



Manpower®

Génération du millénaire et carrière : Horizon 2020

Faits, chiffres et conseils pratiques
par les experts du marché du travail
Suisse

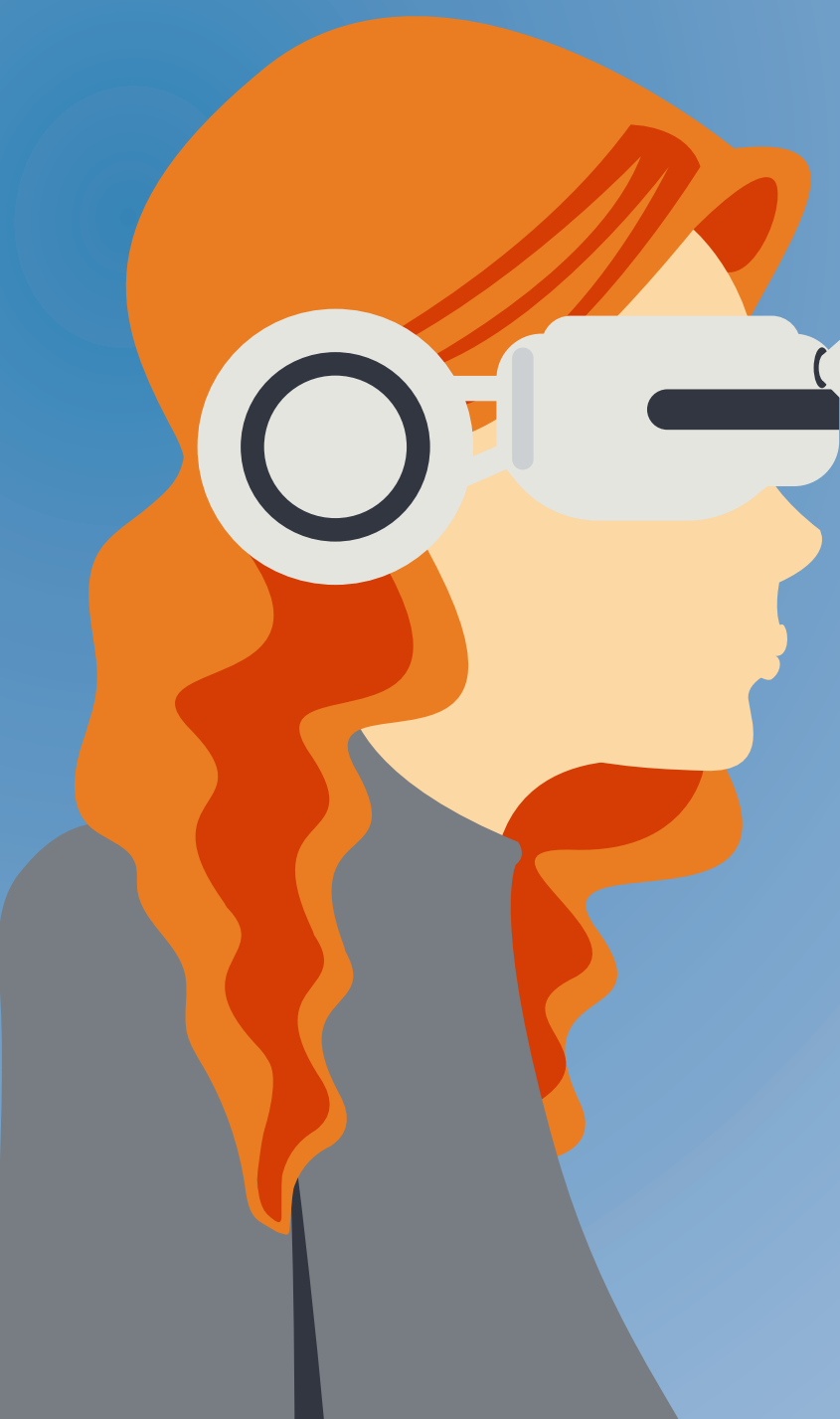


TABLE DES MATIÈRES

FAITS & CHIFFRES

Intro | 3

Se préparer à une carrière
comme à un ultramarathon | 5

Rester ou bouger,
telle est la question ? | 8

De nouvelles façons de travailler | 11

CONSEILS PRATIQUES

Capacité d'apprentissage | 13

Conseils pratiques | 16

Le point de vue de l'experte | 17

NOUS AVONS INTERROGÉ LES Y* À PROPOS DE LEUR CARRIÈRE

- Êtes-vous confiant concernant votre carrière et dans quelle mesure le développement de vos compétences est-il une priorité pour vous ?
- Quelle sera, selon vous, la durée de votre carrière et prévoyez-vous d'y inclure des pauses professionnelles ?
- Que signifie pour vous la sécurité de l'emploi, quelle est son importance et qu'est-ce qui pourrait vous faire rester auprès d'un employeur ?



* Les personnes de la génération du millénaire ou génération Y sont nommées « les Y » dans le texte.

INTRO

D'ici 2020, les individus de la génération du millénaire représenteront plus du tiers de la main-d'œuvre mondiale, raison pour laquelle ils font l'objet d'innombrables études, certaines les décrivant comme déloyaux, égocentriques et paresseux, d'autres comme une génération d'entrepreneurs et d'innovateurs du numérique. Certaines encore tentent de briser les mythes créés par d'autres. Tapez simplement « génération du millénaire » dans un moteur de recherche pour connaître les clichés les concernant.

Il ne s'agit pas ici d'une énième étude sur la génération Y. Cette enquête présente de nouvelles découvertes et de nouveaux points de vue : ceux des employeurs et ceux des employés. En tant qu'experts du monde du travail, nos collaborateurs internes, dont le nombre atteint presque 30 000, conseillent chaque année 400 000 clients dans les domaines du recrutement et de la formation. Nous trouvons du travail pour 3,4 millions de personnes, dont la moitié environ sont issus de la génération du millénaire.

Nous avons effectué une étude quantitative dans 25 pays pour sonder 19 000 personnes de la génération Y, dont 8000 collaborateurs temporaires de ManpowerGroup et plus de 1500 de nos responsables du recrutement quotidiennement en relation avec des Y. Nous leur avons demandé ce qu'ils attendaient de leur travail, quelles opportunités de développement ils cherchaient et ce qui pouvait les faire rester auprès d'un employeur.

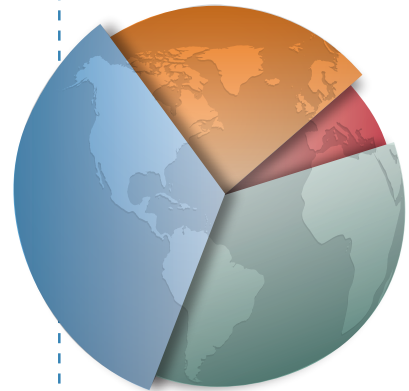
Nous avons voulu comprendre en quoi ils sont ou ne sont pas différents du reste de la main-d'œuvre et des générations qui les ont précédés. Nous nous sommes assurés que l'échantillon étudié représentait bien des Y en poste, quels que soient leurs revenus, leur niveau d'études et leur secteur d'activité. Nous ne souhaitons pas nous attacher uniquement à une poignée de décideurs du monde du numérique, par exemple.

Le moment est venu pour les employeurs de reconsidérer leurs stratégies de gestion des ressources humaines. Cette brochure contenant des recommandations claires à l'attention des employeurs est la première d'une série constituant un guide pratique sur la manière d'attirer et de garder les meilleurs Y, de développer leurs compétences et de les motiver.

En 2020, les Y constitueront plus d'un tiers de la main-d'œuvre mondiale.

