Kitoko
PEOPLE

Les meilleurs talents de la génération Z: Étude DACH 2026

swissskills

worldskills Germany

skillsAustria
powered by WKO



Kitoko
PEOPLE

MENTIONS LÉGALES
Les meilleurs talents de la génération Z: étude DACH 2026 est une publication de Kitoko People.

Kitoko People
Bureau de Zurich: Hornbachstrasse 64, CH-8008 Zurich
Bureau de Berne: Optingenstrasse 18, CH-3013 Berne

Téléphone: +41 79 575 44 08
Site web: www.kitoko-people.ch
E-mail: hello@kitoko-people.ch
© octobre 2026 par Kitoko People

Mise en page: Maria Fernanda Ramirez Garduño
Crédits photos: SkillsAustria/Wieser/Slovencik | SwissSkills/Zanghellini/Schnalzger | WorldSkillsGermany/Grube/Erpinar/Windscheid

Les citations ne peuvent être reproduites qu’avec mention de la source;
un exemplaire justificatif est souhaité.



Table des matières

ÉDITORIAL **4**

RÉSUMÉ ANALYTIQUE **5**

Aperçu de l'échantillon 8
Conception et méthodologie de l'étude 9
Définition des meilleurs talents 10

RECUTEMENT DES TALENTS **11**
Principaux canaux de recherche d'emploi 11
Principaux facteurs de choix de l’employeur 13

COMPARAISON DES CATÉGORIES PROFESSIONNELLES **18**

DÉVELOPPEMENT DES TALENTS **20**
Principales qualités de leadership 20

FIDÉLISATION À LONG TERME **25**
Principaux facteurs de changement d’emploi 25
Avantages sociaux les plus attractifs 31

10 CHAMPS D’ACTION **33**

CONCLUSION: TROIS CONSTATS **35**
Remerciements aux participants à l’étude et aux entretiens 36

CONTACT **37**

ENTRETIENS AVEC DES ENTREPRISES DE LA RÉGRION DACH
Marie Eve (Centre hospitalier universitaire vaudois) 12
Andreas Bischoff (Bühler Group) 15
Torsten Lippoldt (SachsenEnergie AG) 19
Lea Hanses und Ulrich Schmidt (Viega Manufacturing GmbH & Co. KG) 22
Reinhard Koch (Sterner Werkzeugbau GmbH) 28
Fabian Leenen (Computacenter AG & Co. oHG) 30

Éditorial

Depuis sept ans, nous étudions les attentes des jeunes générations à l'égard du monde du travail et du management, et nous accompagnons les entreprises dans l'application concrète de ces enseignements. Notre approche repose sur une conviction : le monde du travail évolue aujourd'hui pour répondre aux exigences de demain. Dans cette perspective, nous établissons des liens entre les valeurs propres aux différentes générations. Notre vision, qui continue de guider nos services, reste inchangée : créer un environnement de travail sain sur le plan psychologique et attractif pour les générations futures.

Parallèlement, l'évolution démographique intensifie la concurrence pour attirer les jeunes professionnels qualifiés. Les entreprises sont ainsi confrontées à une question essentielle : comment identifier suffisamment tôt les jeunes talents performants, développer leurs compétences de manière ciblée et les fidéliser durablement ?

L'étude « Génération Z: les meilleurs talents – Étude DACH 2026 » apporte des réponses concrètes à ces questions. Près de 2 000 jeunes professionnels particulièrement performants, issus d'Allemagne, d'Autriche et de Suisse, révèlent, dans le cadre d'une comparaison internationale, les critères qui influencent leur choix d'employeur, renforcent leur fidélité ou les incitent à changer d'entreprise. Les résultats remettent en question certaines idées reçues : ce ne sont pas principalement le salaire ou les avantages sociaux qui font la différence, mais le climat de travail (90 %), la reconnaissance (71 %), les perspectives d'évolution professionnelle ainsi que la qualité du management et de la collaboration.

La comparaison avec les principales entreprises formatrices de la région DACH montre également qu'une gestion efficace des talents repose sur des structures clairement définies, un développement ciblé des compétences et une répartition précise des responsabilités en matière de relève et de développement des talents. Le recrutement, le développement et la fidélisation sont ainsi considérés comme les composantes d'un processus cohérent.

C'est là que réside le principal enjeu : les entreprises qui se contentent aujourd'hui de recruter les meilleurs talents, sans investir systématiquement dans leur développement ni leur offrir de perspectives d'avenir, risquent demain de manquer de personnel qualifié, de futurs cadres et de personnes capables d'assurer la relève.

Pour les entreprises, il ne s'agit donc pas simplement de s'adapter de manière générale à la « génération Z » et de chercher à comprendre ses attentes. L'essentiel est de mettre en place des structures professionnelles favorisant le développement de la relève et des talents, puis de les intégrer durablement au sein de la direction générale, des équipes dirigeantes et des programmes de formation.

C'est précisément dans cette démarche qu'intervient Kitoko People : nous accompagnons les entreprises dans l'identification, la sélection, le développement et la fidélisation à long terme des talents. Notre accompagnement couvre l'ensemble du processus, de l'analyse et de l'élaboration de stratégies à la conception de programmes de formation, en passant par le développement des compétences des responsables de formation.

Nous vous souhaitons une excellente lecture.

Arno Luginbühl
Co-fondateur de Kitoko People

Amadeo Disasi
Co-fondateur de Kitoko People



Résumé analytique



Recrutement de talents

- **L'ambiance de travail est le principal facteur d'attractivité commun.** Environ **90 %** des meilleurs talents de la région DACH considèrent que l'ambiance de travail, l'équipe et les collègues sont des éléments essentiels dans le choix d'un employeur.
- **C'est au sujet du salaire que l'on constate la plus grande différence entre les pays.** En Allemagne, **63 %** des personnes interrogées le jugent très important, contre **56 %** en Autriche et seulement **29 %** en Suisse.
- **On observe des différences marquées entre les secteurs d'activité. 63 %** des meilleurs talents des secteurs de la santé, de l'éducation et du social considèrent que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est très important, contre seulement **35 %** dans les secteurs de la technologie, de l'industrie, du bâtiment et des transports.
- **Au niveau international, les priorités en matière de choix d'employeur évoluent.** En dehors de la région DACH, la carrière et l'évolution professionnelle, la sécurité de l'emploi et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée revêtent une importance particulière, tandis que dans la région DACH, ce sont surtout l'ambiance de travail et la cohésion d'équipe qui priment.
- **Les notes scolaires ne suffisent pas à elles seules à identifier les meilleurs talents.** Les entretiens menés auprès des entreprises montrent que les performances observées, les progrès réalisés, l'esprit d'initiative, la prise de responsabilités, le potentiel de développement et l'adéquation avec les valeurs de l'entreprise sont des critères plus déterminants.

Résumé analytique

Développement des talents

- **La fréquence des retours réguliers est étonnamment faible.** Seuls **14 %** des personnes interrogées en Allemagne, **13 %** en Autriche et **16 %** en Suisse la citent comme une qualité particulièrement importante chez un dirigeant.

- **Les perspectives d'évolution professionnelle jouent un rôle déterminant dans la fidélisation des collaborateurs.** L'absence de perspectives de carrière et d'évolution professionnelle figure parmi les principales raisons invoquées pour changer d'employeur dans les trois pays de la région DACH.

- **Au niveau international, les attentes en matière de direction varient considérablement.** En dehors de la région DACH, on attend davantage une communication ouverte, ainsi que des orientations claires et des consignes concrètes.

- **Le développement des talents se fait de manière individuelle et non standardisée.** Des entretiens menés auprès d'entreprises montrent que les talents performants sont mis au défi de manière ciblée, se voient confier progressivement des responsabilités et sont accompagnés par des retours d'expérience structurés et des structures de formation professionnelles.



Résumé analytique



Fidélisation des talents

- **Ce sont des facteurs internes à l'entreprise qui motivent ce changement.** Pour les meilleurs talents de la région DACH interrogés, le manque de reconnaissance **(95 %)** et un meilleur climat de travail **(94 %)** figurent parmi les principales raisons de ce changement. En revanche, **72 %** citent une augmentation de salaire.
- **Le discours sur le « job hopping » ne rend pas compte de la réalité. 65 %** des meilleurs talents autrichiens peuvent envisager de rester plus de quatre ans, contre **43 %** en Suisse et **37 %** en Allemagne.
- **Une mauvaise gestion est l'une des principales raisons de changement d'emploi. 90 %** des personnes interrogées considèrent que l'insatisfaction vis-à-vis de leurs supérieurs hiérarchiques ou de leurs responsables de formation est une raison importante, voire très importante, de changer d'employeur.
- **La fidélisation à long terme repose sur des perspectives concrètes.** Les entretiens menés auprès des entreprises montrent qu'une planification précoce des besoins en personnel, des affectations ciblées dans différents domaines et des possibilités d'évolution internes clairement identifiées augmentent les chances de retenir à long terme les talents les plus performants au sein de l'entreprise.

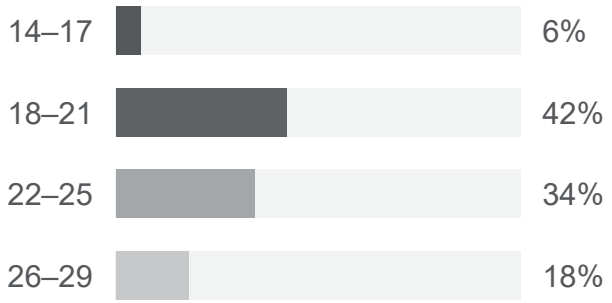
Aperçu de l'échantillon

Échantillon

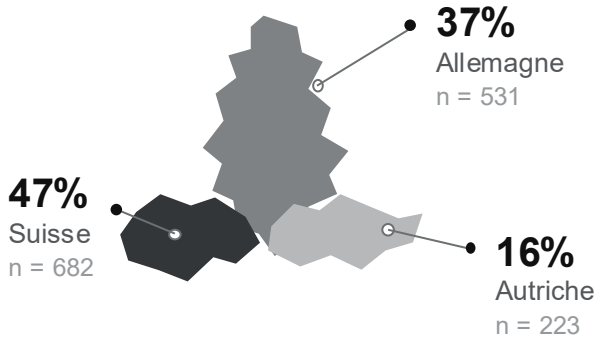
2’065
Participants
1’436 en DACH
629 à l’international

Jeunes professionnels très performants issus des championnats professionnels nationaux et internationaux, complétés par des talents des États-Unis et des membres de la communauté Global Shapers.

