

# **Comment attirer les générations X, Y et Z à travers notre marque employeur ?**

**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**Talia NAHUM**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Anthony AHR, Vacataire**

**Genève, 20.06.2023**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière Economie d'Entreprise**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant-e a envoyé ce document par courrier électronique à l'adresse d'analyse remise par son ou sa conseiller-ère au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat préconisé par la filière.

L'étudiant-e atteste avoir réalisé seul-e le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. Il ou elle atteste par ailleurs que le travail rendu est le fruit de sa réflexion personnelle et a été rédigé de manière autonome.

L'étudiant-e accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur-e, ni celle du ou de la conseiller-ère au travail de Bachelor, celle du juré-e ou celle de la HEG.

## Remerciements

Je tiens à remercier, en premier lieu, mon conseiller en travail de bachelor, Anthony AHR, qui s'est montré très disponible tout au long de l'année. Grâce à son expérience et à son savoir-faire, il a su me prodiguer de précieux conseils qui m'ont énormément aidé lors de la rédaction de ma thèse de bachelor.

Mes remerciements vont également à toutes les personnes que j'ai eu la chance d'interroger. Grâce au temps qu'elles m'ont consacré, j'ai pu en apprendre davantage sur le sujet et apporter une réelle plus-value à mon travail.

Enfin, je tiens à remercier l'établissement de la Haute École de Gestion qui m'a permis d'acquérir les connaissances nécessaires tout au long de mon cursus afin de pouvoir mener à bien ce travail de bachelor.

## Résumé

L'objectif de cette étude est de comprendre les attentes et les besoins des collaborateurs issus des générations X, Y et Z, afin de déterminer les mesures que les entreprises doivent mettre en place pour créer la marque employeur la plus attractive possible.

Ce travail se compose de quatre parties distinctes :

- revue littéraire,
- analyse des interviews qualitatives,
- analyse des données quantitatives
- et de recommandations

La première partie de ce travail présente la revue littéraire provenant de différents ouvrages, sites internet, vidéos explicatives ainsi qu'articles de journaux. Cette partie vise à mettre au clair certaines définitions ainsi qu'à comprendre les analyses qui ont déjà été effectuées à ce sujet. La deuxième partie de ce travail a été dédiée à l'analyse des interviews qualitatives. Cette partie est consacrée à comprendre ce qui a été mis en place dans les entreprises jouissant d'une bonne réputation en Suisse et à comprendre davantage les besoins et attentes des différents groupes d'âges. La troisième partie est réservée à l'analyse des réponses de l'étude quantitative menée auprès des trois générations : X, Y et Z. Celle-ci soutient les hypothèses émises dans la revue littéraire.

Cette étude quantitative démontre l'importance de se sentir bien dans son milieu professionnel, de travailler dans une ambiance agréable et d'entretenir de bonnes relations avec ses collègues. Ce critère a été le plus important pour la majorité des personnes interrogées. Ce travail de recherche se termine, pour finir, avec des recommandations faites aux entreprises sur ce qu'elles pourraient mettre en place afin d'attirer les générations X, Y et Z à travers leur marque employeur. Ces recommandations suggèrent aux entreprises de favoriser le bien-être au travail, de personnaliser un maximum l'expérience du collaborateur, d'assurer une bonne ambiance au travail et d'être une entreprise responsable.

# Table des matières

<b>Déclaration.....</b>	<b>i</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>iii</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>iv</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>vi</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revue de littérature .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Les générations .....</b>	<b>2</b>
2.1.1 Génération X .....	4
2.1.2 Génération Y – les digital natives.....	5
2.1.3 Génération Z.....	7
<b>2.2 Ce que veulent les générations au travail selon différentes études .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Au travail, la relation entre collaborateurs.....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 La marque employeur .....</b>	<b>11</b>
<b>2.5 Leviers pour créer une marque employeur de qualité .....</b>	<b>13</b>
2.5.1 Avant l'engagement.....	13
2.5.2 Pendant l'engagement.....	14
2.5.3 Lors du départ du collaborateur .....	18
<b>2.6 Les différents types de communication.....</b>	<b>18</b>
2.6.1 Communication sur les réseaux sociaux.....	18
2.6.2 Communication sur le web.....	20
2.6.3 Communication traditionnelle.....	20
<b>3. Analyse des interviews qualitatives.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Méthodologie .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Les critères d'une entreprises certifiante .....</b>	<b>22</b>
3.2.1 Top Employers .....	22
<b>3.3 Entreprises jouissant d'une bonne réputation à Genève .....</b>	<b>23</b>
3.3.1 Rolex .....	23
3.3.2 La banque Raiffeisen.....	24
3.3.3 Genève aéroport.....	25
3.3.4 Commentaires sur les différentes entreprises interrogées .....	26
<b>3.4 Interviews avec les personnes de différentes générations .....</b>	<b>26</b>
3.4.1 Synthèses des différents entretiens .....	27
<b>4. Analyse des données quantitatives .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Indépendants .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Possibilité de travailler à temps partiel.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3 Activités Team Building .....</b>	<b>32</b>

4.4	Engagement de l'employeur dans des problématiques importantes .....	33
4.5	Obstacles pour changer d'emploi .....	35
4.6	Evolutions des besoins des employés .....	37
4.7	Eléments les plus importants au travail.....	38
4.8	Commentaires généraux sur les résultats de l'étude quantitative.....	42
5.	Recommandations.....	43
5.1	Favoriser un environnement de travail propice au bien-être des collaborateurs : .....	43
5.2	Assurer une bonne ambiance et une bonne entente entre collègues ....	43
5.3	Être une entreprise responsable .....	44
5.4	Personnaliser l'expérience collaborateur .....	44
6.	Conclusion .....	45
	Bibliographie .....	46
	Annexe 1 : Top Employers .....	54
	Annexe 2 : Rolex .....	58
	Annexe 3 : Banque Raiffeisen .....	61
	Annexe 4 : Genève aéroport.....	66
	Annexe 5 : Entretien qualitatif génération X (1).....	70
	Annexe 6 : Entretien qualitatif génération X (2).....	74
	Annexe 7 : Entretien qualitatif génération Y (1).....	78
	Annexe 8 : Entretien qualitatif génération Y (2).....	82
	Annexe 9 : Focus group génération Z .....	86
	Annexe 10 : Questionnaire quantitatif .....	91

## Liste des figures

Figure 1 : Millenial's satisfaction on the following efforts of their organization and its impact on their loyalty .....	7
Figure 2 : The gender gap among those who regularly feel stressed or anxious .....	8
Figure 3 : Top reasons respondents chose to work for their current organization.....	10
Figure 4 : marque employeur .....	12
Figure 5 : Impression sur la marque entreprise vs Impression sur la marque employeur .....	19
Figure 6 : Echantillon des personnes interrogées .....	30
Figure 7 : Personnes considérant l'emploi à temps partiel comme peu important .....	31
Figure 8 : Importance des activités team buildings.....	32
Figure 9 : Génération Z – Importance de l'engagement de l'employeur dans des problématiques majeures.....	33
Figure 10 : Génération Z - Importance de l'engagement de l'employeur dans des problématiques majeures.....	34
Figure 11 : Génération X - Importance de l'engagement de l'employeur dans des problématiques majeures.....	34
Figure 12 : Génération Z – obstacles pour changer d'emploi .....	35
Figure 13 : Génération Y – obstacles pour changer d'emploi .....	36
Figure 14 : Génération X – obstacles pour changer d'emploi .....	36
Figure 15 : Pourcentage de personnes considérant ces éléments comme très important .....	38
Figure 16 : Importance des critères – Génération Z .....	39
Figure 17 : Importance des critères – Génération Y .....	39
Figure 18 : Importance des critères – Génération X.....	40
Figure 19 : Notes globales obtenues pour chaque critère .....	41
Figure 20 : Nuage de mots.....	42

### 1.

## 2. Introduction

Le monde du travail et le management ont subi une évolution drastique au cours de ces dernières années. Alors que le management 1.0 et 2.0 considéraient que le manager était le seul à pouvoir décider et distribuer des tâches, le management 3.0 adopte une approche complètement différente en plaçant l'humain au centre de toutes les préoccupations et en s'inspirant de la devise « Engage people, Improve Work and Delight Clients. » L'engagement de l'employé, sa satisfaction et sa réussite sont devenus primordiaux (Berthou 2022).

De ce fait, la marque employeur a également gagné en importance. En effet, les entreprises ont compris qu'elles devaient la soigner afin de conserver leurs employés actuels et d'attirer de futurs talents (Christophe 2018) .

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un défi supplémentaire : les différences générationnelles. Effectivement, les générations X, Y et Z sont toutes les trois sur le marché du travail, mais sont pourtant considérées comme bien différentes tant en termes de manière de travailler que d'attentes professionnelles. Sont-elles réellement différentes ? Peut-on les appâter de la même manière ? Et comment peut-on les attirer ?

Ce travail vise à comprendre les besoins et les attentes des employés en Suisse afin de créer une marque employeur attrayante pour les générations X, Y et Z. Par conséquent, il est essentiel de définir les caractéristiques de ces dernières afin de les comprendre et de trouver la manière appropriée de les séduire.

## 3. Revue de littérature

### 3.1 Les générations

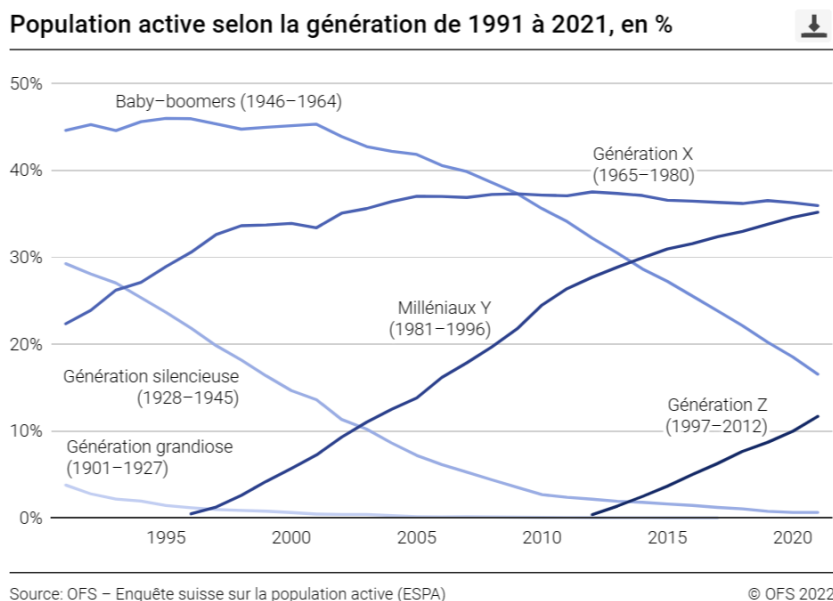
Génération, que cela signifie-t-il concrètement ? Le mot génération provient de l'action « engendrer », qui correspond à la fonction par laquelle les êtres se reproduisent (Le Grand Robert de la langue française 2020). C'est pour cette raison, que la durée d'une génération humaine équivaut à environ 25 ans, ce qui représente le cycle de renouvellement de la population. En sciences sociales, ce terme est utilisé pour désigner un groupe de personnes se situant dans la même tranche d'âge, partageant des idées et des représentations en commun en raison de ce qu'ils ont vécu (Génération (sciences sociales) 2022).

