



le modèle de travail de la génération Z

ournée vers
l'avenir, en
évolution
rapide.



randstad

partner for talent.

contenu.

- 3 résumé analytique.
- 6 un retour à la réalité: le doute de soi et un marché du travail en mutation.
- 11 une relation complexe avec la technologie et l'IA.
- 16 ce qui motive la génération Z: des projets de carrière à long terme, des périodes courtes.
- 20 conclusions et recommandations: tirer parti de l'ambition de la génération Z.

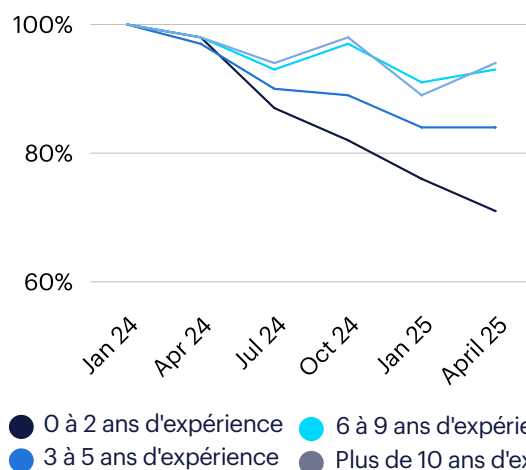
résumé analytique.

La génération Z est ambitieuse et compétente, mais peine à s'imposer. Elle entre sur le marché du travail à une époque de bouleversements: malgré la pénurie croissante de talents, nos recherches montrent une baisse constante des postes de débutants dans tous les secteurs. Les jeunes travailleurs sont confrontés à une concurrence accrue, aux évolutions technologiques et à des perspectives de croissance incertaines.

L'intelligence artificielle (IA) aggrave encore cette situation en automatisant de nombreuses tâches traditionnellement effectuées par des jeunes talents. Avec une baisse de 29 points de pourcentage des offres d'emploi pour les postes de débutants depuis janvier 2024, la génération Z s'inquiète de plus en plus de l'impact de l'IA sur l'avenir de sa carrière. Cependant, elle est également enthousiasmée par les opportunités qu'elle offre.

L'environnement de travail complexe dans lequel ils évoluent engendre un paradoxe fondamental. S'appuyant sur une enquête menée auprès de 11 250 talents et une analyse de plus de 126 millions d'offres d'emploi dans le monde, notre étude révèle une génération à la fois déterminée et désorientée.

les offres d'emploi de niveau débutant diminuent tandis que les postes de direction se stabilisent ou augmentent*



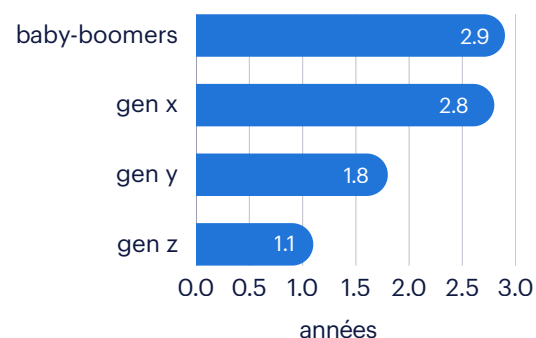
*Données présentées en % des offres d'emploi de référence par niveau d'expérience, où janvier 2024 = 100 %. Basé sur l'analyse de plus de 126 millions d'offres d'emploi dans le monde.

objectifs à long terme, mandats courts

Les jeunes recherchent des carrières enrichissantes et se concentrent fortement sur leurs objectifs de carrière à long terme, mais manquent de confiance pour s'orienter dans un nouveau monde du travail. Nombre d'entre eux se sentent mal préparés et démunis, ce qui les conduit à faire des compromis sur l'emploi de leurs rêves.

Dans ce contexte, l'ancienneté se réduit : les jeunes travailleurs d'aujourd'hui changent d'emploi plus rapidement que toutes les générations précédentes. Si les employeurs peuvent percevoir cela comme un manque de loyauté, nos résultats suggèrent qu'il s'agit d'une réaction à des attentes non satisfaites et à un fort désir d'évolution.

ancienneté moyenne au cours des 5 premières années de carrière



Cela crée un état d'esprit distinctif: la génération Z est confiante et enthousiaste à l'idée d'apprendre les ficelles du métier, mais elle passe rapidement à autre chose lorsque la croissance stagne.

Ils sont naturellement attirés par les secteurs à forte croissance tels que l'informatique, la santé et les services financiers, cherchant à aligner leurs propres ambitions sur l'expansion rapide de ces industries.

une génération remodelée par l'IA

La génération Z entre sur le marché du travail au moment même où l'IA transforme le paysage du début de carrière. Les postes de débutant évoluent rapidement, et les jeunes travailleurs devraient arriver déjà à maîtriser les outils qui façonnent le travail.

Parallèlement, les talents de la génération Z redéfinissent la place du travail dans la vie personnelle. Nombre d'entre eux se lancent dans des activités annexes, motivées par un objectif, une flexibilité ou des besoins financiers.

Malgré les inquiétudes concernant l'impact de l'IA sur l'équité et la stabilité de carrière à long terme, ils sont également optimistes quant au rôle de la technologie dans l'amélioration de la productivité.

Alors que les employeurs évoluent dans un monde où les talents sont rares, il apparaît de plus en plus clairement que la génération Z n'est ni un défi à gérer ni un problème à résoudre. Dans un monde du travail transformé par l'IA et l'ambition, elle offre un nouveau modèle de ce que le travail peut devenir.

Pour les employeurs, le message à retenir est clair: la génération Z est désireuse de grandir et de s'adapter, mais a besoin d'un soutien accessible, inclusif et adapté à ses ambitions.

optimisme et inquiétude

Alors que la génération Z croit fermement en ses capacités — la grande majorité (79 %) déclarant pouvoir acquérir rapidement de nouvelles compétences — près de la moitié déclare avoir été rejetée pour des postes en raison d'un manque de compétences.

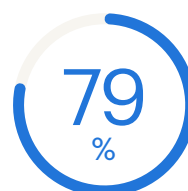
De plus, 41 % estiment qu'ils ne peuvent pas atteindre le poste de leurs rêves en raison de leur niveau d'éducation ou de leur manque d'éducation, et 40 % affirment que leur contexte personnel (leur situation démographique ou familiale, par exemple) les empêche de poursuivre leur carrière idéale.

Si la génération Z accorde une importance manifeste à l'évolution et à l'avancement professionnels, de nombreux jeunes professionnels ne perçoivent pas encore que cette ambition repose sur le développement continu des compétences. Seuls 12 % d'entre eux la classent parmi leurs priorités, ce qui souligne l'importance pour les employeurs de clarifier le lien entre perfectionnement et réussite à long terme.

La génération Z est enthousiasmée par le potentiel de l'IA : 58 % d'entre eux se disent enthousiasmés par son utilisation au travail. 55 % l'utilisent déjà pour résoudre des problèmes professionnels, soit le taux le plus élevé toutes générations confondues. Cependant, cet enthousiasme masque un écart croissant en matière d'équité dans la formation à l'IA, avec une disparité entre les sexes : 58 % des hommes utilisent cette technologie pour résoudre des problèmes professionnels, contre 52 % des femmes. Cette situation est aggravée par l'inquiétude croissante quant à l'impact à long terme de l'IA sur l'emploi : 46 % d'entre eux s'en inquiètent désormais, contre 40 % dans notre Rapport 2024 sur l'IA et l'équité.



de la génération Z considère souvent ou toujours des objectifs de carrière à long terme lorsqu'ils évaluent un nouveau rôle



de la génération Z affirme qu'elle peut acquérir de nouvelles compétences rapidement

ambition et incertitude

Les talents de la génération Z entrent sur le marché du travail avec une vision d'avenir. Ils sont les plus enclins à réfléchir à leurs objectifs de carrière à long terme lorsqu'ils envisagent un nouveau poste. Parmi les talents ayant changé d'emploi au cours de l'année écoulée, la génération Z est également la plus susceptible d'évoquer le manque d'opportunités d'évolution comme motivation.

C'est probablement en raison de cette orientation future qu'ils constituent également la génération la plus mobile. Plus de la moitié des répondants de cette génération déclarent rechercher activement un emploi et seulement un tiers prévoient de rester à leur poste pendant 12 mois. L'ancienneté moyenne de la génération Z n'est que de 1,1 an au cours des cinq premières années de carrière (contre 1,8 an pour les Millennials, 2,8 pour la génération X et 2,9 pour les baby-boomers à la même période).

Ce désir de changer d'emploi est motivé par un manque perçu d'évolution professionnelle et par un besoin pragmatique de salaires plus élevés, susceptibles de suivre l'inflation. À tel point que beaucoup sont même prêts à faire des compromis sur leurs valeurs personnelles pour un poste offrant une sécurité financière. Ce constat est d'autant plus évident que les talents de la génération Z sont les moins susceptibles d'affirmer que leur emploi correspond à leur rêve (56 % contre 63 % pour les baby-boomers).

Pourtant, même en cherchant de nouveaux postes pour répondre à cette ambition, 68 % d'entre eux s'efforcent toujours d'être performants dans leurs fonctions actuelles. Les organisations auraient intérêt à en tenir compte et à exploiter ce constat pour un bénéfice mutuel, notamment en favorisant les échanges favorisant la fidélisation.

Malgré cette volonté apparente de changer de carrière, les talents de la génération Z éprouvent un profond doute d'eux-mêmes, comme le montrent les données. Plus de deux cinquièmes d'entre eux déclarent manquer de confiance pour trouver un autre emploi.

naviguer dans les paradoxes de la génération Z

Pour les employeurs comme pour les jeunes talents, surmonter ces paradoxes est la clé du succès futur. Face à un marché difficile, attirer et fidéliser cette génération exige un changement stratégique.