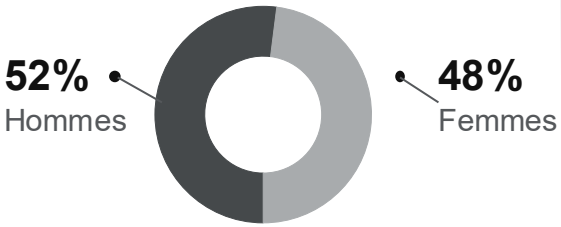
Répartition par âge (DACH)



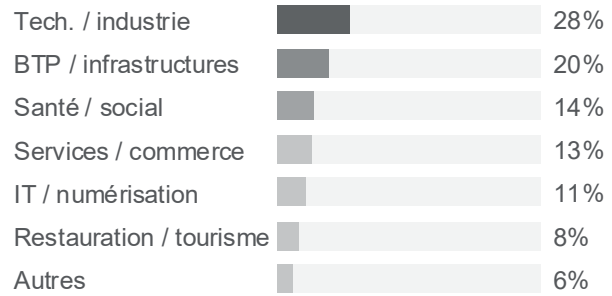
Pays (DACH)



Genre



Groupes professionnels (DACH)



Comparaison internationale

629
Participants

Participants des États-Unis et membres de la communauté internationale des Global Shapers.

Conception et méthodologie de l'étude

PART 1

Enquête quantitative en ligne

Période d'enquête

2023–2026

Échantillon aléatoire (DACH)

Enquête quantitative menée auprès de 1436 jeunes talents professionnels très performants d'Allemagne, d'Autriche et de Suisse, complétée par un groupe de comparaison international composé de 629 participants.

Axe de recherche

Recueil des attentes principales vis-à-vis des employeurs, du dirigeant, du développement professionnel et de la fidélisation, ainsi qu'analyse des différences selon les pays et les catégories professionnelles.

PART 2

Groupes de discussion en ligne

Période d'enquête

2023–2026

Groupes de discussion par pays

Réalisation avec 4 à 8 jeunes talents par groupe, originaires d'Allemagne, d'Autriche et de Suisse. En Suisse, les groupes de discussion se sont déroulés en allemand, en français et en italien.

Classification qualitative

Approfondissement des résultats quantitatifs et discussion sur les attentes, les expériences, les motivations et les défis perçus.

PART 3

Enquête qualitative en ligne

Réalisation d'entretiens

Octobre 2026

Perspective de l'entreprise

Entretiens avec une sélection d'entreprises de formation réputées d'Allemagne, d'Autriche et de Suisse.

Comparaison pratique

Un aperçu des initiatives, stratégies, défis et bonnes pratiques propres à chaque entreprise.



Les meilleurs talents de la génération Z

Définition et délimitation
La génération Z regroupe les talents nés entre 1995 et 2010 environ. Cette étude se concentre sur les jeunes en formation, en début de carrière et qui acquièrent leurs premières expériences de direction.

Notre conception des talents d'exception
Des talents professionnels orientés vers la performance, possédant un haut niveau de compétence technique, une forte volonté d'apprendre et de réussir, ainsi qu'un potentiel de développement supérieur à la moyenne. La qualification pour les championnats nationaux et internationaux des métiers témoigne d'une grande ambition professionnelle, d'une orientation vers la performance et de compétences transversales. Parmi celles-ci figurent notamment la persévérance, la capacité à gérer la pression, la résilience et la détermination.

Pertinence pour le marché du travail
La génération Z représente aujourd'hui environ 20 % de la population active en Suisse*. Parallèlement, au cours des dix prochaines années, plus de 900 000 actifs – soit environ un cinquième de la population active actuelle – atteindront l'âge de la retraite**. Avec l'évolution démographique, la relève qualifiée se fait donc de plus en plus rare. Les jeunes professionnels performants revêtent une importance stratégique croissante pour garantir la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée, favoriser l'innovation, assurer la direction, préparer la relève et maintenir la compétitivité.

Élément distinctif de cette étude
L'étude ne porte pas sur l'ensemble de la génération Z, mais plus précisément sur son élite axée sur la performance. Elle analyse les meilleurs talents de la région DACH en les comparant aux meilleurs talents internationaux, et les différencie selon les catégories professionnelles.

*PwC Switzerland, Global Workforce Hopes and Fears Survey 2026
**Deloitte Switzerland, L'IA générative ne résout pas le problème de la main-d'œuvre en Suisse 2026

Principaux canaux pour la recherche d'emploi

Plus la cellule est foncée, plus la proportion est élevée

Canal	Suisse	Allemagne	Autriche	International
Offres d'emploi	29%	26%	25%	24%
Contacts personnels	26%	22%	23%	17%
Site web de l'entreprise	21%	19%	18%	19%
LinkedIn	12%	7%	9%	12%
Salons de l'emploi et de la carrière	6%	13%	11%	16%
Instagram	3%	8%	8%	2%
Facebook	1%	1%	2%	5%
TikTok	0%	3%	2%	2%
Journaux / magazines / annonces	1%	0%	0%	0%
Autres	0%	1%	1%	3%

Source : Kitoko People, étude DACH 2026 | n = 2 065, dont DACH n = 1 436 (Allemagne n = 531 | Autriche n = 223 | Suisse n = 682) ; international n = 629 (États-Unis n = 577 | Global Shapers Community n = 52)

La comparaison entre les pays de la région DACH fait apparaître une tendance globalement homogène : **les offres d'emploi, les contacts personnels et le site web de l'entreprise comptent parmi les principaux canaux d'information pour la recherche d'emploi dans ces trois pays.**

C'est sur **LinkedIn ainsi que lors des salons de l'emploi et de l'orientation professionnelle** que les différences sont les plus marquées. En Suisse, LinkedIn revêt une importance plus grande (**12 %**) qu'en Autriche (9 %) et en Allemagne (7 %). En revanche, **les salons de l'emploi et de l'orientation professionnelle** sont nettement plus souvent cités en Allemagne (13 %) et en Autriche (11 %) qu'en Suisse (6 %).

Au **niveau international**, la tendance générale reste la même. On remarque notamment l'importance croissante **des salons de l'emploi et de l'orientation professionnelle, qui atteignent 16 %. Les réseaux sociaux tels qu'Instagram, Facebook et TikTok ne jouent qu'un rôle secondaire, tant dans la région DACH qu'à l'échelle internationale.**

«Notre rôle n’est pas seulement d’identifier les talents, mais aussi de créer les conditions pour qu’ils puissent se développer.»

Qu’entendez-vous, dans votre entreprise, par « jeune talent » et sur quels critères concrets vous appuyez-vous pour identifier ce potentiel ?

Pour nous, un jeune talent se caractérise avant tout par sa motivation, sa curiosité, sa proactivité, son ouverture et sa capacité à évoluer. Le potentiel ne se résume pas à la performance scolaire. Il peut aussi se révéler au cours de la formation. Certaines personnes développent fortement leur potentiel lorsqu’on leur fait confiance et qu’elles sont bien accompagnées. Le rôle de l’entreprise formatrice est donc aussi de créer les conditions permettant à ce talent d’émerger.

Comment identifiez-vous et sélectionnez-vous les jeunes talents orientés vers la performance, et quels outils ou processus fonctionnent réellement dans la pratique ?

Le stage est pour nous l’outil central de sélection. Il permet d’observer les jeunes dans la réalité professionnelle: leur adaptation au rythme de travail, leurs interactions avec l’équipe et leur comportement sur le terrain.

Dans certains métiers, nous avons renoncé à des tests de français ou de mathématiques, car ces compétences peuvent se développer. Nous privilégions l’observation en situation réelle, complétée par l’entretien et l’évaluation du formateur de terrain, qui joue un rôle déterminant dans la décision d’engagement.



Marie Kramer

Spécialiste de l’apprentissage et des stages professionnels, Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV)

- Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), Lausanne
- Environ 250 apprenti·e·s formé·e·s chaque année
- 30 Métiers de formation
- SwissSkills 2025 : 3 jeunes talents qualifiés, une première pour le CHUV

Comment développez-vous concrètement les jeunes talents et quelles mesures ont, chez vous, le plus d’impact ?

Nous travaillons avec des entretiens réguliers, des objectifs progressifs et une culture du feedback dans les deux sens. L’objectif n’est pas seulement de maîtriser un métier, mais de développer une véritable posture professionnelle. Nous confions progressivement davantage de responsabilités aux apprentis et valorisons leur évolution. Pour nous, la performance ne se résume pas à une note ou à un diplôme: c’est le chemin parcouru qui compte. Cette approche s’inscrit dans une véritable culture de la formation au CHUV: la responsabilité ne repose pas sur quelques personnes, mais est partagée entre formateurs, équipes et cadres. L’apprenti peut ainsi s’appuyer sur différentes personnes ressources tout au long de son parcours.

> “ Les jeunes souhaitent être considérés comme des collaborateurs à part entière et savoir clairement où ils en sont.