¹ Analyse ManpowerGroup des données de population des Nations Unies. Le terme « génération du millénaire » est synonyme de « Y » et se rapporte aux individus nés entre 1982 et 1996, actuellement âgés de 20 à 34 ans.

MAIN-D'ŒUVRE MONDIALE par génération en 2020¹

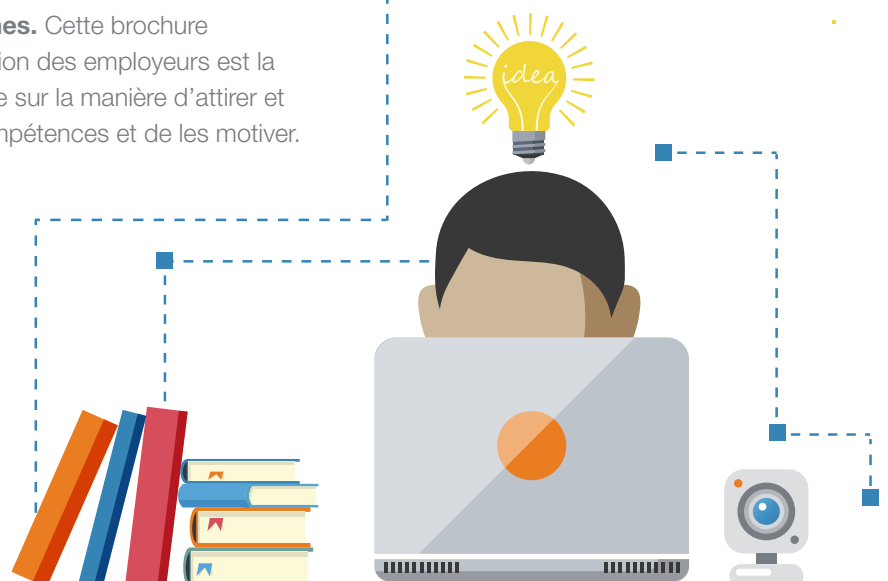


35%
Génération
du millénaire

35%
Génération X

24%
Génération Z

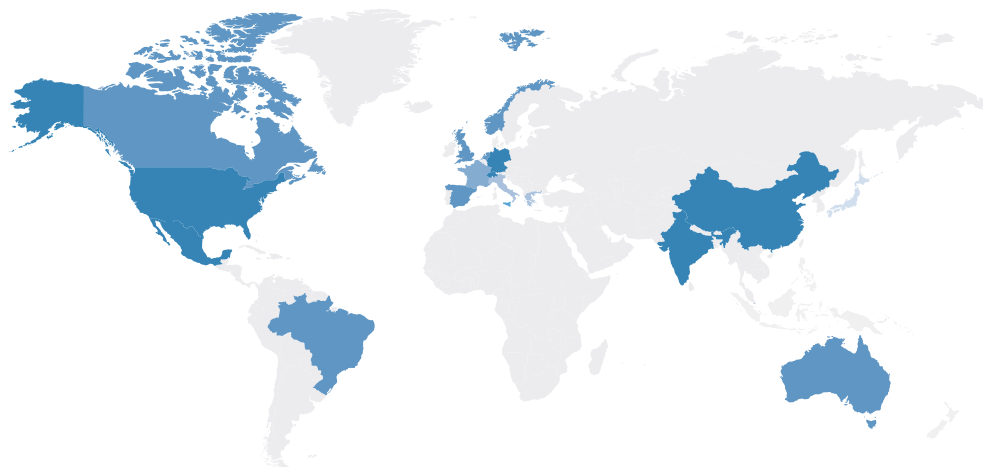
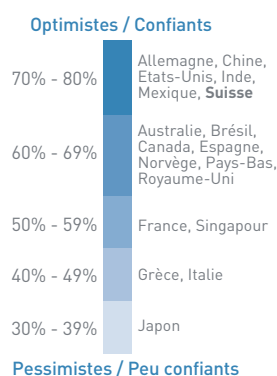
6%
Baby boomer



LA GÉNÉRATION CAPABLE ET VOLONTAIRE

À l'ère des talents², les Y façonnent le monde du travail tout en étant façonnés par ce dernier. **Ils redéfinissent la relation employeur-employé.** Nés de parents dont les emplois sont devenus de plus en plus précaires au cours des années 1970, 80 et 90, ils sont arrivés sur le marché du travail pendant l'une des récessions mondiales où le taux de chômage des jeunes a atteint des records, à une période où les cycles économiques sont devenus plus rapides et où la demande en nouvelles compétences n'a cessé de croître – compétences pour lesquelles il leur est souvent expliqué qu'ils n'ont pas reçu la formation nécessaire. Quel est donc leur sentiment sur le monde du travail ?

À QUEL POINT LES Y SONT-ILS CONFIANTS VIS-À-VIS DE LEURS PERSPECTIVES DE CARRIÈRE ?



Etonnamment, les individus de la génération du millénaire sont assez confiants vis-à-vis de leur carrière. En Suisse, 77 % sont optimistes concernant leurs perspectives de travail immédiates (*3^e place sur 18). 72 % pensent que s'ils perdaient leur source de revenus demain, ils trouveraient un emploi équivalent ou meilleur dans les trois mois (6^e place sur 18). Dans l'ensemble, les Y mexicains, chinois, suisses et allemands sont les plus confiants, tandis que ceux du Japon, de Grèce et d'Italie sont les moins optimistes, reflet de facteurs économiques, politiques et culturels dans ces pays. Sur le plan mondial, une majorité d'entre eux envisagent l'avenir positivement et pensent réussir leur carrière.

² Human Age, ManpowerGroup, 2011. L'ère des talents est définie comme une nouvelle ère où le talent remplace le capital comme différentiateur clé en termes de compétitivité.

* La place est le positionnement du pays par rapport aux 18 pays participant à l'étude, la première place revenant au pays affichant le chiffre le plus élevé, et la dix-huitième revenant au pays affichant le résultat le plus faible.

SE PRÉPARER À UNE CARRIÈRE COMME À UN ULTRAMARATHON

TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS, TRAVAILLER PLUS DUR ?

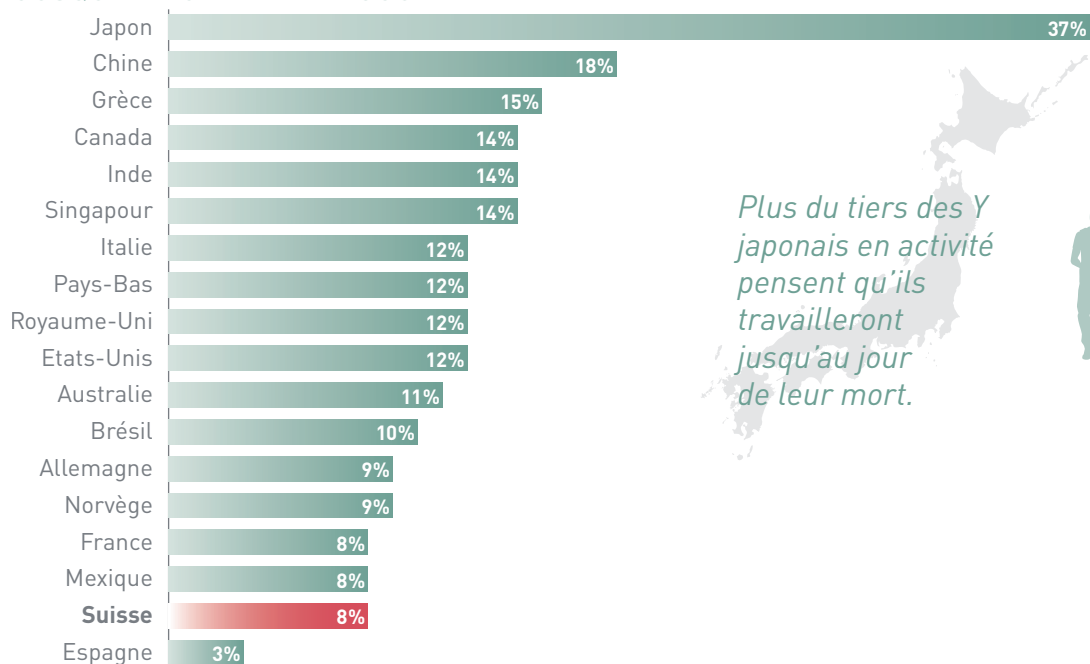
C'est un ultramarathon professionnel qui attend les individus de la génération du millénaire et ils le savent. La retraite anticipée à 50 ou 60 ans avec en prime une montre en or est d'un autre temps. Plutôt qu'avoir un seul emploi tout au long de leur vie, les Y envisagent leur carrière par étapes successives, avec des bifurcations, des changements de rythmes fréquents et des pauses régulières.



