

GUIDE PRATIQUE

# GÉNÉRATION Z

Comment attirer, intégrer et retenir  
les jeunes dans les entreprises ?



FRANÇAIS

**CHAMBER**  
**OF COMMERCE**  
LUXEMBOURG  
**75** YEARS  
OF TRAINING



David

technicien  
en smart  
technologies  
depuis 32 ans



L'apprentissage,  
pour avancer  
ensemble !



Lucie

bientôt apprentie  
chez David



Une initiative de

**CHAMBER**  
OF **COMMERCE**  
LUXEMBOURG  
POWERING BUSINESS

L'apprentissage dans le commerce, les services, l'Horeca ou l'industrie offre des perspectives d'avenir aux jeunes talents, tout en renforçant la compétitivité des entreprises formatrices.  
**Apprentis bien formés = futurs collaborateurs qualifiés.**

[www.winwin.lu](http://www.winwin.lu)

Suis-nous   

## Sommaire

- 03 — Introduction
- 04 — Scope
- 06 — Gérer une équipe intergénérationnelle
- 07 — Faits et chiffres
- 08 — La GenZ, portrait robot
- 10 — Comment recruter la GenZ ?
- 12 — Comment favoriser l'engagement de la GenZ ?
- 14 — Quelques initiatives pour rencontrer la GenZ
- 16 — Apprentissage : le droit de former
- 17 — La réglementation sur les stages
- 18 — Bonnes pratiques
- 20 — Témoignages
- 23 — Qui peut m'aider ?

# Introduction

Rarement une génération n'aura suscité autant d'intérêt que la Génération Z (dite aussi «GenZ»).

Hyperconnexion, conscience environnementale, rapport différent au travail, motivations et attitudes bien démarquées, sont autant de caractéristiques associées à cette génération. Si la justesse de ces appréciations peut parfois se discuter, on peut affirmer que la Génération Z est indéniablement le miroir d'un monde qui change profondément.

Du point de vue des entreprises, la Génération Z représente à la fois une chance et un défi.

Face à la transformation des métiers et une pénurie persistante des compétences, la course aux (jeunes) talents est prioritaire et pousse de nombreuses entreprises à investir dans leur marque employeur.

Mais au-delà du simple marketing, les entreprises doivent devenir plus agiles et repenser leurs modèles d'organisation, non seulement pour rester compétitives dans un contexte de double transition digitale et environnementale, mais aussi pour attirer et retenir leurs talents. La Génération Z peut soutenir cette dynamique de changement des entreprises mais encore faut-il savoir comment l'aborder.

Le présent guide propose de démystifier la Génération Z et d'explorer les moyens à disposition des entreprises pour attirer, retenir et développer ces jeunes talents au sein de leurs équipes.

La formation représente un levier important à la disposition des entreprises pour adopter des styles de management plus modernes, davantage alignés avec les attentes de la jeune génération et susceptibles de faire émerger des dynamiques intergénérationnelles gagnantes.

Une publication de la Chambre de Commerce réalisée en partenariat avec **MindForest** Septembre 2024.

### Avertissement :

Ce document est une synthèse fournie à titre informatif afin de renseigner les professionnels sur la Génération Z mais il ne saurait être considéré comme exhaustif.

# Scope

La période actuelle est marquée par une situation de crises multiples et de phénomènes sociétaux : crise du COVID, crise environnementale, arrivée de l'intelligence artificielle dans nos pratiques professionnelles, uberisation<sup>1</sup>, etc. La société évolue et le travail avec elle.

Dans ce contexte certains modèles d'organisation ne fonctionnent plus.

Au fil des époques, les sociétés patriarcales du XIX<sup>e</sup> siècle où l'on travaillait en famille ont laissé place aux sociétés industrielles et au travail à la chaîne, puis aux grands groupes qui ont introduit l'analyse chiffrée des objectifs et des performances.

L'époque actuelle est à la redéfinition du rapport au travail. La jeunesse est souvent montrée comme la force motrice de ce vent nouveau, mais elle cristallise en fait un mouvement enclenché depuis des années, qui revendique un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et plus de bien-être en entreprise.

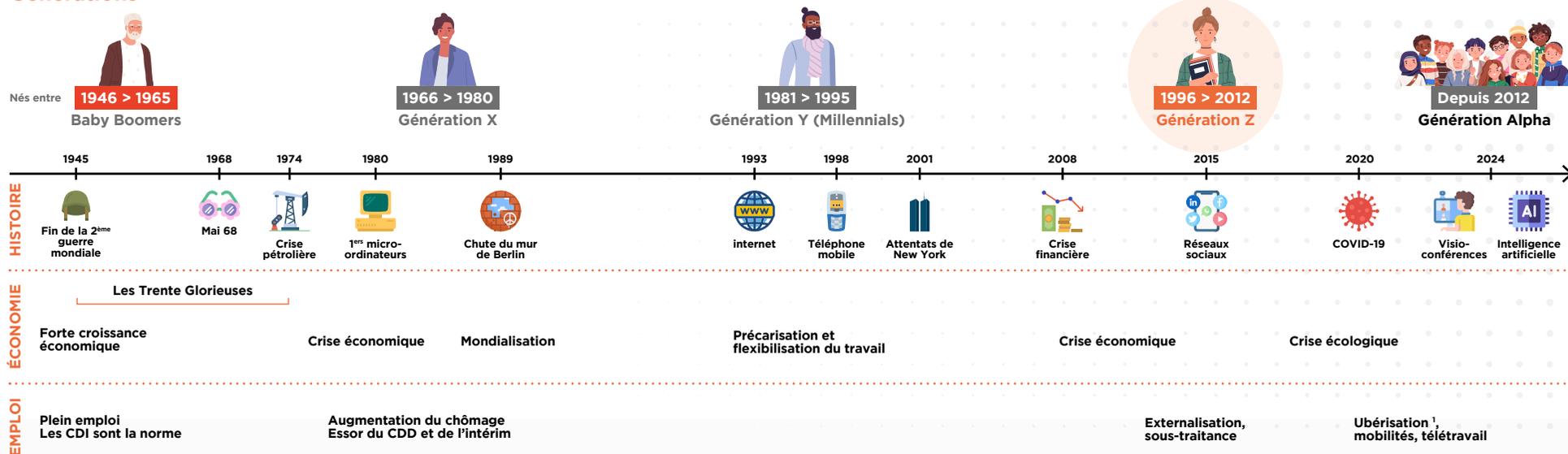
C'est une tendance de fond qui oblige les entreprises à s'adapter pour recruter les talents et garantir une bonne gestion intergénérationnelle.

<sup>1</sup> Phénomène qui remet en question les structures économiques traditionnelles par la mise en relation directe des clients et des prestataires, via des plateformes numériques.

<sup>2</sup> Sources : [www.innovationmanageriale.com](http://www.innovationmanageriale.com) et modèles d'organisation de Frédéric Laloux

Des événements historiques, sociologiques et technologiques ont marqué les époques, bercé les générations et fait le terreau de la société que l'on connaît aujourd'hui.

