

Le développement du temps partiel et le besoin de responsabilité individuelle ont des conséquences pour les PME

Les nouveaux besoins de la génération Y se répercutent sur le monde du travail. Face au problème croissant de la relève, les PME doivent prendre au sérieux les demandes de cette génération en matière de temps partiel et de reconnaissance de soi. *Hanspeter Fausch*

En Suisse, les 20-35 ans ont grandi avec Internet. De plus, la plupart de ces technophiles n'ont pas connu les privations matérielles. La génération Y est également associée aux crises qui secouent le monde. Pensons au réchauffement climatique et à ses conséquences dramatiques, aux tueries de masse, au terrorisme fanatique, au 11 septembre, à la surexploitation des mers, à la pollution environnementale et aux catastrophes naturelles. Les Y ont été marqués par ces événements, dont l'écho a été amplifié par les canaux multimédias. Leurs valeurs sont donc très différentes de celles des générations d'après-guerre (« baby-boomers » et génération X).

Pour assurer la relève, les entreprises doivent tenir compte de ces changements

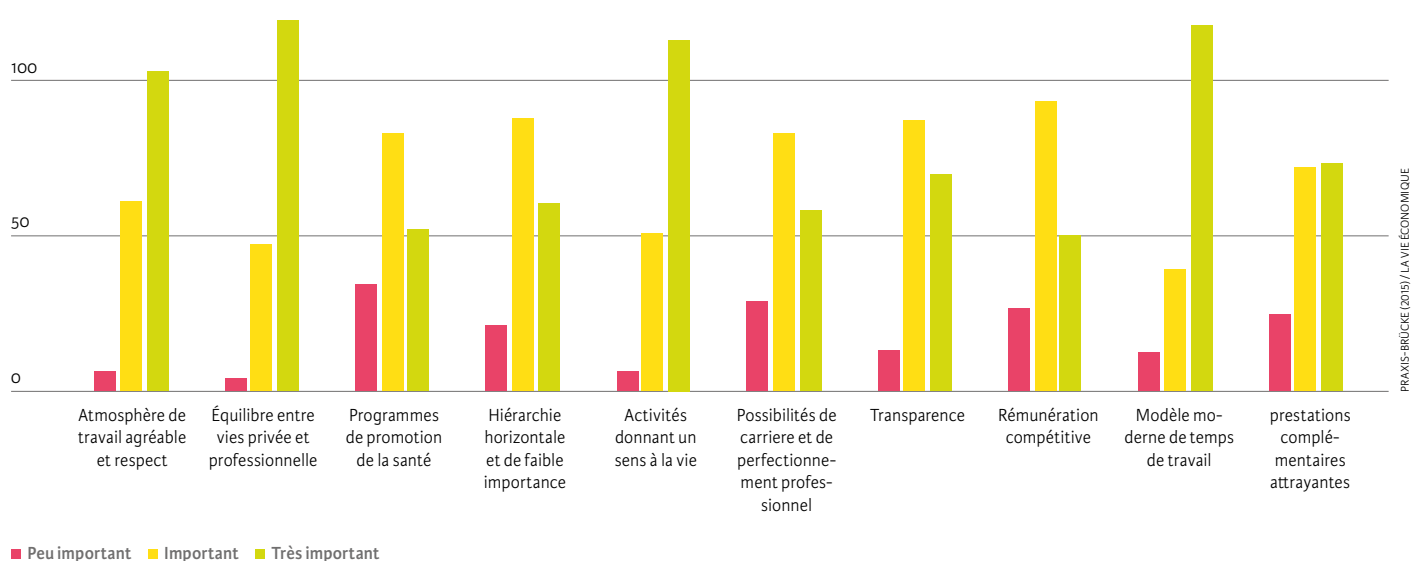
de priorité. La Suisse ne manque pas seulement de diplômés de hautes écoles. Il lui faut aussi toujours plus d'installateurs sanitaires, d'électriciens, de pilotes de locomotive, de personnel soignant et de mécaniciens. Pour quelques professions, les grandes entreprises prennent les devants et recrutent les spécialistes dont elles ont besoin directement sur le campus des hautes écoles. En matière de gestion des ressources humaines, les multinationales proposent des modèles flexibles qui englobent toutes les phases de la vie des employés, comme l'arrivée d'un enfant, la construction d'une maison, la prise en charge d'un proche ou une année sabbatique.

