore s'adapter. Et notre étude signale que ce processus de transformation est en bonne voie.

Les Z aiment casser les choses pour mieux les reconstruire. Cette passion pour le changement est contagieuse et influence même les valeurs des milléniaux, des X et des boomers.

Face à cette mixité générationnelle, comment réussir ses recrutements? La solution repose sur l'utilisation de stratégies existantes et efficaces combinée à des approches inédites. C'est le cocktail gagnant qui saura susciter l'intérêt des talents pour les missions proposées.



## Aujourd’hui, pour beaucoup de collaborateurs, le salaire est moins important que la flexibilité et les valeurs de l’entreprise.

On a longtemps parlé de la rémunération comme le levier numéro 1 pour attirer un candidat. Aujourd’hui, le vocabulaire RH a évolué : on parle de flexibilité, de valeurs et de qualité de vie au travail. Des arguments phares à avancer pour être identifié comme une

entreprise attractive sur le marché de l’emploi. Face à ce nouveau paradigme, les acteurs du recrutement l’ont bien compris : ils doivent s’adapter à ces nouvelles exigences et acquérir des compétences parfois inédites pour attirer de nouveaux talents.

Notre étude *The Future of Work 2023* répond à ces challenges en s’appuyant sur des données et des analyses pour guider les recruteurs issus de chaque génération.

**Notre mission ?** Explorer les tendances, les comportements et les attentes des candidats et des recruteurs pour optimiser votre stratégie de recrutement et l’adapter à cette diversité générationnelle si particulière.

**Notre solution?** Apporter des réponses simples qui permettent d’interagir avec les nouveaux talents pour mieux les recruter et les manager, quelle que soit leur tranche d’âge.

## À quelle génération appartenez-vous ?

Les générations ne se définissent pas uniquement par des dates de naissances. Pour le sociologue Karl Mannheim, les spécificités d’une génération se basent aussi sur des expériences historiques communes et marquantes qui façonnent une vision partagée du monde.

Génération	De	À	Âge le plus bas aujourd’hui	Âge le plus élevé aujourd’hui
Boomers	1946	1964	58	76
Génération X	1965	1980	42	57
Milléniaux	1981	1996	26	41
Génération Z	1997	2012	10	25

# 1. Adopter la « nouvelle normalité »

La pandémie de la COVID-19 a donné naissance à la « nouvelle normalité ». Un phénomène inédit qui reflète les exigences des collaborateurs, toutes générations confondues, avides de liberté et de flexibilité.

Qu'il s'agisse de télétravail, d'hybridité ou de liberté de décider quand et où travailler, une chose est claire : le 9h-17h classique est totalement dépassé, estiment toutes les générations interrogées, même les boomers.



**Recruteurs: parmi les emplois du temps flexibles suivants, lesquels sont potentiellement négociables pour les collaborateurs, actuels et nouveaux ?**

	Gén. Z	Milléniaux	Gén. X	Boomers
Travailler certains jours depuis chez soi	38%	48%	46%	43%
Choisir et adapter ses horaires de travail	36%	39%	44%	42%
Choisir un horaire de travail en dehors des horaires habituels	34%	34%	22%	18%
Avoir un contrôle total de son emploi du temps et de ses horaires tant que le travail est fait	38%	27%	25%	29%
Aucune des propositions ci-dessus	2%	12%	13%	10%

## 2. Provoquer des transformations

### Recruteurs : quels changements sont mis en place par vos entreprises pour attirer les candidats ?



Notre étude démontre que les entreprises modifient leur manière d’agir afin d’attirer et de retenir les talents : elles font preuve d’une plus grande flexibilité et se concentrent davantage sur les avantages qu’elles peuvent offrir. Nous avons demandé aux acteurs du recrutement d’évoquer les changements mis en œuvre par leurs entreprises. Ce sont les recruteurs issus de la

génération Z qui observent le plus de transformations au sein de leur organisation, plus que leurs aînés boomers. Une tendance justifiée par la perception positive des Z sur les avantages en entreprise (meilleure mutuelle, rôles plus flexibles etc) auxquels les recruteurs boomers sont moins sensibles...



#### Modifier les postes pour la flexibilité / le télétravail



#### Renforcer les avantages proposés aux collaborateurs



#### Augmenter les salaires



Gén. Z



Milléniaux



Gén. Z



Milléniaux



Gén. Z



Milléniaux



Gén. X



Boomers



Gén. X



Boomers



Gén. X



Boomers

## 3. Définir clairement vos valeurs

Le marché de l'emploi s'intéresse aux convictions et aux engagements véhiculés par les entreprises.

Il est donc essentiel que celles-ci expriment clairement leurs positions en matière de diversité, d'égalité et d'inclusion (D&I), de changement climatique, etc.