TRAVAILLER JUSQU'AU DERNIER JOUR ?

La plupart des Y savent qu'ils travailleront plus longtemps que les générations qui les ont précédés. En Suisse, 53 % s'attendent à travailler au-delà de 65 ans (12^e place sur 18), 16 % envisagent devoir travailler à plus de 70 ans (16^e place sur 18), et **8 % déclarent qu'ils travailleront probablement jusqu'au jour de leur mort** (17^e place sur 18). Au Japon, ils sont plus d'un tiers à le penser. Pourtant, un grand nombre d'entre eux restent optimistes concernant une retraite avant 65 ans. Seul l'avenir révélera si cette minorité est celle des réalistes, des optimistes ou tout simplement des plus naïfs.

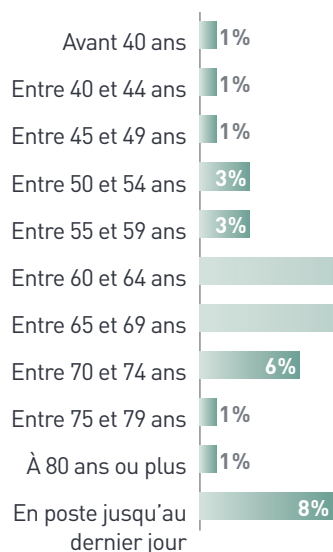
MEMBRES DE LA GÉNÉRATION DU MILLÉNAIRE QUI PENSENT TRAVAILLER JUSQU'À LEUR DERNIER JOUR



Plus du tiers des Y japonais en activité pensent qu'ils travailleront jusqu'au jour de leur mort.



A QUEL ÂGE LES INDIVIDUS DE LA GÉNÉRATION DU MILLÉNAIRE EN SUISSE PENSENT-ILS PRENDRE LEUR RETRAITE ?

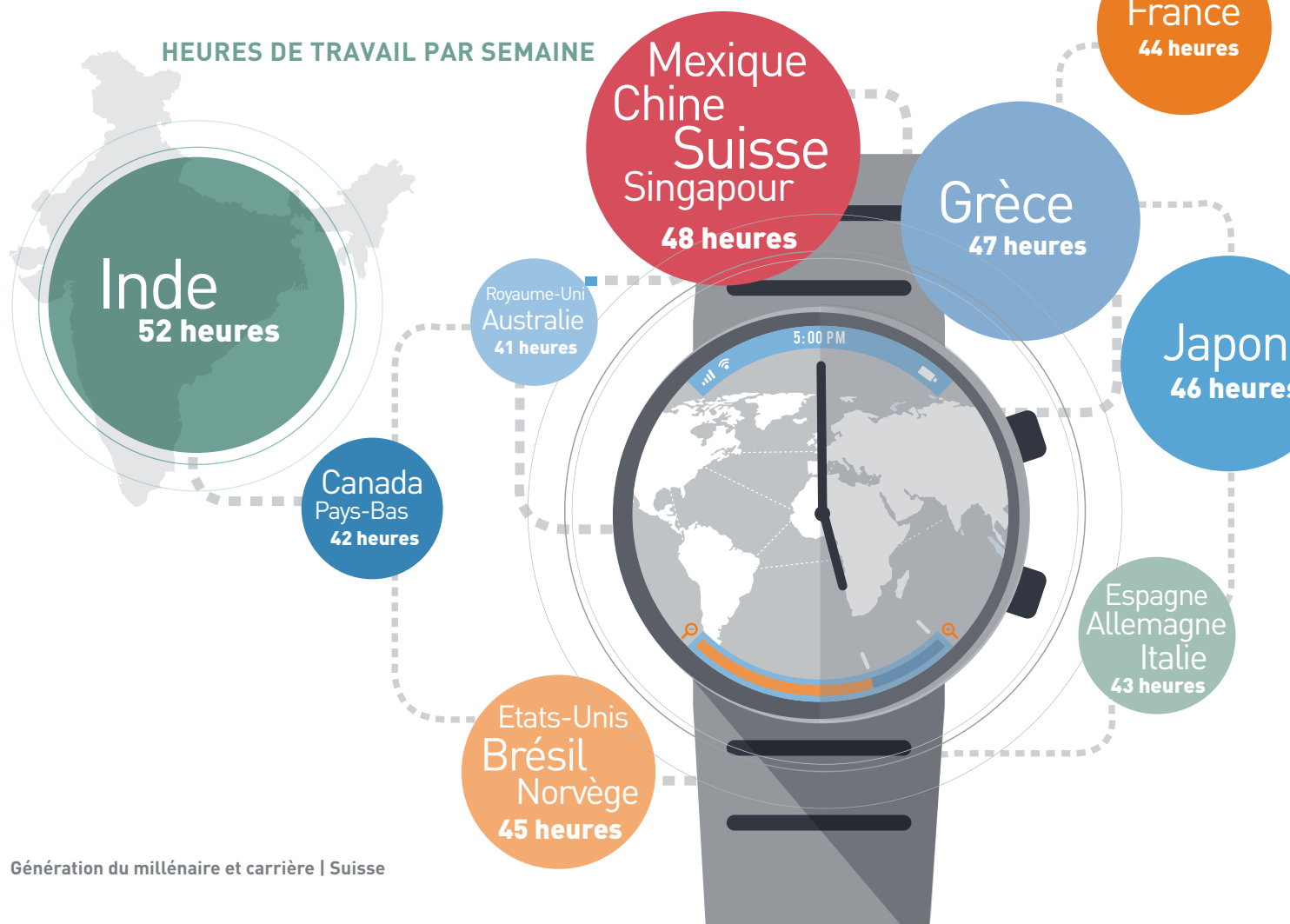


8 % des Y pensent qu'ils ne prendront jamais leur retraite.

QUARANTE HEURES PAR SEMAINE ? – SI SEULEMENT !

Les données semblent contredire leur étiquette de paresseux. **Les Y travaillent aussi dur, voire encore plus dur, que les autres générations.** En Suisse, 87 % d'entre eux affirment travailler plus de 40 heures par semaine (2^e place sur 18), et 22 % d'entre eux travaillent même plus de 50 heures (8^e place sur 18). Les Y indiens, revendiquent la plus longue semaine de travail avec 52 heures hebdomadaires, tandis que les Y australiens, avec 41 heures, ont la semaine de travail la plus courte. **Au niveau mondial, 26 % d'entre eux exercent deux emplois rémunérés ou plus.** En Suisse, ils sont 19 % (13^e place sur 18).

HEURES DE TRAVAIL PAR SEMAINE



UN ULTRAMARATHON PROFESSIONNEL ? – D’ACCORD, MAIS AVEC DES PAUSES.