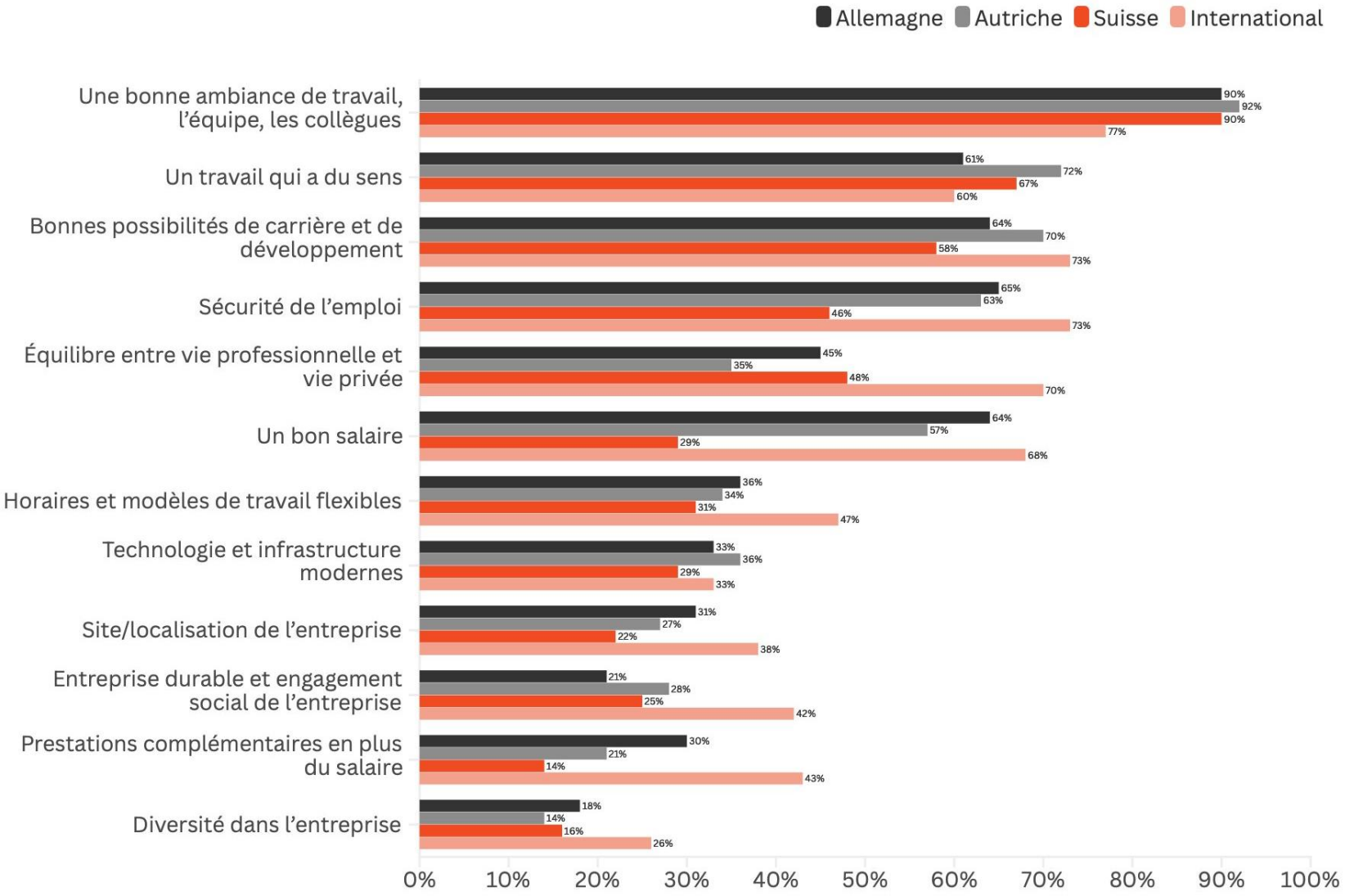
Quelles mesures concrètes fonctionnent le mieux chez vous pour fidéliser à long terme les jeunes talents à fort potentiel ?

La fidélisation commence dès le premier jour. Elle passe par un bon accueil et une formation de qualité. Grâce à la taille du CHUV, les apprentis peuvent découvrir différents services et perspectives professionnelles. Nous identifions ensuite celles et ceux qui souhaitent rester et leur montrons concrètement les possibilités au sein de l’institution: postes ouverts, mobilité interne et soutien à la candidature.

Quels résultats de l’étude reflètent votre réalité et sur quels constats seriez-vous en désaccord ?

L’importance accordée à la valorisation et à la communication correspond clairement à ce que nous observons. Les jeunes veulent être considérés comme de véritables collaborateurs et savoir où ils en sont. Un point me surprend davantage: la place relativement faible du feedback. Pour moi, il est essentiel pour identifier les forces, les marges de progression et construire progressivement son identité professionnelle.

Critères de choix de l’employeur



Source : Kitoko People, étude DACH 2026 | n = 2 065, dont DACH n = 1 436 (Allemagne n = 531 | Autriche n = 223 | Suisse n = 682) ; international n = 629 (États-Unis n = 577 | Global Shapers Community n = 52)



Principaux critères de choix d'un emploi

La comparaison entre les pays de la région DACH fait apparaître une tendance globalement homogène. **L'ambiance de travail, l'équipe et les collègues** occupent la première place en Allemagne (90 %), en Autriche (92 %) et en Suisse (90 %). Dans ces trois pays, le fait d'exercer **un travail qui a du sens** figure également parmi les critères essentiels dans le choix d'un employeur.

C'est au niveau du **salaire et de la sécurité de l'emploi** que l'on observe les plus grandes différences entre les pays. En Allemagne, 64 % des personnes interrogées considèrent que le salaire est très important, contre 57 % en Autriche, mais seulement 29 % en Suisse. De même, la sécurité de l'emploi revêt une importance nettement plus grande en Allemagne (65 %) et en Autriche (63 %) qu'en Suisse (46 %).

En comparaison internationale, **l'évolution de carrière (73 %), la sécurité de l'emploi (73 %) et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (70 %)** revêtent une importance plus grande. **L'ambiance de travail** reste un critère pertinent avec 77 %, mais ce chiffre est inférieur à ceux des trois pays de la région DACH.

« Les valeurs passent avant les compétences. »

Qu'entendez-vous par « jeune talent » ?

Pour nous, les jeunes talents ne se résument pas à leurs compétences techniques. Ce qui compte avant tout, c'est qu'ils partagent nos valeurs – Trust (confiance), Ownership (responsabilité) et Passion (passion) –, qu'ils comprennent notre vision et qu'ils incarnent l'orientation client. Pour nous, cela compte plus que les seules compétences techniques.

Comment identifiez-vous et sélectionnez-vous les jeunes talents motivés par la performance?

Tous les jeunes ont la possibilité de suivre un stage d'initiation. Nous ne sélectionnons pas au préalable en fonction des notes, des bulletins scolaires ou de l'origine, mais apprenons à connaître la personne dans le cadre de son travail quotidien. Ce faisant, nous prêtons attention à deux éléments : les valeurs personnelles correspondent-elles à notre culture d'entreprise et le candidat dispose-t-il des compétences fondamentales requises pour le métier ? Les valeurs priment sur les compétences. Lorsque cette adéquation est au rendez-vous, cela se traduit notamment par un taux de résiliation des contrats d'apprentissage très faible : alors qu'en Suisse, environ 20 % des contrats d'apprentissage sont résiliés au cours des deux premières années, ce chiffre n'est que de 2 à 3 % chez nous.



Andreas Bischof

Responsable du développement de la formation professionnelle au sein du groupe Bühler et membre du conseil de fondation de SwissSkills

- Groupe Bühler, Uzwil
- 530 apprentis dans le monde, dont 307 en Suisse ; 10 métiers d'apprentissage
- SwissSkills: 27 médailles, dont 10 titres de champion de Suisse
- WorldSkills 2026: 1 médaille d'or

Comment accompagnez-vous les jeunes talents dans leur développement ?

Pour nous, la personnalisation est essentielle. Nos apprentis peuvent bénéficier de cinq offres d'accompagnement et les combiner entre elles :

- Des concours professionnels pour les talents qui aiment la compétition
- Des projets de recherche pour les jeunes dotés d'un esprit de recherche
- Des missions à l'étranger pour acquérir une expérience interculturelle
- Le soutien à des projets pour les talents présentant un potentiel de leadership
- Des modules de soutien supplémentaires allant au-delà de leur propre métier

> “ Depuis 2010, sur les 27 médaillés de SwissSkills, 20 travaillent toujours chez Bühler.

Qu'est-ce qui fonctionne le mieux pour fidéliser les jeunes talents à long terme ?

L'orientation professionnelle et de carrière dès le milieu de l'apprentissage est un élément clé. Dans ce cadre, nous leur présentons délibérément des parcours en dehors de Bühler ou via des études supérieures. Les jeunes doivent pouvoir évoluer là où ils le souhaitent. Parallèlement, nous restons en contact avec nos anciens apprentis et essayons de les faire revenir plus tard. Nous avons la grande chance qu'environ deux tiers des diplômés puissent et souhaitent rester chez nous.

Quels résultats de l'étude te surprennent ?

Ce qui me surprend, c'est que le salaire et, en particulier, les avantages sociaux aient un poids relativement faible. Je m'attendais à davantage, notamment en matière d'avantages sociaux, car nous investissons massivement dans la gestion de la santé et la prévention.