Si les exigences de transparence concernent toutes les générations, les baby-boomers semblent être les moins concernés par l'impact social d'une entreprise.

**32%** des recruteurs issus de la génération Z estiment que les candidats veulent connaître les actions mises en œuvre par les entreprises en matière de diversité et d'inclusion.

Les candidats âgés de 25 à 54 ans accordent presque autant d'importance à la diversité et à l'inclusion que les Z. Autant de raisons de ne plus ignorer ces sujets dans le recrutement de vos futurs talents.

**Selon ces candidats, les initiatives en matière de diversité, d'inclusion et d'égalité salariale ainsi qu'une stratégie proactive autour des questions sociétales devraient figurer parmi le top 3 des priorités d'un employeur.**



Vous voulez en savoir plus sur nos solutions en matière de diversité et d'inclusion ?

Rendez-vous sur notre page dédiée :

[monster.fr/recruter/diversite-inclusion](https://monster.fr/recruter/diversite-inclusion)



## 4. Décoder le fossé des générations

Durant la phase d'embauche, les recruteurs affichent des exigences différentes. En cause : la génération dont ils sont issus.



Parmi les recruteurs, on constate ainsi que ceux de la génération Z se préoccupe moins des trous dans le CV d'un candidat ou des changements fréquents de postes. Les baby-boomers, en revanche, ont toujours une image négative des « creux professionnels ».

**22%**

des recruteurs boomers considèrent l'entretien virtuel comme l'un des moyens les plus efficaces pour déterminer si un candidat convient au poste.



**57%**

des recruteurs boomers et 53% des milléniaux estiment que les trous dans un CV sont désormais acceptables.



### Le dress code traditionnel n'a pas dit son dernier mot

Étonnamment, les recruteurs de la génération Z est la plus réticente à accepter une tenue informelle lors d'un entretien d'embauche alors que les autres générations sont plus tolérantes sur le sujet. Leurs aînés accordent davantage d'importance aux compétences professionnelles plutôt qu'à l'apparence du candidat.

### Autre surprise, les recruteurs seniors sont plus enclins à prendre des risques avec les candidats qui ont besoin d'une formation.

Pourquoi ? Leur réaction peut refléter le succès de leur propre changement de carrière ou simplement exprimer les attentes du poste pour lequel ils recrutent.



# 5. Déconstruire les stéréotypes

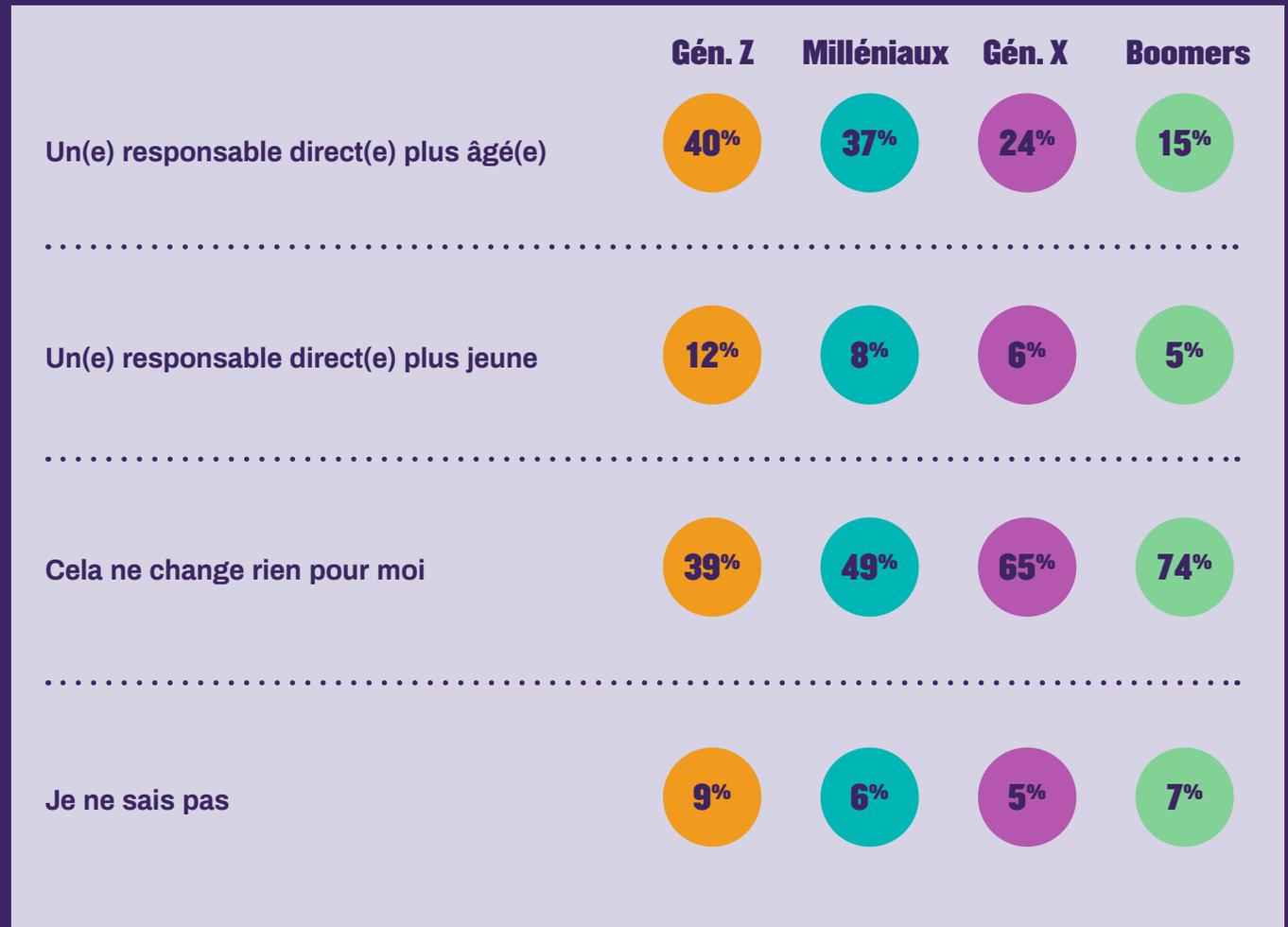
Pour connaître l'importance qu'ils accordent à l'âge dans le monde du travail, Monster a interrogé avec YouGov les Français les plus « jeunes » (18-34 ans) et les plus « âgés » (50 ans et plus). **De manière générale, il semble que l'âge ne soit plus un critère déterminant dans la hiérarchie professionnelle.**