Les membres de la génération du millénaire s’attendent à travailler plus dur et plus longtemps que les générations précédentes, aussi anticipent-ils déjà une plus grande diversité dans leur parcours et davantage de temps pour souffler. **84 % d’entre eux prévoient de faire des pauses significatives dans leur vie professionnelle, confirmant ainsi une gestion de carrière par étapes au lieu de celle des générations précédentes par échelons.**³ 92 % des suisses de la génération du millénaire prévoient de faire des pauses supérieures à quatre semaines dans leur vie professionnelle, en majeure partie pour des raisons personnelles (1^{re} place sur 18).

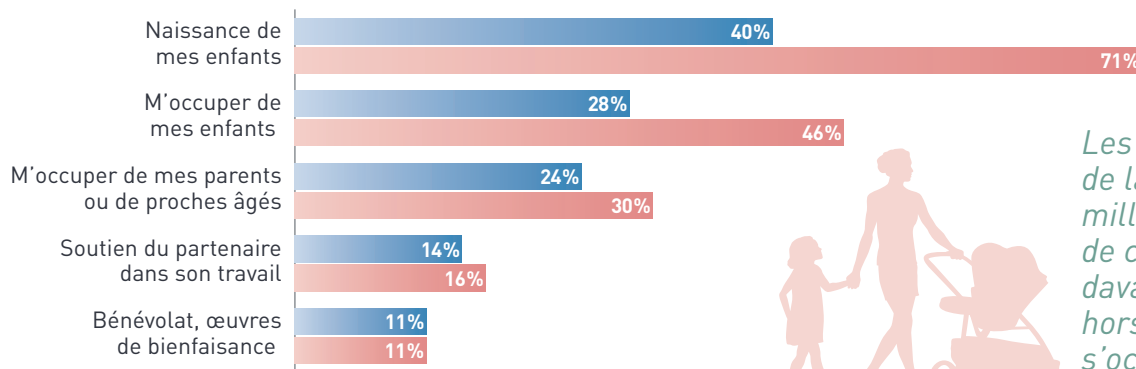
Les motivations de ces pauses sont révélatrices. Les femmes prévoient de prendre davantage de temps pour s’occuper des autres : leurs enfants, leurs parents âgés, leur partenaire et pour faire du bénévolat. Les priorités des hommes sont différentes, ne laissant rien présager de bon pour la parité des sexes et l’implication des hommes dans leur rôle de père.

Mais les Y femmes et hommes se rejoignent davantage dans le temps qu’ils comptent s’accorder à eux-mêmes. Les deux sexes entendent consacrer plus de temps à leur bonheur personnel et aux pauses loisirs. Quel que soit leur genre, 60 % des Y suisses prévoient de faire des pauses longue durée pour se reposer, voyager ou profiter de vacances (2^e place sur 18). Prendre du temps pour soutenir son partenaire dans son travail ne fait partie des priorités ni des hommes ni des femmes, ce qui renforce la tendance des ménages à deux sources de revenus.

POURQUOI LES Y PENSENT-ILS QU’ILS DEVRONT FAIRE UNE PAUSE ?

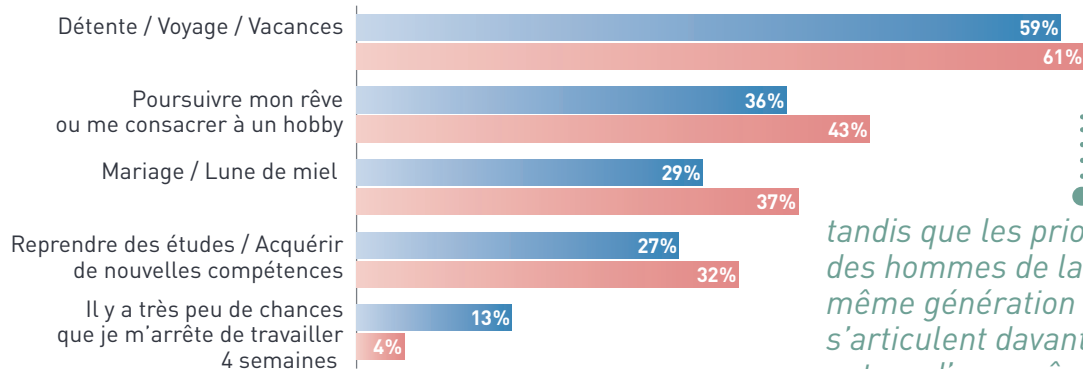
Résultats suisses

PRENDRE SOIN DES AUTRES



Les femmes issues de la génération du millénaire prévoient de consacrer davantage de temps hors carrière à s’occuper des autres,

PRENDRE SOIN DE MOI



tandis que les priorités des hommes de la même génération s’articulent davantage autour d’eux-mêmes.

■ FEMMES ■ HOMMES

³ Une pause longue durée est définie comme supérieure à 4 semaines consécutives, il ne s’agit pas de périodes de vacances ou de congés conventionnels.

RESTER OU BOUGER, TELE EST LA QUESTION ?



Une mentalité professionnelle propre à la génération du millénaire est en train de s'établir. A l'instar des marathoniens, cette génération qui se donne autant de mal pour travailler que pour se divertir a les yeux tournés vers l'horizon et vers son avenir. Elle se prépare pour un long chemin et désire un travail qui augmente son **employabilité à long terme**.

L'ARGENT, LA SÉCURITÉ ET DU TEMPS POUR PROFITER DE LA VIE

En Suisse, les Y ont trois priorités lorsqu'ils choisissent leur lieu et leur manière de travailler : **l'argent (salaire, commission ou bonus), les vacances et le temps libre, ainsi que la sécurité de l'emploi**. Ils veulent une rémunération à la hauteur de leurs efforts, se sentir en sécurité dans leur travail et disposer de la liberté de s'arrêter de temps à autres pour recharger leurs batteries. **Ils donnent également la priorité au fait de travailler avec des personnes sensationnelles, à un environnement de travail modulable et à l'apprentissage de nouvelles compétences.**

CINQ PRIORITÉS DES Y LORSQU'ILS RECHERCHENT UN EMPLOI

Résultats suisses



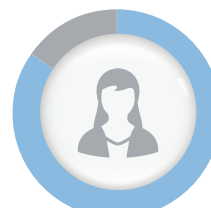
Argent
89%



Vacances
Temps de repos
87%



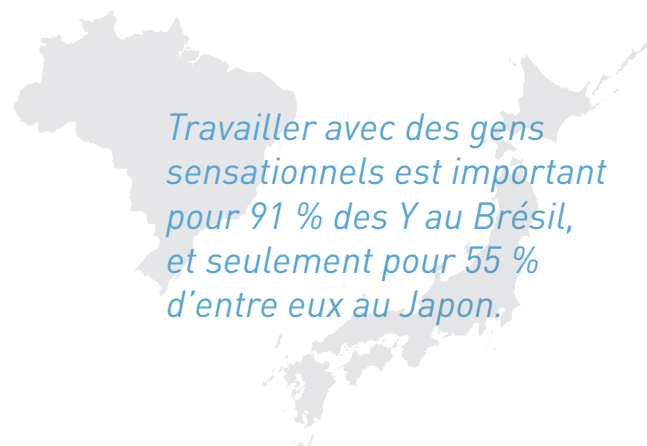
Sécurité
85%



Travailler avec
des gens
sensationnels
84%



Flexibilité
des heures
de travail
82%



Travailler avec des gens sensationnels est important pour 91 % des Y au Brésil, et seulement pour 55 % d'entre eux au Japon.