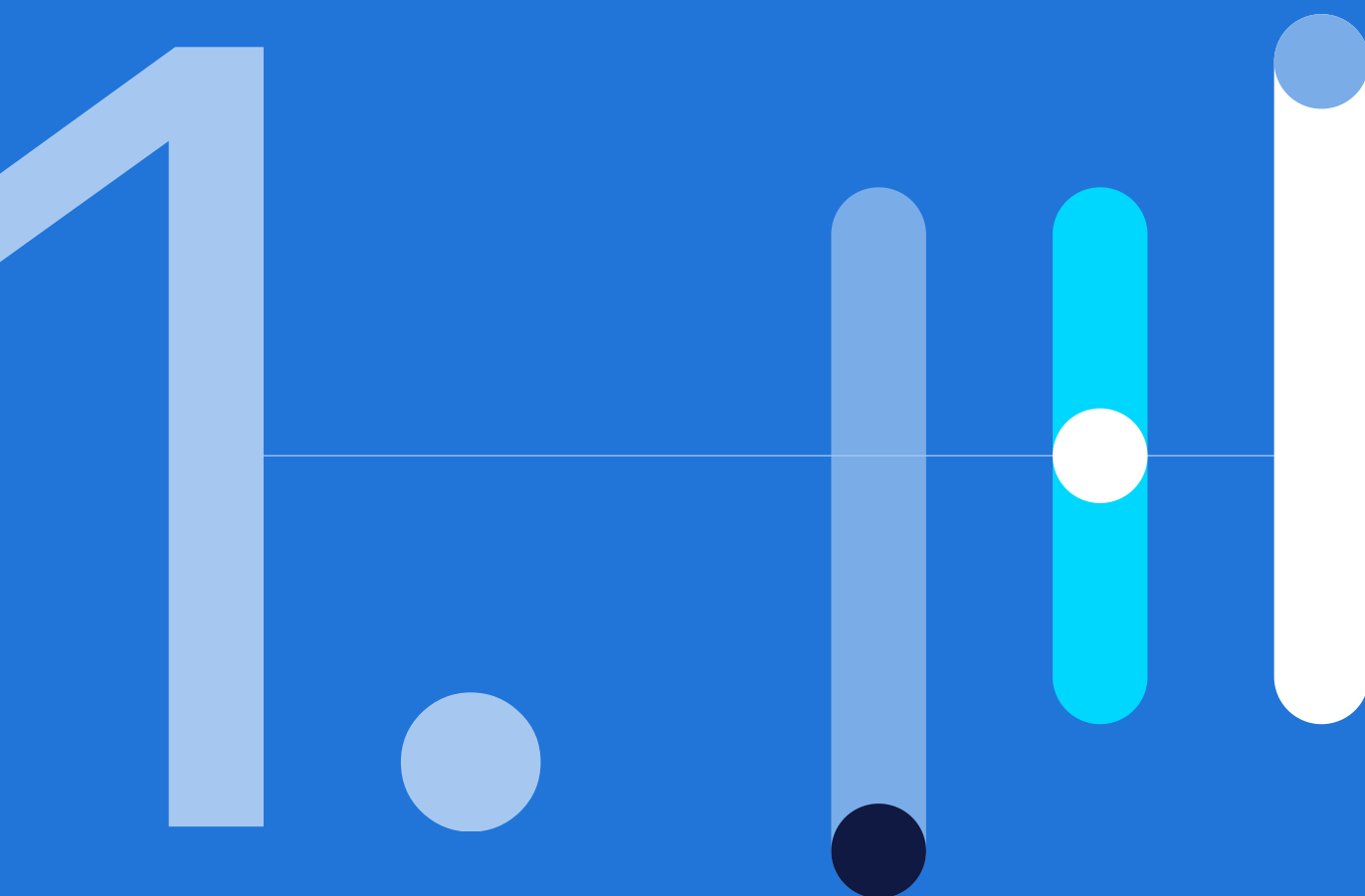
Investir dans des opportunités de carrière claires sera essentiel pour les employeurs: moderniser les stratégies d'apprentissage et créer une culture équitable qui renforce la confiance fournira aux organisations un vivier de futurs dirigeants productifs et innovants.

Les talents, quant à eux, doivent chercher à développer et à mettre en valeur de manière stratégique les compétences qui leur permettent de prospérer dans ce nouveau paysage, créant ainsi un partenariat puissant pour une croissance mutuelle.

La génération Z est entrée sur le marché du travail à une époque de profonds changements. Bien que confiante dans ses compétences et ambitieuse pour l'avenir, elle est confrontée aux bouleversements technologiques et à l'incertitude économique. Face à la pénurie de talents, les employeurs doivent prendre des mesures pour mieux attirer et fidéliser les jeunes talents. Cela implique d'adopter une approche collaborative et de travailler avec cette génération pour définir des parcours professionnels inspirants.

Sander van 't Noordende,
PDG, Randstad





rester réaliste

le doute de soi
et un marché
du travail en
mutation.

Les talents de la génération Z sont extrêmement concentrés sur leur progression professionnelle. Pourtant, dans un contexte de déclin des postes de débutants, ils sont également plus susceptibles de douter de leurs capacités et de leurs perspectives que leurs aînés. Les employeurs doivent être conscients de ces préoccupations et s'y adapter pour mieux attirer et fidéliser les talents de cette génération.

L'IA et l'automatisation numérique gérant de nombreuses tâches traditionnelles des jeunes employés, la nature même d'un rôle de débutant est en train d'être reconfigurée.

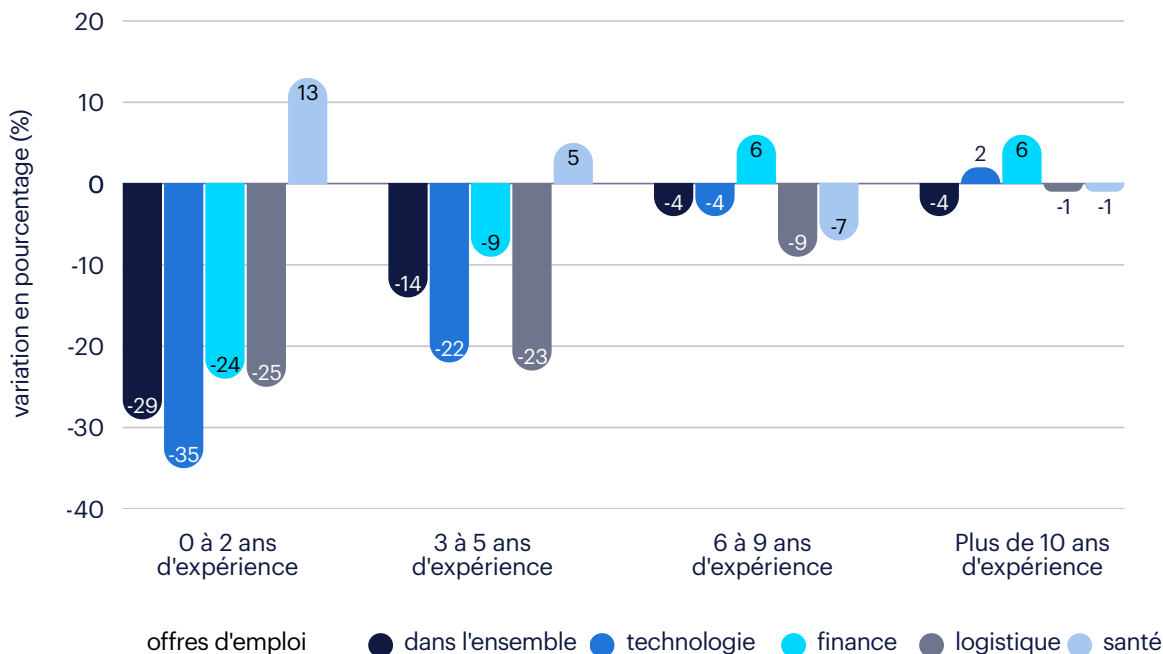
Pour les talents, c'est l'occasion de mettre à profit leurs compétences numériques pour soutenir la productivité de l'entreprise et améliorer leurs perspectives de carrière lorsque des opportunités se présentent. Pour les employeurs, c'est un signal clair : il faut repenser la manière dont ils intègrent et développent leurs futurs dirigeants.

Une analyse des offres d'emploi mondiales révèle que les postes vacants pour les postes de débutant (0 à 2 ans d'expérience) ont chuté de 29 points de pourcentage depuis janvier 2024.

À l'inverse, la demande de talents possédant au moins six ans d'expérience est beaucoup moins impactée, certains secteurs affichant même une demande croissante pour des postes à responsabilités. Cette tendance est probablement due, au moins en partie, à l'impact de l'automatisation croissante grâce à l'IA et aux autres technologies numériques.

Où sont les emplois? Les recrutements évoluent selon les niveaux d'expérience et les secteurs.

Évolution du nombre d'offres d'emploi pour différentes exigences d'expérience et différents secteurs d'activité, janvier 2024 - juillet 2025.



les postes de débutant sont en déclin dans la plupart des secteurs

On observe également ce déclin dans les deux secteurs de prédilection de la génération Z, la technologie et la finance. Dans la technologie, les postes juniors ont diminué de 35 points de pourcentage, avec une différence de demande de 37 points de pourcentage entre les talents juniors et seniors.