La génération Z débat sur le choix de son employeur

« Il est important de proposer des **perspectives d'évolution** et des **formations continues** qui incitent les collaborateurs à rester dans l'entreprise et à s'y investir. »

– Génération Z en Suisse

« J'attache une importance particulière à un **travail qui a du sens** et à une **bonne ambiance de travail**, car ces facteurs contribuent à mon bien-être et à ma motivation. »

– Génération Z en Suisse

« Parce que si mon **équipe** n'est pas **solidaire**, si je ne m'y sens pas bien, alors je ne veux pas y travailler. Peu importe le salaire qu'on me propose. »

– Génération Z en Autriche

« Je suis satisfait quand, à la fin de la semaine, je peux dire : aujourd'hui, **j'ai appris quelque chose** ou j'ai fait quelque chose dont je vois que cela aura un **impact positif à long terme**. »

– Gen Z Global Shapers Community

« Je préfère vraiment cette relation personnelle, cette **reconnaissance personnelle**. Je pense que c'est plus important pour moi, même à long terme. »

– Génération Z en Allemagne

« Je trouve qu'il est plus important d'**apprendre quelque chose** que de monter les échelons au sein de l'entreprise. »

– Génération Z en Autriche

« Nous recherchons quelque chose de stable, quelque chose de plus stable que des changements constants […] il est donc important que nous ayons davantage de **sécurité pour l'avenir** et que nous puissions faire des projets. »

– Génération Z en Allemagne

“ Les meilleurs talents restent là où leurs performances sont reconnues, où leur évolution est favorisée et où leurs perspectives d'avenir se concrétisent.

- Amadeo Disasi, cofondateur de Kitoko People



Comparaison transnationale des groupes sectoriels

Plus la couleur orange est intense, plus la proportion est élevée.

Groupe sectoriel	Ambiance de travail	Équilibre vie professionnelle-vie privée	Technologie	Durabilité	Services supplémentaires	Salaire
Économie, commerce et administration	94%	53%	34%	26%	24%	52%
Technique, industrie, construction et transports	89%	35%	33%	20%	20%	41%
Santé, éducation et affaires sociales	92%	63%	30%	26%	34%	67%
Informatique, médias et communication	87%	55%	53%	17%	10%	40%
Hôtellerie, tourisme et loisirs	89%	56%	22%	24%	10%	30%
Nature, environnement et alimentation	93%	38%	16%	37%	16%	32%
Art, design, culture et mode	90%	56%	21%	31%	12%	33%

Source : Kitoko People, étude DACH 2026 | n = 2 065, dont DACH n = 1 436 (Allemagne n = 531 | Autriche n = 223 | Suisse n = 682) ; international n = 629 (États-Unis n = 577 | Global Shapers Community n = 52)

Les différences sont particulièrement marquées en matière d'**équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de technologie et de salaire**. Dans le secteur **Santé, éducation et affaires sociales**, l'**équilibre entre vie professionnelle et vie privée (63 %)** et le **salaire (67 %)** revêtent une importance particulière. Dans le secteur **Informatique, médias et communication**, on note l'importance élevée accordée aux **technologies modernes (53 %)**, tandis que celle-ci est nettement moindre dans le secteur **Nature, environnement et alimentation**, où elle s'élève à **16 %**.

Méthodologie : les données DACH ont été analysées conjointement et 16 secteurs d'activité ont été regroupés en 7 catégories professionnelles. Le graphique présente la part des réponses « très important » pour chaque catégorie.

« Chez nous, le potentiel se révèle au fil de la formation. »

Dans votre entreprise, qu'entendez-vous par « jeune talent » et comment identifiez-vous concrètement ce potentiel ?

Pour nous, un jeune talent ne se résume pas uniquement à ses compétences techniques et manuelles. L'esprit d'équipe, la curiosité et la volonté d'apprendre sont également déterminants. Les jeunes doivent être ouverts à la nouveauté, aller vers leurs collègues, poser des questions et être prêts à accepter les retours d'expérience. Les talents particulièrement performants se distinguent en outre par leur capacité à saisir rapidement les choses, à réagir avec souplesse et à faire preuve d'une grande vivacité d'esprit.

Chez nous, le potentiel se révèle au cours de la formation. Pendant environ un an et demi, les apprentis travaillent au centre de formation selon un principe de cursus. Dans les différents modules de formation, nous utilisons des fiches d'évaluation qui permettent d'identifier des tendances : quels sont leurs points forts ? À quels domaines d'activité une personne est-elle particulièrement adaptée ? Et dans quels domaines un développement supplémentaire est-il nécessaire ?

Concrètement, comment accompagnez-vous les jeunes talents et quelles sont les mesures qui s'avèrent les plus efficaces chez vous ? À quoi le reconnaissez-vous ?

L'accompagnement individuel au quotidien est un levier essentiel. Nos formateurs sont à l'écoute des questions et des problèmes et observent très attentivement les domaines dans lesquels chacun peut relever des défis supplémentaires.

Les apprentis les plus performants se voient confier de manière ciblée des tâches spécifiques et des petits projets. Dans ce cadre, ils développent ou mettent au point, par exemple, des solutions pour nos départements spécialisés. Ils ont ainsi la possibilité d'assumer des responsabilités au-delà du programme de formation habituel et de mettre leurs compétences en pratique. Pour nous, l'efficacité se mesure avant tout à l'autonomie avec laquelle une personne gère ces tâches, à la rapidité avec laquelle elle assimile de nouvelles connaissances et à la manière dont elle évolue dans des situations de travail réelles. Le retour d'information continu est ici essentiel : les exercices et les tâches sont évalués, les formateurs s'entretiennent régulièrement avec les apprentis et l'auto-évaluation est également prise en compte lors des entretiens d'évaluation.



Torsten Lippoldt
coordinateur de formation

- SachsenEnergie AG
- 160 apprentis dans huit métiers

Quelles sont les mesures concrètes qui fonctionnent le mieux chez vous pour fidéliser à long terme les jeunes collaborateurs performants au sein de l'entreprise ?

Pour la fidélisation, il est essentiel que les jeunes découvrent très tôt un domaine d'activité qui leur convient et qu'ils s'y intègrent dès leur formation. Lors des stages en entreprise, nous veillons donc très attentivement à déterminer où chacun s'intègre le mieux, tant sur le plan professionnel que personnel, et où un poste est effectivement disponible par la suite.

Notre convention collective de recrutement constitue également un facteur important. En principe, tous les apprentis sont d'abord embauchés avec un contrat à durée déterminée. En cas de bons résultats– sur la base du bulletin de l'école professionnelle, des résultats aux examens et des évaluations réalisées pendant la période de formation –, il est possible d'obtenir directement un contrat de travail à durée indéterminée. C'est une incitation claire à rester.

À cela s'ajoutent des possibilités concrètes de formation continue et de qualification. En fonction du poste, nous prenons par exemple en charge des formations spécialisées en technique des câbles, pour les travaux sous tension ou les habilitations de commutation. Nous soutenons également les qualifications supérieures, telles que celles de maître artisan ou de technicien, dès lors qu'elles correspondent aux besoins de l'entreprise et à son développement futur. Ces dernières années, nous avons ainsi réussi à fidéliser une très grande partie de nos apprentis au sein de l'entreprise.

> “ Le développement ne peut se faire que si les jeunes comprennent ce qui fonctionne bien, où se situent les erreurs et quelles leçons ils peuvent en tirer.

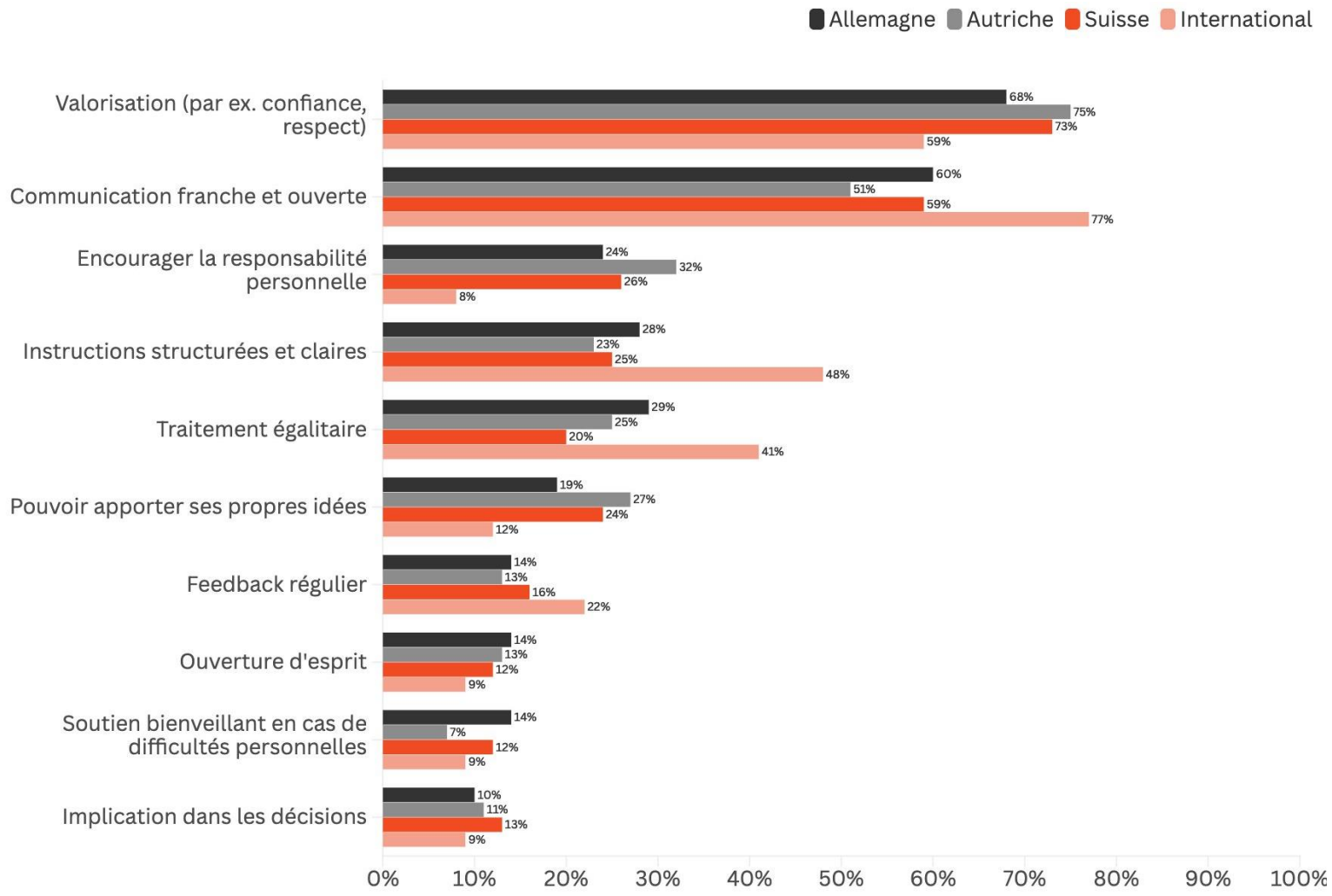
Quels résultats de l'étude correspondent à votre réalité et sur quels points seriez-vous en désaccord ? Pourquoi ?