Les générations se distinguent les unes des autres par plusieurs facteurs, notamment par des événements historiques et des contextes sociaux qui ont influencé leurs perspectives et comportements (Wikiwand - Génération (sciences sociales) 2023).

Notre population se compose aujourd'hui de 7 générations distinctes : Les experts ne sont pas tous d'accord sur les tranches d'âges qui sont liées à chaque génération. Pour ce travail, nous allons nous baser sur les suivantes : (intergeneration 2023)

- Génération grandiose (1901 - 1927)
- Génération silencieuse (1928 - 1944)
- Baby-Boomers (1945 - 1964)
- Génération X (1965 - 1980)
- Génération Y (1981 – 1995)
- Génération Z (1996 – 2010)
- Génération Alpha (personnes nées en 2011 et au-delà)

Figure 1 : population active selon la génération de 1991 à 2021, en %



(statistique 2022)

Parmi les sept générations évoquées, seules quatre d'entre elles sont actives sur le marché de l'emploi : les baby-boomers, la génération X, la génération Y et la génération Z. Comme nous pouvons le constater sur le graphique ci-dessus, la génération des baby-boomers représente aujourd'hui moins de 20 % de la population active et s'avère pourtant être la plus nombreuse. Ce faible pourcentage s'explique par le fait qu'un grand nombre d'entre eux ne sont plus en âge de travailler et sont aujourd'hui à la retraite. La génération des baby-boomers est la plus nombreuse dû à l'accroissement de l'espérance de vie (OFS 2023). Il est important de souligner que la Suisse est l'un des pays ayant une durée moyenne des plus élevée et sa population atteint en moyenne l'âge de 82.8 ans (Balzarni 2013).

La génération X est la plus représentée sur le marché du travail, suivie de près par les milléniaux. Nous retrouvons pour finir la génération Z qui fait gentiment son insertion sur le marché de l'emploi.

Pour ce travail, nous allons essentiellement nous concentrer sur les générations X, Y et Z. Nous n'allons pas nous focaliser sur la génération des baby-boomers, car ces derniers ne seront plus sur le marché du travail d'ici quelques années. Nous n'allons pas non plus inclure la génération Alpha car elle est trop jeune pour être interrogée et il est impossible de tirer des conclusions fiables sur des générations qui n'ont pas encore fait leur insertion sur le marché de l'emploi.

### 3.1.1 Génération X

Ayant été confrontée à des événements marquants tels que les deux chocs pétroliers et l'accroissement du chômage, la génération X a développé une attitude égocentrique. Ces derniers sont à la recherche de défis et désirent évoluer dans un milieu de travail chaleureux et convivial (Beligond 2018). Certains auteurs, tels que Boudaoud affirment que la génération X est confrontée à une double difficulté : bien que sa progression professionnelle et sociale se soit faite très rapidement dans les 10-15 premières années de sa carrière, elle stagne aujourd'hui professionnellement. En effet, les positions les plus élevées sont encore occupées par les baby-boomers et n'étant pas aussi à l'aise que la génération Y avec les nouvelles technologies, elle se sent sous pression et a le sentiment d'être la victime de ce monde (Boudaoud 2013a). La génération X est souvent considérée comme « l'enfant sandwich ». C'est la génération la plus négligée et la moins favorisée. De ce fait, elle est connue pour avoir un caractère de survivant et de solitaire. Elle est également la première génération à avoir été confrontée à des parents divorcés et avoir eu ses deux parents qui travaillent. Aux yeux d'une grande partie de la génération X, leurs parents vivaient uniquement pour la religion et le travail. Par conséquent, elle aspire à un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle (Boudaoud 2013b).

De plus, en Suisse, cette période a été marquée par le suffrage féminin. En effet, ce n'est qu'en 1971 que les femmes ont obtenu le droit de vote au niveau fédéral grâce à des manifestations, des blocages et des actions menées dans tout le pays. Alors que certains pays ont donné le droit de vote aux femmes en 1948, la Suisse l'a refusé pendant des années, considérant que « les femmes n'étaient pas faites pour la politique. » (Eugster 2021) Cela a renforcé le trait de caractère de survivant de la génération X.

Dans un cadre extra-professionnel, les membres de cette génération aiment pousser leurs limites en pratiquant des activités à fortes sensations comme du saut en parachute, du VTT, de l'escalade... (Zemke 2012a)

### **3.1.1.1 Génération X au travail**

Pour eux, il n'est pas nécessaire de travailler 8 heures par jour, du moment que le travail est correctement effectué. Ces derniers souhaitent avoir une certaine liberté sur la manière dont ils effectuent leur travail et ne veulent pas être surveillé constamment par leur employeur. Ayant grandi dans un monde très « formel », ils cherchent l'informalité et à se sentir décontracté (Zemke 2012b).

Selon une étude de Center Work For Life, ils sont 70 % à vouloir travailler de manière indépendante et 81 % à vouloir avoir le contrôle sur leur travail (Alsop 2013). Sur leur lieu professionnel, ce sont des personnes qui sont considérées comme prudentes et qui font peu confiance à autrui.

Afin de les motiver, les managers doivent s'assurer d'une ambiance décontractée et flexible (Zemke 2012c).

### **3.1.2 Génération Y – les digital natives**

Si les enfants de la génération X étaient considérés comme les « enfants délaissés », les milléniaux peuvent être qualifiés comme les « enfants surprotégés ». Les politiques de tolérance zéro dans les écoles étaient devenues courantes et les parents de ces derniers les encourageaient fortement à porter des équipements de protection tels que des casques de ski, de vélo, etc. Entre les cours de langues, d'instruments de musique et de sports, la génération Y a été la plus occupée de toutes. Voulant les protéger à tout prix, les parents des milléniaux ont créé une relation plutôt dite égalitaire que hiérarchique avec leurs enfants. Aux yeux des « Digital Natives », les parents sont considérés comme des confidents et meilleurs amis à qui on peut demander conseils. Par conséquent, les Y sont des personnes optimistes et confiantes qui considèrent leurs parents comme des modèles à suivre. Habituees à être au centre de l'attention, elles ont des objectifs très clairs et des attentes très élevées. Certaines personnes peuvent les trouver narcissiques et arrogantes sur leur lieu de travail dû à leur forte confiance en eux.

Il est important de noter que la génération Y constitue la génération la plus multiculturelle. Entre les années 1980 et 1990, aux Etats-Unis, 8 % des immigrés étaient des enfants (Zemke 2012d). Les milléniaux ont par conséquent grandi dans un monde multiculturel dans lequel ils ont appris qu'il fallait respecter les différences de chacun. Ils favorisent également les travaux de groupe, car dès leur plus jeune âge ils ont grandi avec des règles telles que « ne jamais laisser un enfant tout seul », « il faut respecter et parler à tout le monde ».

Par conséquent, ces derniers, aiment se sentir appartenir à une communauté. Il existe un réel écart entre les boomers et la génération Y, essentiellement sur les sujets de religion, politique, d'immigration, de mariage pour tous, d'école, etc. (Zemke 2012d).

Comme la génération Z, ils sont très préoccupés par les problématiques liées au changement climatique et entreprennent quotidiennement des actions visant à réduire leur impact environnemental.

### **3.1.2.1 Génération Y au travail**

Contrairement à la génération précédente, ces derniers sont prêts à passer des heures au travail sans compter, car pour eux l'important, c'est de s'épanouir professionnellement. Pour eux, il est normal de changer plusieurs fois d'emplois au cours d'une carrière et ce n'est pas parce qu'on commence quelque part que l'on va rester dans la même entreprise toute sa vie. Selon une étude menée par le Bureau of Labour Statistics, « un jeune adulte cumule en moyenne 6.2 jobs sur son CV à l'âge de 26 ans » (Le Bourdon 2015).

Dès leur jeunesse, les Y ont commencé à découvrir les médias et sont de ce fait plus individualistes et matérialistes. Génération rebelle, ils cherchent un équilibre entre leur temps personnel et celui dédié au travail. « Tombée dans la technologie à la naissance » ce sont des personnes astucieuses et bouillonnantes de nouvelles idées. Impatients, ils ne supportent pas la routine et ont pour objectif de progresser rapidement en étant coacher et non superviser. Une des caractéristiques surprenantes de ces derniers est leur émotivité débordante au travail. En effet, les Y ont du mal à ne pas faire paraître leurs émotions et ont pour habitude de partager des histoires personnelles sur le lieu professionnel, ce qui désorientent souvent les managers, qui sont eux habitués à porter un « masque au travail » et à dissocier le privé du professionnel (Pouget 2013).

Selon une consultation menée par le Boston Consulting Group, CGE et Ipsos, les critères prioritaires des jeunes pour le choix de leur futur métier sont : l'intérêt du poste (88 %), l'ambiance et le bien-être au travail (84 %) et, en troisième position, un travail en phase avec ses valeurs (75 %) (Beligond 2018).

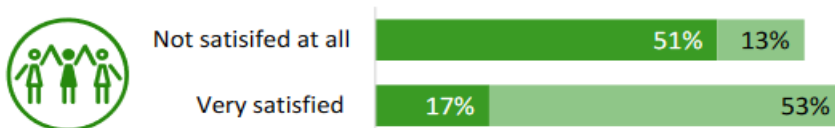
Ces derniers sont prêts à fournir énormément d'efforts pour autant qu'ils se sentent appartenir à un groupe et engagés. Il faut leur donner la possibilité d'apporter leur contribution individuelle à l'entreprise, leur faire sentir qu'ils sont respectés et valorisés et leur donner l'opportunité d'évoluer au sein de la société. Les enquêtes démontrent que de nombreux employés considèrent l'investissement des entreprises insuffisant en faveur de l'impact sociétal, de la diversité et de l'inclusion et que cela influence leur fidélisation

à l'entreprise. Selon une étude menée par Deloitte en 2016, « 56% des jeunes issus de cette génération n'envisagent aucune collaboration avec certains employeurs en raison des valeurs ou de la conduite de ces entreprises et 49% d'entre eux ont refusé des missions allant à l'encontre de leurs valeurs ou de leur éthique. » (Deloitte 2016).