Les métiers les plus complexes et les plus exigeants, comme ceux axés sur l'apprentissage automatique, n'offrent pas encore beaucoup d'opportunités aux jeunes talents.

Le secteur financier a enregistré une baisse de 24 points de pourcentage des postes débutants, avec un écart de 30 points de pourcentage entre les juniors et les seniors. L'écart le plus important s'observe entre les souscripteurs les plus juniors et les plus expérimentés (97 points de pourcentage).

Le secteur de la logistique a également connu une forte érosion, touchant même les talents les plus expérimentés. Le secteur de la santé, quant à lui, résiste à la tendance, avec une hausse de 13 points de pourcentage des postes de débutants.

Cette dernière reflète le besoin urgent des établissements de santé de pourvoir des emplois de première ligne à tous les niveaux dans les professions de soins et les rôles techniques (infirmières, assistants médicaux, techniciens en radiologie), tandis qu'une plus grande ancienneté est privilégiée lors de l'embauche des médecins.

En dehors du secteur de la santé, avec moins de postes de formation permettant d'acquérir de l'expérience que ceux dont bénéficiaient les générations précédentes, les employeurs doivent repenser la manière dont ils identifient et développent les futurs talents.

La génération Z possède un fort instinct numérique, une ouverture à l'IA et une volonté de progresser. Les employeurs ont donc de quoi s'appuyer. La réussite dépendra d'une intégration plus efficace, d'un développement des compétences ciblé et de parcours améliorés qui favorisent la productivité précoce tout en soutenant la croissance à long terme.

un manque de confiance persiste

Reflétant peut-être leur expérience d'un marché du travail difficile, les données montrent que les talents de la génération Z éprouvent des inquiétudes lorsqu'il s'agit de saisir de nouvelles opportunités : 41 % d'entre eux déclarent manquer de confiance pour trouver un autre emploi, soit la proportion la plus élevée parmi les générations interrogées. Cependant, leurs inquiétudes vont au-delà de la baisse des offres d'emploi pour les débutants.

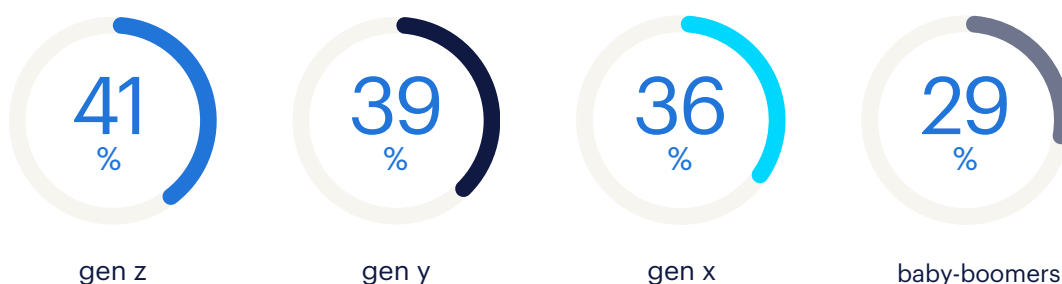
Environ deux personnes sur cinq estiment qu'elles ne peuvent pas réaliser le rôle de leurs rêves en raison de leur niveau d'éducation ou de leur manque d'éducation, soit nettement plus que les autres générations.

De même, 40 % déclarent que leur contexte personnel – leur situation démographique ou familiale, par exemple – les empêche de poursuivre leur carrière idéale. Ce pourcentage est près de deux fois supérieur à celui des baby-boomers (24 %) qui expriment le même regret. Cette inquiétude est également plus répandue chez les talents masculins de la génération Z, 43 % d'entre eux partageant ce sentiment (contre 38 % des femmes).

Les employeurs doivent noter que ce sentiment de doute coexiste avec une forte mobilité, ce qui suggère que l'ambition professionnelle à long terme l'emporte souvent sur l'hésitation. Même en cas de manque de confiance, les talents de la génération Z peuvent néanmoins chercher de nouveaux postes s'ils estiment que leur environnement actuel manque d'opportunités.

La confiance en soi s'améliore avec l'âge et l'expérience, mais face à la pénurie croissante de talents, les organisations doivent s'efforcer de créer des environnements de travail équitables, des formations sur mesure et des parcours professionnels clairs qui inspirent les jeunes talents et leur donnent confiance en leur capacité à réussir, quel que soit leur parcours. C'est la clé pour constituer un vivier de talents durable.

je n'ai pas la confiance nécessaire pour trouver un autre emploi



faire plus de compromis, s'engager moins

Les choix professionnels de la génération Z sont souvent marqués par des compromis. Près de la moitié (44 %) déclarent que leur poste actuel ne correspond pas à leur carrière de rêve : le taux le plus élevé de toutes les générations.

Plus d'un tiers (37 %) regrettent déjà leur choix de secteur. Les pressions financières et les possibilités limitées de début de carrière peuvent les contraindre à accepter des postes qui ne correspondent pas pleinement à leurs objectifs.

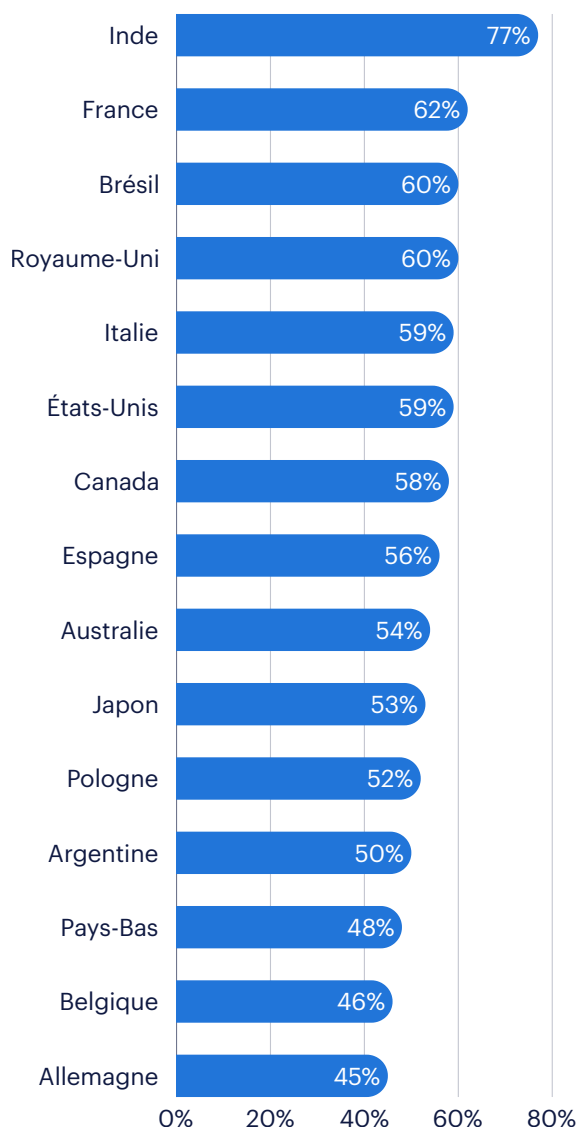
Cette volonté de compromis transparaît dans leurs valeurs. Trois travailleurs de la génération Z sur cinq déclarent qu'ils accepteraient un emploi qui ne correspond pas à leurs valeurs personnelles si le salaire et les avantages sociaux étaient intéressants, soit nettement plus que les baby-boomers (49 %).

Malgré ces compromis, les talents de la génération Z continuent de fournir des résultats : 68 % déclarent travailler efficacement. Mais la motivation est une autre histoire : seulement 64 % se sentent pleinement engagés et 54 % recherchent régulièrement de nouveaux postes.

Ce mélange d'ambition, de décalage et de vision à court terme redéfinit la notion de loyauté. La génération Z est peut-être performante sur le papier, mais beaucoup planifient déjà leur départ.

Pour les employeurs, cela signifie que les signes traditionnels de désengagement pourraient ne plus s'appliquer – et que retenir les meilleurs talents nécessitera des parcours de carrière plus clairs et plus rapides, alignés sur l'objectif personnel, et pas seulement sur la performance.

pourcentage de la génération Z sur différents marchés qui déclarent que leur emploi actuel correspond à la carrière de leurs rêves



l'essor du « side hustle »

L'absence de postes de débutants peut également expliquer pourquoi la génération Z est moins susceptible d'occuper un poste traditionnel à temps plein que la moyenne mondiale (45 % contre 51 %), et nettement moins que la génération X (61 %) et les Millennials (60 %). Cette tendance se retrouve dans tous les pays étudiés.

