

# Milléniaux et le secteur de la comm



Trendwolves

acc belgium

# Préface

**En tant qu'association faîtière des sociétés belges dans le secteur de la communication, ACC Belgium cherche à mieux comprendre la façon dont les Milléniaux considèrent leur travail. 335 Milléniaux actifs dans une des 22 agences et participant à l'étude ont répondu à une enquête en ligne que nous avons élaborée en collaboration avec Trendwolves.**

**Dans les pages qui suivent, vous retrouverez les conclusions principales de cette étude.**

**Les enseignements repris dans ce rapport servent à mieux aligner la politique de RH sur les besoins des Milléniaux.**

# Contenu



**Introduction : le changement de génération**  
**Esquisse sociodémographique des répondants**

## **Tendances**

**Une culture d'entreprise centrée sur l'humain**  
**Des travailleurs animés**  
**Pas des 'job hoppers'**  
**Un fossé entre attentes et réalité**  
**Une rémunération équitable**  
**Passivement loyal**

## **Conclusion**

**Et maintenant ?**

# Introduction : le changement de génération

**En ce moment même, 4 générations sont actives sur le lieu de travail.** La plus ancienne est celle des Baby-boomers, nés entre 1945 et 1964, suivie de la Gen X, née entre 1965 et 1979. Le plus grand groupe de jeunes collaborateurs actifs est celui des Milléniaux, nés entre 1980 et 1994, aujourd'hui âgés de 23 à 37 ans. Gen Z, ce sont les actuels jeunes diplômés (titulaires d'un diplôme supérieur ou universitaire), stagiaires et jeunes décrochant leur premier emploi.

**En abordant la population en termes de générations, il est entendu qu'en plus des attributs personnels et du contexte que l'on nous a transmis à la maison, notre vie future est aussi impactée par des facteurs liés à la période dans laquelle nous sommes nés.** Par des glissements culturels ou des événements politiques et économiques, par exemple, mais aussi par la technologie et les développements scientifiques.

Ces événements influent sur les idées et le comportement des jeunes qui, à ce moment-là, sont en train de mouler leur identité. C'est pourquoi l'on parle d'attributs générationnels. Ceux-ci sont basés sur des comportements et des valeurs qui reviennent souvent au sein d'une même génération. Ainsi, les Milléniaux sont des natifs digitaux, ce qui signifie que leur familiarité avec la technologie numérique semble innée, là où ça n'est pas le cas pour les générations antérieures. Il faut dire que les Milléniaux entamaient à peine leur adolescence quand l'Internet a presque littéralement explosé. C'est ce qui explique pourquoi on les taxe aussi de *tech savvy* et de fortement connectés en ligne. C'est aussi la génération qui souffre le plus de 'digibésité' et part le plus avidement à la recherche de solutions pour contenir leurs excès numériques. Car s'il existe une seule génération dont on peut dire qu'elle regroupe des partageurs compulsifs, c'est bien celle des Milléniaux. Ce sont aussi des rêveurs.

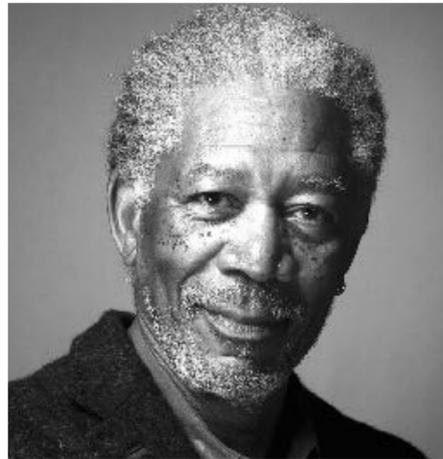
Leurs parents Baby-boomers leur ont toujours dit que plus tard, ils pourraient devenir tout ce qu'ils voulaient. Ils ont été gâtés au niveau des études qu'ils ont pu suivre, du nombre de diplômes qu'ils ont pu obtenir et des hobbies qu'ils ont pu cultiver aussi longtemps qu'ils vivaient sous le toit parental. On leur a constamment répété à quel point ils étaient uniques et spéciaux. L'auto-développement est dès lors leur façon de se différencier des autres, ce qui est important dans un monde qui à cause d'Internet semble justement devenir tellement monotone. Ils sont ambitieux et idéalistes, mais peu appliqués par rapport à la Gen Z. Contrairement aux Baby-boomers et à la Gen X, les Milléniaux privilégient un équilibre entre travail et vie privée. Ils se servent avidement de la technologie et des modalités de travail flexibles tant pour améliorer leurs résultats que pour diminuer leur présence physique au travail. Grâce à leur éducation protectrice, positive et souvent très ouverte, les Milléniaux prospèrent le mieux dans des structures horizontales laissant la place au (reversed\*) mentorship et aux cadres de collaboration ouverts.

**Bien sûr, tous les Milléniaux ne répondent pas à toutes les caractéristiques.** Ce n'est pas parce que 60 % des répondants partagent une idée qu'ils pensent nécessairement tous comme ça. Cependant, à l'image de la statistique les attributs générationnels génèrent certains insights qui nous permettent de mieux comprendre des proches, des amis ou des collègues.

(\*) **Reversed mentorship** renvoie à une initiative selon laquelle des dirigeants plus âgés sont associés à de plus jeunes collaborateurs sur des thèmes comme la technologie, les médias sociaux et les tendances actuelles. Dans des entreprises fortement tributaires de la technologie, le reversed mentorship est considéré comme une manière d'amener les travailleurs plus âgés à atteindre un niveau supérieur dans des domaines qui, souvent, font partie de l'ADN des jeunes travailleurs.