## Génération



## Cultures managériales et rapport au travail<sup>2</sup>

Une entreprise, comme un individu, est créée dans son époque. Ses dirigeants impulsent, de façon plus ou moins consciente, une culture managériale avec laquelle les nouveaux collaborateurs sont amenés à composer.

Cette culture va impacter les relations entre les niveaux hiérarchiques, la façon dont circulent les informations, se prennent les décisions, se transmettent les savoirs, se gèrent les conflits, etc. En fonction de l'époque, différentes cultures managériales prédominent.



# Gérer une équipe intergénérationnelle

Dans une entreprise, 4 générations doivent collaborer, chacune avec son système de valeurs et son mode de fonctionnement. Tout l'enjeu va être de tirer parti de ces différences, afin d'en faire une richesse pour l'entreprise et une opportunité de progresser ensemble. Le rapport au travail varie selon les générations, ce qui se traduit par des leviers de motivation et des priorités variables.

## Regards croisés

Un individu issu d'une entreprise traditionnelle, au leadership vertical, où est valorisée l'expérience, pourra rencontrer des difficultés à trouver ses repères dans une entreprise libérée, où l'on valorise la pensée hors cadre et l'intelligence collective.

Il pourra porter des jugements tranchés sur ses collègues qui ont un autre rapport au travail et à l'autorité, comme l'illustrent les regards croisés ci-dessous.



Selon les générations, les priorités diffèrent. Ce qui compte pour eux c'est que le travail soit...



Le rapport au travail de chaque individu est certes influencé par sa génération, mais aussi par les cultures managériales dans lesquelles il évolue ou a été confronté au cours de son parcours professionnel (voir p.04 / Scope).

# Faits et chiffres



40% des GenZ



34% des GenY



24% des GenX



21% des Baby Boomers

27%

de la main d'oeuvre des pays de l'OCDE appartiendra à la Génération Z en 2025 (World Economic Forum)



91%

des jeunes ne trouvent pas tabou le fait de faire une pause dans leur carrière pour voyager, se consacrer à leur vie de famille ou se former à un autre métier (OpinionWay, le Parisien et Indeed, 2022)



Les plus grands défis des recruteurs pour les 5 prochaines années :

1. La concurrence des autres entreprises
2. Attraction et rétention de la Génération Z
3. Difficulté à trouver des candidats possédant les bonnes compétences techniques
4. Difficulté à trouver des candidats possédant les bonnes soft skills
5. Impossibilité d'offrir des salaires compétitifs aux candidats (Global LinkedIn data, 2024)

Les attentes et besoins suivants sont au cœur des préoccupations des employés de la Génération Z :

Avoir un impact positif sur le monde  
83%

Ambition et dynamisme  
79%

Équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée  
75%

Désir de travailler pour une entreprise dont les valeurs sont en accord avec les leurs  
70%

(Carson College of Business, Gen Z spotlight report, 2021)



96%

des 16-24 ans dans le monde utilisent un téléphone pour accéder à Internet (BeeSecure, 2023)



Près de 80% des 17-30 ans consultent leur téléphone plusieurs fois par heure

Ils sont de gros consommateurs de médias sociaux :

76%

y passeront entre 1 et 6 heures par jour (BeeSecure, 2023)



# La GenZ, portrait robot

La génération qui arrive sur le marché du travail est à la fois porteuse de tous les espoirs et décriée par certains. On la dit pleine de paradoxes, difficile à cerner, voire à engager et à fidéliser. La GenZ est tantôt un pur produit marketing, tantôt une incarnation des nouvelles tendances en termes de pratiques managériales, de comportements au travail, de relations avec les collègues ou la hiérarchie, etc.

**Mais les jeunes d'aujourd'hui sont-ils si différents des jeunes des générations précédentes ?  
Le propre de la jeunesse n'est-il pas de remettre en question les schémas de pensée et les pratiques ?**

*« Nous n'avons jamais connu d'époque où les différences entre les générations étaient aussi marquées du point de vue de la perception du travail et de l'emploi. Il est essentiel que les dirigeants cherchent à comprendre les paradoxes propres aux jeunes générations à l'égard du monde du travail. »*

Paul Sephton, responsable communication de la marque Jabra (produits audio), auteur d'une étude sur le rapport au travail de la GenZ<sup>1</sup>.

Nous dressons ici un portrait-robot de la GenZ, présentant les principales caractéristiques qui la distinguent des générations précédentes. Il s'agit de tendances<sup>2</sup> qui généralisent un comportement sur une tranche entière de population.

Cependant, dans nos rapports aux autres, évitons de tomber dans le piège des stéréotypes, et rappelons-nous que chaque individu est unique et ne peut être réduit à son appartenance à une génération.

Un individu, c'est aussi et surtout une personnalité influencée par un environnement familial, un modèle éducatif, des valeurs inculquées (et potentiellement rejetées), un lieu de naissance (pays / ville ou campagne), l'appartenance à une communauté.

Stéréotyper des comportements sur des tranches d'âge, c'est partir du principe que c'est notre âge qui détermine notre mode de fonctionnement, sans tenir compte de nos particularités personnelles et expériences.

## SANTÉ MENTALE

Plusieurs études témoignent d'une dégradation de la santé mentale des jeunes générations, exposées aux multiples crises et incertitudes économiques et climatiques, ce qui a des répercussions sur leur niveau de stress et d'anxiété. Ils hésitent moins à en parler et à demander du soutien.

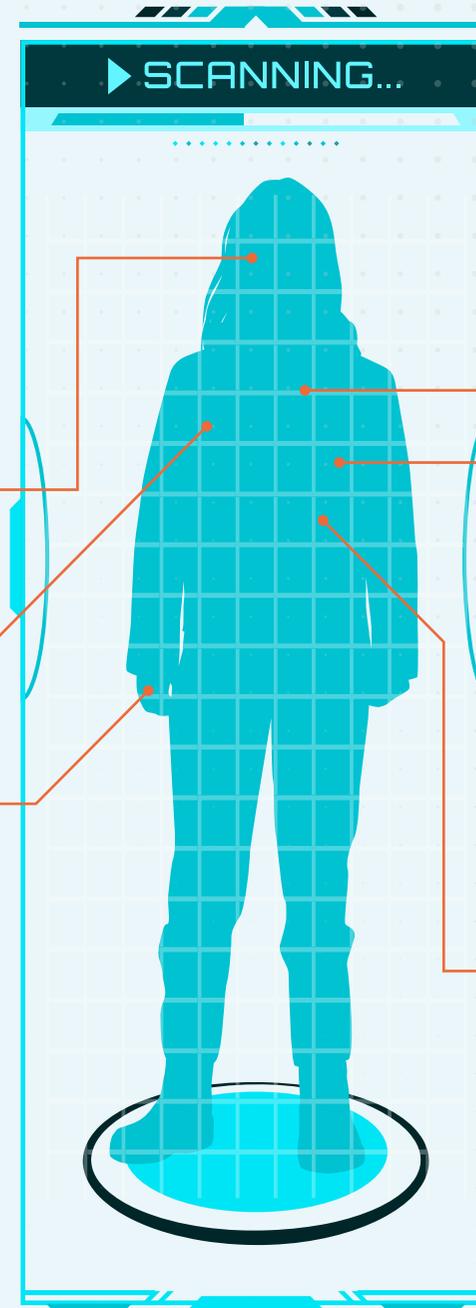
## MOTIVATION

Il est important pour eux de se sentir utiles, d'être reconnus et de voir leurs idées prises en considération. Ils veulent s'épanouir dans un travail qui a du sens, pour eux et pour la société.