Je partage clairement plusieurs de ces résultats. La question d'un travail qui a du sens revient régulièrement chez nous, que ce soit lors des salons de l'emploi ou dans nos échanges avec les jeunes. En même temps, j'évaluerais un peu différemment l'importance relative de certains facteurs dans notre secteur industriel. D'après mon expérience, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée n'est pas une priorité absolue pour les jeunes qui choisissent de rejoindre notre entreprise en tant que fournisseur d'énergie. Le salaire joue bien sûr un rôle, mais la sécurité de l'emploi est encore plus importante. En tant que fournisseur d'énergie, nous sommes justement en mesure d'offrir une grande stabilité à cet égard.

Les résultats de l'étude sur le leadership et la formation professionnelle confirment très clairement notre pratique : la reconnaissance ainsi qu'une communication honnête et ouverte sont, à mon sens, des conditions préalables indispensables. Sans cette attitude, on n'a pas sa place en tant que formateur.

Je n'interpréterais donc pas le fait que le retour d'information régulier ne figure pas en tête de l'étude comme un signe de son manque d'importance. Le développement ne fonctionne que si les jeunes comprennent ce qui fonctionne bien, où se situent les erreurs et ce qu'ils peuvent en tirer comme enseignements. Il est également important d'encourager la responsabilité personnelle – mais toujours en fonction du niveau de développement et du domaine d'activité concerné.

Principales qualités de dirigeant



Source : Kitoko People, étude DACH 2026 | n = 2 065, dont DACH n = 1 436 (Allemagne n = 531 | Autriche n = 223 | Suisse n = 682) ; international n = 629 (États-Unis n = 577 | Global Shapers Community n = 52)



Principales qualités de dirigeant

La comparaison les pays de la région DACH fait apparaître une tendance globalement homogène en ce qui concerne les principales qualités de dirigeant. **L'estime, la confiance et le respect** occupent la première place en Allemagne (68 %), en Autriche (75 %) et en Suisse (73 %). **L'honnêteté et la communication ouverte** figurent également parmi les attentes essentielles envers les dirigeants dans ces trois pays.

Ce qui est particulièrement surprenant, c'est surtout le faible poids global accordé à certains besoins en matière de direction. Seuls 24 % des personnes interrogées en Allemagne, 32 % en Autriche et 26 % en Suisse considèrent que « **favoriser la responsabilité individuelle** » est particulièrement important. Le « **retour d'information régulier** » affiche des chiffres encore nettement plus bas, avec 14 % en Allemagne, 13 % en Autriche et 16 % en Suisse.

À l'échelle internationale, certaines priorités évoluent. **La communication ouverte** arrive en tête avec 77 %. **Les consignes claires et structurées (48 %)** ainsi que **l'égalité de traitement (41 %)** revêtent également davantage d'importance à l'échelle internationale que dans la région DACH. **La reconnaissance** reste un facteur clé du Leadership à l'échelle internationale.

> « Je pense que la transparence et la communication sont aujourd'hui plus importantes que jamais. »
> – Gen Z Global Shapers Community

« Une bonne formation ne se fait pas toute seule »

Dans votre entreprise, qu'entendez-vous par « jeune talent » et sur quoi vous basez-vous concrètement pour identifier ce potentiel ?

Lea Hanses : Ce qui compte, c'est la motivation à performer et surtout la volonté d'apprendre. Pour moi, le potentiel de développement se mesure à la manière dont une personne gère les retours d'expérience, à sa capacité à mettre réellement en pratique ces retours et à sa volonté de progresser. C'est pourquoi nous organisons régulièrement, tout au long de l'année, des entretiens de retour d'expérience et d'évaluation.

Concrètement, comment accompagnez-vous les jeunes talents dans leur développement et quelles sont les mesures qui vous semblent les plus efficaces ?

Ulrich Schmidt : Nos formateurs à temps plein et nos ateliers de formation constituent une base essentielle. C'est précisément là que nous identifions et développons les compétences manuelles. Mais ce sont surtout les 80 personnes avec lesquelles nos apprentis travaillent quotidiennement au sein des différents départements qui ont une influence déterminante. Nous les appelons parfois nos « accompagnateurs ». Ils transmettent leurs connaissances, confient des responsabilités et constituent des modèles importants.

Lea Hanses : Nous assurons une formation continue ciblée à nos responsables de formation. Il est important pour nous que nos collègues comprennent le quotidien et les besoins de la jeune génération et qu'ils se sentent à l'aise et capables d'agir dans leur rôle. Parallèlement, nous investissons délibérément dans les compétences transversales de nos apprentis, par exemple lors de nos semaines de formation annuelles ou dans le cadre de séminaires consacrés à des thèmes tels que la gestion du temps, la gestion des conflits et la gestion de projet.



Lea Hanses
Direction de la formation commerciale

Ulrich Schmidt
Direction de la formation professionnelle et technique

- Viega GmbH & Co. KG, Attendorn / Viega Manufacturing GmbH & Co. KG
- Environ 221 apprentis, 20 métiers d'apprentissage
- Deux ateliers de formation propres à l'entreprise
- taux d'embauche : 90 %

Quelles sont les mesures concrètes qui fonctionnent le mieux chez vous pour fidéliser à long terme les jeunes collaborateurs performants au sein de l'entreprise ?

Ulrich Schmidt : Nous planifions nos besoins en formation de manière structurée, en collaboration avec les départements, cinq à six ans à l'avance.

> “ Nous planifions nos besoins en formation de manière structurée, en collaboration avec les départements, cinq à six ans à l'avance.

Lea Hanses : Environ six mois avant la fin de la formation, nous commençons à discuter de manière approfondie de leurs perspectives d'avenir. Nous constatons alors que cette question prend certains jeunes au dépourvu et qu'ils n'y ont pas encore réfléchi. D'autres ne savent pas encore quelle voie ils souhaitent emprunter après leur formation. D'autres encore ont déjà une idée très précise de leur avenir professionnel.

Quels résultats de cette étude correspondent à votre réalité et sur quels points seriez-vous en désaccord ?

Lea Hanses : L'ambiance de travail, un travail qui a du sens, la sécurité et les possibilités d'évolution sont des thèmes que les candidats évoquent régulièrement. Personnellement, j'aurais même pensé que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée serait un peu plus important.

Ulrich Schmidt : Ce qui m'a surtout surpris, c'est la différence notable en matière de salaire. Le fait que ce critère ait beaucoup moins d'importance pour les personnes interrogées en Suisse qu'en Allemagne.

La génération Z débat des qualités d'un bon dirigeant

« Quelques mots simples de **reconnaissance** suffisent. Des phrases comme « Bravo » ou « Bien fait » peuvent faire toute la différence. »

– Génération Z en Suisse

« Et je peux souvent **m'exprimer de manière critique sans avoir à craindre** de perdre mon emploi ou quoi que ce soit de ce genre. »

– Génération Z en Autriche

« Si le patron n'est pas capable d'être honnête, cela entame un peu la **confiance** que les employés lui accordent. »

– Génération Z en Allemagne

« Le **retour d'information** est très important. Il ne doit pas toujours se résumer à : “Tu t'en sors très bien.” Il peut aussi signifier : “Je pense que tu pourrais **t'améliorer encore davantage** si tu essayais ceci.” »

– Gen Z Global Shapers Community

« Quand on en est à un stade où l’on peut parler de tout […] c’est important pour moi, car cela montre qu’on est **apprécié en tant qu’être humain**. »

– Génération Z en Allemagne

« Le temps et la liberté nécessaires pour mener à bien des **projets de manière autonome**. »