Au niveau mondial, les priorités de la génération du millénaire varient beaucoup. **Travailler avec des gens sensationnels est important pour 91 % des Brésiliens, et seulement pour 55 % des Japonais.** Seulement 39 % des Japonais et 50 % des Australiens accordent de l'importance aux plans de retraite, à l'inverse de 85 % des Indiens. L'identification à l'entreprise a elle aussi son importance. Au Mexique, en Inde et au Brésil, huit Y sur dix affirment qu'il est fondamental de travailler pour des employeurs socialement responsables, dont les valeurs sont alignées sur les leurs. En Allemagne, aux Pays-Bas et en Norvège, ils sont six sur dix. **Partout dans le monde, la majorité des membres de la génération du millénaire estime que l'identification à l'entreprise est une priorité.**

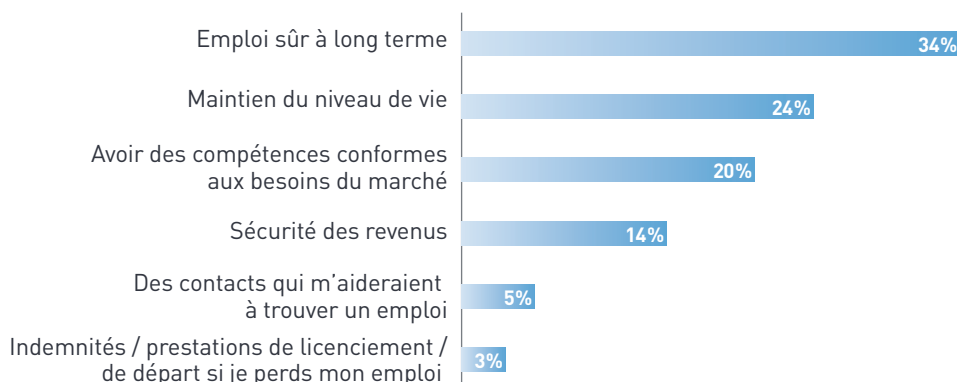
REDÉFINITION DE LA SÉCURITÉ DE L'EMPLOI — LE PARCOURS PROFESSIONNEL PLUTÔT QUE LE TRAVAIL

La sécurité de l'emploi est capitale pour la génération du millénaire, mais ils la définissent différemment. Contrairement à ce que certains veulent nous faire croire, ils ne changent pas de travail comme de chemise. S'ils en ont l'occasion, ils passeront à autre chose ou chercheront à faire évoluer leur carrière, mais la plupart du temps, ils espèrent progresser auprès du même employeur. Comme les traditionalistes avant eux, ils cherchent la sécurité du travail à temps plein afin de maintenir leur niveau de vie.



QUE SIGNIFIE LA SÉCURITÉ DE L'EMPLOI POUR VOUS ?

Résultats suisses

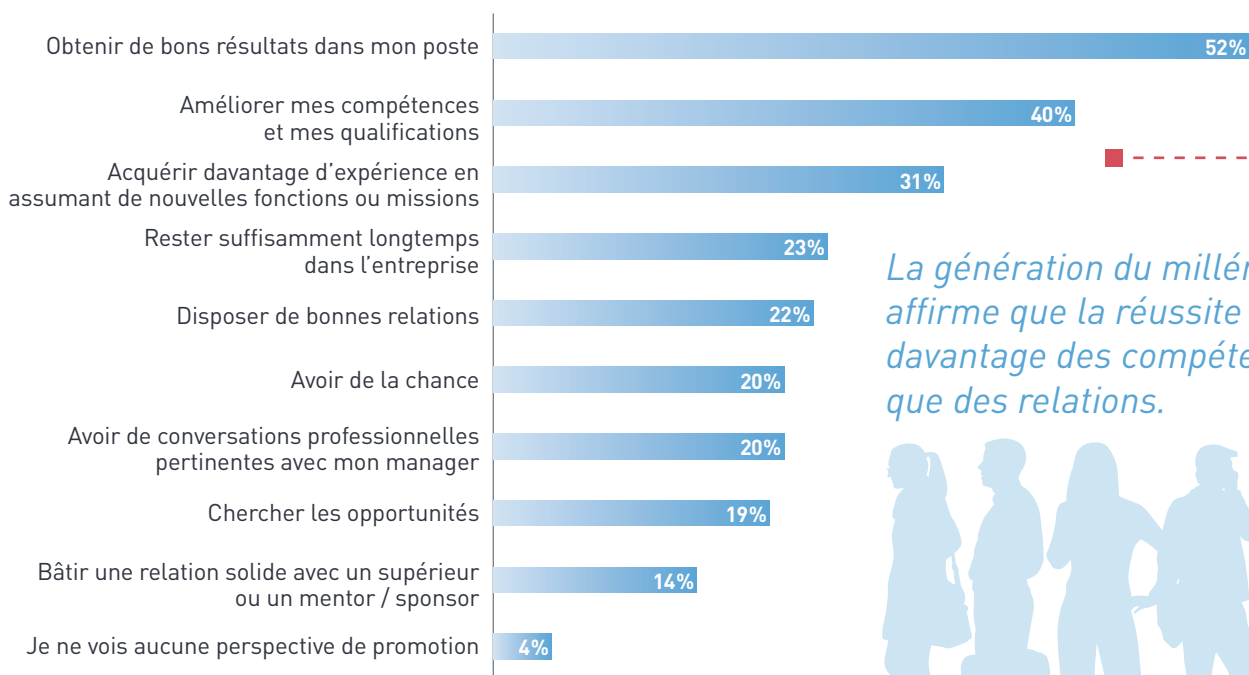


Plutôt que pratiquer le même travail toute leur vie, les Y suisses comprennent le besoin de développer leurs compétences pour maintenir leur niveau d'employabilité. 69 % d'entre eux ont assimilé le mantra de « l'apprentissage durant toute la vie » et souhaitent consacrer une partie de leur temps et de leur argent à leur formation (8^e place sur 18). Quatre Y sur cinq (80 %) affirment que l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences est un facteur décisif lorsqu'ils pensent à changer de travail (8^e place sur 18), et 29 % d'entre eux comptent effectuer une pause longue durée au cours de leur carrière pour acquérir de nouvelles compétences et qualifications (3^e place sur 18).

Conformément à cet état d'esprit, la génération du millénaire considère chaque emploi comme un tremplin vers le perfectionnement personnel plutôt que comme une fin en soi. Les **Y ont redéfini la sécurité de l'emploi en sécurité de la carrière**. C'est le parcours professionnel qui compte, non l'emploi en soi.

QUE FAUT-IL POUR PARVENIR À L'ÉCHELON PROFESSIONNEL SUIVANT ?

Résultats suisses



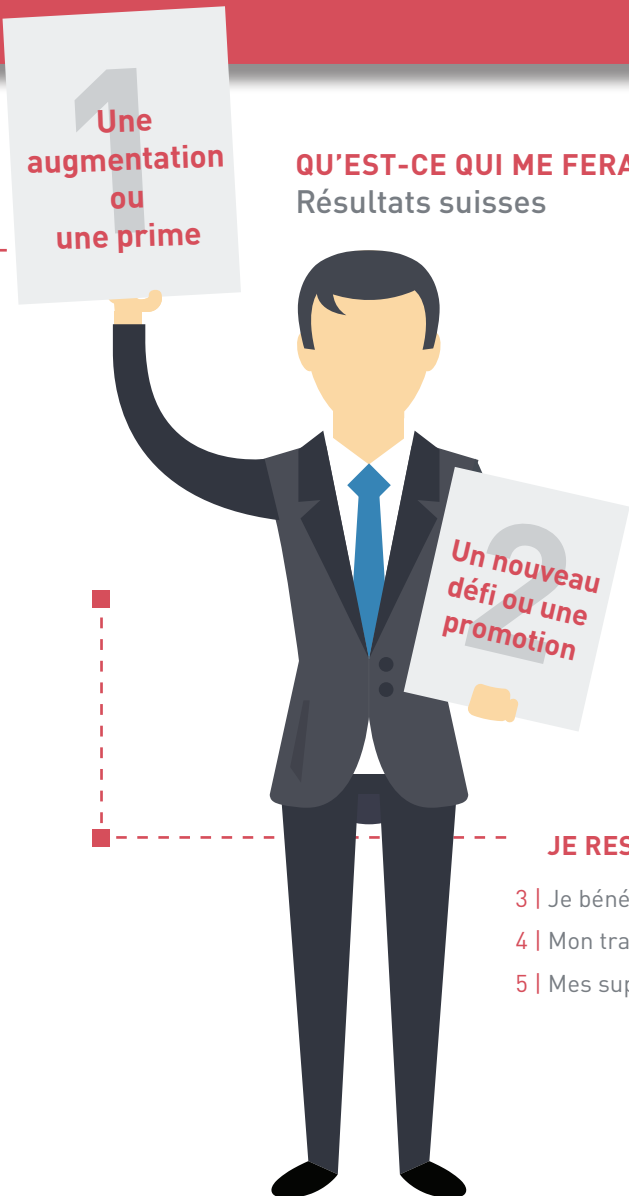
La génération du millénaire affirme que la réussite dépend davantage des compétences que des relations.