## TECHNOLOGIE

*Digital natives* et technodépendants, tout se fait en ligne et via les réseaux sociaux : travail, loisirs, rencontres, apprentissages. Ils sont hyperconnectés. Pour eux, la technologie n'est ni passionnante, ni innovante : c'est leur mode de vie.

La technologie permet de se connecter instantanément et de diffuser des informations à l'échelle mondiale, influençant le monde à un rythme extrêmement rapide.



## RELATION AU TRAVAIL

Le travail est un moyen de gagner sa vie pour s'épanouir en dehors du travail, pas une fin en soi. L'équilibre vie privée-vie professionnelle est primordial ainsi que la flexibilité des conditions de travail.

Pour la GenZ, progresser au travail est synonyme de monter en compétences, en reconnaissance et en autonomie, mais pas forcément d'évoluer dans les échelons hiérarchiques.

## VALEURS

On dit les jeunes plus matures et avec une plus grande conscience environnementale et politique (tolérance, diversité, inclusivité, etc.) que leurs aînés au même âge. Ils sont plus nombreux à vouloir avoir un impact positif sur le monde et plus attachés au respect des individus indépendamment de leur apparence physique (tatouage, coiffure, etc.), de leur orientation sexuelle ou de leur origine ethnique.

Ils s'épanouissent dans une entreprise dont les valeurs sont en accord avec les leurs, et dont les actes reflètent les prises de position (ils rejettent les contributions symboliques et tout ce qui peut paraître inauthentique).

## ESTIME DE SOI

Leur mode d'éducation les a rendus sûrs d'eux, ce qui participe à les rendre plus enclins à l'entrepreneuriat, et à compter sur eux-mêmes pour atteindre leurs objectifs. Ils connaissent leurs limites et refusent les situations qui ne sont pas acceptables. Ils ont une certaine forme de résistance au « non-plaisir ».

<sup>1</sup> Étude sur le rapport au travail de la GenZ : <https://www.decideurs-magazine.com/tendances-rh/57784-le-rapport-au-travail-de-la-genz-les-paradoxes-d-une-generation.html>

<sup>2</sup> Tendances tirées de l'article "Career aspirations of generation Z: a systematic literature review", in *European Journal of Training and Development*, mars 2021.

# Comment recruter la GenZ ?

Les évolutions constatées dans le monde du travail, sur les pages précédentes de ce guide, ont aussi un impact sur le recrutement des jeunes. Le rapport entreprise / candidat s'équilibre. Le candidat offre son expertise si l'entreprise le séduit. Il n'hésite pas à négocier les conditions de son embauche. L'entreprise doit davantage montrer les avantages à la rejoindre.

Le recrutement 2.0 est en marche : la procédure de recrutement fait partie de « l'expérience candidat ». Poster une offre sur un site d'annonces d'emplois ne suffit plus. Il faut aller sur le même terrain que la GenZ et être présent sur les réseaux sociaux pour y développer sa marque employeur afin d'attirer les meilleurs profils.



## En amont de tout recrutement

- Travailler sa marque employeur : vision, valeurs, ligne éditoriale avec du contenu à forte valeur ajoutée : témoignages de collaborateurs, valeurs vécues au travers de projets réalisés
- Se démarquer sur les réseaux sociaux à travers des posts reflétant l'identité de l'entreprise
- Développer un site carrière, dédié spécifiquement au recrutement
- Mener une veille sur les avis concernant l'entreprise sur des sites comme Glassdoor

## Les applications les plus utilisées par les 17-30 ans au Luxembourg

- WhatsApp (95% d'utilisateurs)
- Instagram (88%)
- Youtube (85%)
- Facebook (77%)
- Les plateformes de streaming (76%)

(BeeSecure 2023)



## Au moment du recrutement

- Rédiger une offre d'emploi attractive, qui présente l'activité et l'équipe, les responsabilités et la culture d'entreprise en mettant en avant les *soft skills* requises pour le poste
  - Bien choisir les médias et canaux de diffusion de l'annonce
  - Adapter tous les contenus pour être consultables sur mobile
  - Analyser les retombées pour adapter la stratégie
- S'appuyer sur des outils numériques :
  - Pour publier les offres d'emploi sur les réseaux sociaux
  - Pour proposer une campagne de recrutement originale ; par exemple, en utilisant la vidéo ou la gamification
  - Pour automatiser les tâches qui peuvent l'être (publication multi-sites, sourcing via LinkedIn) pour se concentrer sur les candidats
  - Pour proposer des entretiens en visioconférence

Simplifier et raccourcir le processus de recrutement <sup>1</sup> en permettant de soumettre sa candidature en quelques clics, de la suivre et d'être rapidement tenu informé

<sup>1</sup> En effet, selon une étude du cabinet de recrutement Michael Page, pour 7 candidats sur 10, les process s'étalent trop dans le temps et 1 candidat sur 3 aurait même déjà renoncé à un poste qui l'intéressait en raison de délai trop long.



## Une fois le recrutement effectué

- Entamer l'*onboarding* du candidat dès le contrat de travail signé (voir p.20 / *Témoignage | Laurine Bottin*)
- Utiliser des outils d'*onboarding* RH
- Dédier un parrain ou une marraine pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues
- Planifier le 1<sup>er</sup> jour, la 1<sup>ère</sup> semaine, le 1<sup>er</sup> mois
- Favoriser la formation continue pour le développement des compétences et mettre en avant la mobilité interne

**Près de 75% des 18-35 ans utilisent leur téléphone mobile pour postuler à des offres d'emploi**  
(CornerJob)



# Ce qu'apportent les jeunes aux entreprises

Les jeunes qui arrivent aujourd'hui sur le marché du travail ont appris à naviguer dans un monde qui n'est ni linéaire, ni prévisible. On parle d'un monde VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity), qui décrit les mutations sociétales, économiques, technologiques et environnementales auxquelles sont confrontées les entreprises. Dans un monde en évolution rapide, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de s'interroger sur leur mode de fonctionnement, de management et d'évaluer leur capacité à se réinventer. Dans ce contexte, s'entourer de jeunes collaborateurs, qui sont par nature plus agiles et mieux outillés pour faire face à des situations imprévues, permet de mieux appréhender ce monde en transition.