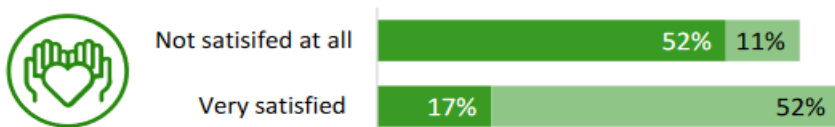
Figure 1 : Millennial's satisfaction on the following efforts of their organization and its impact on their loyalty

### ***Millennials' satisfaction on the following efforts of their organization and its impact on their loyalty***

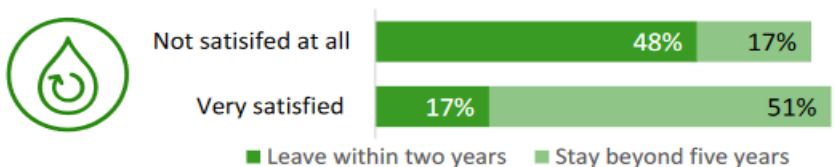
#### **Societal impact**



#### **Progress in creating a diverse and inclusive environment**



#### **Commitment to sustainability**



(Deloitte 2022)

Ces données soulignent l'importance de la RSE (la responsabilité sociétale des entreprises), car environ la moitié des employés qui ne sont pas satisfaits avec l'engagement de leur entreprise la quitte dans un délai de deux ans. Ces pourcentages sont encore plus élevés pour la génération Z qui est elle-même encore moins satisfaite des efforts fournis par les employeurs, et par conséquent encore moins fidèle (Deloitte 2022).

### **3.1.3 Génération Z**

Ayant grandi avec les écrans tactiles et les réseaux sociaux, les membres de la génération Z sont plus attirés par les images que par les textes. Sachant manier les logiciels à la

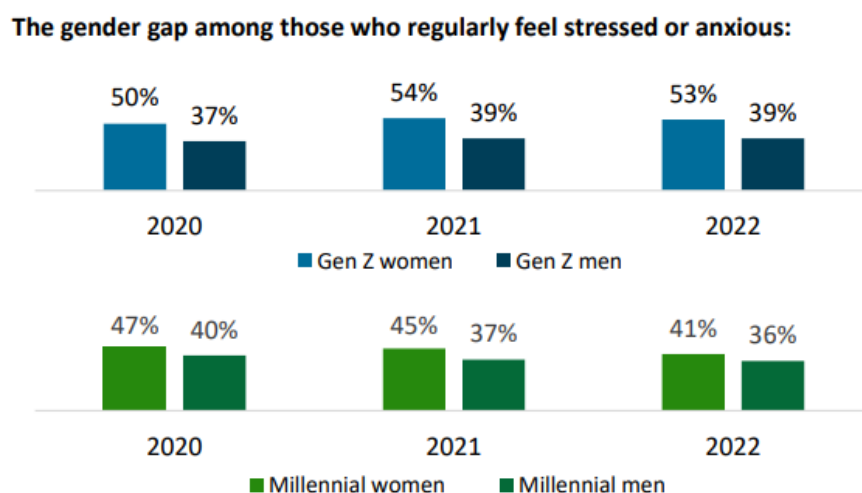
perfection, ils savent reprendre possession de leurs informations sur le web (Boudaoud 2013b). Dû à l'arrivée de nouvelles technologies, les jeunes ont aujourd'hui plus de pouvoir dans les familles, leur présence est devenue nécessaire pour expliquer à leurs parents comment se servir de nouveaux outils. Ces changements ont entraîné une crise d'autorité, car aujourd'hui la génération Z remet en cause l'autorité des professeurs, des parents et des managers, pensant mieux savoir. Certains pays d'Asie ne souffrent pas de cette crise, puisque, chez eux, le respect de l'aîné est encore très important (Chabal 2018).

Ces jeunes accordent une grande importance à la formation et aux études, car ils sont convaincus que cela leur permettra de trouver le job idéal et leur donnera la possibilité de changer d'emploi à plusieurs reprises. Entrepreneurs, un grand nombre d'entre eux souhaitent créer leur propre entreprise et devenir leur propre chef pour pouvoir bénéficier de plus de flexibilité et d'indépendance (Beligond 2018).

Bien que la génération Z soit hyperconnectée, ils sont 80 % à vouloir passer du temps entre amis plutôt que derrière leurs écrans. Génération impatiente, ils n'ont pas de temps à perdre et ont besoin de comprendre tout dans l'immédiat. L'ennui est la pire chose pour eux et pour attirer leur attention, il faut leur transmettre des messages d'une manière ludique et « gamifiable » (Lewi 2014).

Malgré le niveau de stress et d'anxiété déjà élevé chez les milléniaux, celui-ci est encore plus chez les Z. Presque la moitié d'entre eux (46%) considèrent être stressés ou anxieux tout le temps, ou en tout cas la plupart du temps, dont une majorité de femmes. Plus de 2/3 (62%) des personnes des générations Y et Z estiment qu'avoir la possibilité d'effectuer du télétravail leur permettra de réduire leur stress (Deloitte 2020).

Figure 2 : The gender gap among those who regularly feel stressed or anxious



(Deloitte 2022)

### **3.1.3.1 Génération Z au travail**

Les grandes entreprises offrant une stabilité professionnelle et une bonne rémunération ne font plus rêver les jeunes. Ils sont attirés par l'auto-entrepreneuriat et ils sont nombreux à préférer travailler dans une startup. Les besoins de développement, de découverte et de liberté sont devenus plus importants que celui de sécurité (Bloch 2018).

Pour eux, il est important d'éprouver du plaisir au travail et ils voient le travail comme un outil de développement personnel (Lewi 2014). Ils ont du mal à se projeter dans un même job à 3-5 ans, car ils préfèrent avoir des objectifs à court terme. Ils ont un réel besoin de trouver du sens à leur travail et les valeurs de l'entreprise pour laquelle ils travaillent sont très importantes.

Dû à leur fort intérêt pour l'écologie, ils veulent travailler dans des entreprises écologiquement responsables qui entreprennent des actions climatiques comme l'interdiction des plastiques à usage unique, offrir des subventions sur les moyens de transports favorisant la mobilité douce, former les employés sur la manière dont ils peuvent réduire leur impact environnemental dans leur quotidien (Deloitte 2022). Seulement 15 % d'entre eux estiment que les entreprises prennent suffisamment d'actions contre le changement climatique. Ils sont ainsi 48 % à mettre de la pression sur leur employeur afin qu'ils soient plus investis dans ce combat (Deloitte 2022).

L'entente avec les collègues reste primordiale, travailler dans une ambiance agréable est indispensable pour cette génération dite rebelle. Pour attirer les zappeurs, l'entreprise doit prôner des valeurs de transparence, de partage et d'échange. Elle doit se montrer attrayante pour attirer ces jeunes, car aujourd'hui ce sont eux qui sont le centre d'emploi (Chabal 2018).

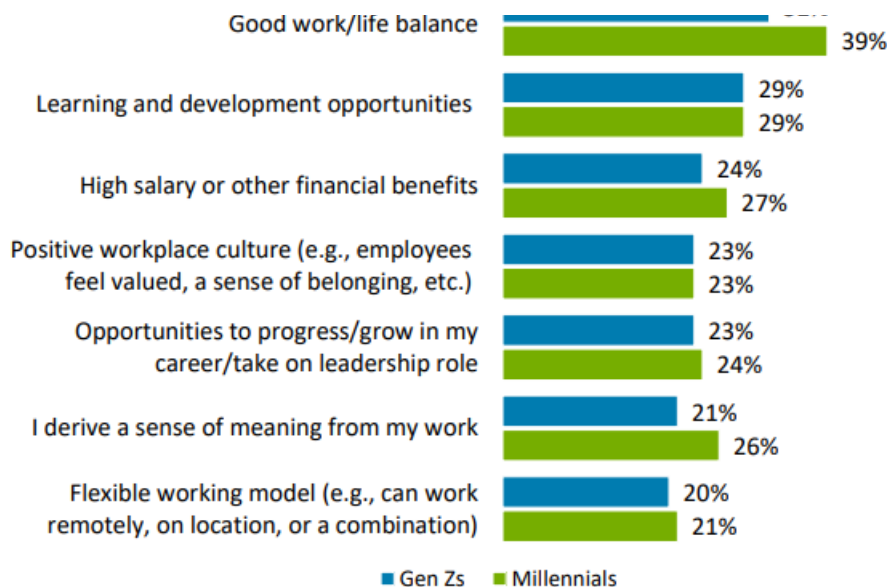
## **3.2 Ce que veulent les générations au travail selon différentes études**

Les jeunes donnent plus d'importance à un avenir prometteur que les générations précédentes, mais s'inquiètent moins de la sécurité de leur emploi (Brower 2022). Cela peut s'expliquer par leur situation personnelle. En effet, une femme âgée de 25 ans qui est célibataire et sans enfants n'aura probablement pas les mêmes besoins qu'une femme de 25 ans qui a à sa charge deux enfants.

Néanmoins, de nombreuses études ont été menées afin de comprendre quelles sont les principales motivations des employés et si ces dernières variaient selon leur génération : D'après une étude menée par Deloitte en 2022 sur les milléniaux et les Z, les critères les plus importants lorsqu'ils cherchent une place de travail sont : avoir un bon équilibre entre

vie professionnelle et vie privée et avoir des possibilités d'apprentissages et de développements (Deloitte 2022).

Figure 3 : Top reasons respondents chose to work for their current organization



(Deloitte 2022)

Le salaire reste tout de même un facteur important lors du choix d'un emploi, cependant l'importance accordée à celui-ci varie également fortement selon le domaine de travail. Selon une étude menée par le Bilan, 70 % des hommes étudiants placent le salaire en premier lieu tandis que seulement 53 % des femmes étudiantes placent le salaire en tête de liste (Garcia 2019).