# Génération

Silent  
Gen



1933-1945  
73-85 y

Baby  
Boomers



1945-1964  
54-72 y

Gen X



1965-1979  
39-53 y

Millennials



1980-1994  
24-38 y

Gen Z



1995-2010  
8-23 y

Gen Alpha



2011-...  
0-7 y

# Esquisse sociodémographique des répondants

Début janvier 2018, 335 Milléniaux, actifs comme employés dans le secteur de la communication, ont participé à une enquête en ligne élaborée par l'ACC, les représentants d'une série d'agences et Trendwolves. L'enquête s'est faite de façon anonyme afin d'obtenir les réponses les plus franches possibles. L'âge moyen des répondants était de 27,7 ans et 57 % d'entre eux étaient des femmes. Le type de ménage moyen du Millénial est la relation stable sans enfants (57 %). Près d'un Millénial sur 3 est actuellement célibataire. Le reste – quelque 11 % – a au moins 1 enfant, dans une relation stable ou non.

Pour la plupart, les répondants sont hautement qualifiés. Environ la moitié a obtenu un diplôme dans une école supérieure, 31 % est universitaire et 10 % a obtenu un diplôme postuniversitaire. Environ la moitié des Milléniaux interrogés ont suivi une formation en communication. Ex-aequo à la deuxième place, on retrouve d'une part d'anciens étudiants en sciences économiques appliquées et en arts appliqués (chacun près de 20 %). Les 'autres' orientations varient beaucoup : journalisme, marketing, sciences politiques et sociales, linguistique, voire biologie.

80 % des répondants travaillent dans une agence de communication full service, dans laquelle ils évoluent dans un grand groupe de collègues. 1 sur 10 seulement a moins de 25 collègues, quelque 60 % en a plus de 75. En moyenne, le Millénial a déjà exercé 1 emploi avant son job actuel, 32 % des répondants sont des novices.

Le Millénial belge actif dans le secteur de la communication se donne en moyenne 7,14 sur 10 en termes de satisfaction professionnelle générale. Bon à savoir : une étude d'Accent.Jobs en collaboration avec Trendwolves auprès de 1.000 Belges a révélé qu'interrogés sur leur satisfaction professionnelle, les Milléniaux lui attribuaient un score de 6,79 en moyenne. Le secteur semble donc relativement bien se comporter en matière de satisfaction sur le lieu de travail. **En outre, la répartition de cette satisfaction professionnelle n'est pas 'bimodale'. Il n'y a pas de catégories extrêmes de Milléniaux insatisfaits, d'une part, et satisfaits, d'autre part.**

La catégorie de gens entièrement satisfaits est particulièrement réduite (3,6 %), à l'image des job-haters, dont on retrouve également à peine une trace dans cet échantillon.

**Cependant, pour un grand groupe il y a une large marge d'amélioration, comme il ressortira des pages suivantes.**

# Tendances



**Une culture d'entreprise centrée sur l'humain**  
**Des travailleurs animés**  
**Pas des 'job hoppers'**  
**Un fossé entre attentes et réalité**  
**Une rémunération équitable**  
**Passivement loyal**

# Une culture d'entreprise centrée sur l'humain

Nous passons plus de temps avec nos collègues qu'avec nos amis et nos proches. Quand on est amené à passer au moins 8 heures en compagnie d'un groupe de gens dans un même espace, on espère en général que ce groupe gagnera aussi à être connu. Il n'est dès lors pas étonnant que les collègues et l'ambiance qui règne entre eux figurent en première position lorsqu'on interroge les répondants sur ce qui – après le salaire – détermine leur satisfaction professionnelle. **Pas moins de 97 % d'entre eux indiquent que les collègues sympas sont très importants pour leur bien-être au travail. Les collègues ne doivent pas seulement être sympas ; 94 % veut aussi effectivement éprouver le soutien de ses collègues – ce qui vaut une deuxième place à ce facteur de satisfaction professionnelle –, mais aussi de sa direction (en quatrième position).** Avec trois facteurs particulièrement déterminants liés aux gens avec lesquels ils collaborent, on peut donc affirmer que les Milléniaux actifs dans le secteur de la communication sont avant tout à la recherche d'une culture d'entreprise centrée sur l'être humain.

**Constat surprenant : avoir un impact positif sur la société ou contribuer à un monde meilleur laisse 6 répondants sur 10 indifférents, bien qu'il s'agisse d'un attribut générationnel souvent cité dans les études internationales.** Autres facteurs qui s'avèrent peu importants en matière de satisfaction professionnelle : le travail prévisible, l'option de pouvoir travailler part-time et la latitude d'entreprendre par soi-même au travail. C'est surprenant, vu que 91 % indique bel et bien apprécier le fait de pouvoir mettre en œuvre ses tâches par soi-même. Ce qui peut relever du fait que les Milléniaux prospèrent le plus dans une structure horizontale dans laquelle ils ne sont pas dirigés mais coachés et préfèrent prendre leurs responsabilités en équipe.

Quant à la relation que l'on vit avec la direction, on entend aussi bien des échos positifs que négatifs. 65 % des répondants indiquent que s'ils ont quelque chose sur le cœur, il leur est facile de se confier à leur employeur. **Moins de la moitié croit que son employeur participe activement à la recherche de solutions pour préserver de bonnes conditions de travail. Pour un quart des répondants, cela n'est pas du tout le cas. 4 participants sur 10 indiquent aussi que leur employeur n'est pas suffisamment au diapason des préoccupations sur le lieu de travail.**

« Il faut davantage prêter l'oreille aux travailleurs lorsqu'il est dit qu'il y a trop de boulot et que tout le monde est à bout. »

# Une culture d'entreprise centrée sur l'humain

## Recommandations

Une approche uniforme pour tous n'existe pas. Par contre, il est important que les responsables écoutent attentivement les attentes individuelles et qu'ils en tiennent compte autant que possible. La direction empathique gagne en importance.

Créez de petites équipes autogérées accompagnées par un mentor ou un coach.

Attention : n'est pas mentor ou coach qui veut. Formez aussi vos managers en la matière.

Les Milléniaux ne veulent pas d'évaluation annuelle, mais bien une communication et un feedback permanents.

Planifiez régulièrement des moments de feedback informels durant lesquels les deux parties peuvent parler à cœur ouvert et proposer des points d'action. Par exemple, toutes les deux semaines ou, certainement, tous les mois.