En moyenne, 58% des personnes interrogées se disent indifférentes à l'idée d'avoir un manager plus âgé ou plus jeune qu'elles. Toutefois, ce critère n'est pas perçu de la même façon par les différentes générations.

74% des boomers n'y voient aucune importance et estiment que cela ne changera rien pour eux, contre seulement 49% des milléniaux.

Dans le détail, seulement **5% des Baby-boomers sont à l'aise de travailler pour un responsable plus jeune**, et 10% chez les Z et les Milléniaux. **À contrario, plus d'un tiers (38%) des jeunes préfère travailler avec un manager direct plus âgé.**

**Candidats : préféreriez-vous travailler avec un(e) responsable direct(e) plus jeune ou plus âgé(e) que vous ?**



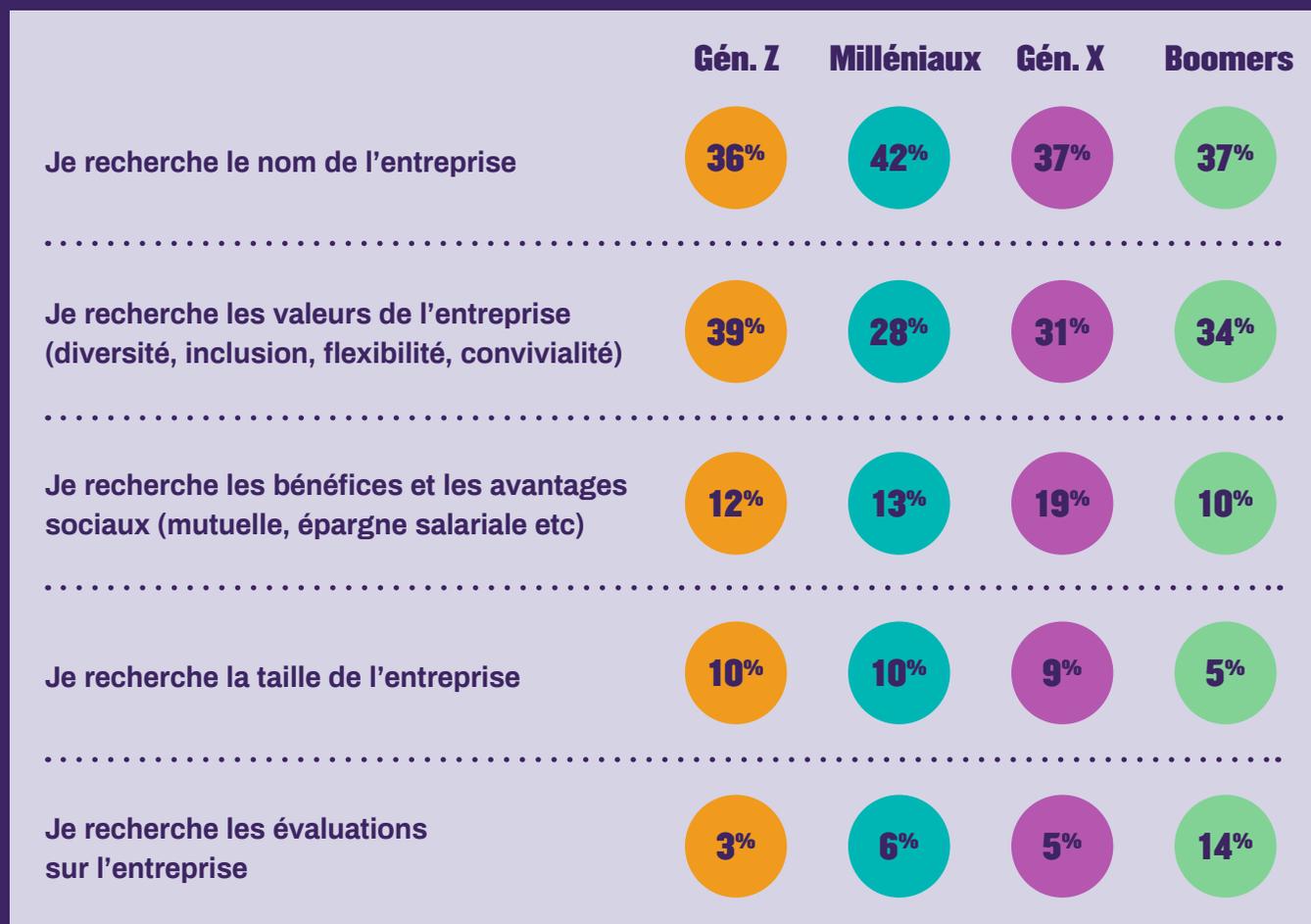
# 6. Comprendre les envies des talents (1/2)