L'étude d'Academic Work 2022 confirme celle de Deloitte en soulignant l'importance de l'équilibre vie professionnelle – personnelle. Cette étude démontre que la flexibilité des horaires et du lieu de travail est pour 16.8 % des jeunes professionnelles le critère numéro un. Cette tendance s'explique par la COVID-19 qui a permis aux employeurs de découvrir une nouvelle manière de travailler. En effet, aujourd'hui les entreprises sont nombreuses à proposer du télétravail, toutefois certaines sociétés suisses ne souhaitent pas adopter ce mode de travail hybride par envie de maintenir une culture d'entreprise conservatrice. En Suisse, d'après Academic Work, l'ambiance de travail et l'entente avec les collègues sont hautement valorisées et se situent en critère numéro 2 (Academic 2022). Selon une étude de Malakoff Médéric, 49 % des salariés considèrent « les bonnes relations entre collègues comme le principal levier de qualité de vie au travail » (Wallace 2016). Le prestige de l'emploi reste un point important, mais tend à diminuer au fur et à mesure des générations. En effet, 64 % de la génération X a indiqué que le prestige de l'emploi était

leur plus grande priorité tandis que seulement 53 % de la génération Z est de cet avis (Brower 2022).

### 3.3 Au travail, la relation entre collaborateurs

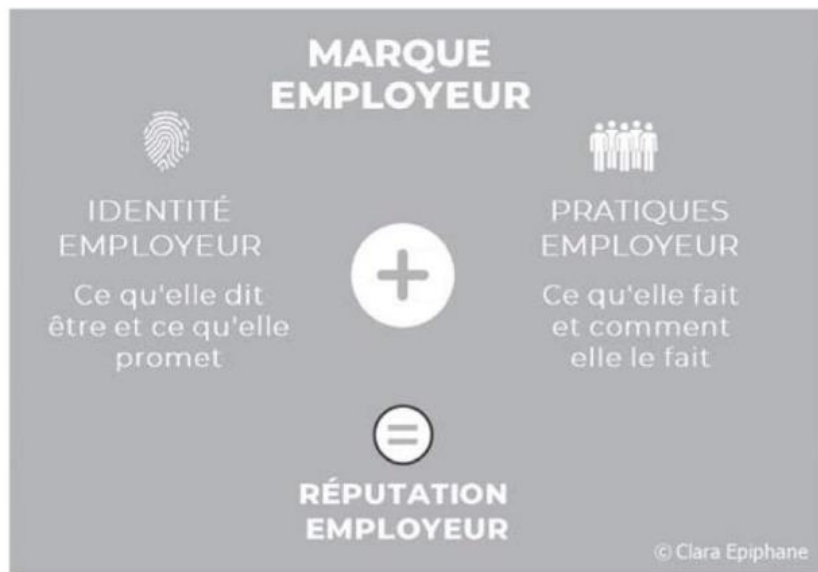
Comme nous avons pu le constater, il existe des divergences entre chacune des générations, mais au travail, comment cela se passe-t-il ? En effet, il existe des désaccords sur la manière de travailler : les seniors favorisent les relations hiérarchiques tandis que les milléniaux souhaitent, eux, supprimer cette relation de dépendance qu'ils considèrent comme détestable (Cenghiz 2021). La reconnaissance peut également être une source de désaccords, car pour les seniors, une hiérarchie qui les valorise et les considère est une hiérarchie qui leur permet de bien pouvoir équilibrer leur vie professionnelle et personnelle et qui leur donne suffisamment de temps libre. Tandis que pour les Y, la reconnaissance est synonyme de progression rapide, de liberté, d'autonomie et de formations (Half 2018).

### 3.4 La marque employeur

C'est seulement en 1996 que le terme de « marque employeur » a été défini par Simon Barrow et Tim Ambler comme : « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur* » (Epiphane 2021) . De nombreuses définitions ont été attribuées à ce terme qui n'a cessé d'évoluer au cours de ces dernières années. En 2014, Viot et Benraïss-Noailles, adaptent la définition de ce terme : « *La marque employeur est une promesse d'emploi unique à destination des employés (salariés) actuels et potentiels qui s'appuie sur des bénéfices-fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité distinctive de l'organisation en tant qu'employeur.* » (Epiphane 2021; IGALENS 2019).

Étymologiquement, le mot « marque » induit à une notion marketing alors qu'« employeur » à une notion RH. L'employeur est ainsi défini comme une marque à part entière où les candidats vont pouvoir s'identifier et s'y attacher (Epiphane 2021). La marque employeur a pour but d'ajouter une dimension humaine aux valeurs. Pour être l'employeur rêvé, l'entreprise doit pouvoir répondre à trois questions que pourrait se poser un candidat. « *Pourquoi devrais-je vous rejoindre ?* », « *Pourquoi devrais-je m'investir dans l'entreprise ?* » et « *Pourquoi devrais-je rester ?* » Afin d'atteindre cet objectif et de créer une réputation d'employeur de qualité, il est nécessaire que les promesses RH et les pratiques managériales soient corrélées (Epiphane 2021).

Figure 4 : marque employeur



(Epiphane 2021)

Actuellement, le marketing RH se focalise sur les individus en les considérant comme des clients pour leur employeur futur ou actuel. La GRH (gestion des ressources humaines) s'intéresse à satisfaire les besoins et attentes de ces derniers (Brillet 2017a). De ce fait, la marque employeur peut être considérée comme un outil RH (Brillet 2017b).

D'après une étude menée par StepStone, l'un des sites d'emploi leader en Europe, la marque employeur joue un rôle majeur sur les candidatures : 95% des personnes en recherche d'emploi vérifient la réputation de l'employeur et lorsque celle-ci est bonne, elles sont 98% à postuler. Une entreprise qui est peu connue parvient tout de même à attirer 91 % de candidats qualifiés. Cependant, si l'entreprise a mauvaise réputation, seuls 10% sont intéressés par postuler (MAIZEROI 2011).

Une marque employeur forte permet d'avoir un impact aussi bien en interne qu'en externe. D'après une étude menée par Office Vibe 2, « les entreprises ayant investi dans leur marque employeur ont vu leur turnover se réduire de 28% » (Officevibe 2017). À l'externe, une image positive de marque est de plus en plus importante et permet, selon l'institut de recherche de Link Humans 3, « *de recevoir 50% de plus de candidatures très qualifiées pour un poste, tout en réduisant de 43% le coût d'une embauche* » (Ansari 2017). À ce jour, ils sont 72 % des responsables de recrutement à penser que la marque employeur a un impact significatif sur la réussite de l'entreprise (Ansari 2017). De plus, il faut savoir que de nos jours, les entreprises rencontrent des difficultés de recrutement. Il existe une pénurie de talents mondiale (Epiphane 2021). Selon une enquête menée par

Manpowergroup en 2013, 54 % des entreprises rencontrent des difficultés de recrutement (Manpower 2013).

Le coût d'un mauvais recrutement est non négligeable et est malheureusement fréquent, 46 % des recrutements échouent dans les dix-huit mois suivant l'intégration. Le coût de cet échec peut varier considérablement dépendant du poste et moment de départ. De plus, le départ d'un collaborateur a non seulement un lourd impact financier, mais également social. Il peut souvent péjorer l'ambiance, la productivité et motivation des autres collaborateurs. Il est par conséquent intéressant pour une entreprise d'investir dans sa marque employeur afin d'attirer plus de talents et d'éviter au maximum de subir ce genre de situations.

Par ailleurs, d'après CareerBuilder, la réputation de l'entreprise serait encore plus importante que le salaire offert, « 67% des candidats accepteraient un salaire inférieur si l'entreprise qui les intéressait avait des critiques très positives. »(Epiphane 2021). Ces études soulignent l'importance de jouir d'une marque employeur de qualité, raison pour laquelle les entreprises cherchent à se montrer les plus attrayantes possibles afin d'attirer les meilleurs talents et les fidéliser (Rarhibou 2021). Les entreprises doivent, de plus, être particulièrement attentives à leur communication sur les réseaux sociaux ainsi qu'aux commentaires laissés à leur sujet sur des sites web tels que Glassdoor (Ansari 2017).

### **3.5 Leviers pour créer une marque employeur de qualité**

Afin de créer une forte marque employeur, il est important que l'entreprise soit : authentique, qu'elle encourage l'innovation et la prise d'initiative, qu'elle crée un environnement de travail agréable et chaleureux, qu'elle partage ses réussites avec les collaborateurs en les impliquant, qu'elle utilise les réseaux sociaux pour renforcer l'image de son entreprise et qu'elle reste attentive aux commentaires et suggestions de ses employés (Armand 2021). Pour y parvenir, une entreprise doit se montrer attrayante avant l'engagement, pendant et après.

#### **3.5.1 Avant l'engagement**

Tout d'abord, il est essentiel pour une entreprise de soigner la rédaction de son annonce d'emploi lors de la recherche de nouveaux talents. Etant très souvent le premier contact entre le candidat et l'entreprise, cela est un outil de communication important qui influencera l'image que le candidat aura de l'entreprise. Afin de se montrer plus efficace et de ne pas être inondée de CV qui ne correspondent pas au poste, une entreprise doit réfléchir longuement sur ses canaux de diffusion. Elle peut utiliser l' « inbound sourcing » qui consiste à attirer les candidats à l'entreprise ou l' « outbound sourcing » également appelée « la chasse » (technique permettant d'aborder les candidats de manière active).

Parmi l'« inbound sourcing », l'entreprise peut utiliser divers canaux : son site institutionnel, les jobboards gratuits, les jobboards payants, les annonces de presse ainsi que les réseaux sociaux (De Foucault 2022a; Bougherara 2021). En effet, LinkedIn est devenu le réseau social professionnel par excellence et est très utilisé par les milléniaux qui représentent, en janvier 2022, 59% des utilisateurs. En outre, 87 % des recruteurs utilisent l'application régulièrement. Ce pourcentage élevé est expliqué par la présence de 58 millions d'entreprises inscrites sur le web et de 50 millions de personnes en quête d'emploi sur LinkedIn chaque semaine (Osman 2022).

Parmi l'« outbound sourcing », l'entreprise peut utiliser les CVthèques, la cooptation, les événements emplois ou l'approche directe via les réseaux sociaux. Ces deux différentes techniques de recrutement présentent des avantages : La première permet de renforcer la marque employeur durablement et d'attirer un nombre élevé de candidats, tandis que la seconde est plutôt une solution efficace à court terme, car, elle permet à l'entreprise de trouver rapidement des profils qui correspondent à ses besoins et lui fait ainsi économiser un temps précieux. Cela peut également servir à recruter des talents qui ne sont pas à la recherche d'un emploi. Effectivement, selon une étude LinkedIn réalisée sur plus de 18'000 employés dans 26 pays, seuls 25% des talents actifs garderaient un œil sur d'éventuelles opportunités professionnelles (Bougherara 2021). Il est également important que l'entreprise se comporte comme un « recruteur humain » et réponde à toutes les postulations reçues de manière adaptée. En cas d'absence de réponse ou de réponse inadaptée, l'image de l'entreprise peut être endommagée (Bougherara 2021).