– Génération Z en Suisse

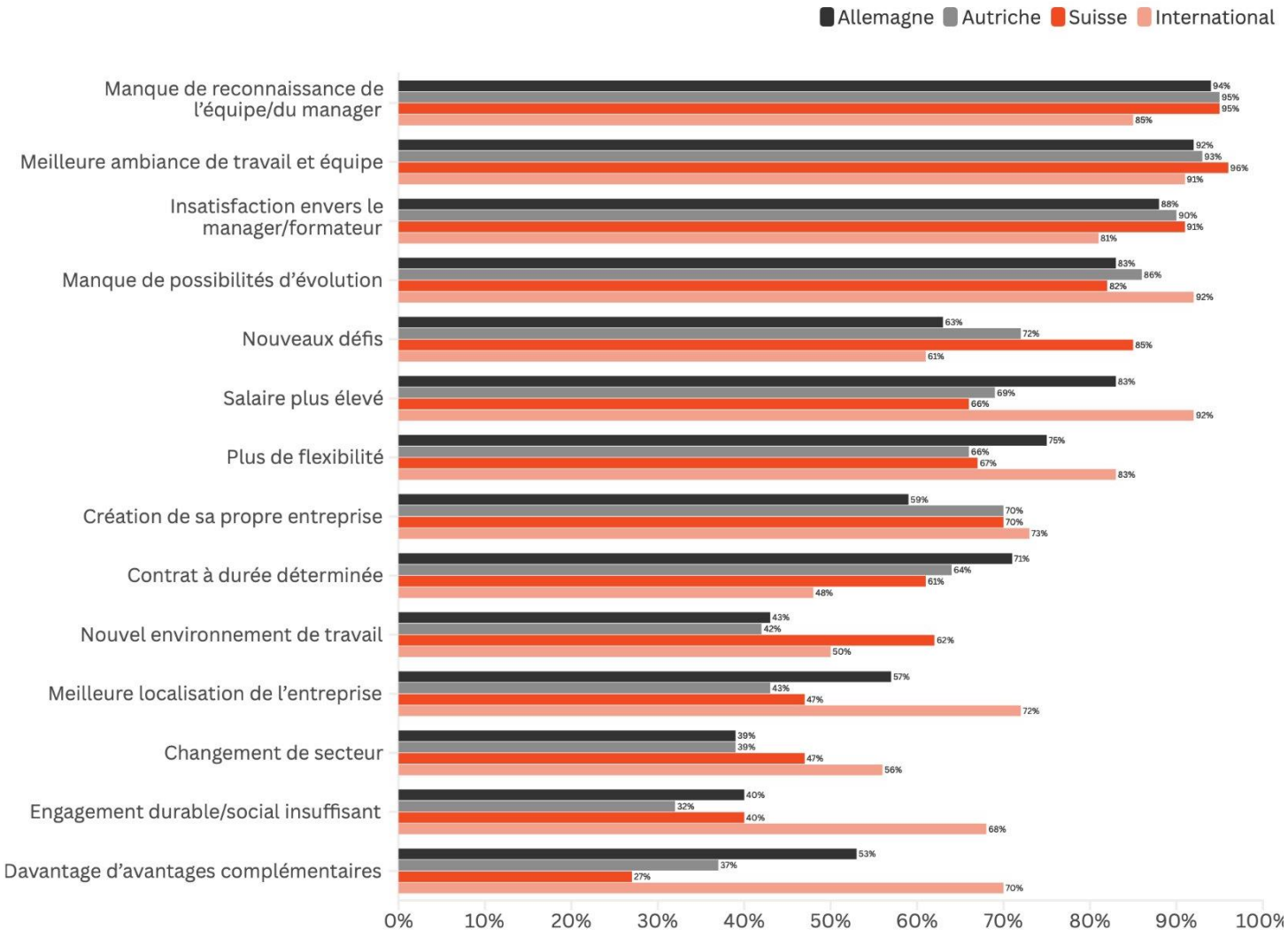
« Ce que je trouve également important, c'est justement d'avoir un **patron qui te soutienne**. »

– Génération Z en Autriche



> La collaboration entre les générations, ainsi que la définition d'attentes communes et d'accords sur les performances, font partie des enjeux majeurs pour l'avenir des entreprises.
>
> - Arno Luginbühl, cofondateur de Kitoko People

Intentions de quitter l’entreprise



Source : Kitoko People, étude DACH 2026 | n = 2 065, dont DACH n = 1 436 (Allemagne n = 531 | Autriche n = 223 | Suisse n = 682) ; international n = 629 (États-Unis n = 577 | Global Shapers Community n = 52)



Les principales raisons d'un changement d'emploi

La comparaison entre les pays de la région DACH le montre clairement : **les facteurs internes à l'entreprise sont les principales raisons de changement d'emploi**. Le manque de reconnaissance, la recherche d'une meilleure ambiance de travail ainsi que l'insatisfaction vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques ou des formateurs comptent parmi les principaux facteurs incitant à changer d'emploi dans ces trois pays.

Des différences plus marquées apparaissent notamment en ce qui concerne **l'augmentation salariale et les nouveaux défis**. En Allemagne, l'augmentation salariale est citée comme motif de changement d'emploi par **83 %** des personnes interrogées, soit nettement plus souvent qu'en Autriche (69 %) et en Suisse (66 %). En revanche, **les nouveaux défis** jouent un rôle particulièrement important en Suisse, avec **85 %** des répondants.

Dans une **perspective internationale**, ce sont surtout **les perspectives de carrière et d'évolution professionnelle, le salaire, la flexibilité et les avantages sociaux** qui prennent une importance particulière.

> « Quand on en est à un stade où l'on peut parler de tout […] c'est important pour moi, car cela montre qu'on est apprécié en tant que être humain. » – Génération Z en Allemagne

La génération Z débat des raisons qui poussent à changer d'emploi

« Pour moi, la **confiance** revêt une importance capitale dans une relation de travail. Si cette **confiance** venait à être **trahie** par l'employeur, cela me donnerait une raison d'envisager de changer d'emploi. »

– Génération Z en Suisse

« Je trouve que le **manque de reconnaissance** me touche particulièrement, car chez nous, on a un peu ce problème : par exemple, je fais pas mal d'**heures supplémentaires**, et petit à petit, ça finit par être considéré comme normal. »

– Génération Z en Autriche

« Je constate aussi dans mon entourage que, parfois, on change de travail uniquement **à cause de ses supérieurs**. »

– Génération Z en Allemagne

« Il n'y avait **pas d'évolution claire**. Il n'y avait pas de **parcours structuré** qui aurait permis de voir où l'on pourrait en être dans deux ou trois ans. »

– Gen Z Global Shapers Community

« Quand je me rends compte, dès l'entretien d'embauche, que **l'ambiance de travail** ne me convient pas du tout, en voyant comment on traite les autres collaborateurs devant moi, je me dis : "Non merci." »

– Génération Z en Allemagne

« J'ai quitté mon ancienne entreprise pour relever de **nouveaux défis** dans un nouvel environnement. »

– Génération Z en Suisse

« Cela signifie que si, un jour, je n'ai plus envie de faire ça, il y a cinq autres secteurs, dix autres secteurs, et je peux en quelque sorte changer de poste **au sein de l'entreprise** sans vraiment changer d'entreprise. »

– Génération Z en Autriche

« Remettre l'accent sur la formation. La Suisse a une longueur d'avance sur nous dans ce domaine ! »

Qu'entendez-vous par « jeune talent » ?

Pour nous, le talent ne se mesure pas aux notes scolaires. Certains jeunes possèdent un sens pratique très développé – ils ont « la main en or ». Les talents les plus prometteurs allient ces compétences à une forte motivation, à la détermination et au plaisir de travailler. Parmi les quelque 30 à 35 nouveaux apprentis que nous accueillons chaque année, quatre ou cinq se démarquent particulièrement et doivent faire l'objet d'un accompagnement et d'exigences spécifiques.

Comment identifiez-vous et sélectionnez-vous les jeunes talents motivés par la performance ?

Dès la première année d'apprentissage, on voit rapidement qui est capable d'assumer davantage de responsabilités. Parallèlement, nous misons délibérément sur une grande diversité : chez nous, les jeunes ayant des difficultés d'apprentissage ont tout autant leur place que les talents très performants. L'essentiel est de trouver la mission qui convient à chaque jeune.

Concrètement, comment accompagnez-vous les jeunes talents dans leur développement ?

La formation se déroule étape par étape. Chaque mercredi, nos 16 formateurs à temps plein échangent sur le niveau atteint par les jeunes et sur la prochaine étape la plus appropriée pour chacun d'entre eux. Ceux qui en sont prêts se voient confier des tâches plus exigeantes et davantage de responsabilités. La robotique illustre bien jusqu'où cela peut aller : des apprentis en troisième année forment déjà des ouvriers qualifiés expérimentés.



Reinhard Koch

Responsable de formation ; membre du conseil d'administration de z.l.ö. et du lycée technique de Kirchdorf

- Stemer Werkzeugbau GmbH
- Plus de 100 apprentis, 16 métiers d'apprentissage
- Succès de SkillsAustria en 2025 : le nombre d'équipes participantes a quadruplé
- WorldSkills 2026 : depuis plusieurs années, les équipes autrichiennes de robotique s'entraînent dans leur propre centre de formation
- Distinction : insigne d'honneur ineo en or

Quelle est la meilleure stratégie pour fidéliser les jeunes talents à long terme ?

L'engagement commence tôt. Lorsque l'entreprise accueille environ 35 jeunes, il faut déterminer suffisamment tôt où chacun pourra trouver sa place au sein de l'entreprise. Pour cela, les apprentis passent par différents services et les deux parties échangent leurs impressions. Ces retours d'expérience permettent de déterminer le domaine d'activité qui leur convient le mieux ainsi que leurs perspectives d'avenir au sein de l'entreprise.

> « Si nous disons que nous n'avons pas ces talents, c'est que nous sommes aveugles ou que nous ne voulons pas les voir.

Qu'est-ce qui vous surprend dans les résultats de cette étude ?

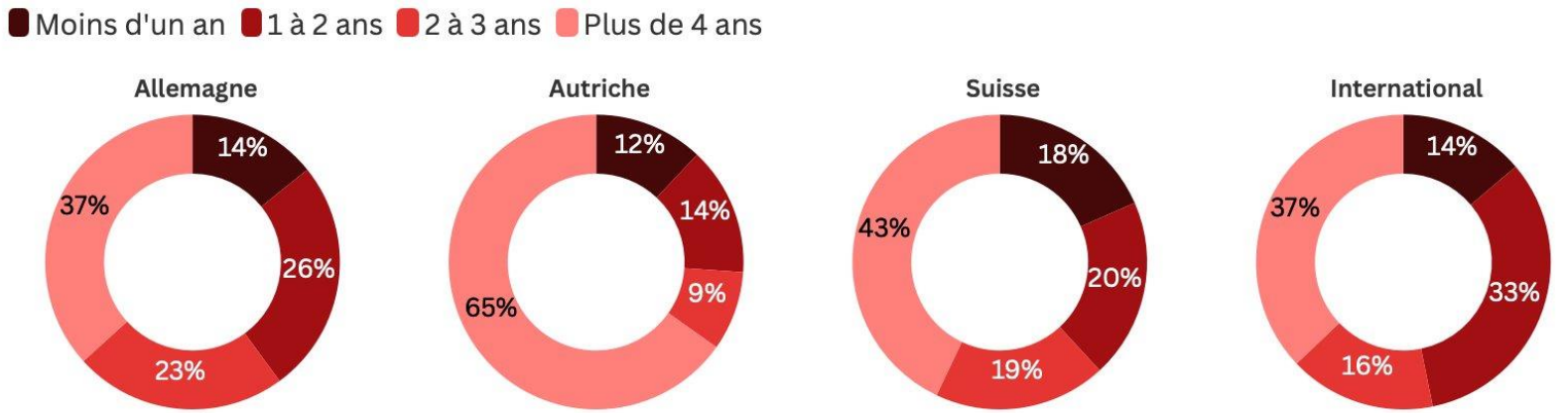
J'ai été surpris que la promotion de la responsabilité individuelle n'ait pas été davantage mise en avant. En même temps, les jeunes ont besoin d'orientations claires et d'un cadre bien défini. Leurs propres idées sont importantes et doivent être accompagnées. Le développement naît là où les jeunes peuvent s'impliquer tout en sachant exactement à quoi s'en tenir.