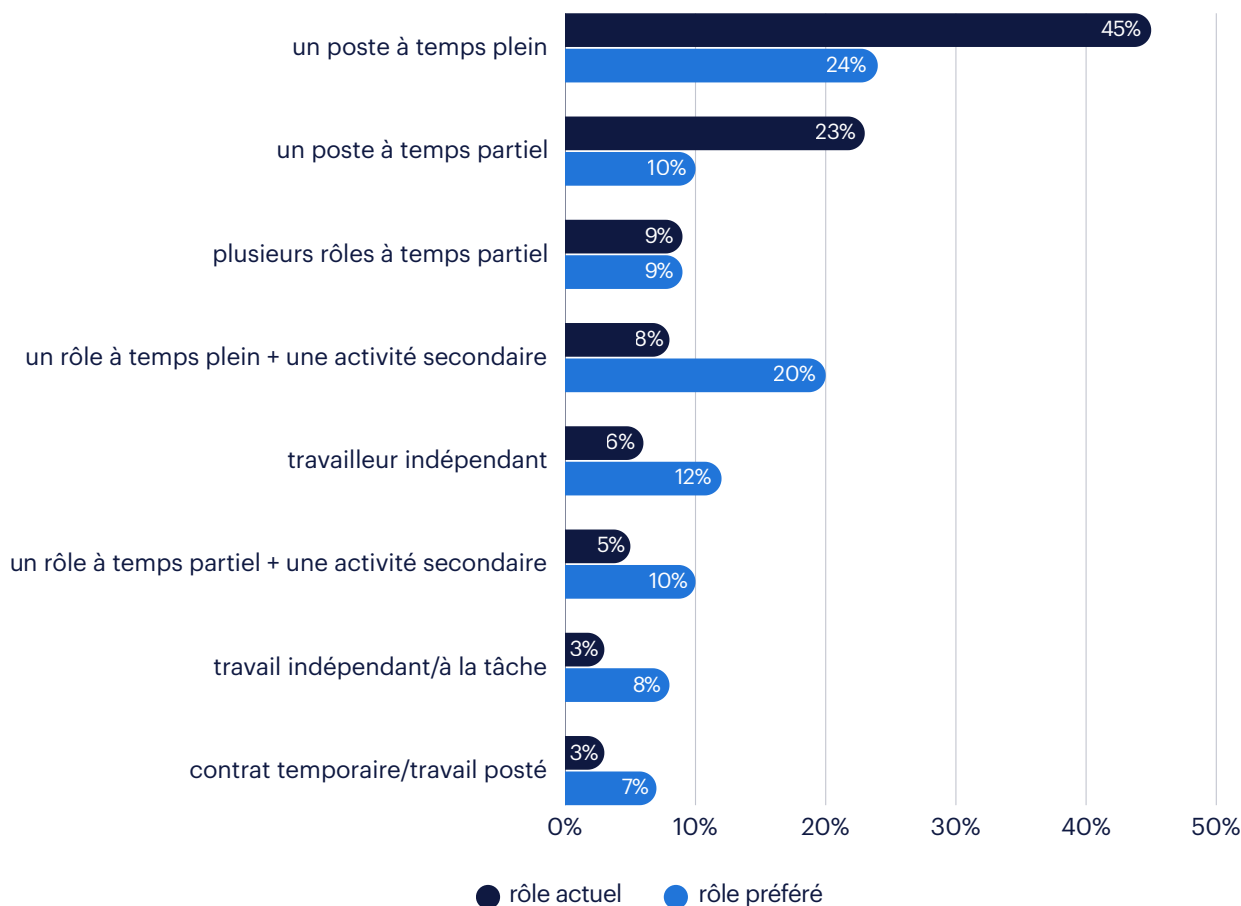
Pourtant, 24 % des répondants de la génération Z déclarent qu'un emploi à temps plein reste leur objectif en matière d'emploi, mais cette proportion est nettement inférieure à celle des générations plus âgées.

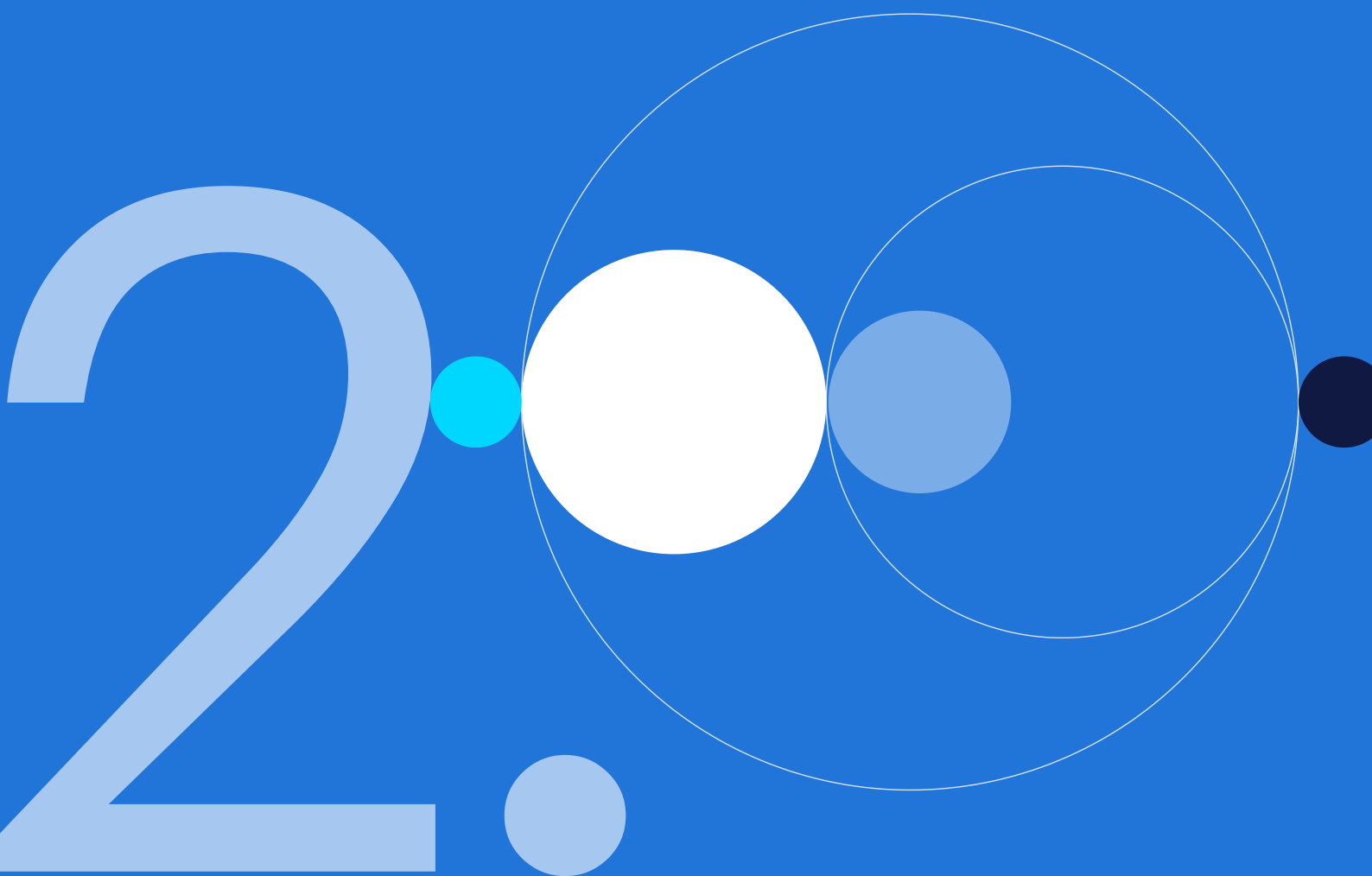
Et parmi les talents de la génération Z qui sont employés à temps plein, 31 % préféreraient combiner un rôle à temps plein avec une « activité secondaire » — un deuxième emploi comme le tutorat, le travail dans l'hôtellerie ou la vente de produits en ligne — tandis que seulement 22 % disent vouloir un rôle traditionnel à temps plein à l'avenir.

Ces choix peuvent être motivés par des pressions financières ou des ambitions personnelles impossibles à concrétiser dans leur emploi actuel. Pour les employeurs, cela renforce la nécessité de créer de nouveaux parcours professionnels et opportunités de développement, plus clairs et plus intéressants, en phase avec les motivations à long terme de la génération Z.

La reconfiguration des stratégies de talents dans ce sens sera fondamentale pour développer un vivier de talents durable pour l'avenir.

quel type de travail la génération Z fait actuellement vs quel type de travail la génération Z préfère





une relation
complexe avec la
technologie et l'IA.

Malgré les perspectives de carrière de la génération Z et ses inquiétudes quant aux opportunités d'emploi, sa relation avec la technologie et l'IA est complexe. Pour une génération qui pourrait être « suralimentée » par l'IA dès son entrée sur le marché du travail, l'enthousiasme suscité par cette technologie se mêle aux inquiétudes quant à son impact.

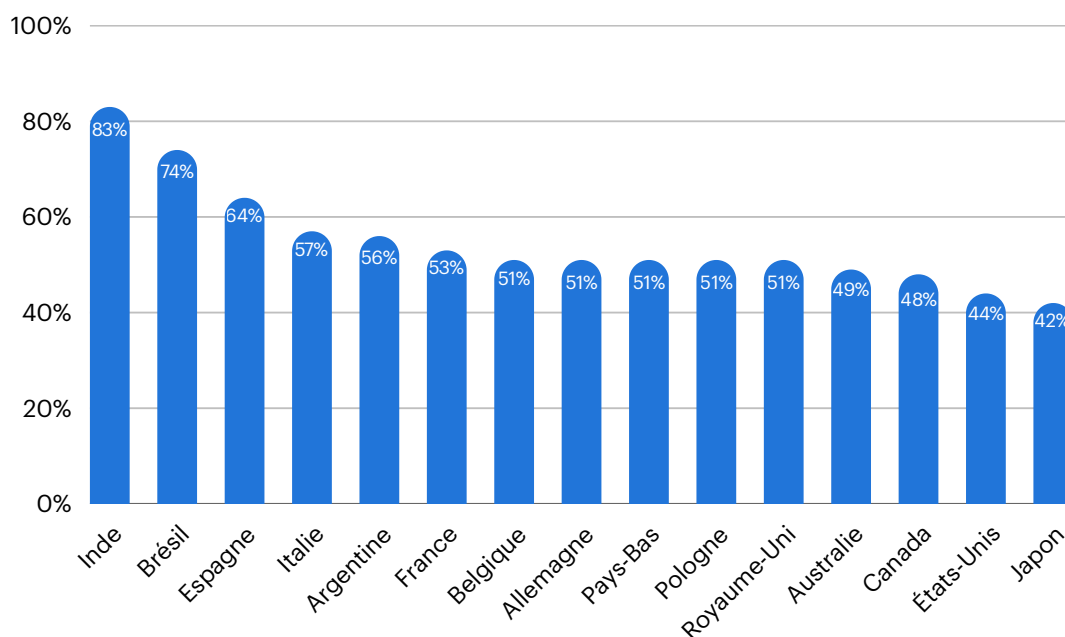
Les talents de la génération Z sont de fervents utilisateurs et apprenants de l'IA. Plus de la moitié d'entre eux utilisent déjà l'IA pour résoudre des problèmes au travail (55 %). Ce chiffre est bien supérieur à la moyenne mondiale et le plus élevé de toutes les générations. Il s'agit également d'une nette progression par rapport au rapport « IA et équité » de l'année dernière, où seulement 48 % de la génération Z déclarait utiliser l'IA dans son travail.