### **3.5.2 Pendant l'engagement**

Les meilleurs ambassadeurs d'une entreprise sont ses collaborateurs. Plus elle prendra soin de ses employés, plus leur travail sera de qualité et plus les talents seront attirés à venir y travailler. Le bouche-à-oreille représente une source d'informations importante pour les demandeurs d'emploi, d'où l'importance de prendre soin de ses employés. Effectivement, afin d'avoir une marque employeur attrayante, il faut d'abord favoriser le bonheur au travail. Il existe un nombre important de moyens à entreprendre pour favoriser cet épanouissement (Imen 2020) :

#### **3.5.2.1 Une bonne ambiance de travail et une bonne entente entre collègues**

En moyenne, 14 % de notre vie est passée ou se passe sur le lieu de travail (Cap 2018). Ainsi, l'entente entre collaborateurs et l'ambiance de travail sont primordiales. D'après une étude de l'Université de Warwick en Angleterre, la productivité des salariés qui se disent « heureux au travail » est de 12% supérieure à celle des autres (WARWICK 2022).

Afin de créer une bonne ambiance, l'entreprise doit favoriser et faciliter les moments de partage entre collaborateurs. Elle peut par exemple offrir la possibilité à ses employés de faire partie d'une équipe et de pratiquer du sport pendant leur pause de midi ou encore organiser des moments de convivialité en dehors des heures de travail en suggérant par exemple des « after work » ou des journées « team buildings ». Les activités telles que des Escape Game, Laser Game, Paint Ball, ateliers culinaires sont souvent très appréciées par les collaborateurs.

#### **3.5.2.2 Un salaire compétitif**

La rémunération est pour beaucoup la chose la plus importante au travail. En effet, en 2018, 50 % des Français estimaient que la rémunération était la source de bonheur la plus importante au travail (Perinel 2018). Le salaire est important, c'est une source de motivation et d'investissement (Cosme 2022). Être bien payé est un confort psychologique ainsi que matériel. Effectivement, cela évite le stress et l'anxiété. Un salaire élevé est souvent synonyme de respect et procure un sentiment de sécurité (Ecole 2021). En Suisse, nombreuses sont les entreprises qui proposent une rémunération généreuse, à l'instar de Rolex qui est connue pour offrir un salaire au-dessus de la moyenne ainsi que des privilèges pécuniers comme : des prix attrayants sur les montres (Steger 2020).

#### **3.5.2.3 Un salaire équitable / un salaire transparent**

Certains pays comme la Norvège rendent publics les salaires versés aux collaborateurs. En Suisse, ce sujet est encore considéré comme tabou et, a priori, on ne peut pas forcément connaître le salaire de nos collègues. Afficher une grille salariale permet de lutter contre les inégalités tant pour les hommes que pour les femmes, ou entre collègues en général. Ceci peut permettre de motiver les collaborateurs qui ambitionnent un revenu plus élevé (Baraud 2019). Cette grille salariale permettrait d'éviter les rumeurs et bruits de couloirs, puisque tout le monde aurait la même information. D'après les interviews que j'ai pu mener (dont les détails seront expliqués dans les prochaines pages), il est apparu clairement qu'un grand nombre de tensions proviennent d'un manque de transparence du management. Par conséquent, cela pourrait contribuer à améliorer la situation. Cependant, les avis divergent, car, pour certaines personnes avoir une grille salariale créerait un sentiment de gêne et de tension entre les collaborateurs (Baraud 2019).

#### **3.5.2.4 Les avantages sociaux**

Les avantages sociaux sont l'ensemble de biens et/ou de services qu'une entreprise offre à ses employés hors de son salaire (Conseil 2021). Une entreprise peut s'avérer attrayante en proposant des avantages sociaux qui la distinguerait de ses concurrents. Elle peut par exemple prendre en charge certaines assurances, offrir des congés payés

supérieur à la moyenne, des programmes de formations et de développements, prendre en charge l'abonnement de bus, donner la possibilité d'avoir des horaires flexibles, de faire du télétravail, etc. Les avantages sociaux sont une source importante de fidélisation, car de nos jours, le salaire n'est plus la seule chose qui compte. Ces avantages ont également souvent tendance à réduire le taux d'absentéisme et améliorer l'équilibre travail-vie personnelle (Canada 2022). Les SIG (Services Industriels de Genève) sont connus pour offrir de nombreux avantages sociaux, particulièrement des horaires basés sur la confiance et la possibilité de faire du télétravail.

#### **3.5.2.5 La reconnaissance et le respect**

Faisant partie de la pyramide d'Abraham Maslow, la reconnaissance est considérée comme un besoin vital pour les humains. D'après des études, le manque de reconnaissance est la deuxième source de stress au travail (Proxima Centauri 2018). Être apprécié dans son milieu professionnel pour le travail effectué stimule les hormones du bien-être et la dopamine (Castillo 2015).

#### **3.5.2.6 Un environnement de travail positif**

Travailler dans un bureau agréable qui profite de la lumière du jour a un impact sur la santé et le bien-être. En effet, la lumière naturelle a un effet stimulant sur l'organisme humain et contribue ainsi à augmenter l'énergie et la concentration tout en diminuant la fatigue (Idelecplus 2019). Au-delà de l'éclairage, d'autres facteurs peuvent contribuer au bien-être des employés comme les salles de repos et des salles de pauses. En France, l'aménagement d'une salle de pause pour déjeuner est obligatoire lorsque l'entreprise compte plus de 25 employés (Challenges 2020). Offrir un espace de convivialité à ses collaborateurs pour qu'ils puissent échanger entre eux et se connaître dans un cadre chaleureux est important.

#### **3.5.2.7 La possibilité d'avancement et de formations**

La formation permet d'actualiser, de développer les compétences des collaborateurs et de gagner en expertise. Ces formations peuvent leur permettre d'évoluer professionnellement ainsi que d'assumer plus de responsabilités. Bien que ceci représente un investissement important pour l'entreprise, cette action permet d'augmenter la qualité de travail grâce à des collaborateurs plus qualifiés et de valoriser le capital image de l'entreprise (HCD 2022). À Genève, la banque Pictet investit énormément dans les jeunes talents et est très connue pour proposer de nombreuses formations. Elle propose des stages de maturité professionnelle, des apprentissages bancaires, la possibilité d'effectuer son bachelor en emploi et possède un programme « Graduate » qui offre la possibilité aux jeunes diplômés d'entamer leur carrière (Pictet

2023a). D'autres formations sont proposées et offertes, au cours du parcours professionnel chez Pictet. Celles-ci peuvent varier en fonction du domaine de travail. (Pictet 2023b).

### **3.5.2.8 Un travail intéressant et qui a du sens**

D'après une étude menée par Deloitte en 2017, 87 % des salariés accordent de l'importance au sens dans leurs tâches quotidiennes. Pour 29 % d'entre eux, le sens au travail est relié principalement à l'activité courante. L'autonomie et la possibilité d'agir sur son travail sont des éléments essentiels pour donner du sens à son travail. Le fait de se sentir utile et d'avoir la possibilité d'effectuer des tâches diversifiées motivent les collaborateurs, 54 % d'entre eux considèrent qu'ils ont choisi leur métier par quête de sens au travail (Deloitte 2017).

### **3.5.2.9 Des valeurs communes**

Les valeurs de l'entreprise sont liées à la culture d'entreprise. Les valeurs sont le « guide » de l'entreprise, car elles définissent le « savoir-faire » et le style de vie. En général, elles sont définies dès la création de l'entreprise, mais peuvent parfois être modifiées au cours des années. Les personnalités des dirigeants peuvent parfois énormément affecter les valeurs. Chez Apple par exemple, Steve Jobs a véhiculé sa personnalité à la culture d'entreprise. Étant donné que Steve Jobs est un homme perfectionniste et minutieux, Apple est constamment à la recherche de perfection et d'innovation. Les slogans peuvent également influencer la culture d'entreprise, certaines d'entre elles comme Nike poussent au dépassement de soi avec des slogans comme « Just Do It » (Goncalves 2016).

Plus l'entreprise et l'employé partagent les mêmes valeurs, plus l'employé sera loyal (Deloitte 2022). Avoir des valeurs communes est un élément essentiel pour la croissance et le succès de l'entreprise. Selon l'étude « St Galler New Work Forum » menée en 2019 par la Haute Ecole de Saint-Gall, les valeurs « Cohésion dans une communauté » et « Sécurité sociale pour la famille » sont les plus importantes pour les femmes, tandis que « Progresser et bâtir la prospérité » et « Relever les défis » sont des valeurs plus mentionnées par les hommes (FHS 2019).

### **3.5.2.10 La RSE (responsabilité sociétale et environnementale des entreprises)**

La responsabilité sociale et environnementale d'une entreprise est devenue primordiale. De nos jours, les employeurs sont tenus d'être engagés dans des causes sociétales et environnementales telles que le développement durable, l'égalité pour tous, etc.

Bien que la mise en place d'une politique RSE puisse sembler coûteuse, une entreprise peut, grâce à celle-ci, réaliser des gains considérables en termes de : rentabilité,

productivité ainsi que d'attractivité, ce qui lui confère un avantage concurrentiel significatif. Permettant de concilier la rentabilité économique et éthique, la RSE est une prise de conscience sur la façon de créer un système qui soit à la fois durable et respectueux de l'environnement et des personnes. Malheureusement, certaines entreprises utilisent la RSE uniquement pour imiter les autres et redorer leur image auprès du public. Afin que les salariés soient les ambassadeurs de l'entreprise, il est crucial que la politique RSE soit un engagement authentique et non manipulatrice à des fins de marketing. Pour être efficace à long terme, la RSE doit trouver l'équilibre entre les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre et les possibilités qu'elle possède actuellement. Devenir une entreprise socialement responsable n'est pas une tâche facile et requiert du temps. Étant la philosophie même de la RSE, il est important de faire preuve d'honnêteté et d'impliquer toutes les parties prenantes de l'entreprise dans la réflexion en les faisant participer à la proposition de solutions ainsi qu'à la mise en place de plans d'actions. Il est essentiel de les impliquer dans les projets qui sont valorisants et qui leur permettent de développer leurs compétences. Cela renforcera leur motivation et les encouragera ainsi à communiquer sur les mises en place dans la société. La communication à ce sujet est une plus-value qu'il faut soigneusement planifier pour trouver le bon équilibre entre : ne pas assez communiquer et en faire trop (De Foucault 2022b).