DE NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER

LA GÉNÉRATION DU MILLÉNAIRE Y TIENT

Les membres de la génération du millénaire donnent la priorité à la sécurité de l'emploi à plein temps, mais **ils veulent aussi connaître des changements réguliers, relever de nouveaux défis et progresser dans leur carrière**. Ayant grandi dans un monde au rythme soutenu, monde du partage, de l'évaluation et du commentaire immédiat, ils abordent leur carrière dans la même optique.



1
Une
augmentation
ou
une prime

QU'EST-CE QUI ME FERAIT RESTER ?
Résultats suisses

NOUVELLES OPPORTUNITÉS VS NOUVEAUX EMPLOIS

En Suisse, les individus de la génération du millénaire espèrent se voir offrir de nouvelles opportunités avec leur employeur actuel et pas nécessairement dans une autre entreprise : 67 % d'entre eux ont l'intention de rester auprès de leur employeur au cours des prochaines années, voire plus longtemps (7^e place sur 18). Lorsqu'on leur demande quelle est la « bonne » durée pour conserver un poste avant d'être promu ou de changer de travail, environ 54 % répondent « moins de deux ans » (17^e place sur 18) et pour 19 % d'entre eux, ce sont « moins de 12 mois » (17^e place sur 18). **Ces réponses confirment leur soif de relever de nouveaux défis et leur vision de la carrière comme un « portefeuille d'emplois ».**

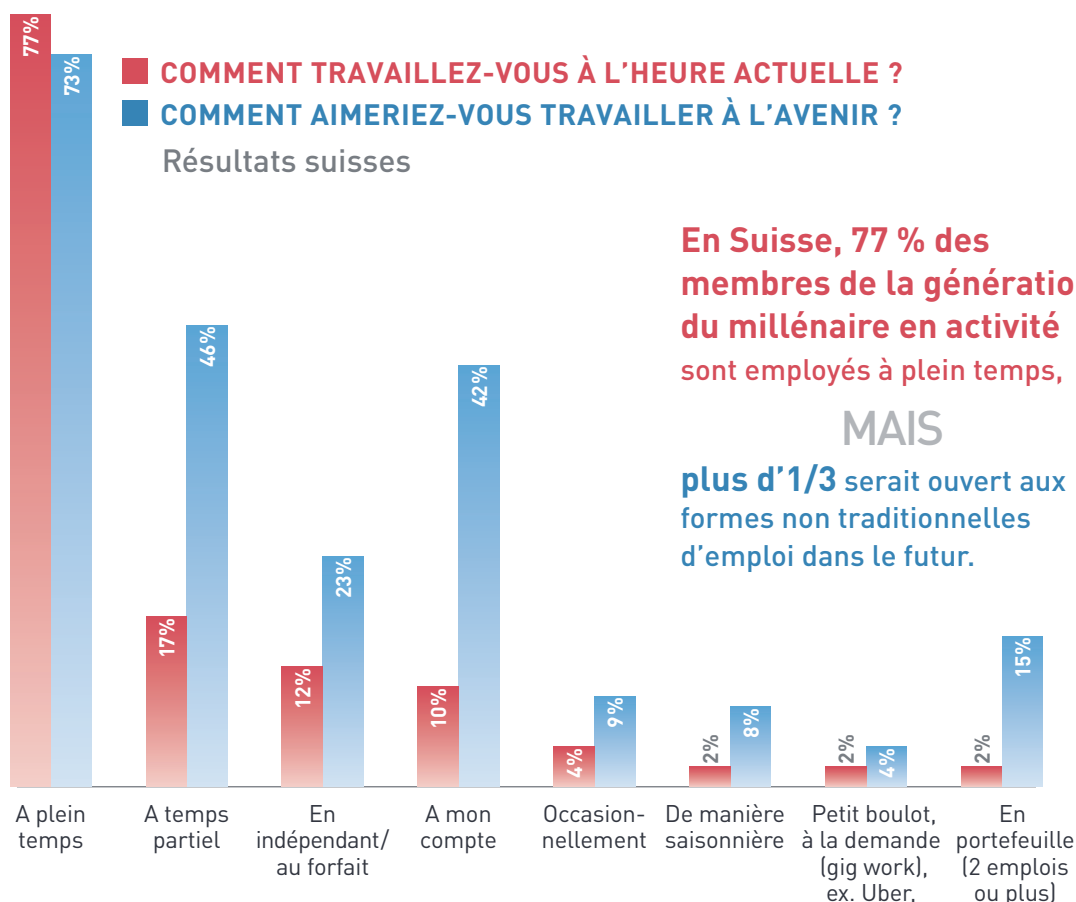
JE RESTERAIS AUSSI SI

- 3 | Je bénéficiais d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle
- 4 | Mon travail est aligné sur le sens que je donne à ma vie
- 5 | Mes supérieurs et collègues reconnaissent mon travail

BESOIN DE RECONNAISSANCE

La reconnaissance et l'affirmation sont importantes. En Suisse, 58 % (4^e place sur 18) des Y interrogés déclarent qu'ils pourraient abandonner leur poste s'ils étaient confrontés à un manque de reconnaissance. Une fois qu'ils commencent à regarder ailleurs, d'autres questions comme le salaire, les avantages et le manque d'opportunités entrent également en ligne de compte.

Les employeurs peuvent écraser ces velléités dans l'œuf en proposant aux employés de faire part de leur ressenti en tête-à-tête plus fréquemment. Maintenir une forte interaction et trouver de nouveaux canaux qui **encouragent la reconnaissance et le partage avec les supérieurs et les collègues** est un moyen peu coûteux et efficace de motiver les employés à leur poste.



L'UBERISATION A-T-ELLE PRIS LE POUVOIR ? – PAS VRAIMENT

Les nouveaux modes de travail, ce que l'on appelle aussi « Gig work », se sont taillé la part du lion dans les médias, mais plus de trois Y sur quatre en Suisse (77 %, 8^e place sur 18) occupent des postes à plein temps. Même aux Etats-Unis, où ces formes alternatives d'emploi – comme Uber et TaskRabbit – sont plus que partout ailleurs en plein essor, **seulement 3 % (2 % en Suisse, 10^e place sur 18) des Y travaillent dans l'économie uberisée (économie des petits boulots ou Gig economy).**

Mais les individus de la génération du millénaire sont tout de même heureux de s'interrompre et d'être interrompus. Bien qu'ils préfèrent le travail à plein temps, plus d'un tiers se déclarent ouverts à des formes non traditionnelles d'emploi à l'avenir : indépendant, petits boulots ou carrière « portefeuille », avec plusieurs postes. Travailler à leur compte est également une possibilité qui les tente. Ils sont si à l'aise avec les phénomènes de rupture et ouverts à de nouvelles façons de travailler, que les employeurs vont devoir s'ajuster en faisant preuve d'une plus grande souplesse et en proposant un travail plus diversifié s'inspirant des modèles alternatifs qui se développent aujourd'hui.