# Des travailleurs animés

Ce n'est plus un secret que les jeunes ne voient plus leur job comme quelque chose de purement fonctionnel, *a means to an end*. **Les Milléniaux dans le secteur de la communication s'estiment pas seulement que leur job doit être stimulant, ils veulent aussi que ce qu'ils font ait un sens.** Voilà deux facteurs qui figurent aussi dans leur top 5 des principaux influenceurs de leur satisfaction professionnelle. Près de 9 répondants sur 10 estiment qu'un job doit aussi être une passion.

“Je veux faire quelque chose qui me passionne et ne pas passer ma vie derrière un écran.”

Ils sont aussi animés d'une solide confiance en soi : près de 8 répondants sur 10 sont confiants qu'ils disposent de suffisamment de talent pour réussir sur le plan professionnel et 77 % a aussi effectivement l'ambition de progresser pour occuper des positions supérieures.

Il y a toutefois un point délicat : plus de 2 répondants sur 3 ont le sentiment que dans leur job ils n'ont pas suffisamment l'occasion d'exploiter leurs propres talents. S'ils ne peuvent pas se confier à leur employeur, leur passion et leur ambition en pâtiront. En outre, il existe juste un peu plus de travailleurs Milléniaux qui n'ont pas d'idée claire de ce qu'ils veulent accomplir dans leur carrière que de travailleurs qui le savent pertinemment bien. **À l'avenir, un coach de talent ou accompagnateur pourrait peut-être apporter de la clarté sur ce point.**

« Je ne suis pas sûre à 100 % que ce job me soit vraiment destiné. Mon talent semble avoir disparu depuis que je travaille. »

« Mon employeur doit me donner plus de chances d'exploiter tous mes talents et il doit faire appel à moi sur plus – et plus de types différents – de clients. Aujourd'hui, je travaille sur un seul client, tandis que je suis justement venu travailler dans une agence pour pouvoir m'investir dans différents secteurs et produits. »

# Des travailleurs animés

**Et leurs plus grands atouts alors ?** Ce n'est en tout cas pas le diplôme qu'ils ont obtenu, car celui-ci figure en bout de liste. Les Milléniaux ont clairement le sentiment que ce qu'ils ont appris sur les bancs d'école est subordonné à ce qu'ils ont appris sur le lieu de travail. Lorsqu'il s'agit de professional assets, l'expertise en l'expérience enregistrent un score trois fois supérieur à celui de leur diplôme.

À leurs yeux, les soft skills priment pour décrocher un emploi. 'Leur personnalité', talonnée par 'leur enthousiasme' sont selon les Milléniaux les atouts majeurs comme travailleur.

**Les hommes et les femmes diffèrent-ils sur ce point ?** Il s'avère que oui. Les hommes ont coché significativement plus d'atouts que les femmes, tant au niveau du contenu du travail qu'au niveau personnel. Seul l'enthousiasme a été plus souvent coché comme atout principal par les femmes que par les hommes. Les hommes estiment que leur personnalité est leur principal atout (78 %) ; pour les femmes c'est leur enthousiasme (72 %).

## Recommandations

**Proposez un ensemble de tâches stimulant, mais aussi diversifié.**

**Offrez une gestion des talents et des formations assorties au sein de votre entreprise.**

**Laissez les collaborateurs déterminer pour eux-mêmes quelles sont les formations qu'ils souhaitent suivre.**

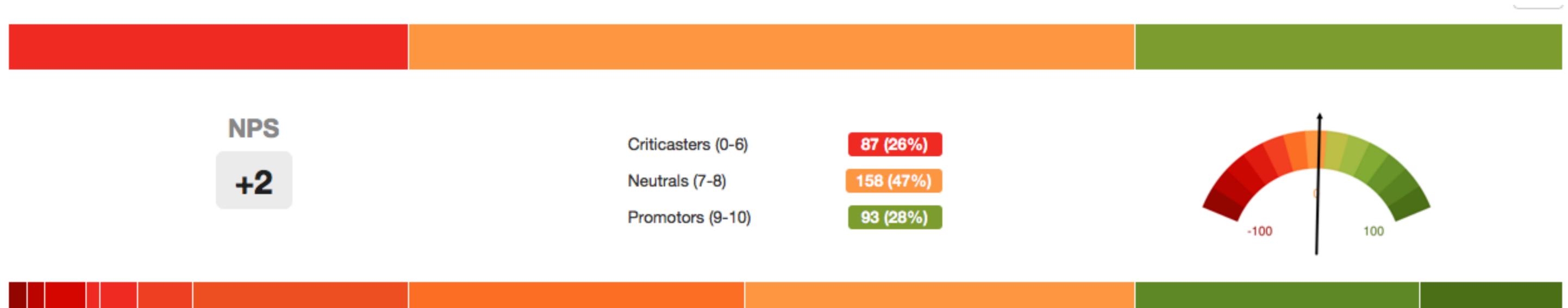
# Pas des 'job hoppers'

Contrairement à ce qu'on pense souvent, les vrais Milléniaux sautant de job en job sont l'exception plutôt que la règle. 1 seul répondant sur 5 a exercé 3 emplois ou plus avant son travail actuel. L'ancienneté moyenne d'un Millénial chez son employeur actuel est de 2,3 ans.

Durant ce temps, un quart des répondants se sont vu offrir une autre fonction assortie de plus de responsabilités et/ou de salaire. Plus de 66 % est resté au même niveau au sein de son entreprise et n'a donc pas (encore) fait 'carrière' dans la même entreprise. Ça n'est pas nécessairement un problème. Plus de 55 % des répondants disent qu'ils attendent très patiemment que le moment soit venu pour gravir les échelons professionnels. En d'autres termes, les Milléniaux ne nourrissent pas en masse l'ambition 'd'essayer un maximum de jobs'. 6 personnes interrogées sur 10 indiquent dès lors qu'elles sont attachées à leur emploi actuel. De plus, elles préféreraient aussi plus que tout développer leur carrière chez leur employeur actuel.

Moins d'un tiers des Milléniaux a l'ambition de devenir freelance ou de lancer sa propre boîte. C'est un insight important, car il témoigne d'un certain engagement envers l'employeur actuel. En outre, quelque 8 répondants sur 10 sont fiers de la société pour laquelle ils travaillent.