Ils sont également particulièrement enthousiasmés par son potentiel (58 %), un peu moins que les Millennials (60 %), mais devant la génération X (52 %) et les baby-boomers (46 %).

De nombreux professionnels utilisent désormais l'IA dans leur recherche d'emploi, notamment pour rédiger des candidatures et préparer des entretiens. La génération Z est à l'avant-garde de cette tendance, la moitié (50 %) d'entre eux utilisant l'IA de cette manière.

Les talents en col blanc sont beaucoup plus susceptibles d'utiliser la technologie lorsqu'ils recherchent de nouveaux postes, 57 % d'entre eux déclarant l'avoir fait, contre 45 % des cols bleus et gris.

pourcentage de la génération Z utilisant l'IA pour résoudre des problèmes au travail



utilisateurs avertis de l'IA

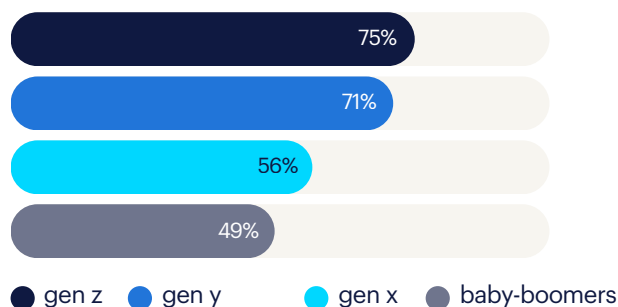
Les jeunes travailleurs sont également plus susceptibles d'être formés à l'IA que la moyenne mondiale (42 % contre 37 %), à égalité avec les Millennials.

Les outils d'IA étaient également une forme d'apprentissage populaire pour 75 % des répondants de la génération Z, aux côtés de la formation en cours d'emploi (87 %), de l'apprentissage auprès de collègues (83 %), des cours en ligne (80 %) et des plateformes vidéo (76 %).

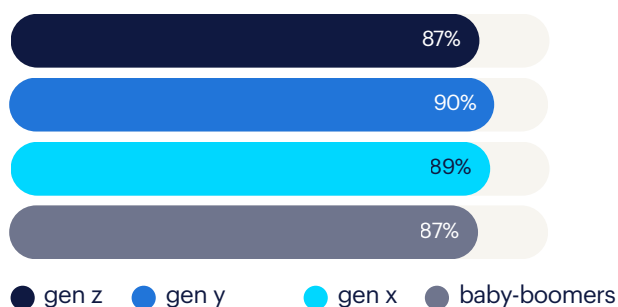
Encore une fois, les talents de la génération Z en col blanc sont plus susceptibles d'utiliser la technologie pour se former, 82 % d'entre eux le faisant contre 70 % des travailleurs en col bleu et en col gris.

L'enthousiasme de la génération Z pour l'IA et la technologie la place en bonne position pour répondre aux besoins croissants du marché en matière de compétences technologiques et de données. Notre étude révèle une forte prévalence parmi la génération Z de compétences recherchées telles que l'analyse de données, l'IA, le big data et la programmation.

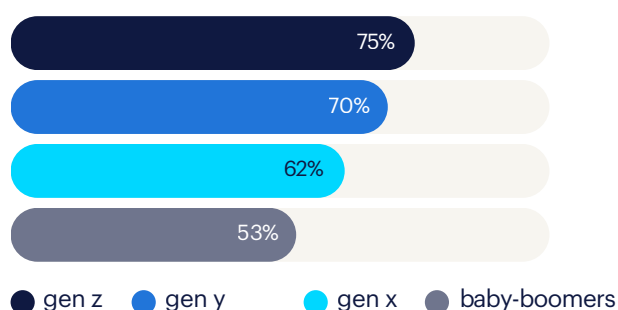
J'apprends grâce aux outils d'IA



J'apprends par la formation en cours d'emploi



J'apprends grâce à des plateformes de vidéos courtes



L'IA comme opportunité d'équité

La génération Z se distingue par sa rapidité, son adaptabilité et sa maîtrise des technologies. Elle s'attend à ce que l'apprentissage soit intégré à son travail et alimenté par des outils modernes. Cependant, cette maîtrise des technologies n'est pas universelle, et nos recherches révèlent des disparités entre les sexes et entre les différents types de travail.

Les données révèlent des lacunes sur deux points essentiels.

Le premier est un clivage entre les types d'emploi : les employés de bureau de la génération Z sont nettement plus enthousiastes à l'égard de l'IA (66 %) que leurs collègues ouvriers et ouvriers (52 %). Ce constat se reflète par un deuxième écart entre les sexes, les hommes (61 %) se montrant plus enthousiastes pour cette technologie que les femmes (56 %).

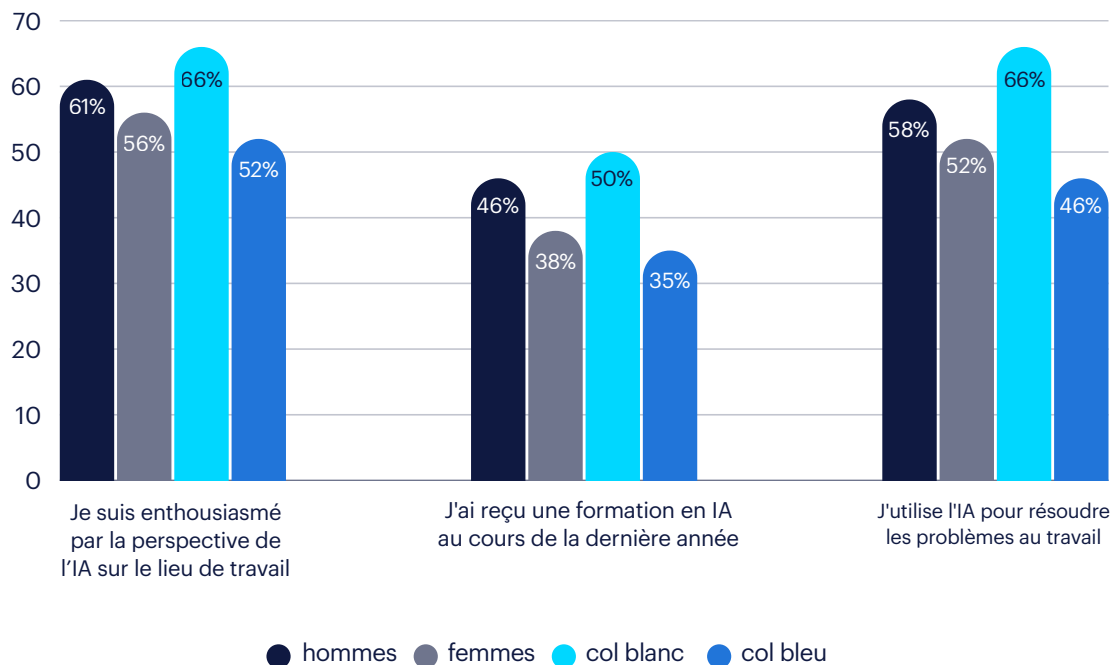
Cela peut être lié à l'exposition différente de ces groupes à l'IA.

Les talents de bureau de la génération Z sont plus susceptibles d'utiliser l'IA au travail (66 %) que leurs pairs occupant des postes opérationnels (46 %). De même, on observe un écart d'utilisation entre les hommes (58 %) et les femmes (52 %).

La même tendance s'applique à la formation formelle. Les employés de bureau sont beaucoup plus susceptibles d'avoir été formés à l'IA (50 %) que leurs homologues non administratifs (35 %). Là encore, les femmes sont moins susceptibles de déclarer avoir suivi une formation en IA (38 %) que les hommes (46 %).

Comblent l'écart entre cette forte confiance en l'apprentissage et l'accès inéquitable à la formation en IA constitue un défi crucial. Préparer les talents pour l'avenir sera crucial, tant pour la génération Z qui souhaite progresser que pour les employeurs confrontés à un vivier de talents en voie de raréfaction. Comblent le déficit d'équité en matière de compétences nécessitera de la part des employeurs un recentrage sur des stratégies de développement plus inclusives.

la génération Z et l'IA selon le genre et le type de travail



confiance versus priorités de carrière

La génération Z déclare avoir une grande confiance dans sa capacité à acquérir des compétences professionnelles (79 %), mais elle reste la génération la plus susceptible d'être rejetée parce qu'elle ne les possède pas.

Malgré leur maîtrise du numérique, 46 % d'entre eux s'inquiètent de l'impact de l'IA sur leur carrière – contre 40 % l'année dernière – révélant un sentiment croissant de malaise sous la surface.