À l'instar des grandes firmes, les petites et moyennes entreprises (PME) qui misent

sur l'innovation ont elles aussi besoin de connaître exactement les attentes de la jeune génération en ce qui concerne leur employeur, leurs possibilités de carrière et leur avenir personnel. Une enquête en ligne allant en ce sens a été réalisée l'automne dernier par la société de conseil Praxis-Brücke de Rheinfelden et le Centre de formation continue de Lenzbourg auprès d'entreprises suisses. Pour ces dernières et leurs responsables des ressources humaines, la génération Y désire maintenir un équilibre entre loisirs et vie professionnelle (voir encadré). Elle ne veut pas s'engager sur une voie tracée d'avance pour le reste de sa vie. Elle est avide d'expériences et veut apprendre à connaître le plus de pays et de cultures possibles.

III. 1. Choix de l'employeur par la génération Y (enquête auprès d'entreprises)

150 Nombre de réponses



La question posée aux entreprises était la suivante : à votre avis, quelle importance la génération Y attribue-t-elle aux facteurs suivants dans le choix de l'employeur ? (nombre de personnes interrogées = 363).

Dans le travail, les représentants de la génération Y aspirent non seulement à une relation équilibrée entre vies privée et professionnelle – comme cela a déjà été dit – et à un modèle de temps de travail moderne, mais aussi à une activité épanouissante et à une atmosphère de travail agréable (voir *illustration 1*). Les « baby-boomers » (nés entre 1946 et 1965) auraient certainement répondu très différemment à la question quand ils sont entrés dans la vie active. On le voit aussi au fait que le salaire (« rémunération compétitive ») est jugé seulement « important » et non pas « très important » par de nombreux Y. Le credo de cette génération n'est donc plus « Ma maison, ma voiture, mon bateau », mais plutôt « Il n'y a pas que le travail dans la vie ».

Protéger la santé des employés

Dans tous les groupes sociaux et professionnels, le besoin de concilier le travail et la famille ira grandissant dans les années

À la plage ou au bureau ? La génération Y veut décider librement de ses horaires.

qui viennent. Les emplois à temps partiel se multiplieront aussi dans l'industrie. Les horaires flexibles sont, toutefois, plus difficiles à mettre en œuvre dans les professions de l'artisanat, où les apprentis suivent leur maîtres d'apprentissage sur le chantier, que dans les professions commerciales.

Pour séduire la relève, de plus en plus d'entreprises misent sur des stratégies et des programmes de promotion de la santé. Elles ont tout intérêt à avoir des employés motivés et en bonne santé¹. Limiter la pénibilité du travail permet de s'attacher la loyauté du personnel. De petites entreprises de l'artisanat ont ainsi pris l'habitude d'investir dans un parc de machines moderne pour ménager le dos et l'appareil locomoteur de leurs employés jusqu'à la retraite.

Un style moderne de direction

D'une manière générale, l'épuisement professionnel (« burn-out ») et les autres mala-

¹ Voir Instrument d'analyse du stress S-Tool sur le site Internet de la fondation Promotion Santé Suisse.

Étendue de l'enquête

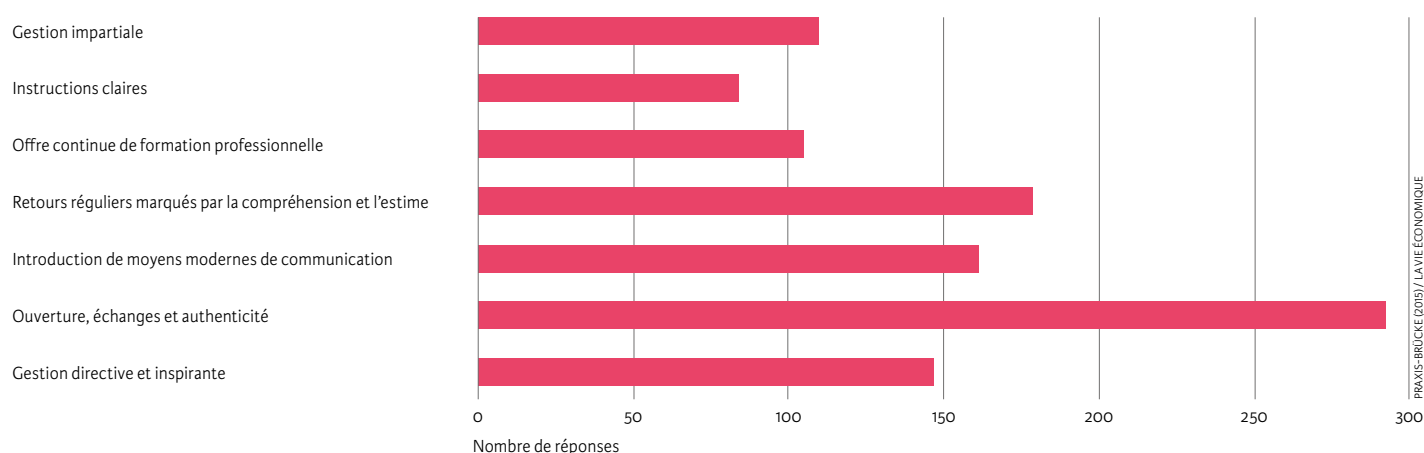
En collaboration avec le Centre de formation continue de Lenzbourg, la société de conseil Praxis-Brücke a interrogé 363 représentants d'entreprises suisses entre août et octobre 2015 : parmi eux, 82 occupaient un poste de direction, 71 un poste de responsable d'unité, 39 un poste de responsable du personnel et 171 un poste de collaborateur. Par classes d'âge, les personnes interrogées se répartissaient comme suit : 1 % étaient issues de la génération née jusqu'en 1945, 47 % de la génération du « baby-boom » (1946 à 1965), 37 % de la génération X (1966 à 1980) et 15 % de la génération Y (1981 à 1995). L'enquête a été menée en ligne.