Le regard neuf des jeunes embauchés et leur approche disruptive peuvent être des déclencheurs salutaires de remise en question, à condition bien entendu qu'on leur donne l'opportunité de s'exprimer.

## Embaucher des jeunes permet de porter un regard neuf sur le fonctionnement de son entreprise

- Pour se remettre en question, être bousculés par leurs questionnements car ils ont besoin de comprendre l'écosystème dans lequel ils vont travailler,
- Pour expérimenter de nouvelles solutions, régénérer sa capacité d'innovation,
- Pour booster les équipes, amener de l'agilité, les faire sortir de leur zone de confort,
- Pour bénéficier de leur ouverture à d'autres influences,
- Pour se doter d'un antidote à la tendance du « on a toujours fait comme ça ».



# Comment favoriser l'engagement de la GenZ ?

L'engagement ne se mesure pas en nombre d'heures passées au bureau. L'engagement, c'est la capacité à mobiliser les efforts nécessaires pour mener à bien sa mission et atteindre les objectifs fixés.

Et en ça, la jeune génération ne démerite pas, même si elle peut sembler parfois insaisissable, difficile à contenter et que ses moteurs diffèrent de ceux de ses aînés. Ses demandes ouvrent la voie à d'autres pratiques managériales, à une flexibilité que les générations précédentes n'auraient pas osé demander.

Elle oblige l'entreprise à se remettre en question pour satisfaire sa quête d'accomplissement dans un travail signifiant et éthique, et cela entraîne un bénéfice pour tous.

## Communication, feedback et reconnaissance

Que l'évaluation soit uniquement annuelle n'est plus envisageable : le feedback régulier, constructif et bienveillant, qui permet de s'améliorer, devrait être permanent. Communiquer de façon directe, authentique, transparente et régulière, reconnaître les efforts fournis et les résultats atteints, adopter un leadership inclusif et équitable sont autant d'éléments essentiels pour les garder engagés.

## Relations hiérarchiques et encadrement

Le rapport à l'autorité a évolué. La légitimité d'un manager est moins liée à sa position hiérarchique mais de plus en plus à sa capacité à inspirer, fédérer, coacher et à pousser les gens à livrer le meilleur d'eux-mêmes. Exécuter sans comprendre devient de moins en moins acceptable. Il faut expliquer le contexte, formuler des attentes claires qui soient alignées sur une vision et qui montrent la contribution de chacun à l'effort collectif.

## Relations de travail

Fonctionner en petites équipes ou en réseau sur un projet où tout le monde collabore au même niveau, leur convient parfaitement. Ils favorisent la collaboration horizontale et l'échange d'idées d'égal à égal.

## Équilibre vie professionnelle / vie privée

Il convient d'aménager le temps de travail pour permettre à la GenZ de mener de front d'autres activités, que ce soit vie familiale, loisirs, engagement associatif, 2<sup>ème</sup> job ou projet entrepreneurial. Elle aime « hybrider » sa semaine en cumulant plusieurs activités, rémunérées ou non. Elle apprécie les employeurs qui lui permettent cette flexibilité organisationnelle.

## Acquisition de connaissances et de compétences

Sachant qu'on estime à 60% les métiers de demain qui n'existent pas encore aujourd'hui et que les connaissances deviennent rapidement obsolètes, se former de façon continue est un incontournable, et les jeunes le savent.

Selon une étude LinkedIn réalisée au Benelux, plus que tout autre génération, les jeunes sont particulièrement sensibles aux opportunités offertes par leur employeur pour développer leurs compétences. En mode agile et DIY\*, la formation prend de multiples formes : mentoring, tutoriels vidéo, participation à des forums en ligne, etc.

\* DIY = Do It Yourself

## Missions

Pour les mobiliser, montrer la confiance qu'on met en eux en les impliquant dans des tâches importantes, en leur donnant la possibilité d'exprimer leurs idées et de donner libre cours à leur créativité. Ils veulent s'épanouir dans une activité qui a du sens, qui fait écho à leurs valeurs, et travailler pour un employeur qui prend ses responsabilités en matière sociétale et environnementale.

## Changement

On les dit moins attachés à leur entreprise et difficiles à retenir. Ce que l'on peut percevoir comme un manque de loyauté exprime en réalité une capacité à saisir les opportunités qui se présentent et à vivre le travail comme une expérience. Cette génération cherche la croissance personnelle et est en mode apprentissage continu. Le temps devrait être investi pour se développer, pas pour s'ennuyer ou faire des tâches répétitives. Pour les garder, il faudra leur permettre de diversifier leurs tâches ou missions, et proposer de la mobilité interne.