Le décalage entre la confiance et les résultats peut également affecter l'importance que la génération Z accorde aux différents facteurs qui les maintiendraient dans un rôle.

Les talents de la génération Z classent la flexibilité, l'équité et la santé mentale parmi leurs principales priorités de rétention. Cela ne signifie pas pour autant que le développement professionnel est sans importance ; il doit simplement être pertinent et clairement lié à la croissance. Seuls 12 % d'entre eux ont cité la formation professionnelle liée à l'employabilité comme un facteur primordial, soulignant la nécessité de repenser l'apprentissage comme un moteur de progression, et non comme un simple avantage.

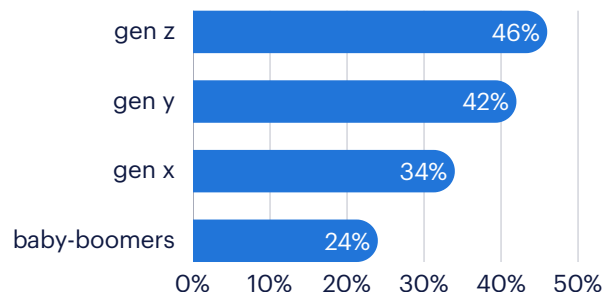
Les difficultés rencontrées par la génération Z sont également inégales. Si le rejet dû à un manque de compétences touche les talents des cols blancs, des cols bleus et des cols gris dans des proportions similaires (47 % et 45 %), les hommes le signalent plus souvent que les femmes (48 % contre 44 %).

La génération Z peut se sentir prête à grandir, mais dans de nombreux cas, elle n'en a pas l'opportunité.

exploiter la tension de l'IA

Pour gérer cette interaction complexe entre anxiété, confiance et priorités professionnelles, les employeurs doivent opérer un changement stratégique. Plutôt que de proposer des formations génériques, auxquelles la génération Z accorde moins d'importance, les dirigeants devraient créer un écosystème de développement adapté à leurs motivations et comblant les lacunes en matière d'expérience.

J'ai été refusé pour un emploi parce que je n'avais pas les compétences requises

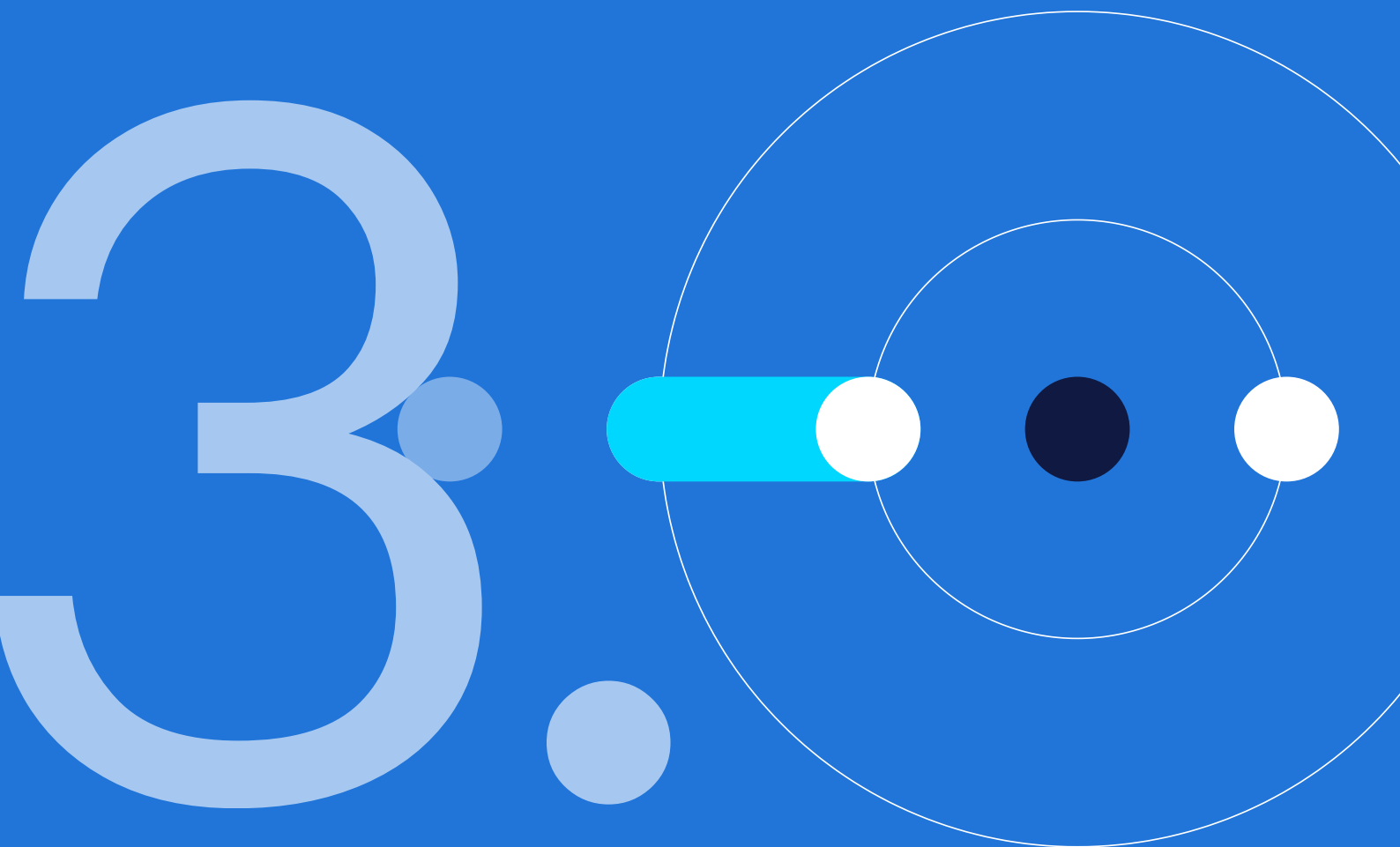


La génération Z s'épanouit grâce aux contenus numériques. Pour maintenir son engagement et sa préparation à l'avenir, les employeurs doivent moderniser leurs stratégies d'apprentissage afin de les adapter à leurs modes d'apprentissage et d'engagement. Il sera crucial d'intégrer le développement des compétences dans des parcours professionnels en phase avec les objectifs immédiats et à long terme de la génération Z.

Bien que l'IA puisse contribuer au déclin des postes traditionnels de débutant, elle ouvre également la porte à la génération Z pour assumer des tâches plus stratégiques et à valeur ajoutée plus tôt dans sa carrière.

Avec un soutien adéquat, leur maîtrise et leur ambition numériques peuvent être orientées vers l'innovation, la résolution de problèmes et l'apprentissage agile – des domaines où la perspicacité et l'adaptabilité humaines comptent le plus.

Pour les employeurs, ce changement peut nécessiter de repenser la manière dont les équipes sont structurées et développées, mais les avantages potentiels sont évidents: un déploiement plus intelligent des effectifs, une productivité plus élevée et une meilleure rétention à long terme.



ce qui motive la génération Z
plans de carrière
à long terme et
périodes courtes.

Projets à long terme, courtes périodes: telle est la tension centrale qui définit la stratégie de carrière de la génération Z. Plus que toute autre génération, et au-dessus de la moyenne mondiale, ils sont susceptibles de prendre en compte leurs objectifs de progression de carrière lorsqu'ils évaluent un nouveau poste potentiel.

La volatilité économique, la diminution des opportunités d'entrée sur le marché du travail et l'impact de l'IA sur les profils de compétences n'ont pas freiné l'appétit de la génération Z pour progresser dans son travail.

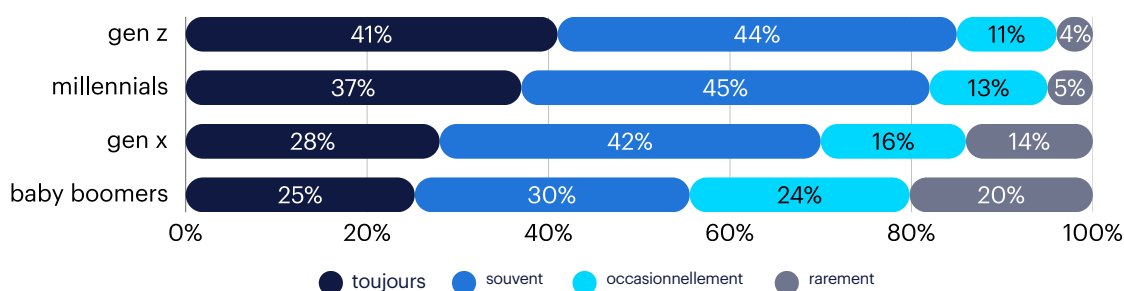
L'évolution de carrière est l'un des trois principaux facteurs de rétention à long terme, avec une meilleure rémunération et des horaires de travail flexibles.

Les répondants de la génération Z sont plus susceptibles (41 %) de « toujours » prendre en compte leurs objectifs de carrière à long terme lorsqu'ils prennent des décisions de changement d'emploi, par rapport aux autres générations.

Nos données révèlent qu'ils sont prêts à passer rapidement d'un emploi à l'autre pour réaliser ces ambitions, ce qui en fait un segment très mobile et agile de la main-d'œuvre.

Plutôt que de laisser cela aggraver la pénurie de talents, les employeurs devraient maximiser l'ambition des jeunes travailleurs en leur proposant des parcours de développement clairs et réalisables au sein de l'entreprise.