Informations supplémentaires sur le site Praxisbruecke.ch, rubrique Génération Y.

dies liées au stress se feront plus rares, car la génération Y n'est plus prête à s'épuiser à la tâche. Les modèles de temps de travail annualisés se généraliseront, tout comme le temps partiel. Plus question de se sacrifier pour l'entreprise, comme le faisaient les « baby-boomers », dans le but de faire carrière à tout prix. De nombreux Y ont des priorités très différentes. Celui qui réussit aujourd'hui est celui qui sait rester maître de son temps.



III. 2. Style d'encadrement plébiscité par la génération Y (enquête auprès d'entreprises)



La question posée aux entreprises était la suivante : à votre avis, quel style d'encadrement pousse la génération Y à se surpasser ? (nombre de personnes interrogées = 363)

Les cadres qui comptent des représentants de la génération Y dans leurs équipes devraient par conséquent se soucier non seulement de gestion, mais aussi de leur style de commandement. Les jeunes ont en effet besoin d'être à la fois dirigés et motivés. Les chefs qui reconnaissent et saluent le travail accompli par leurs collaborateurs n'auront aucune difficulté à les motiver, voire à les inciter à se surpasser. Dans les réponses reçues, les qualités qui ont obtenu de très bons scores étaient l'ouverture, l'échange et l'authenticité (voir *illustration 2*).

Évolution démographique

Selon l'Office fédéral de la statistique, les plus de 50 ans représenteront un tiers des effectifs des entreprises en 2020. Les responsables des ressources humaines

doivent donc veiller à ce que la collaboration soit efficace entre les générations. La pénurie de personnel qualifié et les problèmes de relève se feront sentir dans toute leur acuité au plus tard quand les « baby-boomers » quitteront le monde du travail pour prendre une retraite bien méritée.

Pour cette raison, il est indispensable que les entreprises – les PME notamment – mettent tout en œuvre afin d'encourager systématiquement leurs collaborateurs, quel que soit leur âge. C'est à ce prix qu'elles préserveront la motivation des plus âgés et qu'elles s'attacheront la loyauté des plus jeunes. Elles doivent aussi investir dans la formation continue, adaptée à l'âge, de toutes les générations, pour maintenir le taux de rotation des effectifs à un bas niveau et accroître la productivité. Il faut, en outre, créer une atmosphère

qui incite les employés de toutes les générations à apprendre les uns des autres. La collégialité favorise la compréhension, l'empathie et la tolérance intergénérationnelle. En effet, le talent n'a pas d'âge. Pour l'encourager, l'entreprise doit instaurer une culture qui mise sur la critique positive et la transparence.



Hanspeter Fausch
Directeur de la société de conseil
Praxis-Brücke, Rheinfelden

Supported by the
State Secretariat for
Economic Affairs SECO



European Bank
for Reconstruction and Development



Careers with International Financial Institutions

Information and Networking Event

With representatives from: International Finance Corporation,
European Bank for Reconstruction and Development,
Asian Infrastructure Investment Bank

Friday, 3 June 2016

Zurich, 08.00 – 11.00 AM,
Geneva, 16.00 – 19.00 PM

Register for free: www.cinfo.ch

cinfo 



Ne récolter que la faim
dans les pays du Sud? Non!



L'agriculture bio pour vaincre la faim: swissaid.ch/bio
Faites un don de 10 francs:
envoyez « give food » par SMS au 488

SWISSAID 
Aider avec courage.