**Sont-ils toutefois suffisamment fiers que pour recommander leur travail à des amis avec un profil similaire ?** Selon le Net Promotor Score, il semblerait y avoir une marge d'amélioration. 28 % de l'échantillon est promoteur, tandis qu'un groupe d'une taille équivalente peut être considéré comme 'critiqueur'.



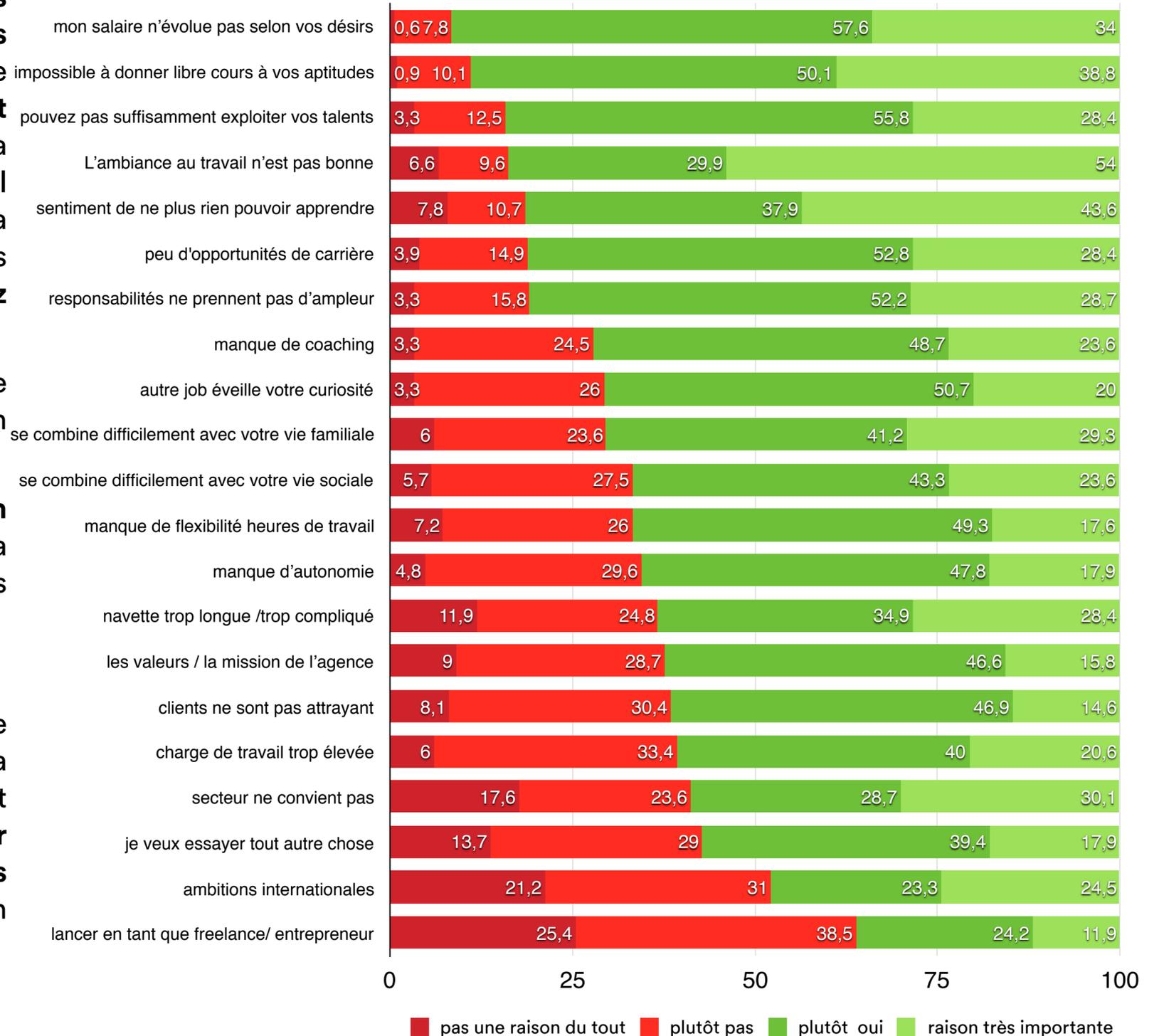
# Pas des 'job hoppers'

Quand on interroge les répondants sur les raisons éventuelles qui les pousseraient à changer d'emploi, on entend souvent citer des choses liées au contenu professionnel, tels que les clients, la surcharge de travail ou le manque de variation dans leurs attributions. La raison principale est toutefois un mécontentement face au salaire. Le fait de devoir faire la navette est aussi un facteur majeur. Pour arriver sur son lieu de travail actuel, le plus grand groupe, représentant 40 % des Milléniaux interrogés, a besoin chaque jour de 30 à 60 minutes ; près d'un quart met même plus d'une heure. Rien d'étonnant donc à ce qu'un emploi plus proche de chez soi soit aussi un motif pour changer d'emploi.

4 travailleurs Milléniaux sur 10 se déplacent d'ailleurs surtout en voiture de société. 20 % utilise son propre véhicule et 38 % prend les transports en commun pour aller au travail. 1 répondant sur 5 utilise le vélo.

Se forger une carrière ou progresser sur le plan professionnel est un dernier motif important qui pousserait à envisager un autre employeur. La perspective de pouvoir diriger ailleurs une plus grande équipe ou des projets plus stimulants peut également convaincre bon nombre de Milléniaux.

Une observation importante, toutefois : nos chiffres font apparaître qu'apprendre un maximum chez un employeur pour ensuite aller frapper à la porte de la concurrence armé de toutes ces connaissances acquises n'est pas dans l'état d'esprit des Milléniaux. Ils préfèrent plus que tout rester chez leur employeur actuel pour faire carrière ; telle est du moins l'intention. Ce qui les pousse à partir est plutôt fonction du degré selon lequel un employeur, à leurs yeux, répond à leurs attentes professionnelles.