Si nous nous sommes concentrés sur les recruteurs, la voix des candidats est tout aussi cruciale. Nous avons pu observer qu'il existe un véritable consensus entre la génération Z, les milléniaux et la génération X concernant les questions essentielles.

Tous souhaitent évoluer dans une entreprise en phase avec leurs valeurs et remplir une fonction qui a du sens. Près d'un tiers des talents recherche également la flexibilité au travail et un environnement dans lequel ils se sentent en sécurité.

Mais il existe aussi des divergences cruciales. Ainsi, les baby-boomers sont presque deux fois plus préoccupés par la rémunération et les avantages sociaux que la génération Z.

## Candidats : avec laquelle des affirmations suivantes êtes-vous d'accord ?



# 6. Comprendre les envies des talents (2/2)

TOP 3 des informations qui comptent le plus pour les candidats lorsqu'ils effectuent des recherches sur les entreprises.



**1. Avantages (congrés parentaux, mutuelle santé, RTT etc.)**



**2. Avis des salariés en poste**



**3. Informations sur les salaires des postes à pourvoir**



Gén. Z



Milléniaux



Gén. Z



Milléniaux



Gén. Z



Milléniaux



Gén. X



Boomers



Gén. X



Boomers



Gén. X



Boomers

# 7. Mettre à jour vos attentes

Changer d'emploi rapidement est désormais un choix stratégique acceptable

pour booster une carrière.

Bonne nouvelle : 49 % des recruteurs boomers et 52 % des Z estiment que le changement fréquent d'employeur ne constitue pas un signal d'alerte concernant le candidat.

## Recruteurs : quels sont les points sensibles mieux acceptés aujourd'hui?

	Gén. Z	Milléniaux	Gén. X	Boomers
Avoir des trous dans le CV	37%	54%	43%	57%
Changer fréquemment d'emploi	52%	48%	47%	49%
Vivre dans une localité différente de l'entreprise	37%	46%	39%	23%
Manquer de promotion dans le poste actuel	40%	22%	23%	23%
S'habiller de manière informelle lors d'un entretien	23%	32%	27%	16%