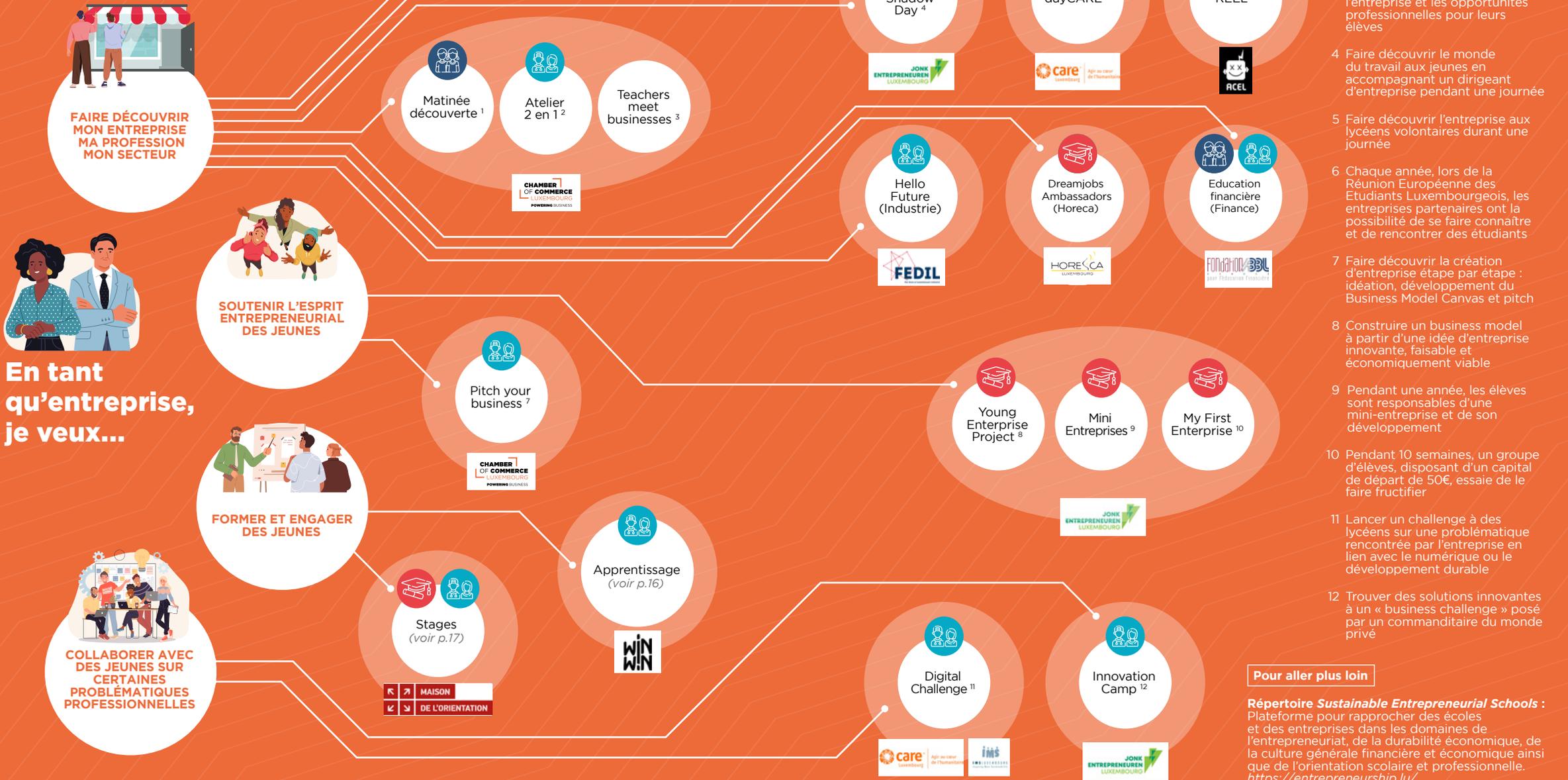
## Lieu de travail

La possibilité de télétravailler est un argument qui joue en faveur de l'entreprise, même si tous les secteurs et toutes les entreprises ne peuvent se le permettre. Arrivée sur le marché du travail pendant la crise sanitaire, le télétravail et les visioconférences sont la norme pour la nouvelle génération. Les GenZ peuvent travailler de partout et le lieu de travail est essentiellement un endroit pour se coordonner avec ses collègues. Il doit être convivial, faciliter le travail collaboratif et les séances de créativité.

# Quelques initiatives pour rencontrer la GenZ

Cette liste indicative ne prétend pas être exhaustive et est susceptible d'évoluer dans le temps

12-14 ans  
 15-19 ans  
 Post-bac



- 1 Faire découvrir aux lycéens le monde du travail de manière ludique et pédagogique au sein de l'entreprise
- 2 Expliquer aux lycéens l'économie luxembourgeoise et les sensibiliser à l'entrepreneuriat
- 3 Présenter aux enseignants l'entreprise et les opportunités professionnelles pour leurs élèves
- 4 Faire découvrir le monde du travail aux jeunes en accompagnant un dirigeant d'entreprise pendant une journée
- 5 Faire découvrir l'entreprise aux lycéens volontaires durant une journée
- 6 Chaque année, lors de la Réunion Européenne des Etudiants Luxembourgeois, les entreprises partenaires ont la possibilité de se faire connaître et de rencontrer des étudiants
- 7 Faire découvrir la création d'entreprise étape par étape : idée, développement du Business Model Canvas et pitch
- 8 Construire un business model à partir d'une idée d'entreprise innovante, faisable et économiquement viable
- 9 Pendant une année, les élèves sont responsables d'une mini-entreprise et de son développement
- 10 Pendant 10 semaines, un groupe d'élèves, disposant d'un capital de départ de 50€, essaie de le faire fructifier
- 11 Lancer un challenge à des lycéens sur une problématique rencontrée par l'entreprise en lien avec le numérique ou le développement durable
- 12 Trouver des solutions innovantes à un « business challenge » posé par un commanditaire du monde privé

**Pour aller plus loin**

**Répertoire Sustainable Entrepreneurial Schools :** Plateforme pour rapprocher des écoles et des entreprises dans les domaines de l'entrepreneuriat, de la durabilité économique, de la culture générale financière et économique ainsi que de l'orientation scolaire et professionnelle. <https://entrepreneurship.lu/>

# Apprentissage : le droit de former

Accueillir des apprentis, c'est une opportunité de former des collaborateurs compétents et engagés pour assurer la pérennité de son entreprise. C'est aussi participer à l'insertion professionnelle des jeunes générations et bénéficier d'avantages financiers et fiscaux.

« Les jeunes d'aujourd'hui apportent un vent frais dans les sociétés »  
Cristina Costa, assistante de direction, Losch.  
(voir p.22 / Témoignage | Cristina Costa)

## Vous souhaitez accueillir un apprenti dans votre entreprise ?

Plusieurs critères doivent être remplis afin d'obtenir le droit de former un apprenti :

- s'assurer que le poste d'apprentissage fait partie des professions pour lesquelles un contrat d'apprentissage peut être conclu (Voir liste des formations et indemnités d'apprentissage sur [winwin.lu](http://winwin.lu)). Les secteurs concernés : industrie, services, commerce, Horeca et socio-éducatif / santé.
- avoir obtenu le droit de former (Voir formulaire de demande en obtention du droit de former sur [winwin.lu](http://winwin.lu))
- le chef d'entreprise doit fournir un bulletin de casier judiciaire n°3 récent, pour lui-même, ainsi que pour le tuteur
- l'entreprise doit désigner un tuteur pour encadrer l'apprenti
  - âgé de plus de 21 ans
  - ayant suivi une formation pour tuteurs en entreprise (3 jours)
  - satisfaisant aux conditions de qualification professionnelle
- avoir déclaré le poste d'apprentissage au service d'orientation professionnelle de l'ADEM
- avoir trouvé son apprenti
  - l'apprenti doit être un jeune scolarisé dans un lycée ou en possession d'un certificat d'équivalence du ministère de l'Éducation Nationale donnant accès à l'apprentissage
  - qui prépare un Diplôme de technicien (DT), un Diplôme d'aptitude professionnelle (DAP) ou un Certificat de capacité professionnelle (CCP)
- avoir établi et fait signer par l'entreprise et l'apprenti un contrat d'apprentissage (débutant entre le 16 juillet et le 31 octobre de l'année en cours)



Voir aussi le Guide pratique - L'apprentissage : Une relation WinWin pour l'entreprise et l'apprenti

Toutes les informations sur l'apprentissage se trouvent sur [winwin.lu](http://winwin.lu)

# La réglementation sur les stages

Les stages pour élèves et étudiants sont réglementés par le code du travail.



Le stage<sup>1</sup>

fait partie intégrante de la formation, il est obligatoire

Le stage est d'une durée ≥ 4 semaines ?