Intentions de rester : comparaison entre les pays

La comparaison entre les pays de la région DACH fait apparaître des différences marquées en ce qui concerne la durée de séjour prévue. **L'Autriche affiche, avec 65 %, la proportion la plus élevée de talents souhaitant rester plus de quatre ans dans l'entreprise.** En Suisse, cette proportion s'élève à 43 %, contre 37 % en Allemagne.

Parallèlement, c'est **en Suisse que la proportion de personnes prévoyant de rester moins d'un an est la plus élevée (18 %)**, suivie de l'Allemagne (14 %) et de l'Autriche (12 %). L'Autriche combine ainsi la plus forte intention de s'installer à long terme avec la plus faible proportion de projets de séjour à très court terme.

À l'échelle internationale, les intentions de fidélité à long terme se révèlent plus modérées. **37 % prévoient de rester plus de quatre ans**, tandis que 33 % tablent sur une durée de séjour comprise entre un et deux ans.



Source : Kitoko People, étude DACH 2026 | n = 2 065, dont DACH n = 1 436 (Allemagne n = 531 | Autriche n = 223 | Suisse n = 682) ; international n = 629 (États-Unis n = 577 | Global Shapers Community n = 52)

Note méthodologique : La période de 3 à 4 ans n'était pas proposée comme option de réponse distincte.

« Les talents, ce sont des personnes qui, très tôt, savent voir plus loin que le bout de leur nez. »

Dans votre entreprise, qu'entendez-vous par « jeune talent » et sur quoi vous basez-vous concrètement pour identifier ce potentiel ?

Pour nous, un jeune talent n'est pas nécessairement quelqu'un qui a les meilleures notes à l'école. Ce qui compte avant tout, c'est la volonté de progresser et d'investir dans son propre avenir. À cela s'ajoutent la soif d'apprendre, la capacité à résoudre des problèmes, l'autonomie, l'esprit d'équipe et une attitude constructive face aux retours d'expérience. Dans le domaine de l'informatique en particulier, ces compétences relationnelles sont souvent plus déterminantes à nos yeux que les connaissances techniques déjà acquises.

Comment identifiez-vous et sélectionnez-vous les jeunes talents motivés par la performance, et quels sont les outils ou les processus qui fonctionnent réellement dans ce domaine ?

L'entretien individuel revêt pour nous une importance centrale. À l'ère de l'IA notamment, les dossiers de candidature en disent de moins en moins sur une personne. C'est pourquoi nous évaluons les candidats tant d'un point de vue RH que d'un point de vue technique. Au cours du processus de sélection, nous accordons une attention particulière à la motivation, à la capacité d'apprentissage, à l'esprit d'équipe et à la manière dont chacun aborde des problèmes inédits. C'est surtout au cours des premiers mois que l'on voit si le potentiel se confirme : la personne prend-elle des responsabilités, s'intéresse-t-elle aux liens entre les différents aspects et voit-elle au-delà de son propre domaine de compétence ?

Concrètement, comment accompagnez-vous les jeunes talents dans leur développement et quelles sont les mesures qui ont le plus d'impact chez vous ? À quoi le constatez-vous ?

Pour nous, le levier essentiel réside dans un retour d'information précoce et continu, ainsi que dans un maximum de mise en pratique. Les apprentis sont par exemple affectés pendant environ trois mois à un secteur technologique ou de services, où ils sont encadrés par des responsables de formation permanents.



Fabian Leenen
Coordinateur de la formation technique

- Computacenter AG & Co. oHG
- 7 métiers d'apprentissage et 4 cursus en alternance
- Programmes de formation : conseil en informatique, gestion des services informatiques, gestion de compte, gestion de projet
- Engagement auprès de WorldSkills Germany depuis plus de dix ans
- WorldSkills Germany 2025 : 1re et 2e places aux championnats d'Allemagne dans la catégorie « Administration des réseaux informatiques »

À la fin de chaque mission, les progrès réalisés sont évalués lors d'un entretien de retour d'expérience commun, à l'aide d'exemples concrets. L'apprenti donne lui aussi son avis sur le domaine d'activité. Cela permet de suivre l'évolution tout au long de la formation. Les programmes de formation allient, par exemple, des connaissances méthodologiques, des compétences informatiques, la communication et le développement personnel à des missions de projet, des stages d'observation et des parcours d'apprentissage.

> “ Les talents quittent rarement une entreprise parce que l'offre de formation est insuffisante. Ils quittent plutôt un environnement où règnent le manque de reconnaissance, le doute et l'absence de perspectives.

Quelles sont les mesures concrètes qui fonctionnent le mieux chez vous pour fidéliser à long terme les jeunes collaborateurs performants au sein de l'entreprise ?

Ce qui compte pour nous, ce sont les perspectives d'avenir, la sécurité dans la planification et des possibilités d'évolution transparentes. Il ne doit pas y avoir de vide après la formation ou le programme de formation en entreprise. C'est pourquoi nos parcours de développement sont transparents : les collaborateurs peuvent voir quelles compétences ils possèdent déjà, celles dont ils ont besoin pour passer à l'étape suivante et quelles formations sont disponibles à cet effet. Cette clarté permet de s'orienter et offre des perspectives concrètes au sein de l'entreprise.

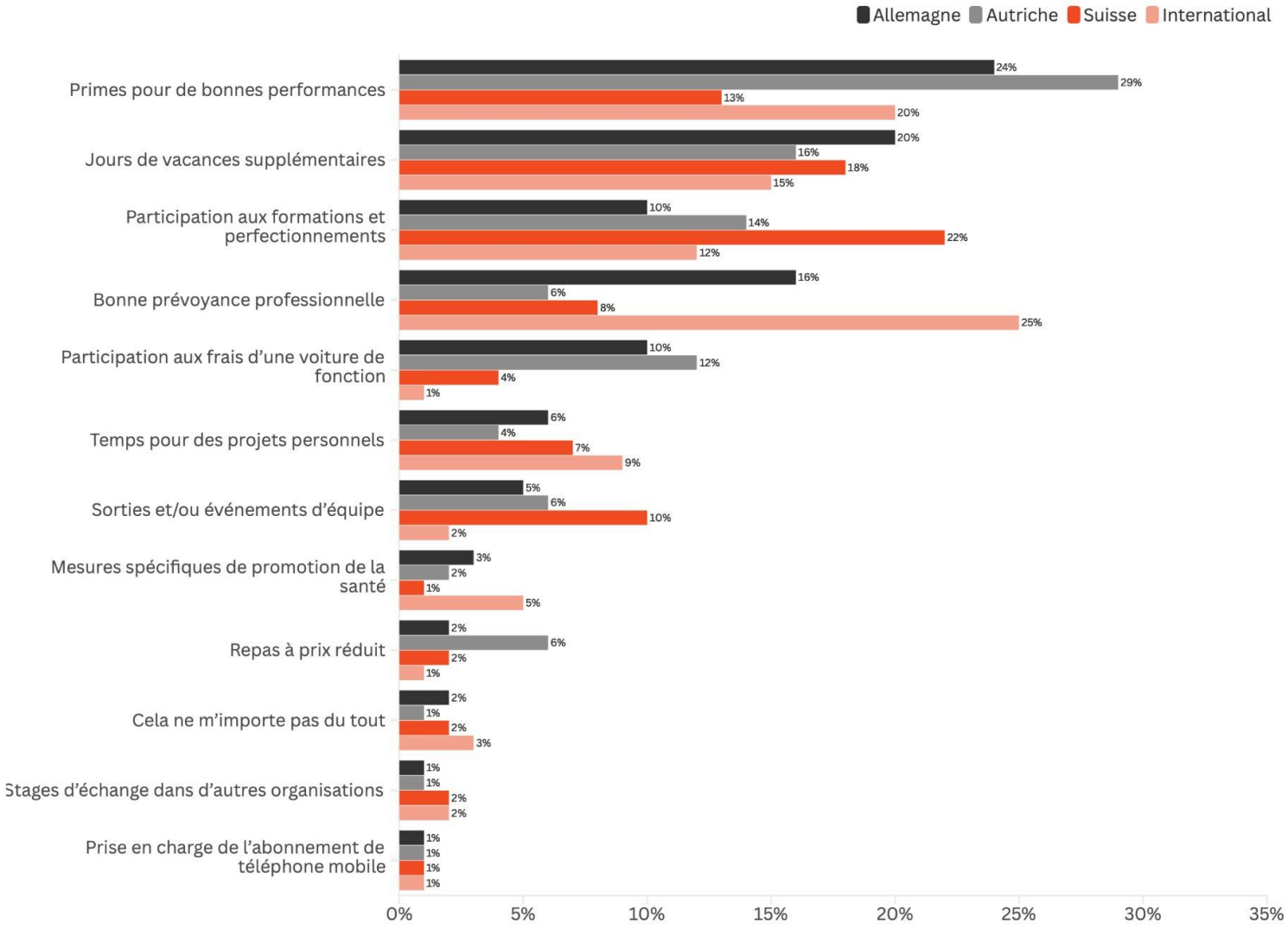
Quels résultats de cette étude correspondent à votre réalité et sur quels résultats ne seriez-vous pas d'accord ? Pourquoi ?