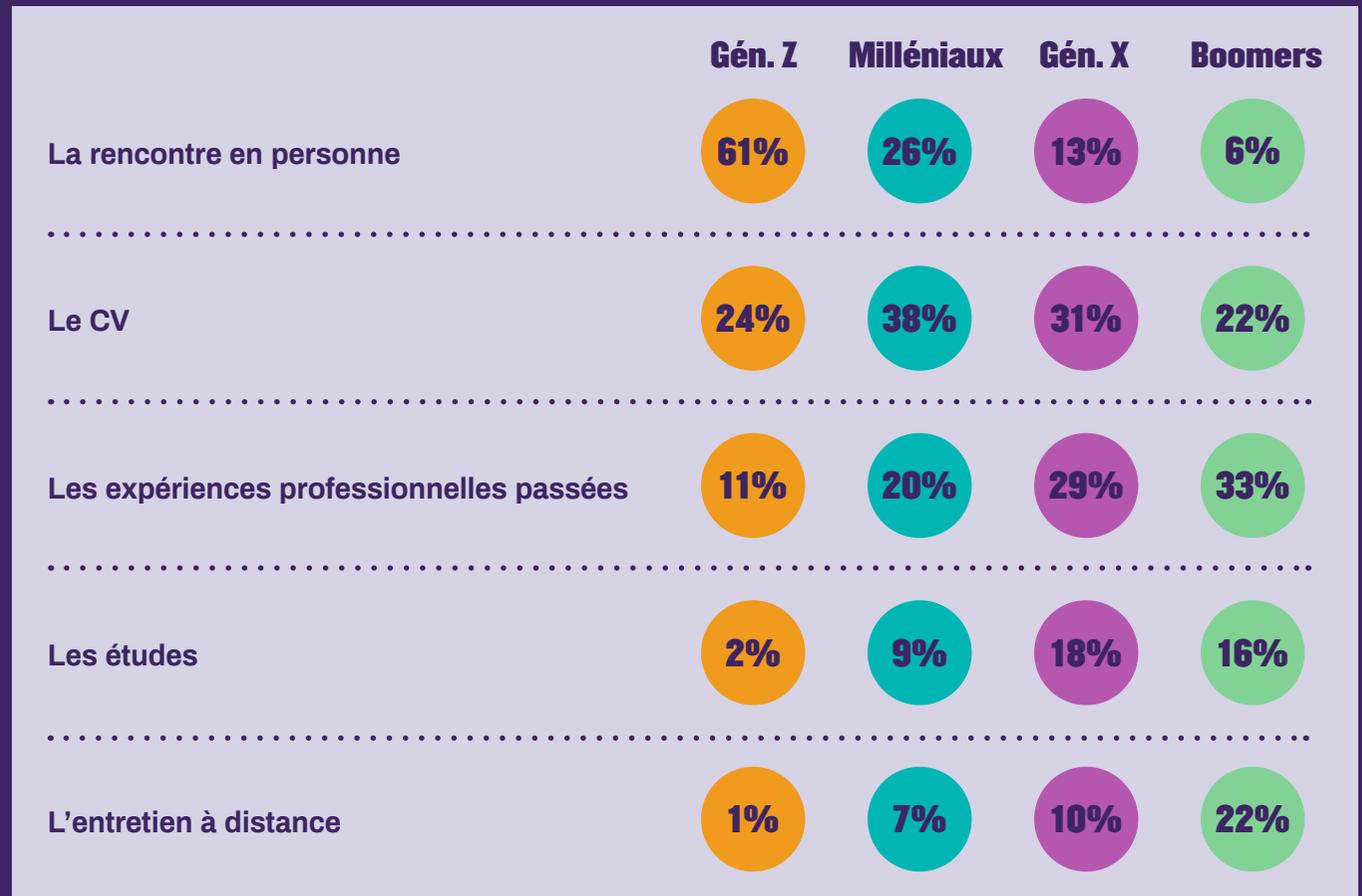
# 8. Élargir votre cercle (numérique) de recherche (1/3)

Les Z recruteurs sont presque deux fois plus favorables au recrutement numérique que les autres générations.

Quand il s'agit d'identifier des talents, les Z estiment que les outils de recherche en ligne et les logiciels de suivi de candidats sont plus efficaces que les réseaux sociaux. Ils sont également deux fois plus susceptibles d'utiliser les SMS et les applications telles que WhatsApp pour communiquer avec les candidats.

A contrario, les boomers et les X sont plus réticents quand il s'agit d'utiliser des outils numériques. On pourrait leur reprocher une certaine résistance au changement, mais leur posture pourrait simplement être liée aux exigences d'ancienneté de certains postes et aux revendications des candidats.

**Recruteurs : sur quels facteurs vous basez-vous pour déterminer si vous avez recruté le bon candidat pour le poste?**



# 8. Élargir votre cercle (numérique) de recherche (2/3)



Recruteurs : parmi les outils numériques suivants, lesquels trouvez-vous les plus efficaces pour identifier des candidats de qualité\* ?



## CVthèques



## Intégration d'un ATS



## Messages aux candidats directement depuis la plateforme



Gén. Z



Milléniaux



Gén. Z



Milléniaux



Gén. Z



Milléniaux



Gén. X



Boomers



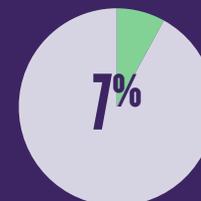
Gén. X



Boomers



Gén. X



Boomers

\*Les participants ont dû choisir les deux outils les plus adaptés selon eux

# 8. Élargir votre cercle (numérique) de recherche (3/3)

Recruteurs : parmi les ressources suivantes, lesquelles ont été les plus efficaces pour trouver des candidats de qualité lors de vos 3 à 5 embauches les plus récentes ?