# Pas des 'job hoppers'

« Il semblerait qu'en général, les gens ne veulent pas travailler longtemps pour une agence de publicité ; voilà pourquoi la direction consent si peu d'efforts en matière d'orientation professionnelle. Pour quelqu'un qui n'aime pas sauter d'un emploi à l'autre, c'est fort dommage. »

« Un plan de carrière clairement rationalisé. Une orientation claire. La possibilité de facilement coulisser en interne. Ce genre de choses est vraiment déterminant. »

« Miser davantage sur d'autres modes de travail, jalonner une trajectoire de croissance plus claire pour chacun, et aussi vraiment s'y atteler, plus d'accompagnement, de formations, de conférences (à l'étranger) comme CES. C'est onéreux, mais selon moi ça ne peut qu'avoir un impact positif sur quiconque se voit offrir cette occasion, ce qui fait que l'investissement paie. Pas seulement en termes d'idées et cetera, mais aussi en termes d'attachement à l'entreprise. »

## Recommandation

**Définissez un plan de développement personnel (PDD) traitant des objectifs à long terme de l'agence, des exigences actuelles et futures liées à la fonction et des desiderata de carrière de l'employé, le tout étant régulièrement recalibré.**

# Un fossé entre attentes et réalité

**Pour la plupart des caractéristiques d'un emploi, les répondants indiquent qu'en réalité ils en ressentent moins dans leur travail qu'il ne serait idéal à leurs yeux.** Ainsi, ils affirment que 'le sentiment de faire quelque chose d'utile' est très important pour leur satisfaction professionnelle (ce qui lui vaut une quatrième place), mais qu'ils ne le ressentent effectivement que dans un cas sur deux. C'est en matière de signifiante de leur travail que les Milléniaux dans le secteur de la communication ressentent le plus grand décalage entre attente et réalité.

Et même si 'contribuer à un monde meilleur' et 'avoir un impact sur la société' ne sont pas des priorités majeures déterminant leur satisfaction professionnelle, les répondants signalent tout de même qu'ils retrouvent encore moins ces aspects dans leur emploi réel qu'ils ne le voudraient. Peut-être sont-ils quand même plus engagés socialement qu'initialement prévu.

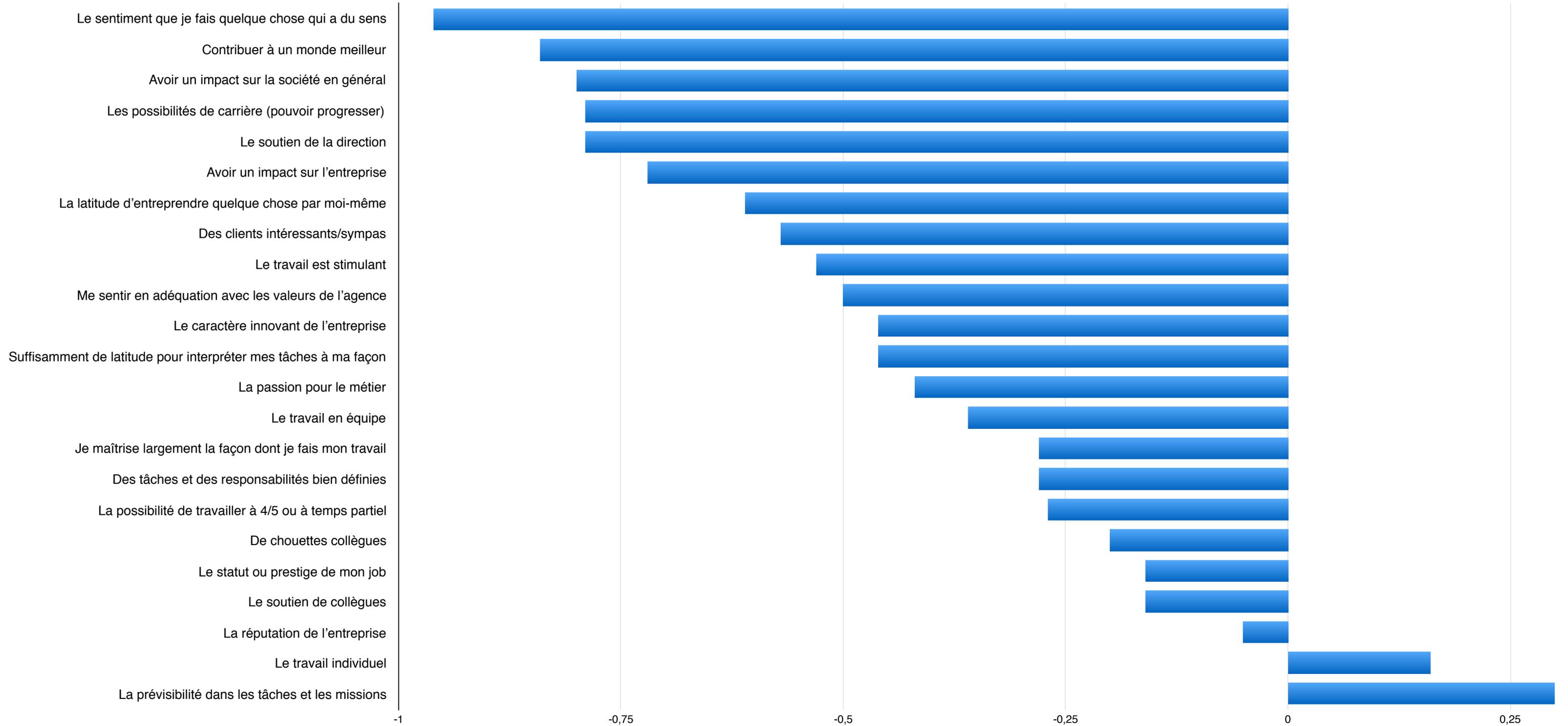
Il s'avère qu'en réalité, ils sont aussi déçus quant à leurs espoirs en matière de possibilités de carrière et l'impact qu'ils peuvent avoir sur l'entreprise. Ou encore, quant à la latitude d'entreprendre par soi-même – même si, en soi, ils ne la jugent pas tellement importante – leur portefeuille client final et le degré de défi qu'ils ressentent effectivement dans leur travail.