Lorsque vous prenez des décisions concernant un changement d'emploi, dans quelle mesure tenez-vous compte de vos objectifs de carrière à long terme?



les taux d'attrition élevés renforcent la pénurie de talents

La courte durée d'emploi de la génération Z n'est pas une tendance: c'est un signal d'alarme. Face à la diminution des viviers de talents, cette génération est la plus susceptible de partir prématurément, poussée par des attentes non satisfaites et des perspectives de carrière floues.

Nos recherches montrent que la génération Z a un taux d'attrition de 22 % au cours des 12 derniers mois — le plus élevé de toutes les générations — et que 54 % d'entre eux recherchent activement un emploi. Un sur trois prévoit de quitter son poste actuel dans un délai d'un an, tandis que seulement 11 % déclarent avoir l'intention de rester à long terme.

Sans action, ce taux de rotation élevé ne fera qu'accroître le déficit de talents. L'évolution de carrière ne peut être une promesse d'avenir. Pour fidéliser la génération Z, les employeurs doivent garantir un développement visible, concret et continu.

le manque de progression entraîne des sorties prématurées

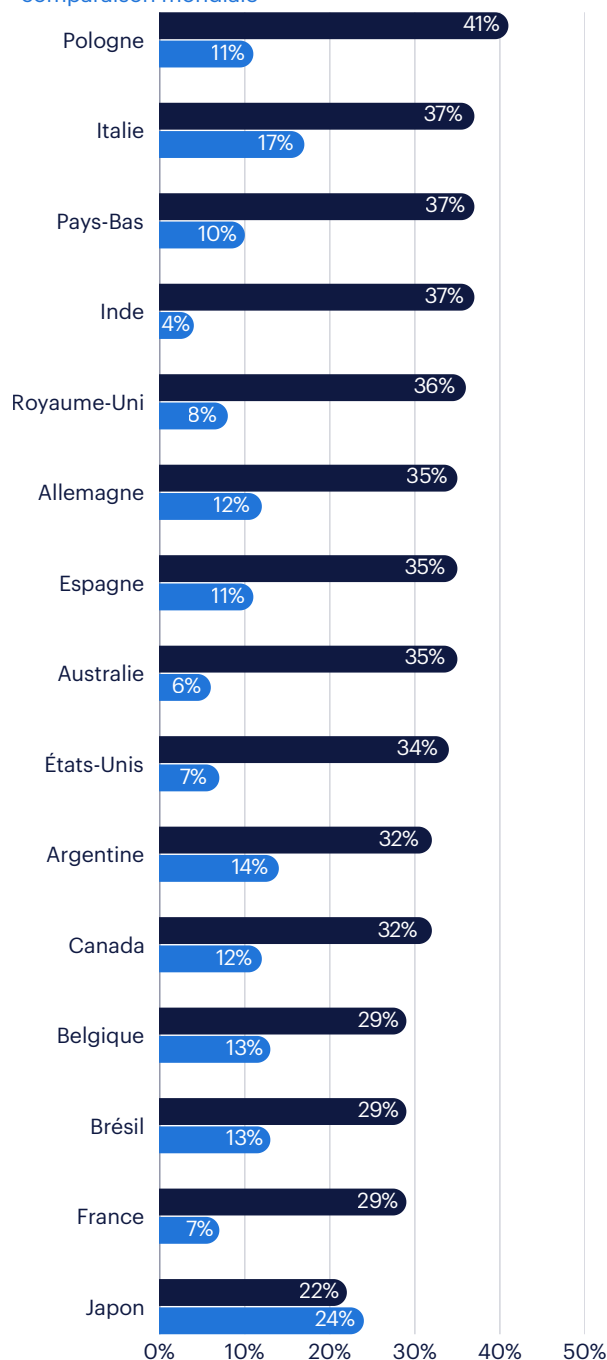
Un facteur clé dans ce contexte est le manque de progression de carrière: 14 % de la génération Z déclarent que c'est leur principal facteur de changement d'emploi, juste après le salaire.

Pourtant, seulement 60 % de la génération Z déclarent avoir le sentiment que leur employeur se soucie réellement de leur avenir, contre 68 % des Millennials, 72 % de la génération X et 76 % des baby-boomers. Un écart apparaît également en ce qui concerne les types d'emploi : 63 % des jeunes cols blancs partagent ce point de vue, contre 57 % des ouvriers et des cols gris.

Cela pourrait s'expliquer par le fait que la hausse du coût de la vie motive davantage les décisions à court terme de la génération Z que ses ambitions professionnelles. Sans récompenses tangibles ni progression de carrière visible, ils sont prêts à rechercher de nouvelles opportunités qui leur offrent des perspectives d'évolution et la possibilité d'avoir un impact.

Pour retenir les talents de la génération Z, les dirigeants doivent aller au-delà des indicateurs de performance et investir dans les jeunes. Ils doivent créer des environnements où les talents se sentent impliqués, écoutés et soutenus, et assurer un transfert efficace des connaissances pour pallier la pénurie future de talents.

Les perspectives de la génération Z : une comparaison mondiale



● % de la génération Z prévoyant de partir d'ici 1 an

● % de la génération Z prévoyant de rester indéfiniment

le nouveau parcours professionnel axé sur la technologie

Nos recherches montrent que la génération Z se tourne vers des secteurs à croissance rapide comme l’informatique, la santé et les services financiers pour atteindre ses objectifs de carrière à long terme.

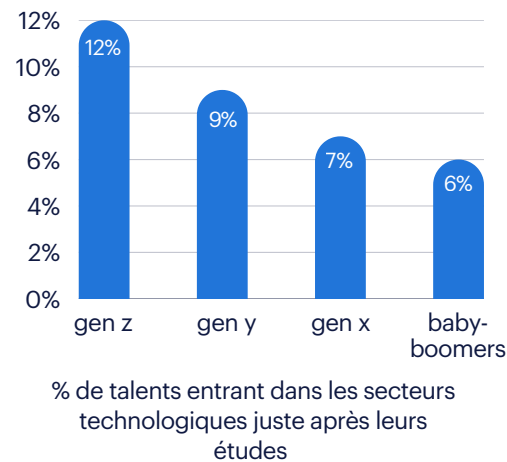
Le secteur technologique, en particulier, est devenu une destination privilégiée. Même s'ils débutent leur carrière ailleurs, les secteurs technologiques constituent la principale destination des talents de la génération Z. Ils enregistrent un gain net de 70 %, ce qui signifie que pour 100 travailleurs de la génération Z qui quittent d'autres secteurs, 70 se tournent vers la technologie.

Une tendance marquante est leur passage direct de l'enseignement supérieur au secteur, surpassant toutes les générations précédentes.

Cela marque un changement fondamental dans le vivier de talents. Ce changement intervient alors même que les postes d'entrée dans le secteur technologique traditionnel évoluent – avec une baisse de 35 % de ces postes depuis janvier 2024 –, ce qui rend la capacité de la génération Z à intégrer directement ce secteur encore plus importante.

Pour les employeurs, cela souligne la nécessité de créer de nouvelles voies non linéaires qui captent ce vivier de talents ambitieux et natifs du numérique.

accès direct aux postes liés à la technologie depuis l'enseignement supérieur par génération

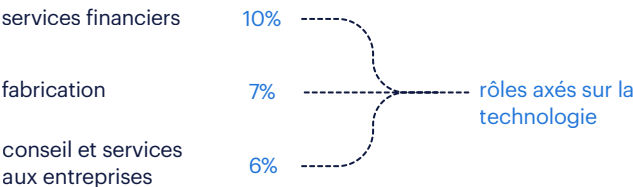


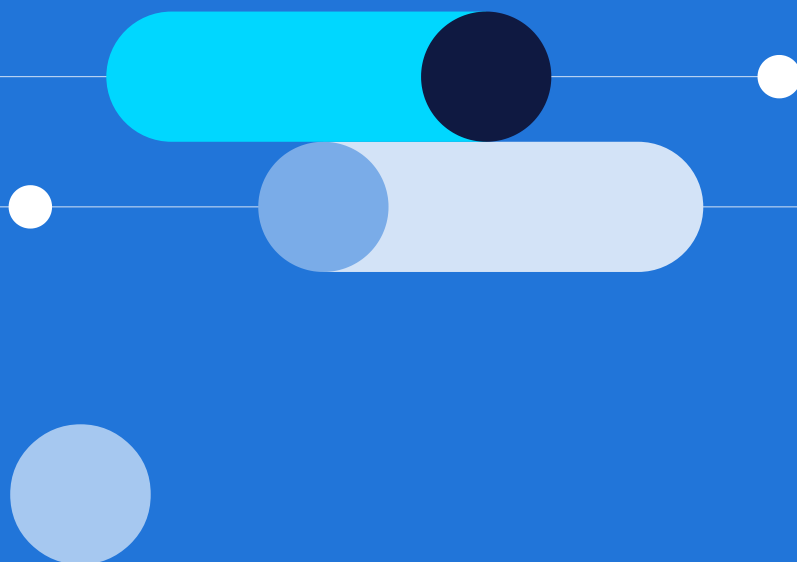
entrée directe dans différents secteurs à partir de l'enseignement supérieur par génération

génération	secteurs d'entrée communs	secteurs gagnants nets	conducteurs
gen z	commerce de détail, services financiers	informatique/technologie, durabilité	flexibilité, technologie, bien-être
gen y	commerce de détail, finance, conseil	logiciels, informatique, conseil	innovation, progression
gen x	commerce de détail, affaires, conseil	ingénierie, construction	stabilité, leadership
baby-boomers	affaires, commerce de détail	construction, soins de santé	expertise, continuité

flux de talents de la génération Z: des secteurs traditionnels vers la technologie

Un nombre important de talents de la génération Z se tournent vers des rôles liés à la technologie en provenance d'autres secteurs.





conclusion et
recommandations

tirer parti de
l'ambition de la
génération Z.

libérer le potentiel de la génération Z: le défi pour les employeurs

Face à des perceptions conflictuelles et contrastées du monde du travail, les employeurs devront opérer un changement stratégique s'ils veulent attirer et retenir les talents de la génération Z et former les dirigeants de demain.