## Génération Z

Campagne par e-mail

**24%**



## Milléniaux & Gén. X

Recherche dans les bases de CV

**25% - 27%**



## Boomers

Appels téléphoniques directs

**24%**

Pensez-vous que les SMS ou les applications de messagerie soient des outils efficaces pour communiquer avec la génération Z ?

**89%**

**Génération Z**

**75%**

**Génération X**

**81%**

**Milléniaux**

**45%**

**Boomers**

# 9. Pratiquer le « recrutement générationnel » (1/4)

L'adaptabilité et la communication sont des qualités absolument fondamentales pour les recruteurs. Pour mieux échanger et optimiser vos recrutements, découvrez les conseils pratiques qui vous permettront de vous adapter aux candidats en fonction de critères générationnels.



## Les recruteurs boomers

Très expérimenté, vous avez développé de solides compétences, des réseaux efficaces et la capacité de repérer les talents partout où vous pouvez les trouver.

À ce stade de votre carrière, vous avez acquis une expérience substantielle et une certaine perspicacité qui vous permettent de jongler avec aisance entre l'évaluation d'un CV et la conduite d'un entretien téléphonique.

Clients et candidats apprécient et respectent vos connaissances et vos opinions. Aujourd'hui, votre défi consiste à vous appuyer sur des méthodes de travail inédites, à adopter de nouvelles technologies et à vous engager pleinement dans le recrutement virtuel.

Génération	Comment les recruter
<b>Gén. Z</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour eux, l'authenticité compte plus que tout. Les valeurs de l'entreprise sont souvent plus importantes que le salaire proposé.</li> <li>• Prêtez moins d'attention aux trous dans leur CV et focalisez-vous sur les compétences transférables.</li> <li>• Prévoyez des entretiens par SMS, WhatsApp et vidéo.</li> </ul>
<b>Milléniaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les réseaux sociaux sont un excellent moyen d'attirer ces talents et de promouvoir les opportunités professionnelles de l'entreprise.</li> <li>• N'ayez pas peur d'utiliser des SMS, des messages WhatsApp ou autres pour rester en contact.</li> <li>• Les démarchages téléphoniques provenant de numéros inconnus risquent de rester sans réponse.</li> </ul>
<b>Gén. X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettez le paquet sur les bénéfices ! Ne cachez jamais le salaire proposé et détaillez les avantages associés au poste.</li> <li>• Utilisez le bouche à oreille, le réseautage et les méthodes reconnues pour attirer les talents.</li> </ul>

# 9. Pratiquer le « recrutement générationnel » (2/4)



## Les recruteurs de la Gén X

### C'est la génération de recruteurs rock'n'roll.

Vous n'avez pas peur de décrocher votre téléphone et de poursuivre une piste intéressante. Notre enquête suggère aussi que vous préférez les contacts personnels aux e-mails. Sur un plan technologique, vous êtes plus au courant que les boomers mais pour interagir avec les milléniaux et les Z, il vous faut encore faire quelques efforts.

Vous êtes vraisemblablement un expert doté d'un réseau important et capable d'évaluer rapidement un candidat. Votre défi ? Adopter le numérique pour communiquer avec les Z et les milléniaux.

### Génération

### Comment les recruter

#### Gén. Z

- Soyez authentique et mettez en avant les valeurs de l'entreprise.
- Communiquez sur la flexibilité et les opportunités rapides d'évolution professionnelle.
- Oubliez les préjugés sur le temps passé à un poste et focalisez-vous sur les compétences transférables.

#### Milléniaux

- Abandonnez votre téléphone fixe et utilisez votre portable. Servez-vous d'applications comme WhatsApp pour rester en contact avec les candidats.
- Adoptez les réseaux sociaux, notamment LinkedIn, pour dialoguer avec les talents potentiels.
- Les milléniaux sont en milieu de carrière, alors évoquez les indemnités, avantages sociaux et autres prestations.

#### Gén. X

- Les baby-boomers ont besoin de savoir s'ils recevront des avantages intéressants et travailleront pour un patron avec des épaules solides.
- Focalisez-vous davantage sur la stabilité et la fiabilité du poste, plutôt que sur la culture et l'identité de l'entreprise (sans pour autant les ignorer).

# 9. Pratiquer le « recrutement générationnel » (3/4)



## Les recruteurs milléniaux

### Vous approchez le milieu de votre carrière et vos attentes évoluent.

Les milléniaux comblent le fossé des générations et possèdent de solides compétences numériques et personnelles.

Vous êtes plus indulgent à l'égard des périodes d'inactivité dans un CV et des changements de poste en milieu de carrière. En revanche, vous êtes plus réfractaire aux candidats qui auraient besoin d'une formation.

Vous devez continuer à développer vos compétences numériques sans exclure les plus seniors. Il est aussi crucial de trouver un équilibre entre la promotion des engagements de l'entreprise et la mise en avant des avantages qu'elle offre aux salariés.