Les Milléniaux se mettent plutôt à la recherche d'une société qui leur corresponde que, tout simplement, d'une entreprise où ils peuvent se mettre au boulot. D'autres chercheurs ont démontré que, dans un premier temps, plus de la moitié des Milléniaux belges surfent sur la page 'emploi' d'une société pour y chercher un job.

**Ils savent pour qui ils aimeraient travailler et il n'est donc pas étonnant qu'ils apprécient la réputation de l'entreprise et le prestige de la fonction à leur juste valeur. Tout comme leurs collègues, dont ils attendent qu'ils seront sympas et d'un grand soutien. Ce qui n'est pas le cas pour la direction.** Le décalage entre le soutien qu'ils attendent et reçoivent effectivement d'elle représente le quatrième fossé entre attente et réalité, avec les possibilités de carrière au sein de l'entreprise.

**Le schéma inverse ne se retrouve que pour 2 aspects de la satisfaction professionnelle. Les Milléniaux indiquent qu'en réalité ils doivent travailler de façon beaucoup plus individuelle qu'ils n'avaient prévu initialement. Et les tâches ? Elles sont aussi bien plus prévisibles dans le cadre de travail réel.**

# Un fossé entre attentes et réalité



# Un fossé entre attentes et réalité

**En résumé : pour bon nombre d'attributs professionnels, les Milléniaux restent sur leur faim,** surtout en ce qui concerne le sentiment de faire quelque chose d'utile, la contribution à un monde meilleur, l'impact sur la société en général, les possibilités de carrière et le soutien de la direction.

Communiquer de façon correcte et claire dès le premier entretien d'embauche pourrait déjà constituer un premier pas, car 55 % des répondants à peine estiment qu'ils sont sortis de leur entretien avec une image réaliste.

## Recommandations

**Communiquez de façon ouverte et transparente.  
Commencer à gérer les attentes des collaborateurs se fait  
déjà dès le premier entretien d'embauche.**

**Walk the talk: répondez aussi aux attentes professionnelles  
que vous créez en tant qu'entreprise.**

# Une rémunération équitable

Dans le courant des 4,8 années en moyenne qu'ils ont été actifs sur le lieu de travail, plus de la moitié des répondants ont bénéficié d'au moins une augmentation ; un quart même plus d'une fois. Parmi ceux qui n'ont encore jamais été promus, 56 % des répondants estiment que, si ça ne dépendait que d'eux, ils le mériteraient. Ils sont aussi le moins satisfaits au travail et ressentent le plus grand décalage entre leur attente professionnelle initiale et la réalité vécue.

Ceux qui ont déjà gravi les échelons plus d'une fois forment – cela n'a rien de surprenant – le groupe le plus heureux au travail. Le groupe de Milléniaux n'ayant pas encore obtenu de promotion, mais étant néanmoins satisfaits de leur salaire – quelque 4 travailleurs Milléniaux sur 10 –, semble lui aussi avoir le sourire pour l'instant. **La valeur absolue du salaire importe donc peu dans l'explication de la satisfaction professionnelle. C'est plutôt le sentiment subjectif d'être rémunéré de façon 'équitable' qui détermine le degré de satisfaction professionnelle.**

« Mon employeur doit m'aider à évoluer, à me sentir totalement épanouie, m'offrir une augmentation salariale et du nombre de congés pour me sentir 'remerciée' de ce que j'accomplis. »

« Aujourd'hui, on me confie les responsabilités d'une fonction supérieure, mais je reçois le salaire d'une fonction inférieure, sans jamais avoir eu d'accompagnement. Ça a conduit à un burn out. »