### **3.5.3 Lors du départ du collaborateur**

Comme nous l'avons constaté, il n'est pas si simple de devenir un employeur de qualité, et il est tout aussi essentiel de maintenir cette réputation. Pour ce faire, une entreprise doit se montrer particulièrement prudente lors de la rupture de contrat de travail qui est un moment délicat. Elle doit faire preuve de respect, de bienveillance et doit être capable de gérer ses émotions ainsi que d'accepter celles du collaborateur pour ainsi, terminer la relation professionnelle à l'amiable. Lors d'un départ volontaire d'un des employés, il est essentiel de l'accompagner afin de mieux comprendre les raisons qui l'ont poussé à cette décision (De Foucault 2022c).

## **3.6 Les différents types de communication**

### **3.6.1 Communication sur les réseaux sociaux**

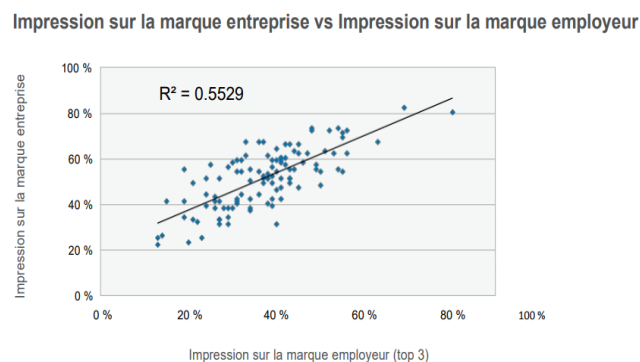
Les réseaux sociaux sont devenus un moyen d'accroître la visibilité des entreprises et de soigner leur réputation et leur image. Les conséquences de ces outils de communication peuvent être très positives comme très négatives. De ce fait, les entreprises doivent se montrer prudentes lors de la publication de contenu sur ces plateformes et doivent savoir définir les réseaux sociaux adaptés à leur secteur. La manière de communiquer est différente selon le réseau social qu'on utilise, Facebook est par exemple connu pour être « le réseau du partage » et pour faire de la publicité. LinkedIn est quant à lui « le réseau

professionnel par excellence » qui permet de publier des annonces d'emploi ainsi que de montrer « la vitrine corporate » de l'entreprise. Instagram est le réseau social le plus utilisé et le plus apprécié mettant en avant les images ainsi que les vidéos. TikTok est, quant à lui, utilisé pour toucher un segment d'audience relativement jeune. Ce réseau social est purement un « social entertainment », de ce fait, les entreprises doivent se montrer créatives et funs pour pouvoir devenir virales (Charlotte 2021). L'aéroport de Genève poste par exemple régulièrement des blagues sur son compte TikTok. Celles-ci sont destinées à faire parler d'elles en tant qu'entreprises ainsi qu'à paraître comme un employeur « sympathique » auprès du public.

Pour finir, Twitter est la plateforme à utiliser lorsqu'on veut partager des informations. Toutefois, il faut se montrer prudent parce que ces informations peuvent très rapidement se transformer en « bad buzz »(DPI 2019). H&M a connu un bad buzz en 2018, ce qui a énormément impacté l'entreprise ainsi que sa marque employeur. En effet, l'entreprise avait publié sur son site internet une photo d'un petit garçon de couleur portant un pull où il est écrit « I am the coolest monkey in the jungle ». Cette image a généré 2.3 millions de tweets causant une véritable crise pour l'entreprise (Romain 2023).

Warren Buffet a dit un jour « Il faut 20 ans pour construire une réputation et cinq minutes pour la détruire. » (Chapman 2023). Comme nous le verrons dans les prochaines pages, la plupart des entreprises sont actives sur les réseaux sociaux, ce qui leur permet de se rapprocher de leurs clients. Cependant, elles doivent faire preuve de vigilance quant au contenu qu'elles publient, car celui-ci peut être mal interprété et avoir des effets désastreux sur l'entreprise (Benraïss-Noailles et al. 2016). Il est important pour une entreprise de soigner son image auprès du public, car celle-ci est fortement corrélée avec son impression sur la marque employeur. (LinkedIn 2012)

Figure 5 : Impression sur la marque entreprise vs Impression sur la marque employeur



Plus la visibilité d'une marque s'accroît, plus les individus sont attirés de s'y intéresser en tant qu'employeur (LinkedIn 2012).

### **3.6.2 Communication sur le web**

Le site web de l'entreprise est très important, car il représente son image. Les chercheurs d'emploi vont directement consulter le site de l'entreprise lorsqu'ils postulent. Il doit être intrigant et donner envie d'y travailler en mettant en valeur le caractère de l'entreprise. Une firme ayant un site web de qualité inspire confiance et fiabilité (Berhili 2022).

### **3.6.3 Communication traditionnelle**

Bien que la communication digitale se soit aujourd'hui énormément développée, la communication traditionnelle reste importante. Avant l'arrivée des nouvelles technologies, les entreprises utilisaient différents outils pour communiquer : la radio, la télévision, la presse écrite ainsi que l'affichage. La radio et la télévision restent des moyens très pratiques, car ils permettent d'atteindre une large audience. Il est par ailleurs possible de cibler plus précisément le public cible en passant des publicités pendant des heures et sur des chaînes spécifiques. Ayant réussi à s'adapter aux nouvelles méthodes de communication en proposant des magazines ainsi que des rubriques, la presse écrite reste également utilisée (Tom 2021).

Afin d'établir une communication directe, certaines entreprises se rendent dans les établissements scolaires ou universitaires pour se présenter. À la Haute École de Gestion de Genève, des « Carrer Days » sont organisés offrant la possibilité aux élèves de rencontrer des entreprises de la région. Lors du dernier Carrer Day en octobre 2022, de nombreuses entreprises de renommées telles que : KPMG, Berney Associés, la Mobilière étaient présentes. Ces rencontres permettent aux entreprises de se démarquer de leurs concurrents, en créant un premier contact avec de jeunes talents.

Des entreprises telles que L'Oréal communiquent en proposant des jeux concours. En effet, L'Oréal propose chaque année un « challenge » ouvert au grand public offrant, en cas de réussite, la possibilité d'effectuer un stage dans leurs bureaux à Paris. Ces défis permettent à la marque française de se faire connaître ainsi que de partager ses valeurs.

## **4. Analyse des interviews qualitatives**

### **4.1 Méthodologie**

Après avoir analysé la revue littéraire, j'ai choisi, en premier lieu, d'effectuer une étude qualitative en interrogeant différentes personnes : les ressources humaines de trois entreprises jouissant d'une excellente marque employeur, un responsable d'une entreprise certifiant les pratiques RH ainsi que des personnes de différentes générations afin de comprendre leurs besoins et attentes dans le monde du travail.

Dans un premier temps, j'ai commencé à rechercher les « meilleurs employeurs » en Suisse. En examinant les différents classements, j'ai pensé qu'il serait intéressant de pousser davantage la réflexion en interrogeant une entreprise spécialisée dans la certification d'employeurs sur les critères qu'elle utilise pour attribuer le titre de « super employeur. » Pour compléter mes recherches, j'ai également pris l'initiative d'interroger les ressources humaines des entreprises qui figuraient dans ces classements.

J'ai eu la chance d'interviewer des ressources humaines de trois entreprises renommées en Suisse : Rolex, la banque Raiffeisen ainsi que l'aéroport de Genève. Ces dernières années, ces trois entreprises ont été considérées comme des excellents employeurs en Suisse, d'après de multiples classements. Ces interviews m'ont permis de mieux comprendre quels avantages chaque entreprise propose, comment l'avis des employés est considéré, comment les valeurs de l'entreprise sont intégrées dans l'expérience collaborateur, etc. Ces prochaines pages seront dédiées à la synthèse de ces interviews.

## 4.2 Les critères d'une entreprises certifiante

Chaque entreprise certifiante utilise sa propre évaluation pour décerner le titre de « super employeur ». Les audits peuvent varier entre les entreprises certifiantes. Certaines interrogent les employés pour évaluer leur degré de satisfaction et d'autres se basent uniquement sur les faits, à savoir ce qui est concrètement mis en place dans les entreprises. J'ai pour ma part eu la chance de pouvoir obtenir une interview avec une de ces entreprises certifiantes, "Top Employers". Cette dernière a certifié plus de 2000 entreprises dans le monde entier.

### 4.2.1 Top Employers

En théorie, toute entreprise peut demander une certification Top Employers car il n'y a pas de critères d'admission. Cependant, le référentiel est très étoffé. Il est difficile et sans intérêt pour une PME (petite et moyenne entreprise) de faire recours à cette certification. En effet, Top Employers audite près de 350 pratiques dans 6 domaines différents. Les critères d'évaluation sont tous pondérés, bien que certains domaines sont considérés plus importants que d'autres. L'expérience collaborateur est surpondérée et compte pour 60 % de l'évaluation. Top Employers se différencie des autres entreprises concurrentes, car elle se concentre uniquement sur les faits, à savoir les protocoles, démarches, systèmes, etc. mis en place dans l'entreprise, mais ne prend pas en compte les avis des collaborateurs.

D'après l'expérience du directeur des opérations de France, le plus important est que l'entreprise personnalise un maximum l'expérience du collaborateur. Chaque collaborateur est unique et a ses propres besoins et attentes. Selon lui, les différentes générations ont des besoins similaires qui varient au cours de la vie dépendant de la situation familiale, etc. Il pense également que les entreprises consacrent beaucoup de temps et d'efforts sur leur communication externe, mais pas suffisamment en interne. La communication interne est très importante, car elle permet de partager des informations au sein de l'entreprise et de travailler dans des conditions plus optimales. Bien que la majorité des entreprises disposent d'intranets pour communiquer, le défi réside davantage dans la communication en équipe ou face à face. Les managers ne communiquent pas suffisamment sur l'état de la société et les changements mis en place ce qui entraîne souvent des tensions entre la direction et les employés ainsi qu'un travail médiocre. Il est aussi d'avis que les entreprises certifiées devraient communiquer davantage sur leur certification Top Employers auprès de leurs employés, car cela permettrait aux collaborateurs d'avoir un aperçu sur tout ce que l'employeur a mis en

place pour rendre leur vie la plus agréable possible et diminuerait probablement le taux de rotation.