ETAT DES LIEUX

CAPACITÉ D'APPRENTISSAGE

L'innovation technologique modifiant le mode d'exécution du travail, la réussite professionnelle est de plus en plus déterminée par **la capacité d'apprentissage de l'individu, définie comme l'envie et la faculté de se développer rapidement et d'adapter l'éventail de ses compétences pour rester employable tout au long de sa carrière.**

Les employeurs doivent reconnaître et récompenser cette capacité d'apprentissage, mais aussi l'entretenir afin que leur personnel continue de disposer de certaines compétences cruciales.

La grande majorité des Y suisses – 77 % – voient le développement des compétences en cours de carrière comme un élément important de leur avenir professionnel (9^e place sur 18). Ils sont prêts à payer ce perfectionnement de leur poche et à prendre sur leur temps libre. Seuls 7 % d'entre eux ne portent aucun intérêt à la formation (5^e place sur 18). Toutefois, l'envie, l'aptitude et l'engagement à apprendre peuvent varier d'un individu à l'autre.

Il existe une corrélation entre une forte capacité d'apprentissage et la réussite professionnelle : elle mène à une meilleure formation, une meilleure préparation à l'emploi et un meilleur salaire. De plus, les individus dotés d'une solide faculté d'apprentissage ont tendance à continuer d'apprendre et leur avantage grandit avec le temps.



CAPACITÉ D'APPRENTISSAGE

L'envie et la capacité de se développer rapidement, et d'adapter l'éventail de ses compétences pour rester employable tout au long de sa carrière.



CRITÈRES À PRENDRE EN COMPTE UN TABLEAU DE BORD POUR LA RÉUSSITE



GÉNÉRATION DU MILLÉNAIRE Suisse

PERSONNES
À FORTE CAPACITÉ
D'APPRENTISSAGE

36%

TRAITS DE CARACTÈRE

- 1 | Optimistes quant à leurs perspectives professionnelles
- 2 | Confiants en leur capacité de trouver un autre emploi
- 3 | Prise en charge de leur propre formation
- 4 | Acceptent de consacrer une partie de leur temps libre à la formation
- 5 | Acceptent de financer leur formation
- 6 | D'accord de changer de poste pour acquérir de nouvelles compétences
- 7 | Curiosité intellectuelle, détermination à monter en compétences, quel qu'en soit le coût
- 8 | Indépendance, résistance

FORMATION



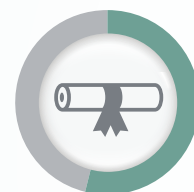
Brevets et diplômes
fédéraux, licence ou plus

42%

PERSONNES À
CAPACITÉ
D'APPRENTISSAGE
POTENTIELLE

57%

- 1 | Acceptent de consacrer une partie de leur temps libre à la formation
- 2 | Acceptent de financer leur formation
- 3 | Moins confiants
- 4 | Moins d'opportunités d'avancement de carrière



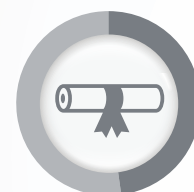
Brevets et diplômes
fédéraux, licence ou plus

40%

PERSONNES À
FAIBLE CAPACITÉ
D'APPRENTISSAGE

7%

- 1 | Pas ou peu envie d'apprendre
- 2 | Refusent de consacrer une partie de leur temps ou de leur argent à la formation
- 3 | Refusent que l'employeur finance ou consacre du temps à leur formation



Brevets et diplômes
fédéraux, licence ou plus

24%

Par le passé, les employeurs avaient davantage de temps, de cadres et de moyens pour soutenir le développement de leur personnel. Aujourd'hui, ils veulent un rapide retour sur investissement et ont besoin de faire progresser leurs employés en peu de temps, les faisant passer de la catégorie « potentiel d'apprentissage » à « apprenant confirmé ». Comprendre le potentiel de capacité d'apprentissage d'un individu est un indicateur clé de ce dont il aura besoin pour réussir.



ARGENT

APTITUDE AU TRAVAIL

LA RECETTE DU SUCCÈS



Revenu supérieur à la moyenne nationale

39%



Préparé au travail par leur formation

64%

- Il appartient aux employeurs de maintenir la motivation des employés à forte capacité d'apprentissage. Leur envie et leur besoin d'apprendre les font avancer et les rendent précieux. Ils trouveront les moyens de monter en compétences quel que soit le niveau de soutien offert par l'employeur.
- Les nouvelles opportunités de mise en pratique de leurs compétences et d'acquisition de nouvelles expériences les font progresser personnellement et leur apportent une culture de l'amélioration personnelle et de l'adaptation à l'organisation.
- Les employeurs devraient s'efforcer de retenir et fidéliser les Y en mettant en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines créatrices d'opportunités et vectrices de motivation. Voir « Conseils pratiques pour attirer, fidéliser et développer la génération du millénaire ».



Revenu supérieur à la moyenne nationale

36%



Préparé au travail par leur formation

51%

- Les employeurs ont une fabuleuse opportunité de développer les compétences et de motiver ces Y ayant un potentiel d'apprentissage. Ils ont davantage besoin d'être encouragés et de prendre conscience du lien concret entre développement et réussite professionnelle.
- Les évaluations constituent un bon point de départ pour identifier les liens entre intelligence, talents et compétences.
- En proposant des environnements d'apprentissage solides et des entretiens d'évolution de carrière réguliers, les employeurs peuvent aider les Y à définir des objectifs de développement réalisables, aux méthodes et aux résultats clairs.



Revenu supérieur à la moyenne nationale

34%



Préparé au travail par leur formation

56%

- Etant donné la faible capacité et la faible envie d'apprendre de ce groupe, il pourra s'avérer très difficile de le développer et le faire progresser.
- Il est conseillé aux employeurs d'identifier le plus tôt possible les capacités d'apprentissage et d'aborder ce sujet déjà lors de l'entretien d'embauche.

* Pourcentage de revenu au-dessus de la moyenne relatif à tous les Y interrogés en Suisse.

.....• CONSEILS PRATIQUES

ATTIRER, FIDÉLISER ET DÉVELOPPER
LES MEMBRES DE LA GÉNÉRATION DU
MILLÉNAIRE



1 Prouvez-leur que rester dans l'entreprise peut être favorable à leur carrière. **Donnez des exemples d'employés de votre organisation qui ont progressé grâce à la formation et à l'apprentissage sur le terrain.**

Stimulez la volonté des Y de rester employables sur le long terme.



2 Créez des opportunités pour que les Y puissent travailler sur des projets variés avec différentes équipes, afin de bâtir des expériences communes et des réseaux dans toute l'organisation. **Assouvissez leur soif de nouvelles opportunités pour éviter qu'ils aillent voir ailleurs.** Insistez sur la valeur de la progression pour constituer un portefeuille de compétences et d'expériences et pas seulement sur une promotion.



3 Parlez régulièrement avec les Y de leur plan de carrière et de leur développement. **Concentrez-vous sur les objectifs à court terme et les moyens mis en œuvre pour les atteindre plutôt que sur des évaluations annuelles.** Servez-vous de ces entretiens pour rendre concrets les liens entre leur travail actuel, leurs perspectives de carrière et leur employabilité à long terme.



Offrez une sécurité de carrière



Intéressez-vous aux Y



Privilégiez une carrière variée et de la mobilité



Acceptez la notion de carrière par étapes et faites preuve de souplesse



Entretenez-vous régulièrement avec vos employés



Faites preuve d'ouverture aux modèles de travail alternatifs



4 Maintenez une forte interaction, proposez de fréquents échanges en tête-à-tête et pratiquez l'affirmation. **Trouvez de nouveaux canaux qui encouragent la reconnaissance et le partage avec les managers et les collègues.** Il s'agit d'un moyen peu coûteux et efficace de motiver les employés dans leur poste.