NON

La rémunération est facultative et laissée à la discrétion du patron de stage

OUI

La rémunération est obligatoire à hauteur d'au moins 30% du salaire social minimum pour salariés non qualifiés, sauf si la convention de stage interdit la rémunération\*

\* L'élève ou l'étudiant concerné doit soumettre la convention de stage au Ministre du Travail afin que ce dernier atteste la légitimité de cette clause d'interdiction. Cette attestation vaut ensuite exonération de l'obligation d'indemnisation pour le patron de stage.

est pratique et permet d'acquérir une expérience professionnelle, il n'est pas obligatoire<sup>2</sup>

Le stage est d'une durée > 4 semaines ?

NON

La rémunération est facultative et laissée à la discrétion du patron de stage

OUI

Le stage est d'une durée comprise entre 4 et 12 semaines incluses

La rémunération est obligatoire à hauteur d'au moins 40% du salaire social minimum :

- Pour salariés non-qualifiés
- Pour salariés qualifiés si le stagiaire a accompli avec succès un 1<sup>er</sup> cycle de l'enseignement supérieur ou universitaire

Le stage est d'une durée comprise entre plus de 12 et 26 semaines incluses (6 mois)

La rémunération est obligatoire à hauteur d'au moins 75% du salaire social minimum :

- Pour salariés non-qualifiés
- Pour salariés qualifiés si le stagiaire a accompli avec succès un 1<sup>er</sup> cycle de l'enseignement supérieur ou universitaire

## <sup>1</sup> Un stage

- doit avoir un caractère d'information, d'orientation et de formation professionnelle,
- ne doit pas affecter le stagiaire à des tâches requérant un rendement comparable à celui d'un salarié,
- ne doit pas suppléer des emplois permanents, remplacer un salarié absent ou être utilisé pour faire face à des surcroits de travail temporaires,
- doit être encadré par une convention de stage, indiquant notamment les tâches soumises au stagiaire, la rémunération et la durée du stage,
- doit être encadré par un tuteur.

## <sup>2</sup> Un stage pratique exige

- que l'élève ou l'étudiant :
  - soit inscrit dans un établissement d'enseignement luxembourgeois ou étranger et suive de façon régulière un cycle d'enseignement,
  - ou soit titulaire d'un diplôme de fin d'études secondaires luxembourgeois ou équivalent,
  - ou ait accompli avec succès un premier cycle de l'enseignement supérieur ou universitaire (titulaire d'une licence ou d'un bachelor),
- que la totalité de la durée du stage soit située dans les 12 mois qui suivent la fin de la dernière inscription scolaire ayant été sanctionnée par un des diplômes visés,
- que la durée des stages pratiques ne dépasse pas 6 mois sur une période de 24 mois auprès du même patron de stage.

# Bonnes pratiques



## Travailler sa marque employeur

Attirer les meilleurs profils en rendant son entreprise attractive grâce à des témoignages authentiques et véridiques ainsi qu'aux valeurs transmises, à la présentation de projets concrets et innovants. En deux mots : pratiquer le *storytelling*. Un nouveau type de sites d'offres d'emploi s'est développé, permettant de renforcer sa marque employeur et d'aller beaucoup plus loin que le simple *job board*.

- » Au Luxembourg, le site All Eyes On Me (<https://alleyesonme.jobs>) propose de publier des vidéos, photos pour créer un effet d'immersion des candidats dans votre entreprise.



## Proposer un parcours d'onboarding

Pour transmettre la culture de l'entreprise, communiquer sur les procédures et bonnes pratiques avant l'arrivée de la nouvelle recrue pour faciliter son intégration.

(voir p.20 / Témoignage | Laurine Bottin)



## Favoriser le transfert de compétences

Encourager le jumelage intergénérationnel et le *reverse mentoring* (coaching par une personne plus jeune et avec moins d'expérience) : inversion des rôles sachant / apprenant, échange de connaissances, d'expériences et d'idées, en associant des équipes et des niveaux hiérarchiques qui n'ont pas l'habitude de fonctionner ensemble. Les échanges de point de vue sur le secteur d'activité et l'entreprise sont favorisés.

- » Au Luxembourg, A&O Shearman et la Banque Européenne d'Investissement pratiquent le *reverse mentoring*.



## Supprimer les clauses d'exclusivité dans les contrats de travail

Et offrir la possibilité de travailler pour un autre employeur ou de développer une activité complémentaire. Un salarié qui travaille ailleurs va développer de nouvelles compétences et s'ouvrir à d'autres perspectives. Cela permet de répondre à son besoin de liberté et à son goût pour les expériences variées. Ainsi, paradoxalement, c'est un moyen de le fidéliser car un seul emploi ne peut pas toujours répondre à toutes ses envies.



## Être ouvert aux nouvelles influences

Faire taire ses *a priori*, rester ouvert d'esprit et à l'écoute, ne pas généraliser le comportement d'un individu à toute une tranche d'âge. Communiquer, créer des occasions de collaborer avec les jeunes, de discuter avec eux, de faire se connecter les générations.

- » Participer aux initiatives permettant de rencontrer et collaborer avec des jeunes. Des opportunités de présenter son entreprise et son métier, de mettre des jeunes à l'épreuve sur un challenge ou de les accueillir en entreprise grâce aux stages ou à l'apprentissage. (voir p.14 / Quelques initiatives pour rencontrer la GenZ)



## Manager autrement

Travailler ses *soft skills* pour encourager le dialogue et instaurer une confiance mutuelle au sein des équipes.

- » Des formations sur la communication, l'intelligence émotionnelle, le management d'équipes intergénérationnelles peuvent être proposées aux managers, qui devront se sentir soutenus par leur direction (par exemple, la formation de la House of Training - Gérer une équipe multigénérationnelle au quotidien).



## Être attentif à la santé mentale de ses collaborateurs

Mettre en place les moyens pour aider à renforcer la résilience et la capacité des personnes à prendre soin d'elles-mêmes, à faire valoir leur droit à la déconnexion.



## Donner la possibilité de prendre des pauses professionnelles

Pour se consacrer à sa famille ou développer un projet personnel (mission humanitaire, voyage, développement d'une activité), avec possibilité de reprendre son poste à son retour voire de continuer à percevoir tout ou une partie de son salaire pendant son absence.

- » L'Université du Luxembourg propose une semaine de congés supplémentaire par an pour développer un projet personnel.

# Témoignage | Laurine Bottin

## Équipe Talent Attraction, PwC

### PwC recrute chaque année de nombreux jeunes sortis de l'école. Comment intégrez-vous ces jeunes à l'entreprise ?

Le processus d'intégration commence dès la signature du contrat de travail, avec un parcours d'accompagnement qui se poursuit jusqu'à la fin de la période d'essai.

Avant même son arrivée, le candidat fait connaissance avec l'entreprise au travers d'une visite en réalité virtuelle des locaux, reçoit des informations pratiques et rencontre une partie de ses futurs collègues. Ainsi, un collègue « buddy »<sup>1</sup> est désigné pour accompagner le jeune et répondre à toutes ses questions, qu'elles relèvent des exigences du poste comme de la vie quotidienne et sociale de PwC Luxembourg.