Il est également important de préciser que cette certification est internationale, ce qui permet aux entreprises de se « benchmarker » mondialement. Les entreprises du monde entier sont soumises aux mêmes critères d'évaluation pour pouvoir obtenir la certification. Cela leur permet de mesurer leur progression et de se comparer à d'autres entreprises qui mettent en place des pratiques RH. Une entreprise certifiée est donc considérée comme « Top Employer » dans le monde entier, ce qui augmente sa notoriété et renforce sa marque employeur. Il n'y a cependant aucune étude qui démontre la corrélation entre l'augmentation des postulations et la certification de Top Employers, car cette augmentation peut s'expliquer par différents facteurs, autres que la certification.

## **4.3 Entreprises jouissant d'une bonne réputation à Genève**

### **4.3.1 Rolex**

Rolex a été désigné comme étant l'employeur le plus attractif de Suisse en 2022 en gagnant le « Randstad Award ». (Randstad 2022) Le groupe horloger arrive en tête de classement grâce à ses conditions de travail avantageuses et son équipement technique ultramoderne. En tant qu'employeur le plus apprécié de suisse, Rolex obtient la note de 8.59/10 par ses employés. (Meyer 2018)

Grâce à l'interview avec la ressource humaine de chez Rolex, j'ai pu obtenir de plus amples informations. Il est important de noter que Rolex fait partie de la convention horlogère, ce qui oblige l'entreprise à respecter certaines règles afin de protéger les employés. Rolex confère de nombreux avantages à ses collaborateurs, notamment un salaire supérieur à la moyenne, la possibilité d'effectuer de nombreuses formations prises en charge par la société, un espace de travail très agréable, une cafétéria avec un vaste choix, la possibilité d'effectuer du télétravail (pour les personnes travaillant dans les bureaux) ainsi que la possibilité de participer à des cours sportifs gratuitement pendant la pause de midi. Pour ce qui est des formations, Rolex est en partenariat avec la prestigieuse École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL). Chaque année, un grand nombre d'étudiants de cette université a la chance de pouvoir effectuer un stage auprès de Rolex. En confiant de nombreux projets à cet institut, Rolex attire de nombreux jeunes talents. Les deux établissements partagent des valeurs communes telles que le savoir-faire, la qualité et l'excellence. Rolex « offre » également 2 semaines de congé à Noël. Cependant, celles-ci sont une compensation des huit heures et demie travaillées chaque jour durant l'année. D'un point de vue « Work-Life-Balance », Rolex se montre flexible. L'employé peut, dans la limite du possible, choisir ses horaires de travail. Il peut

par exemple travailler un jour sept heures et le lendemain dix heures. Dans la majeure partie du temps, tant que le nombre d'heures par semaine est effectué, l'employé est libre d'organiser son emploi du temps. Du fait de sa taille et son prestige mondiale, toutes les règles sont respectées, tout le monde est logé à la même enseigne et personne ne bénéficie de « favoritisme ». L'entreprise horlogère se montre également intransigeante quant aux règles de respect, d'harcèlement moral, sexuel, etc. Des règles de conduite très strictes sont imposées à tous les collaborateurs afin d'assurer un environnement de travail sain et respectueux de tous. Rolex n'est par ailleurs pas le genre d'entreprise à supprimer des postes ou à licencier sans raison. L'employé reçoit plusieurs avertissements de la part du manager avant d'être licencié. L'entreprise est très engagée dans différents projets, entre autres, ceux liés à la protection de notre planète. Des projets originaux sont soutenus dans le monde entier et financés par Rolex tels que : « sauver les forêts tropicales d'Inde » ou « sauver les espèces de manchots menacés ... ». Elle s'engage aussi dans des projets scientifiques ainsi qu'artistiques. L'entreprise soutient plus de 100 artistes et musiciens et possède également un programme de mentorat artistique (Rolex 2023).

#### **4.3.2 La banque Raiffeisen**

Selon le classement de Randstad 2022, la banque Raiffeisen est en 10 -ème position. Elle se positionne en tant que première banque du classement (Randstad 2022).

En interviewant une responsable RH, j'ai eu l'opportunité d'en apprendre plus sur ce qui est mis en place dans cette banque. Contrairement à Rolex qui bénéficie des avantages d'une grande entreprise, la banque Raiffeisen bénéficie des avantages d'une petite entreprise. En effet, même si elle emploie 11'000 collaborateurs, chaque succursale est indépendante. La hiérarchie étant plutôt « plate », chaque employé a le droit de proposer des changements, de s'exprimer et de partager son opinion. Étant peu nombreux dans chaque succursale, un esprit de famille y règne. Les employés bénéficient également d'une flexibilité importante. Hommes et femmes peuvent pour la plupart demander de travailler à temps partiel, ce qui n'est pas le cas chez Rolex. Ils bénéficient d'un congé maternité et paternité plus long que dans les autres entreprises ainsi que de deux jours de télétravail par semaine.

Afin de maintenir cet « esprit familial », la banque offre tous les premiers lundis du mois le petit-déjeuner à ses collaborateurs. Ils organisent aussi chaque trimestre une séance du personnel suivi d'un apéro ainsi que très souvent des activités team buildings. L'ambiance de travail et l'entente entre collaborateurs est mise en avant à la banque Raiffeisen. L'entreprise privilégie le bien-être de ses collaborateurs et met même à leur

disposition des psychologues à qui ils peuvent aller se confier de manière anonyme et gratuite. La banque Raiffeisen finance principalement des actions régionales et locales afin d'être proche de ses clients et collaborateurs. Elle participe depuis de nombreuses années au projet Cœur à Cœur, (caravanes sillonnant les routes de Romandie dans le but d'aider des enfants dans le besoin qui sont témoins et/ou victimes de violences) (chaîne du bonheur 2022). Elle a également financé le centre de loisirs « Airloop » de Genève qui est dédié aux trampolines et à la réalité virtuelle. La proximité est très importante pour cette banque régionale (AIRLOOP 2023). Du côté formations, celle-ci ne propose pas de programmes pour les apprentissages, mais recrute de nombreux jeunes diplômés ayant obtenu leur bachelier et leur propose un stage de douze mois dans divers services de la banque. Pour cette banque, il est très important que ses collaborateurs continuent à se former afin de maintenir leur employabilité. De ce fait, des cours à l'IFAGE et à l'école Migros sont proposés aux collaborateurs dépendant de leurs besoins.

#### **4.3.3 Genève aéroport**

J'ai également eu la chance d'interviewer la responsable des ressources humaines de l'aéroport de Genève. Occupant cette position depuis maintenant vingt ans, elle m'a partagé des informations essentielles sur le fonctionnement de l'entreprise. Il est important de noter que Genève Aéroport est un établissement public et est par conséquent soumis au contrôle de la Confédération. Bien même que la pandémie de la COVID-19 ait été dévastatrice pour les compagnies aériennes, Genève aéroport fait partie des vingt meilleurs employeurs romands (Bilan 2021). Cela s'explique par le fait que cet établissement a pris énormément en compte les besoins de ses collaborateurs pendant cette période de crise et à payer tous ses employés à 100 % même si ces derniers étaient au chômage et n'étaient subventionnés par l'État qu'à 80 %. Dès leur arrivée en tant que collaborateur, les employés sont formés durant trois jours sur les valeurs et l'organisation de l'entreprise. Les valeurs de l'entreprise sont très intégrées dans le quotidien de chacun, car elles sont définies par les collaborateurs eux-mêmes. Genève aéroport se distingue de ses concurrents en étant un employeur extrêmement respectueux et responsable. Le côté humain prime et les chefs d'équipe suivent des cours de management régulièrement. Récemment, les ressources humaines de l'aéroport ont suivi une formation de management leur expliquant comment être plus efficace dans la gestion de leur équipe. Celle-ci a été donnée par Catherine Monnin, professeure à la Haute École de Gestion. Les managers de l'aéroport de Genève veillent à ce que les employés puissent équilibrer leur vie professionnelle et privée. En effet, tous les employés ont la possibilité de prendre une 6<sup>e</sup> semaine de congé non payée par année. En outre, avec l'accord du chef de

service, il est possible de prendre de longs congés non payés. Chaque année, certains employés s'absentent pendant plusieurs mois et réintègrent leur poste à leur retour. Le bien-être étant au centre des préoccupations, des cours d'alimentation, de yoga et des subventions pour les salles de gym sont offertes pour les collaborateurs.

Il n'y a également pas de licenciements sans raison valable ni de licenciements collectifs. Chaque employé a le droit d'être entendu et de s'exprimer librement. Aucune forme de discrimination n'est tolérée dans cette entreprise, qui emploie des personnes de toutes nationalités ainsi que celles en situation de handicap. De plus, le principe d'équité est observé en assurant un nombre égal d'hommes et de femmes et en garantissant que les postes les plus élevés ne soient pas réservés uniquement aux hommes.

Pour l'instant, aucune stratégie n'est mise en place pour attirer les jeunes talents. Cependant, il est considéré comme important d'avoir des employés de tout âge, y compris des seniors expérimentés. D'après la responsable des ressources humaines, les jeunes candidats ont tendance à être moins investis lors des entretiens d'embauche et à accorder moins d'importance à l'expérience de recrutement, car ils n'ont pas comme objectif de rester toute leur vie dans l'entreprise. L'entreprise n'utilise pas pour l'instant de la communication digitale pour promouvoir sa marque employeur. Cependant, elle est assez active sur les réseaux sociaux tels que Tiktok, Instagram et Twitter pour diffuser du contenu et attirer des clients. L'entreprise organise également des jeux concours sur ces plateformes pour attirer plus de participants. Genève aéroport a également pour but de limiter l'impact environnemental et a mis en œuvre un système de management environnemental qui vise à réduire l'impact des activités du trafic aérien sur l'environnement et de réduire son empreinte sonore.

#### **4.3.4 Commentaires sur les différentes entreprises interrogées**

Comme nous pouvons le constater, ces trois entreprises offrent de très différents avantages et sont pourtant toutes des employeurs de qualité. En effet, Rolex est connue pour son renom et offre à ses collaborateurs un salaire généreux ainsi qu'un cadre de travail très réglementé qui évite les inégalités de traitement. La banque Raiffeisen favorise, pour sa part, un esprit familial et l'entente entre collaborateurs, tandis que l'aéroport de Genève propose une sécurité d'emploi et partage de fortes valeurs.

### **4.4 Interviews avec les personnes de différentes générations**

Après avoir compris les avantages offerts par les entreprises, j'ai directement été interroger les employés actuels ainsi que futurs afin de comprendre leurs besoins et attentes. Pour ce faire, j'ai questionné individuellement deux personnes de la génération X, deux personnes de la génération Y et j'ai organisé un « focus group » (groupe de

discussion) avec trois personnes de la génération Z. Ces entretiens qualitatifs m'ont permis d'obtenir une compréhension approfondie du sujet ainsi que des données de haute qualité.