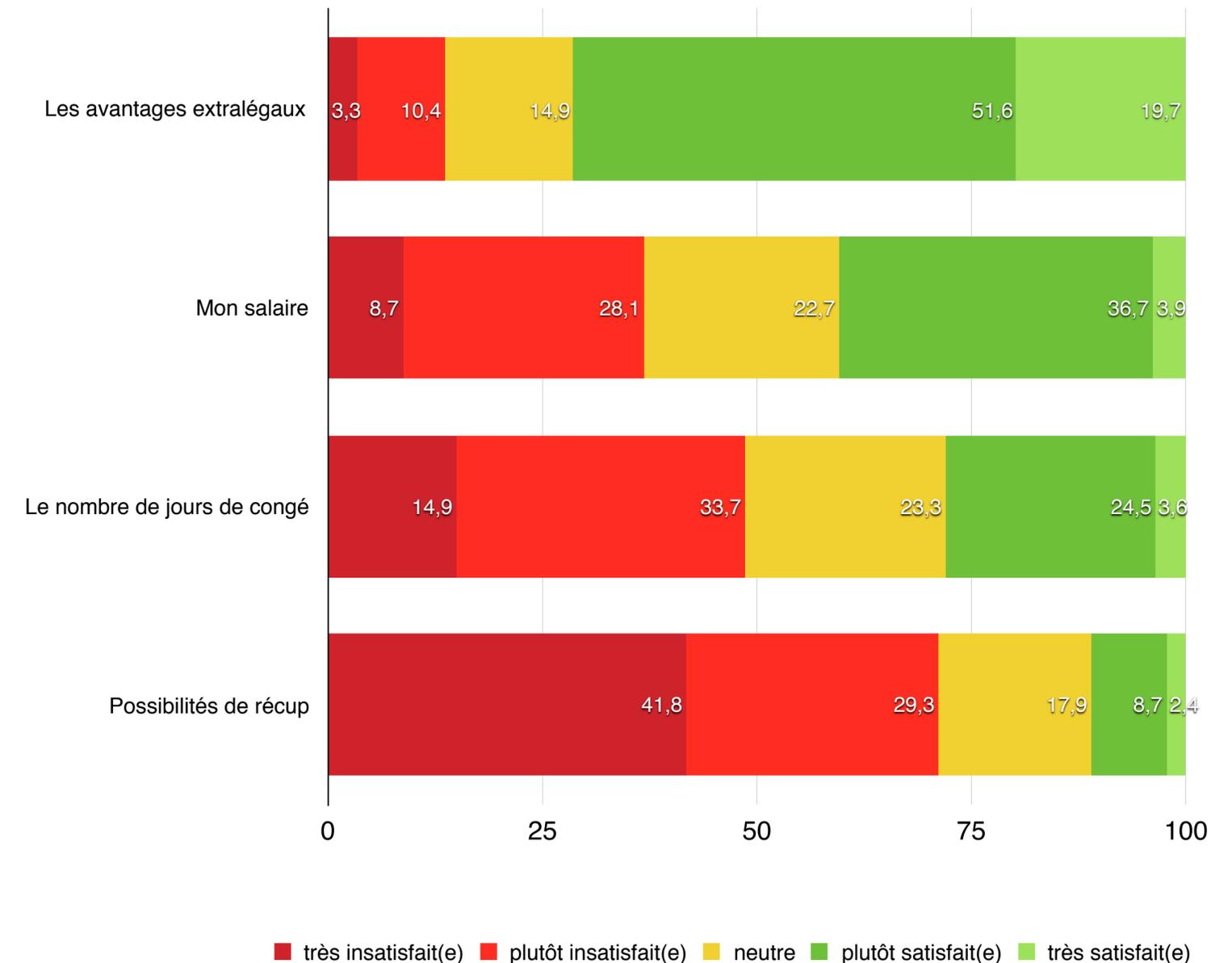
# Une rémunération équitable

Les répondants se montrent **surtout satisfaits des avantages extra-légaux qui leur sont accordés** (p. ex. des chèques-repas, une voiture de société, un GSM). Le salaire est un problème plus complexe. Le groupe qui, lui, est satisfait de son salaire a beau être plus grand que celui qui n'en est pas satisfait, il n'en est pas moins que la satisfaction salariale générale est faible. Moins de la moitié est satisfait de son salaire. 4 % seulement est entièrement satisfait, tandis que près d'un répondant sur 10 est très mécontent de son salaire.

Au sujet du nombre de jours de congé aussi, les travailleurs Milléniaux ont apparemment de quoi se plaindre. **Un peu plus d'un quart d'entre eux est satisfait du nombre de jours de congé, tandis que près de la moitié se dit plutôt ou très mécontent de cet aspect.**

**Pour ce qui est des possibilités de récup, l'insatisfaction est écrasante. 7 travailleurs sur 10 ne sont pas satisfaits des procédures en vigueur en matière d'heures sup.**

“Mon salaire est ridicule. Mon job n'est pas stimulant. Je ne progresse pas. Mes capacités ne sont pas exploitées. J'ai l'impression que les jeunes sont exploités.”



# Une rémunération équitable

Femmes et hommes ne diffèrent pas significativement en termes de satisfaction professionnelle, et l'âge et la taille de l'entreprise ne s'avèrent pas non plus être des facteurs déterminants. On ne détecte pas non plus d'autres différences entre les groupes au niveau de la satisfaction professionnelle. Ainsi, il s'avère que les travailleurs dans différents types d'agences (p. ex. RP, contenu, digital, full service, ...) ne diffèrent pas en termes de satisfaction. Il se trouve que le statut relationnel ou le nombre de fonctions que quelqu'un a déjà exercées en interne ne jouent pas non plus pour expliquer la satisfaction professionnelle. S'il est vrai que le temps que l'on perd chaque jour à faire la navette a un impact négatif sur la satisfaction générale, cet impact n'est pas suffisamment large pour être statistiquement significatif.

## Recommandations

**Ne forcez personne à faire des heures sup.**

**Respectez l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, aussi chez ceux qui n'ont pas encore fondé une famille.**

**Aidez les jeunes travailleurs à gérer leur charge de travail : plus ils sont jeunes, plus ils auront des difficultés à le faire.**

**Développez une politique claire en matière de flexibilité et de télétravail.**

**Rendez possible le travail à horaire flexible à partir d'une certaine ancienneté au sein de l'entreprise, par exemple après 6 mois, voire 1 an.**

**Utilisez des outils de messagerie instantanée et collaborative (Asana, Slack) pour améliorer la communication avec les travailleurs flexibles.**

# Passivement loyal

6 travailleurs Milléniaux sur 10 ne sont pas activement à la recherche d'un autre emploi, mais sont ouvert à un autre défi. On peut donc conclure que **d'une façon passive ils restent fidèles à leur employeur. En d'autres mots, tant qu'il n'y aura pas d'autres intéressés sur l'affaire, qui sillonnent par trop souvent les eaux environnantes.** Ainsi, près de 80 % des répondants indiquent qu'ils ont un jour reçu une offre d'emploi d'une entreprise comparable. 20 % d'entre eux ont effectivement répondu à l'appel. Les Milléniaux actifs dans le secteur de la communication ne ressentent d'ailleurs pas le besoin de travailler à tout prix pour une petite start-up. Ils ne sont même pas 20 % à préférer travailler pour une start-up plutôt que pour une grande agence établie.

Un quart des répondants jurent formellement fidélité au drapeau et indique 'ne pas du tout être à la recherche d'un autre emploi'. Il s'avère aussi que le secteur de la communication en soi plaît bien aux Milléniaux. **4 % seulement indique vouloir effectivement quitter le secteur pour un autre emploi.**

**Autre constat frappant : on préfère ne pas faire de concessions salariales pour obtenir un emploi plus sympa. 4 Milléniaux sur 10 s'opposent à une réduction salariale en échange d'un emploi plus sympa.** Ceci va à l'encontre de l'idée générale que les Milléniaux se préoccupent davantage de leur développement personnel que de choses matérielles. **Par ailleurs, les répondants indiquent aussi clairement qu'ils sont mécontents de leur salaire actuel. On peut donc comprendre qu'ils ne cherchent pas encore en plus à en céder une partie.**

## Recommandations

**Considérez les collaborateurs comme autant de fondements de l'agence et non comme de la main-d'œuvre facilement interchangeable.**

**Attirer les talents, c'est une chose ; les conserver, c'est un défi encore plus grand.**

**Investissez dans le développement et la croissance de votre personnel ; cela augmente leur loyauté.**

**Ne partez pas d'une trajectoire de carrière verticale, mais plutôt d'une grille de carrière dans laquelle les collaborateurs peuvent poursuivre leur apprentissage en continu et se développer en interne pour de nouveaux rôles ou d'autres fonctions.**