Des formations en *hard* et *soft skills* sont également proposées pour parfaire sa formation académique et accélérer son intégration. Il est invité à rejoindre les communautés formées par les anciens de son école et à participer à un séminaire d'intégration pour travailler son réseau et vivre les valeurs de l'entreprise au travers d'un « *serious game* ».

En quelques semaines, c'est comme s'il avait toujours été là.

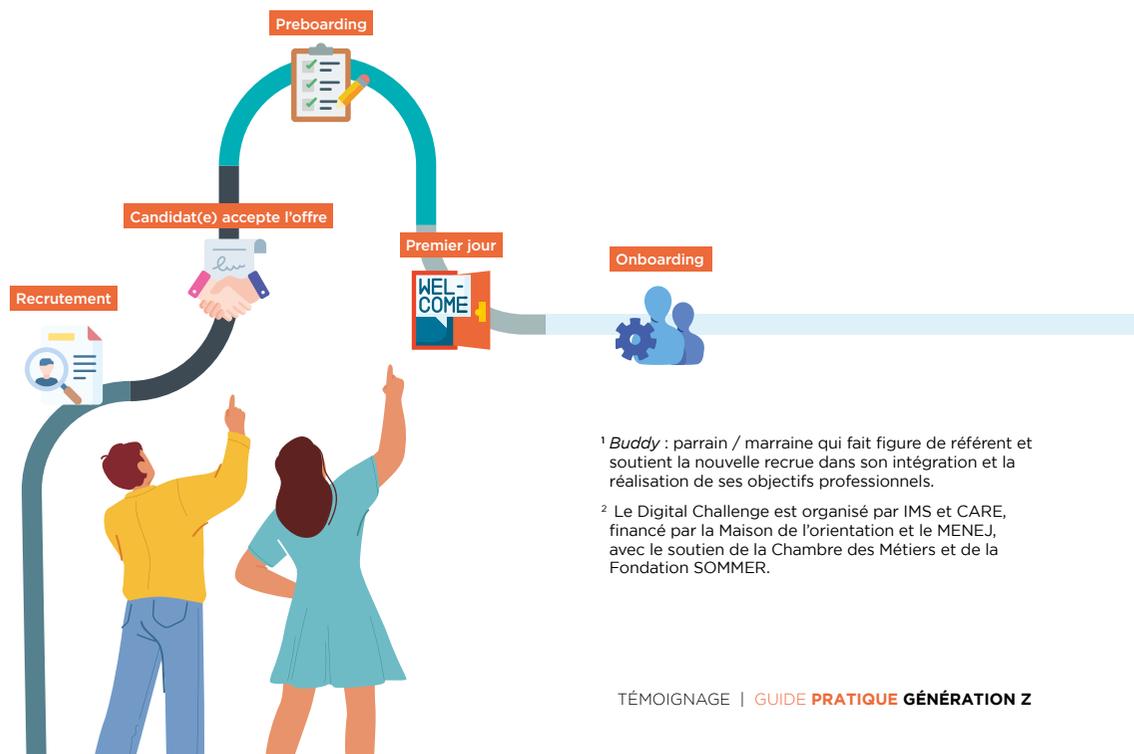
### Qu'apportent-ils aux équipes et à l'entreprise ?

PwC a placé l'innovation au cœur de sa stratégie, et veille à avoir toujours un temps d'avance et à rester agile. Cela n'est possible qu'en s'entourant de jeunes à l'esprit critique, formés dans des écoles d'excellence qui leur apprennent à réfléchir *out of the box*.

En effet, comme il est capital pour PwC de s'inscrire dans le paysage de la jeunesse au Luxembourg, nous ne lésinons pas sur le recrutement des jeunes diplômés. Investir dans ces jeunes recrues, c'est investir dans le futur de l'entreprise et garantir sa pérennité.

### À quels arguments sont-ils particulièrement sensibles lors de leur embauche ?

Les jeunes sont sensibles au fait que PwC a à cœur de veiller à leur employabilité tout au long de leur carrière, avec de nombreuses opportunités de se former. L'équilibre vie professionnelle-vie privée fait également partie des arguments, grâce à une grande flexibilité sur les horaires et les lieux de travail - nous avons 8 bureaux satellites répartis sur le territoire luxembourgeois, notamment près des frontières - mais aussi grâce à nos nombreuses solutions pour faire du sport ou se détendre directement sur le lieu de travail.



<sup>1</sup> *Buddy* : parrain / marraine qui fait figure de référent et soutient la nouvelle recrue dans son intégration et la réalisation de ses objectifs professionnels.

<sup>2</sup> Le Digital Challenge est organisé par IMS et CARE, financé par la Maison de l'orientation et le MENEJ, avec le soutien de la Chambre des Métiers et de la Fondation SOMMER.

### Vous avez participé plusieurs fois au Digital Challenge<sup>2</sup>. Quel bilan tirez-vous de cette expérience ?

Cette initiative est en prise directe avec notre volonté de nous connecter aux jeunes, voire même très jeunes puisqu'il s'agit de lycéens, pour récolter leur point de vue novateur. Cette expérience permet de créer un vrai échange et de prendre du recul sur une ou plusieurs de nos problématiques (par exemple la place du *team leader* dans le travail hybride, l'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans le processus de recrutement...).

En outre, le Digital Challenge nous permet un véritable échange intergénérationnel nous donnant les clés de compréhension de la jeunesse, tout en apportant aux jeunes un regard nouveau et pratique sur le monde professionnel.

### Participez-vous à d'autres initiatives destinées à vous rapprocher des jeunes au Luxembourg ? Si oui lesquelles et pourquoi ?

Nous avons plusieurs initiatives pour aiguiller la jeunesse, l'aider à trouver sa voie, et créer la rencontre. Avec *Job in a day*, les jeunes diplômés passent une journée chez PwC, découvrent une partie de nos 300 métiers et participent à des entretiens. Ils peuvent même signer leur contrat de travail le jour même. Avec le *Job Shadow Day*, les lycéens ont l'opportunité de découvrir des métiers et le monde du travail, et cela leur permet de faciliter leur choix d'orientation professionnelle.

Des *workshops* sont organisés en partenariat avec la Maison de l'Orientation pour apprendre aux jeunes à gérer leur présence sur LinkedIn, pour découvrir les métiers de la finance, pour savoir mener des entretiens d'embauche ou rédiger un CV.

# Témoignage | Maeva Kersuzan

## 17 ans , élève de 2<sup>ème</sup>, Lycée Aline Mayrisch, Luxembourg

### Qu'est-ce qui vous a donné envie de participer au Digital Challenge proposé par IMS ?

Je voulais travailler sur un cas concret, un vrai besoin d'entreprise, ce qui change des cas d'école fictifs auxquels on est soumis dans le cadre scolaire. J'ai participé à 2 reprises à l'initiative *Digital Challenge* : pour Handicap International et pour Orange.