### Génération

### Comment les recruter

<p><b>Gén. Z</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous êtes plus proche en âge de la Gén Z, mais vous devez néanmoins rester attentif aux exigences de cette nouvelle génération.</li> <li>• Conseillez les Z pour qu'ils puissent articuler leur parcours professionnel et leurs ambitions de carrière</li> <li>• La génération Z a tendance à être sceptique face aux promesses des recruteurs. Si possible, étayez vos propos avec des exemples concrets basés sur les compétences transférables.</li> </ul>
<p><b>Gén. X</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettez de côté vos a priori : un candidat peut tout à fait développer de nouvelles compétences pour rebondir professionnellement.</li> <li>• Maintenez une communication constante et utilisez différents moyens pour interagir avec les candidats.</li> <li>• Ne vous préoccupez pas autant des périodes d'inactivité et concentrez-vous davantage sur les compétences transférables.</li> </ul>
<p><b>Boomers</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débranchez votre téléphone. N'attendez pas de réponses immédiates à vos e-mails.</li> <li>• Écoutez et informez-vous sur les compétences et les expériences. Adaptez les descriptions de poste en fonction des individus et de votre cible.</li> </ul>

# 9. Pratiquer le « recrutement générationnel » (4/4)



## Les recruteurs de la Gén Z

**Vous êtes décidément très populaire : tout le monde vous sollicite pour obtenir des réponses.**

Vous maîtrisez les nouvelles technologies les yeux fermés et vous comprenez que vos pairs sont motivés par autre chose que la rémunération. Néanmoins, en tant que recruteur, vous devez comprendre comment communiquer avec les différentes générations.

Les outils numériques permettent de faire tomber des barrières mais peuvent avoir l'effet inverse chez les boomers et certains milléniaux. Pour établir des liens et trouver des talents, il faut garder l'esprit ouvert. Tous les candidats ne sont pas forcément à l'aise en entretien vidéo et ne sauront pas forcément donner le meilleur d'eux-mêmes.

### Génération

### Comment les recruter

<b>Millenials</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les milléniaux arrivent en milieu de carrière : ils recherchent la stabilité, la sécurité et des opportunités intéressantes.</li> <li>• Continuez à vous appuyer sur le numérique pour susciter leur intérêt (mais n'attendez pas une réponse immédiate).</li> </ul>
<b>Gén. X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettez sur vos méthodes habituelles (CVthèques, réseaux sociaux) pour les attirer.</li> <li>• Gardez à l'esprit que tout le monde n'utilise pas les réseaux sociaux et qu'un SMS ou un appel reste un excellent moyen de capter leur attention.</li> </ul>
<b>Boomers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prenez le temps de comprendre les motivations des baby-boomers et n'hésitez pas à mettre en avant leurs atouts.</li> <li>• Envisagez un entretien en personne si possible.</li> <li>• Faites preuve d'empathie s'ils sont mal à l'aise d'être recrutés par une personne plus jeune qu'eux. Soyez confiant tout en saluant leur expérience.</li> <li>• Souvenez-vous : pour les boomers, les valeurs de l'entreprise sont moins importantes que le salaire et les fonctions associées au poste.</li> </ul>