5 Anticipez les pauses pour raisons personnelles et sachez que leurs causes vont au-delà des simples naissances, lunes de miel et aide aux proches. Reconnaissez qu'il est capital d'acquérir de nouveaux outils et de recharger ses batteries au cours d'une carrière longue durée. **Acceptez la notion de carrière par étapes et admettez les pauses comme une composante de toute culture d'entreprise.** Montrez-vous clair sur la flexibilité que vous pouvez offrir et aidez l'employé à réintégrer l'entreprise à son retour.



6 Les Y préfèrent le travail à plein temps, mais ils sont nombreux à être ouverts aux formes alternatives de travail comme le temps partiel, le travail indépendant et l'occupation de plusieurs postes. **Adoptez certains des aspects attrayants de ces nouveaux modèles : une plus grande souplesse concernant les lieux, les heures et les méthodes de travail,** ainsi qu'une plus grande diversité de projets afin de motiver davantage les Y et de les retenir dans votre entreprise.

RÉINVENTEZ LES PRATIQUES DE VOTRE PERSONNEL

LE POINT DE VUE DE L'EXPERTE



MARA SWAN

VICE-PRÉSIDENTE EXÉCUTIVE
MANPOWERGROUP, STRATÉGIE
MONDIALE ET TALENTS, DIRECTRICE
DE LA MARQUE POUR RIGHT
MANAGEMENT

Le moment est venu pour les entreprises de réinventer leurs pratiques de gestion du personnel. Progression ne signifie pas systématiquement promotion.

L'épanouissement professionnel ne passe pas obligatoirement par l'avancement. Si la seule manière d'acquérir de nouvelles compétences ou de monter les échelons consiste à quitter l'entreprise ou y être promu, **les fréquents changements d'emploi des Y sont-ils de leur responsabilité ou un problème qui nous revient ?**

Cette étude ainsi que notre expérience nous révèlent que **les Y sont habitués à un rythme beaucoup plus dynamique et qu'ils souhaitent des carrières variées à progression plus rapide**. Ils savent qu'ils doivent régulièrement se perfectionner pour rester employables tout au long de leur vie professionnelle et ils sont prêts à y consacrer leur temps et leur argent.

Les employeurs doivent se montrer à l'écoute. Nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas avoir recours à la nouvelle génération. La relation employeur-employé est en train de changer. **Les employeurs sont passés du statut de constructeurs de talents à celui de consommateurs de travail**. Nous devons nous montrer plus créatifs. Nous devons comprendre comment attirer et inspirer les meilleurs Y. Investir dans la formation et créer de nouvelles méthodes pour apprendre en cours d'emploi et évoluer au sein de l'organisation sont des moyens sûrs de faire des entreprises des lieux de travail plus attrayants.

La fidélité professionnelle est devenue une rue à double sens. Lorsque les membres de la génération du millénaire verront ce qu'ils ont à y gagner, ils seront au moins aussi engagés et productifs que les générations qui les ont précédés. Et il n'y a pas de grand secret à trahir ici, **ce qui est valable pour la génération Y est valable pour tout le personnel** et il n'est pas nécessaire d'être un grand visionnaire de l'horizon 2020 pour le comprendre.



À PROPOS DE CETTE ÉTUDE

ManpowerGroup a chargé Reputation Leaders, cabinet de conseils en leadership, de mener une étude quantitative au niveau mondial auprès de 19 000 membres de la génération du millénaire en poste et de 1500 responsables de recrutement pour comprendre ce que souhaite la génération Y pour son présent et son avenir, et pour aider les individus et les organisations à réussir dans ce nouveau monde du travail. On désigne par génération du millénaire les personnes nées entre 1982 et 1996.

La population étudiée était constituée d'un échantillon indépendant de 11 000 membres de la génération Y en poste (650 en Suisse) répartis équitablement par sexe et tranche d'âge dans 18 pays du monde entier. Nous avons également inclus 8000 collaborateurs temporaires de ManpowerGroup (402 de nos collaborateurs temporaires suisses appartenant à la génération du millénaire ont été interviewés) et 1500 responsables de recrutement (dont 106 en Suisse) issus de 25 pays. En nous adressant à ces deux groupes, nous avons pu obtenir des points de vue uniques de la part des employeurs et des employés.

L'enquête sur le terrain s'est déroulée entre février et avril 2016. Les pays participants étaient les suivants : Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Bulgarie, Canada, Chine, Espagne, Etats-Unis, France, Grèce, Inde, Italie, Japon, Malaisie, Mexique, Norvège, Paraguay, Pays-Bas, Royaume-Uni, Serbie, Singapour et Suisse.

À PROPOS DE MANPOWERGROUP

ManpowerGroup® (NYSE : MAN) s'est imposé depuis près de 70 ans comme expert et créateur de solutions innovantes pour l'emploi. A ce titre, nous proposons chaque jour des emplois qui donnent un sens à la vie de plus de 600 000 personnes dans de multiples secteurs et domaines de compétences. Notre famille de marques ManpowerGroup – Manpower®, Experis®, Right Management® et ManpowerGroup® Solutions – aide plus de 400 000 clients de 80 pays et territoires avec des solutions conçues pour recruter, gérer et développer les talents dont ils ont besoin. En 2016, ManpowerGroup figure pour la sixième année consécutive parmi les sociétés les plus éthiques au monde et c'est aussi l'une des entreprises les plus appréciées selon le classement du magazine Fortune. Ces distinctions confirment notre renommée de chef de file et de première marque de confiance au sein de notre secteur. Découvrez comment ManpowerGroup, en misant sur l'humain, transforme le monde de l'emploi www.manpowergroup.com.

À PROPOS DE MANPOWER SUISSE

En Suisse, Manpower est fort d'une expérience de plus de cinquante-cinq ans dans le recrutement, la sélection et le placement de personnel fixe et temporaire, ainsi que dans les solutions RH. Avec 60 filiales présentes dans toutes les régions linguistiques, 20 000 collaborateurs temporaires, 1500 placements fixes et plus de 5000 clients – petites, moyennes et grandes entreprises – actifs dans tous les secteurs d'activité, Manpower est l'un des leaders du placement de personnel en Suisse. Vous trouverez de plus amples informations sur www.manpower.ch.

À PROPOS D'EXPERIS

Réussir la croissance de l'entreprise dans le monde d'aujourd'hui dépend essentiellement du fait d'avoir les bonnes personnes au sein de l'organisation; les talents qui différencient votre société de la compétition. Voilà pourquoi les entreprises du monde entier se tournent vers Experis.

Nous sommes le leader global en ressources humaines et en solutions de main-d'œuvre spécialisée et employée le temps d'un projet spécifique. Nous sommes présents dans plus de 50 pays et travaillons avec 80 % des entreprises présentes sur la liste Fortune Global 500, déployant ainsi 38 000 professionnels qualifiés tous les jours. Nous accélérons la croissance des organisations en attirant, en évaluant et en recrutant des experts en informatique.

Que ce soit du recrutement temporaire ou permanent, nous livrons des solutions efficaces qui permettent à nos clients d'atteindre leurs objectifs. www.experis.ch.

À PROPOS DE REPUTATION LEADERS

Reputation Leaders est un cabinet d'experts de conseil en leadership proposant des études de grande qualité dont le but est de changer le regard que portent les personnes concernées sur leurs marques. Nous permettons aux entreprises de positionner leurs marques et de créer un leadership crédible à l'aide de recherches primaires et secondaires réalisées au niveau mondial.