# Conclusion



# Conclusion

**Les répondants nous ont rendus conscients de deux prédicteurs de satisfaction professionnelle. D'une part, le fossé vécu entre attentes et réalité et, d'autre part, les promotions déjà vécues au sein d'une entreprise, ou plutôt le sentiment subjectif d'être 'apprécié' pour le travail accompli.**

Le fossé entre la réalité et les attentes est significatif et fortement corrélé avec la satisfaction professionnelle générale. C'est donc le premier prédicteur. Plus le fossé entre attentes et réalité est grand, moins les gens seront satisfaits de leur emploi en général. Il est donc essentiel de bien comprendre ce que les travailleurs, futurs et actuels, attendent de leur job et d'entreprendre les efforts qui s'imposent pour répondre à ces attentes si l'on veut attirer, mais aussi conserver des talents.

Dans cet échantillon, les plus fortes corrélations avec la satisfaction professionnelle se situent au niveau de l'attachement aux valeurs de l'entreprise, le sentiment d faire du travail utile, la passion pour le métier, le soutien de la direction, le fait d'avoir un travail stimulant et le fait d'avoir un impact sur l'entreprise.

**Comme, à travers l'étude tout entière, le salaire s'est imposé comme un des attributs professionnels clés pour une large majorité des répondants, il n'y a rien de surprenant à ce qu'il soit un second prédicteur performant de satisfaction professionnelle.** Le fossé en matière de satisfaction professionnelle qui existe entre ceux qui sont très mécontents de leur salaire et ceux qui sont particulièrement satisfaits, est énorme. Le premier groupe enregistre un score de satisfaction moyen de 5,5/10, le second 8/10.

**Les femmes ressentent un plus grand décalage (statistiquement significatif) entre attentes et réalité que les hommes ( $p < 0,001$ ). Peu importe la taille de l'entreprise.** Entre le groupe A (petites et moyennes agences de < 75 collaborateurs) et le groupe B (> 75 collaborateurs), il n'y a pas eu de différences statistiquement pertinentes entre les deux, à aucun niveau. On n'observe pas non plus de différences d'âge en termes de fossé vécu.

Les premières choses qui viennent à l'esprit des travailleurs Milléniaux actuels lorsqu'on leur demande ce que peut faire un employeur pour faire en sorte qu'ils conservent leur emploi actuel, sont liées à la culture d'entreprise. Cette fois encore, un salaire équitable est un aspect souvent cité. **Il faut aussi que les processus soient mieux gérés et travailler avec plus de flexibilité ne peut pas seulement signifier que l'on travaille plus et plus longtemps, mais aussi qu'il existe des possibilités de travailler de chez soi, voire, parfois, d'arrêter plus tôt. On aspire aussi à plus de respect mutuel :** à ce que la direction soit davantage à l'écoute de l'équipe, lui donne voix au chapitre, prévoie plus de moments de concertation, veille à ce que la charge de travail soit humainement tenable en introduisant des dispositions en matière de récup ou en accordant des jours de congé.

**« Le secteur a beau être qualifié de flexible, il s'agit plutôt de faire des heures sup que de parfois plier bagage plus tôt. »**

# Conclusion

« Investir dans un bon directeur des RH, qui est indépendant à 100 % de la comptabilité ou du cost control. Il faut que ce soit une personne totalement neutre avec énormément d'empathie et un cœur pour les gens. Quelqu'un à qui les collègues puissent vraiment s'adresser et qui inspire confiance et respect. »

« Le respect. Cela se traduit par un salaire correcte, une communication ouverte, des possibilités d'avancement (et, si celles-ci n'existent pas, être franc sur ce point...).

Le secteur de la communication est un secteur où les travailleurs sont souvent réellement passionnés par ce qu'ils font. Ils passent beaucoup de temps au bureau et travaillent aussi souvent encore chez eux, même s'ils ne sont payés que pour 38 heures. La pression est souvent énorme. Il faut qu'il y ait une contrepartie et que ce ne soit pas considéré comme une évidence. »



# Conclusion



« Un titulaire de 2 Masters devant commencer avec un salaire brut de 1.800 €, c'est absurde. J'espère que le secteur fera quelque chose pour aussi diminuer la pression sur les travailleurs, car il y a beaucoup de burn out dans la publicité. »

« Il règne plutôt une ambiance qui fait que lorsqu'on demande une augmentation, on se fait d'abord bien railler. Qu'on le mérite ou non. Il faut vraiment se battre, pour finalement parvenir à 'soutirer' quelque 200 € brut. Commencer à discuter de ce genre de choses me semble absolument 'not done'. En tout cas, on réagira comme si vous ne le méritez en tout cas pas.  
C'est frustrant. »

# Et maintenant?

Ce *white paper* est un résumé d'une première étude qualitative. Il est probable que la lecture de ces résultats suscitera encore d'autres questions, ou des questions totalement différentes. Celles-ci peuvent servir de base pour une prochaine étape : une étude qualitative dans le cadre de laquelle une discussion est ouverte avec les Milléniaux concernés, mais aussi avec des étudiants et des académiciens. De cette façon, nous pouvons en venir à formuler des recommandations personnelles et pertinentes pour le secteur en co-création avec le public cible concerné.

Une prochaine étape sera un rapport de tendances, qui permettra d'étudier le secteur de la communication, des cas d'étude intéressants en RH et les meilleures pratiques par-delà nos frontières. Ce rapport de tendances pourra servir d'outil pour inspirer le secteur local de la communication et ses gestionnaires ou coaches de talents et RH actuels et futurs au moyen de conseils et astuces concrets.

This report was made by Trendwolves. We are a trend research, strategic marketing and communication agency driven by culture. We monitor global youth culture and trends, with a focus on youth and young families.

[www.trendwolves.com](http://www.trendwolves.com) - [info@trendwolves.com](mailto:info@trendwolves.com)



**Trendwolves**

**acc** belgium