### Qu'est-ce qui vous a plu dans cette expérience ? Vous a surpris ?

J'ai apprécié de me sentir utile en répondant au challenge proposé par l'entreprise, qui était pour Orange le suivant : « *Comment l'entreprise peut-elle faire pour attirer plus de jeunes clients luxembourgeois ?* ».

J'ai également aimé travailler en groupe, avec des élèves que je ne connaissais pas, ce qui représentait un challenge à part entière pour s'entendre sur la solution à proposer.

### Quel regard portez-vous sur le monde des entreprises suite à cette expérience ?

Mon image de l'entreprise a changé. J'avais une image d'entreprise « à l'ancienne », avec des relations uniquement orientées autour du travail. J'ai rencontré des entreprises dans lesquelles on se sent comme une famille, avec une bonne ambiance et le sens du collectif.

Ça m'a permis de prendre conscience de mon besoin d'interactions permanentes avec mon entourage professionnel. Ceci dit, je n'ai pas encore choisi ce que je veux faire. Je suis aussi tentée par l'enseignement, dont l'ADN est de transmettre.

### Recommanderiez-vous à d'autres jeunes de participer à cette expérience ?

Je recommande sans hésiter de vivre cette expérience, qui est une opportunité pour connaître le monde de l'entreprise, et qui aide à choisir son orientation post-Bac.



# Témoignage | Cristina Costa

## Assistante de Direction, Losch

### Depuis quand accueillez-vous des apprentis ?

Mon entreprise accueille des apprentis depuis plus de 20 ans, dans plusieurs métiers différents.

Personnellement, je suis tutrice en entreprise depuis 12 ans, j'ai suivi la formation à la Chambre de Commerce en 2012.

### Avez-vous constaté une évolution dans leur motivation au fil des années ?

Il y a certes une évolution dans la motivation des apprentis car au fil des années les perspectives du futur, les attentes envers le travail et la vision de la carrière professionnelle changent et évoluent avec les générations.

Mes premiers apprentis faisaient partie de la Génération Y. Cette génération partageait les valeurs de ses parents. La fidélité à l'entreprise et une longue carrière au sein du même employeur étaient synonymes de réussite professionnelle. Ils aimaient la stabilité et étaient rassurés par des directives précises qu'ils respectaient à la lettre.

En revanche la Génération Z est plus flexible et plus digitalisée. Les jeunes de cette génération sont à l'aise avec les nouvelles technologies. Ils sont plus libres dû au fait qu'ils ont des perspectives moins éloignées dans le futur. Ils vivent le moment présent.

Ils sont plus curieux et plus ouverts aux changements que les générations précédentes et n'envisagent pas de longues carrières auprès du même employeur par peur de s'ennuyer dans une routine. Ils sont moins prêts à faire des concessions sur la qualité de la vie privée en faveur de la carrière professionnelle.

### De votre point de vue, qu'apportent les jeunes à l'entreprise ?

À mon avis, les jeunes d'aujourd'hui apportent un vent frais dans les sociétés.

Leur curiosité, leur autonomie et leur vision différentes de celles des générations précédentes poussent les dirigeants à changer les modes de management. Ils sont un soutien dans l'acceptation des nouvelles technologies, qui sont souvent un frein pour les anciens.

Leur vision différente du futur et de la vie active apporte une évolution au monde professionnel favorisant davantage la collaboration et supprimant la soumission et les ordres.

### Adaptez-vous votre management aux jeunes collaborateurs ?

Oui absolument. Pour bien gérer la nouvelle génération, il faut éviter le management d'autorité. Les jeunes ont besoin de leaders, de dirigeants qui leur servent d'exemple.

La nouvelle génération suit des modèles, d'où leur attraction pour les influenceurs sur les réseaux sociaux.

Un manager doit être en quelque sorte un influenceur dans l'entreprise.

La communication et le sentiment de confiance envers eux sont très importants.

Ils vivent au rythme de l'évolution technologique, il faut les maintenir actifs et leur donner des tâches intéressantes au risque de les perdre si la routine s'installe.

Ils veulent être des collaborateurs impliqués et non obéir uniquement à des ordres.



# Qui peut m'aider ?

## Rencontrer des jeunes, proposer des projets ou des opportunités d'apprentissage

- **Programme Relations École-Entreprise de la Chambre de Commerce :** Des initiatives pour rapprocher le monde scolaire du monde de l'entreprise.  
<https://www.cc.lu/relations-ecoles-entreprises>  
Contact : ree@cc.lu
- **WinWin, le site dédié à l'apprentissage :** Pour savoir comment se préparer à former un apprenti et avoir accès à tous les documents nécessaires (voir p.16 / Apprentissage : le droit de former).  
<http://www.winwin.lu>  
Contact : winwin@cc.lu
- **Jonk Entrepreneurs Luxembourg asbl :** Pour encourager l'entrepreneuriat, permettre aux jeunes de relever des challenges en entreprise et créer des opportunités de rencontres.  
<https://jonk-entrepreneurs.lu/>
- **IMS Luxembourg (Inspiring More Sustainability) :** Pour accompagner les jeunes dans des projets spécifiques, collaboratifs et fédérateurs, notamment en termes de diversité et d'inclusion (entreprises membres).  
<https://imslux.lu/fra/youth>
- **Participation à certains salons et foires :** *StudenteFoire, Moovijob Day, Jobday ADEM, Léierplazendag, etc.*

## Se former

- **Formation «Gérer une équipe multigénérationnelle au quotidien» de la House of Training :**  
<https://www.houseoftraining.lu/training/catalog>

## Aller plus loin

- **Répertoire Sustainable Entrepreneurial Schools :** Pour favoriser le rapprochement entre le secteur scolaire et les entreprises qui proposent des activités dans le domaine de l'entrepreneuriat, de la durabilité économique, de la culture générale en matière de finances et d'économie ainsi que de l'orientation scolaire et professionnelle.  
<https://entrepreneurship.lu/>
- **Maison de l'orientation :** La Maison de l'orientation accueille tout citoyen cherchant information et conseil dans le cadre de son parcours d'études, de formation ou professionnel quel que soit son âge, niveau d'étude ou de qualification.  
<https://maison-orientation.public.lu/>
- **Portail lifelong learning :** Pour trouver une formation, demander une aide pour se former ou s'informer sur l'actualité de la formation.  
<https://www.lifelong-learning.lu/>



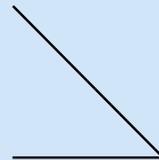
Inspirer

**OU**

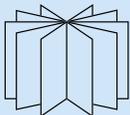
Communiquer



# Découvrez nos formations en Développement Personnel



**Nos experts  
vous accompagnent**



HOUSE OF  
**TRAINING**

[houseoftraining.lu](https://houseoftraining.lu)