Ces perceptions contradictoires créent un état d'esprit professionnel unique: la génération Z a confiance en sa capacité à apprendre, mais est prompte à partir si une voie claire n'est pas visible ; elle est prête à chercher de nouveaux rôles, mais n'a pas la conviction que l'emploi de ses rêves est réalisable ; et elle est une utilisatrice optimiste de l'IA, mais profondément préoccupée par son impact à long terme sur sa carrière et sur la disponibilité des emplois de débutant.

Face à la pénurie croissante de talents dans les années à venir, les organisations doivent comprendre les préoccupations et les besoins de cette population et réagir efficacement. Leur présence sera bientôt indispensable aux postes de cadres intermédiaires, à mesure que la génération Y accèdera à des postes à responsabilités. Agir dès maintenant est crucial pour constituer les viviers de talents nécessaires aux années à venir.

se démarquer de la foule: le défi pour les talents de la génération Z

Alors que la volatilité économique et les changements technologiques rendent plus difficile l'accès aux premiers parcours professionnels, cet environnement difficile crée également un moment unique de possibilités pour les talents proactifs de la génération Z.

Les données révèlent toutefois des pistes claires pour progresser. Si l'utilisation de l'IA pour résoudre des problèmes professionnels est en hausse chez les talents de la génération Z, seule la moitié d'entre eux l'utilisent actuellement pour faciliter leur recherche d'emploi, et un quart n'utilise jamais cette technologie pour apprendre et développer leurs compétences professionnelles. Tirer parti de l'IA pour enrichir ses connaissances et favoriser la recherche de nouveaux postes pourrait devenir un facteur de différenciation clé.

Les forts taux d'attrition pourraient également constituer un avantage pour les jeunes talents souhaitant rester au sein d'une organisation. Bien sûr, les employeurs devront proposer des parcours de carrière pour y parvenir, mais les talents peuvent prendre l'initiative d'engager des discussions ouvertes et franches avec leurs responsables hiérarchiques afin de définir des attentes claires pour les deux parties.

une nouvelle route devant nous: Comment les talents et les employeurs peuvent redéfinir les parcours professionnels, ensemble.

Pour guider à la fois les employeurs et les jeunes professionnels, les experts de Randstad ont résumé ces résultats en quatre phases clés pour redéfinir les parcours de carrière des talents de la génération Z.

phase 1: entrer dans un marché du travail perturbé

La génération Z aspire à une dynamique positive. Si elle ne croit pas être sur une trajectoire ascendante, elle n'hésitera pas à saisir une nouvelle opportunité.

action pour les employeurs:

En proposant des parcours de carrière qui marquent clairement la progression et offrent des récompenses régulières et tangibles — qu'il s'agisse d'augmentations de salaire ou d'avantages sociaux — les employeurs peuvent inspirer confiance dans le fait que leur organisation est un endroit où les talents de la génération Z peuvent se développer pour l'avenir.

action pour les talents:

Cette transparence crée une voie à double sens, permettant aux talents de s'interroger de manière proactive sur leur trajectoire et de co-créer leurs plans de croissance avec les managers.

phase 2: rechercher la croissance, équilibrer le but et la pression

Les employeurs doivent investir dans des programmes de développement professionnel en début de carrière. Si l'IA peut désormais prendre en charge certaines des tâches traditionnellement effectuées par ces postes, l'absence de création de nouvelles filières pourrait entraîner d'importantes lacunes en matière de connaissances à mesure que les talents plus âgés quitteront le marché du travail.

action pour les employeurs:

Cultiver les talents signifie désormais redéfinir les rôles de débutant en s'éloignant des tâches simples et en développant des compétences telles que la pensée critique et la créativité.

action pour les talents:

Lorsque les employeurs prennent la responsabilité de proposer de nouveaux projets, les talents de la génération Z doivent saisir les opportunités de démontrer leur valeur unique et non automatisable.

phase 3: en utilisant l'IA et l'apprentissage autodirigé

En tant que génération de natifs du numérique, la génération Z s'attend à ce que son expérience d'apprentissage au travail reflète les méthodes et les techniques auxquelles elle est habituée à l'école et dans sa vie personnelle.

action pour les employeurs:

Les employeurs devraient offrir des opportunités de formation pratiques, basées sur la technologie et axées sur le numérique, y compris l'utilisation d'outils d'IA.

action pour les talents:

La réussite ici nécessite un partenariat: les employeurs peuvent créer des forums de discussion, tandis que les talents doivent prendre l'initiative d'exprimer leurs styles d'apprentissage préférés et d'utiliser les outils disponibles pour se perfectionner en permanence.

phase 4: redéfinir à quoi ressemble la fidélité

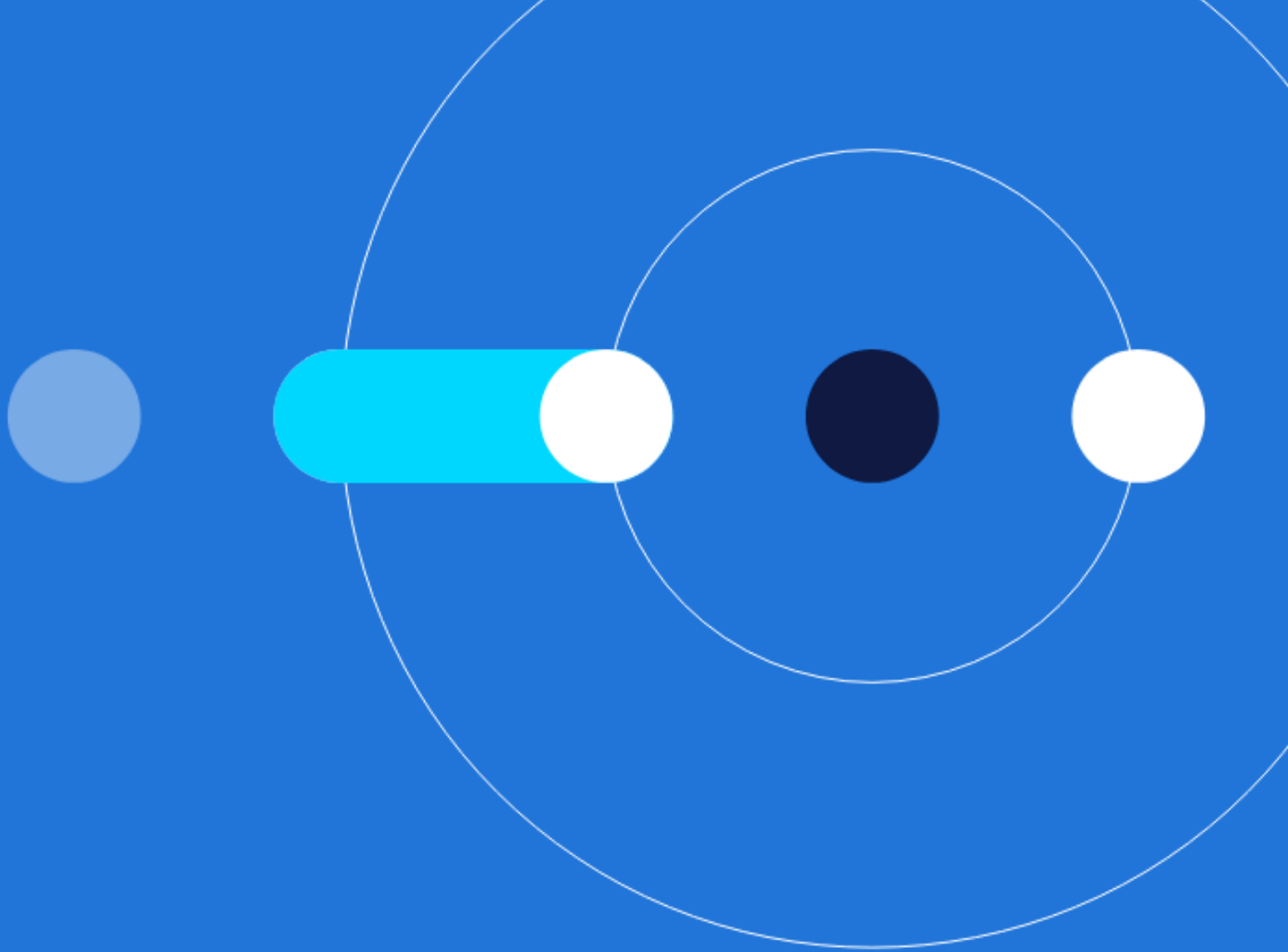
Les données montrent que les talents de la génération Z éprouvent un profond doute d'eux-mêmes. Les opportunités de développement doivent aller au-delà des compétences et renforcer leur confiance en eux et leur loyauté.

action pour les employeurs:

Construire une culture qui renforce la confiance et aide les jeunes talents à surmonter les désavantages du passé permettra de développer une main-d'œuvre préparée pour l'avenir.

action pour les talents:

Lorsqu'ils travaillent dans un environnement favorable, les talents peuvent s'autonomiser pour renforcer leur propre résilience en recherchant des mentors, en suivant leurs réalisations personnelles et en créant des réseaux de pairs pour gérer le stress au travail.



commençons une
conversation.

Randstad Suisse
contact@randstad.ch



randstad

partner for talent.