Cette étude confirme notre expérience. J'ai été surpris de constater que le retour d'information régulier était nettement moins bien noté que les consignes structurées et claires. D'après notre expérience, je m'attendais à l'inverse, car le retour d'information est pour nous un levier de développement essentiel.

Parallèlement, nous misons fortement sur la responsabilité individuelle : dans le cadre des projets et des défis, nous nous contentons délibérément de définir le cadre, tandis que les apprentis déterminent eux-mêmes les priorités et la marche à suivre. Un autre aspect important est la mise en valeur des performances : les bonnes performances sont mises en avant au sein de l'entreprise et relayées à tous les niveaux.

Ma conclusion personnelle : les talents quittent rarement une entreprise parce que les formations proposées sont insuffisantes. Ils quittent plutôt un environnement où règnent le manque de reconnaissance, le doute et l'absence de perspectives.

Avantages complémentaires les plus attractifs



Quelle: Kitoko People, DACH-Studie 2026 | n = 2'065, davon DACH n = 1'436 (DE n = 531 | AT n = 223 | CH n = 682); international n = 629 (USA n = 577 | Global Shapers Community n = 52)



Avantages complémentaires les plus attractifs

En ce qui concerne les avantages complémentaires préférés, on observe des différences plus marquées entre les pays de la région DACH. **En Suisse, la participation aux formations initiales et continues arrive en tête avec 22 %**, tandis qu'en Allemagne (24 %) et en Autriche (29 %), ce sont **les primes de performance** qui sont le plus souvent citées. Les jours de congés supplémentaires atteignent des pourcentages comparables dans les trois pays, compris entre 16 % et 20 %.

La comparaison internationale fait apparaître une tendance différente. **Une bonne prévoyance vieillesse arrive en tête avec 25 %**, suivie des primes de performance (20 %). La participation aux formations initiales et continues, qui s'élève à 12 % au niveau international, est nettement inférieure à celle observée en Suisse.

10 domaines d’action

Partie 1 sur 2 : domaines d’action stratégiques 1–5

Les résultats de l’étude, les entretiens menés auprès d’entreprises et l’expérience de longue date de Kitoko People en matière de développement stratégique de la relève font ressortir dix leviers clés pour attirer, développer et fidéliser durablement les jeunes talents à haut potentiel.

Domaine d’action	Actions concrètes pour les entreprises
1. Anticiper stratégiquement les besoins en relève	Anticiper **de 3 à 5 ans** les besoins en personnel qualifié, les métiers critiques et les compétences requises. Ne pas reconduire les volumes de formation par habitude : les fonder sur la stratégie d’entreprise, le turnover, les départs à la retraite et les besoins futurs en compétences. **Analyser à partir de données les besoins en relève, les publics cibles et les priorités, puis les traduire en une stratégie solide de relève et de formation.**
2. Construire des scénarios d’avenir pour les métiers	Pour les principaux métiers, déterminer : **quelles tâches subsisteront ? Qu’est-ce qui évoluera ? Quelles compétences gagneront en importance ?** Anticiper dans la formation les effets des technologies, de l’IA, de l’automatisation et de l’évolution des attentes des clients. En déduire **des scénarios d’évolution, des profils de compétences et de nouveaux axes d’apprentissage et de développement.**
3. Clarifier et professionnaliser les rôles de formation	Définir clairement **les rôles des responsables de formation, des spécialistes métiers, des cadres et des RH** Clarifier les responsabilités, les interfaces, les pouvoirs de décision et les attentes. Former les personnes concernées avant leur prise de fonction et les accompagner dans la durée, notamment en **management, feedback, accords de performance, santé psychologique, entretiens délicats et usage pertinent de l’IA en formation.**
4. Développer les compétences transversales des jeunes talents	Les compétences métier ne suffisent pas. Développer méthodiquement chez les jeunes talents **l’autonomie, la communication, la collaboration, la résilience, la capacité à donner et recevoir du feedback, la résolution de problèmes, les compétences numériques et l’usage responsable de l’IA.** Proposer des formations, des formats d’apprentissage et des outils de mise en pratique ciblés, en les reliant à des situations de travail réelles.
5. Piloter le développement de manière ciblée	Repérer tôt les potentiels, évaluer régulièrement les progrès, définir les étapes d’apprentissage, accroître progressivement les responsabilités et stimuler les talents les plus performants. Mettre en place **des critères clairs d’identification des talents, des référentiels de compétences et des entretiens de développement structurés.**

10 domaines d’action

Partie 2 sur 2 : domaines d’action stratégiques 6 –10

Les résultats de l’étude, les entretiens menés auprès d’entreprises et l’expérience de longue date de Kitoko People en matière de développement stratégique de la relève font ressortir dix leviers clés pour attirer, développer et fidéliser durablement les jeunes talents à haut potentiel.

Domaine d’action	Actions concrètes pour les entreprises
6. Proposer des parcours de développement individualisés	Ne pas soumettre tous les jeunes talents au même parcours de formation. En fonction de leur progression et de leur potentiel, **adapter les objectifs d’apprentissage, le niveau de difficulté, les rotations et les degrés de responsabilité.** Pour les talents à haut potentiel, **créer des parcours d’accompagnement ciblés, des filières dédiées et des offres d’apprentissage différenciées**, sans omettre les fondamentaux.
7. Institutionnaliser le feedback	Organiser des échanges de feedback réciproques et réguliers, sans les faire dépendre de l’engagement de quelques personnes. Inscrire dans le parcours de formation **des temps de feedback planifiés, des retours issus de différents postes et des entretiens de développement réguliers entre responsables de formation et jeunes talents.** Des formats d’entretien et des standards de feedback communs renforcent la cohérence et la comparabilité.
8. Concevoir les lieux d’apprentissage comme un système cohérent	Ne pas considérer **la formation en entreprise, les centres de formation, l’école professionnelle et les autres lieux d’apprentissage externes** comme des univers séparés. **Déterminer ce qui s’apprend le mieux dans chaque lieu et comment le transférer dans le travail quotidien.** Relier rotations et missions en entreprise à des objectifs d’apprentissage clairs, et **articuler les différents lieux au sein d’un parcours cohérent.**
9. Piloter la formation de la relève à l’aide d’indicateurs	Ne pas se limiter au nombre de personnes en formation. Suivre systématiquement **les candidatures, le taux de postes pourvus, les abandons, la réussite aux examens, les transitions vers un emploi, le maintien dans l’entreprise après 1, 3 et 5 ans, l’évolution interne et la mobilité des talents.** Exploiter **des indicateurs clés, des enquêtes et des tableaux de bord** pour définir les priorités d’action à partir des résultats.
10. Accompagner activement le passage vers une carrière d’expert	Aborder la fidélisation bien avant la fin de la formation. **Dès 12 à 18 mois avant son terme,** clarifier les perspectives, les postes cibles possibles et les parcours d’évolution, et proposer **un accompagnement interne en matière de carrière**. Mettre tôt les talents concernés en relation avec leurs futurs services et préparer leur transition au moyen de **viviers de talents, de parcours de carrière et de modalités de passage structurées.**



Conclusion: trois constats

1. La rémunération ne détermine pas, à elle seule, la fidélisation ni l'intention de partir. L'essentiel est la capacité de l'entreprise à intégrer les jeunes talents dans le quotidien professionnel, la création de valeur et les perspectives d'évolution.

2. Le cliché d'une Gen Z toujours prête à changer d'emploi est réducteur. Les jeunes sont prêts à s'engager durablement lorsque le management, la reconnaissance, le développement et les perspectives d'évolution internes sont au rendez-vous.

3. La formation de la relève doit gagner en stratégie et en professionnalisme. Les entreprises ont besoin d'une planification anticipée des besoins, de structures de formation claires et d'un management qui donne des repères, favorise la performance et crée des liens solides entre les générations.

> « Quand le courant ne passe pas avec les collègues, le travail n'est pas vraiment agréable. »
> – Génération Z en Allemagne

Remerciements à nos partenaires de l’étude et aux personnes interrogées

Nous adressons nos remerciements les plus chaleureux à nos partenaires de l’étude, **SwissSkills, WorldSkills Germany et SkillsAustria**, dont le soutien a rendu cette étude possible. Leur engagement contribue de manière importante à la promotion des jeunes talents professionnels.

Nous remercions également les **entreprises partenaires et les personnes interviewées** pour leur disponibilité et les précieux éclairages qu’elles nous ont apportés sur la réalité du terrain, ainsi que sur leur travail quotidien en matière de formation, de développement et de fidélisation des jeunes talents.

- Viega GmbH & Co. KG, Attendorn / Viega Manufacturing GmbH & Co. KG
- Computacenter AG & Co. oHG
- Sterner Werkzeugbau GmbH
- Bühler Group
- SachsenEnergie AG
- Centre hospitalier universitaire vaudois



Contact et renseignements



Kitoko People
Amadeo Disasi
Codirecteur général et associé gérant
Téléphone : +41 79 100 11 77
E-mail : hello@kitoko-people.ch
Site web : www.kitoko-people.ch

À PROPOS DE KITOKO PEOPLE

Fondée en 2019, Kitoko People est une société de conseil basée à Berne et à Zurich. Elle accompagne les entreprises dans l'attraction, le développement et la fidélisation à long terme des générations Z et Alpha. La collaboration intergénérationnelle, ainsi que la définition d'attentes communes et d'accords de performance, constituent les compétences clés de l'entreprise.

Son offre comprend la promotion stratégique de la relève et le développement de la formation, l'accompagnement des responsables de formation, des programmes de résilience et de santé mentale pour les jeunes talents, ainsi que des enquêtes, des analyses et des études sur les jeunes générations et l'évolution du marché du travail.