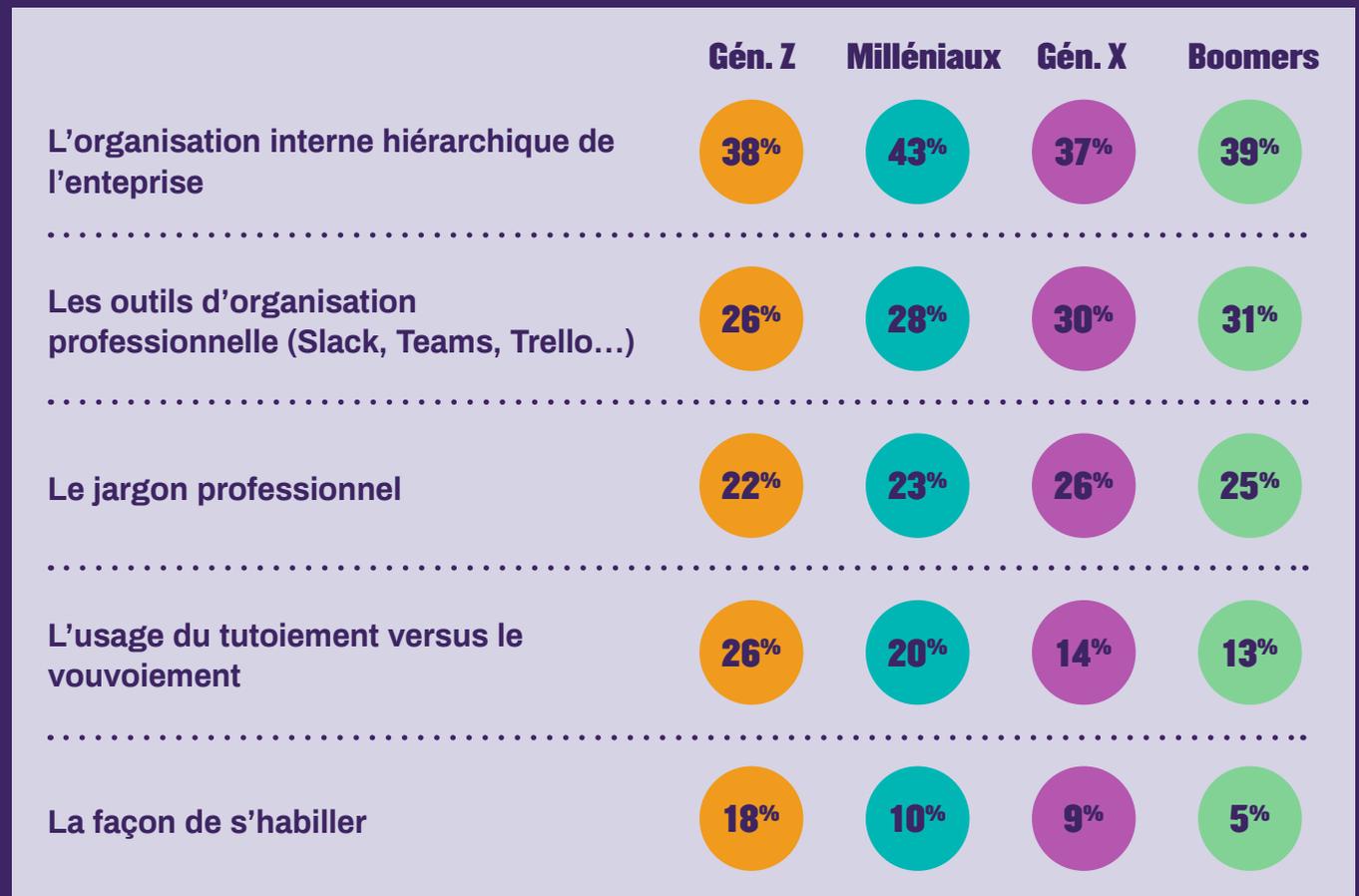
# 10. Soigner votre onboarding

Une fois les recrutements terminés, les candidats doivent encore s'intégrer à l'entreprise. Monster et Yougov ont donc interrogé les salariés pour connaître les difficultés qu'ils rencontraient au moment d'intégrer une nouvelle structure.

Là encore, surprise : la génération Z a plus de mal avec l'usage de tutoiement (26%) alors que la Gén X (14%) et les boomers (13%) sont plutôt à l'aise sur le sujet.

Le dress code en entreprise est décidemment un sujet que la génération Z (18%) prend très au sérieux alors que pour les boomers, le problème semble quasi inexistant (5%)

**Candidats : selon vous, quel(s) est/sont le(s) «code(s)» le(s) plus difficile(s) à intégrer dans une nouvelle entreprise ?**



# Méthodologie

du 1er au 16 septembre 2022,  
**3 100 professionnels du monde entier**  
 ont répondu à 35 questions posées par  
 Monster et Dynata, cabinet d'études  
 indépendant.



Leurs réponses ont été analysées en fonction de la taille de l'entreprise, du genre et du secteur afin de dégager des tendances d'une année sur l'autre.

## Cible intergénérationnelle

Nous avons interrogé toutes les générations impliquées dans le secteur du recrutement.

**Gén. Z 7%**  
**Milléniaux 41%**  
**Gén. X 38%**  
**Boomers 13%**



## Statut décisionnel

Nous avons échangé avec les responsables des achats d'outils et de technologie du recrutement, et leurs utilisateurs.

**Décisionnaires 44%**  
**Utilisateurs 27%**  
**Les deux 34%**  
**Aucun des deux 9%**



Monster s'est associé à Randstad et Dynata pour réaliser une **enquête de 10 minutes** auprès des salariés âgés de 18 à 67 ans.



Afin de mieux comprendre les comportements des candidats, l'enquête cible des salariés qui travaillent au moins 24 heures par semaine et exclut les travailleurs indépendants.

## Couverture intersectorielle

Nous avons sondé des secteurs administratif, manuel, qui évoluent à distance et en personne.

**Col blanc 39%**  
**Col bleu 29%**  
**Col gris 32%**



## Niveau d'éducation

Le niveau d'éducation requis se concentre sur les diplômés du secondaire et de l'université.

**Faible 42%**  
**Moyen 42%**  
**Élevé (diplômé) 16%**





[www.monster.fr/recruter](http://www.monster.fr/recruter)

**MONSTER**