Le terme « focus group » a été donné la première fois par Enerst Dicher, psychologue autrichien. Celui-ci se fait généralement avec 8 à 12 personnes (Malhotra 2011) répondant à l'objectif de recherche. Dans notre cas, et pour des raisons d'organisation, seulement trois personnes de la génération Z ont été interrogées. Les questions posées lors de ce « focus group » ont sensiblement différé de celles posées aux autres générations. Du fait que les étudiants ne sont pas encore actifs dans le monde du travail, il convient de poser d'autres questions. D'autre part, l'ordre des questions ne peut pas être suivi de la même manière, étant donné que c'est une discussion et non un entretien individuel. Cette méthode qualitative est la plus répandue (Malhotra 2011), car elle permet de se concentrer sur les pensées et préférences des individus. Toutefois, elle présente certaines limites. En effet, les réponses de certains participants peuvent être faussées par la pression sociale du groupe ou tout simplement par la conscience d'être observés (TED 2017).

L'entretien individuel, quant à lui, assure la spontanéité et la liberté des réponses de la personne interrogée. C'est une méthode qualitative très utilisée, puisqu'elle est très facile à mettre en place et peut être effectuée par visioconférence (Kohn, Christiaens 2014). Etant donné qu'il n'est pas possible de tirer des hypothèses à partir d'études qualitatives, j'ai décidé de ne pas utiliser la même méthode de recherche pour mener à bien mes interviews. J'ai trouvé cela plus intéressant de pouvoir explorer différentes manières de récolter des informations.

#### **4.4.1 Synthèses des différents entretiens**

J'ai pu discuter avec deux personnes de la génération X travaillant dans le domaine de la finance et ayant, toutes les deux, des enfants. Elles ont exprimé le même sentiment : un manque de liberté au travail. En effet, d'après elles, leur travail a considérablement changé de manière négative et elles se sentent trop « surveillées » par la direction. Bien qu'elles ne soient pas satisfaites et épanouies dans leur travail, elles n'envisagent pas de changer d'emploi ni de se réorienter par peur de perdre leur sécurité financière et de ne plus pouvoir subvenir aux besoins de leur famille. De plus, elles estiment, que leurs employeurs ne se préoccupent pas suffisamment de l'harmonie et du bien-être au travail, ce qui pèse énormément sur leur moral et leur motivation. À leurs yeux, se sentir à l'aise au travail est essentiel. Tous les éléments évoqués donnent l'impression qu'elles sont

peu confiantes face à l'avenir de leur métier et qu'elles n'adhèrent pas aux valeurs de l'entreprise, qu'elles considèrent comme peu authentiques et très superficielles.

En revanche, les personnes de la génération Y interrogées ont donné des réponses bien différentes. Tout d'abord, elles semblaient beaucoup plus épanouies et valorisées au travail. Pour elles, l'entente entre les collègues et la liberté sont les éléments les plus importants. Contrairement aux interviews avec la génération X, la notion de « salaire » et de « stabilité financière » n'a pas été mentionnée. Étant plus soucieuses de la politique RSE et des valeurs de l'entreprise, elles se sentent appartenir à une communauté, et accordent plus d'importance aux possibilités d'évolution et aux formations offertes par leurs employeurs.

Pour finir, j'ai eu la possibilité de questionner trois étudiantes de la génération Z. N'étant pas encore entré dans le monde du travail, ces dernières m'ont fait parvenir ce qu'elles souhaiteraient obtenir dans leur futur emploi. Pour les trois, l'importance de travailler pour un employeur respectueux qui prend soin de ses employés et qui est innovant est primordial. L'une d'entre elles mentionne également le besoin de partager les mêmes valeurs que son employeur, particulièrement l'aspect « sustainability ». Ces dernières mentionnent pareillement le fait qu'elles veulent d'abord découvrir ce qu'elles aiment faire ainsi que voyager, avant de « réellement » entamer leur carrière. Ainsi, pour elles, il n'y a aucun problème à changer de métier à maintes reprises jusqu'à ce qu'elles trouvent ce qui leur convient. Le télétravail et le WLB « Work Life Balance » sont des éléments importants pour ces jeunes femmes. Ces trois jeunes étudiantes sont très peu confiantes face à leur insertion dans le monde professionnel, elles sentent qu'il y a énormément de concurrence et qu'elles n'ont pas de réelle plus-value sur le marché du travail. Elles sont par ailleurs convaincues, comme la génération X, qu'un des seuls moyens pour trouver un nouvel emploi, ou en tout cas, le moyen plus efficace, est le réseautage. Pour elles, il est quasiment impossible de trouver un emploi sans une aide externe, car elles ne se sentent pas suffisamment qualifiées.

Il est surprenant de constater qu'elles ne sont effectivement pas les seules à être peu confiantes face à leur avenir sur le marché du travail, puisque les sept personnes que j'ai interrogées partagent ce même sentiment.

## 5. Analyse des données quantitatives

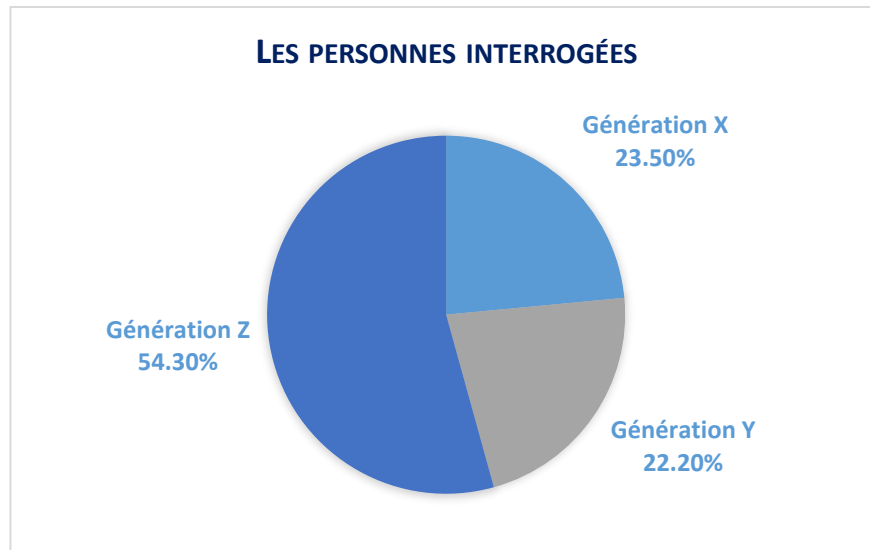
Grâce à mes multiples entretiens individuels, j'ai réussi à mieux comprendre les besoins et les attentes des collaborateurs dans le monde professionnel. Cependant, étant donné, que les études qualitatives ne me permettent pas de tirer des conclusions définitives (Coron 2020), j'ai décidé de mener une étude quantitative afin de valider (ou non) les hypothèses émises au début du travail.

Il convient de souligner que les réponses obtenues comprennent certains biais, étant donné que l'échantillon n'est pas aussi représentatif que dans d'autres études. De plus, ce questionnaire a été majoritairement envoyé à mon entourage, ce qui peut également biaiser les réponses. Pour finir, la majorité des participants sont employés de bureau et travaillent dans le domaine tertiaire, ce qui peut aussi influencer les réponses. En effet, la grande partie des personnes interrogées travaillent dans les domaines de la banque/finance/droit, marketing/communication ainsi que dans les bureaux d'organisations humanitaires. Le questionnaire segmente trois cibles différentes :

- La génération X
- La génération Y
- La génération Z

Ce questionnaire permet de comprendre s'il existe ou non des différences entre la priorité des besoins et des attentes dépendant de l'âge et de la situation familiale. Différents types de questions ont été posées : des questions ouvertes, fermées ainsi que des questions à choix multiples. Néanmoins, la plupart de ces questions sont posées sous forme de questions fermées utilisant « l'échelle de satisfaction » communément appelée « l'échelle de Likert ». Elle est considérée comme un moyen très fiable de mesurer les opinions et les comportements, car elle évalue précisément le niveau de satisfaction. Elle permet d'obtenir des avis plus nuancés (survey 2023). Ce questionnaire a été préparé sur Google Forms et envoyé, en premier lieu, via WhatsApp. Après quelques jours, il a été partagé sur LinkedIn et sur Instagram. Avant l'envoi définitif et la publication de celui-ci, il a été préalablement testé par deux personnes afin de s'assurer de la clarté des questions. L'enquête a été clôturée après 302 réponses, dont 164 de la génération Z, 67 de la génération Y et 71 de la génération X. L'échantillon n'est pas proportionnel, car il a été effectivement plus facile pour moi de trouver des personnes faisant partie de ma génération que des autres.

Figure 6 : Echantillon des personnes interrogées



L'échantillon se compose d'étudiants à plein-temps, d'étudiants en emploi, d'employés, de personnes à la recherche d'emploi, de personnes sans emploi (volontairement) ainsi que d'indépendants. 145 des réponses obtenues proviennent d'hommes et 157 de femmes.

## 5.1 Indépendants

10 personnes ont répondu qu'elles étaient indépendantes et qu'elles ne travaillaient pas pour un employeur. Parmi ces 10 personnes, 5 d'entre elles sont âgées de 28 ans ou moins, 3 font partie de la génération Y et 2 appartiennent à la génération X. Ces chiffres peuvent être expliqués par le fait que les jeunes ont moins ce besoin de stabilité et sont plus enclins à prendre des risques. Il convient également de noter que 100 % des répondants de la génération Z sont célibataires et sans enfants, ce qui signifie qu'ils ont moins de responsabilités à prendre en compte. Cette hypothèse vient renforcer la revue littérature qui affirme que les jeunes sont des entrepreneurs nés et qu'ils ont besoin de leur indépendance et de leur flexibilité. Une question supplémentaire était destinée aux indépendants dans ce questionnaire : « Pour quelle raison principale avez-vous décidé de devenir indépendant(e) ? »

La majorité d'entre eux (5) ont répondu qu'ils sont devenus indépendants afin de réaliser leurs rêves, une partie d'entre eux (3) ont répondu que c'était pour être plus flexible (travailler depuis n'importe quel endroit) et seulement deux personnes ont pris cette décision pour avoir un revenu plus élevé. Aucune personne de moins de 28 ans n'a répondu : « pour avoir un revenu plus élevé ». La recherche d'entreprendre, d'apprécier son travail et d'agir de manière flexible devient de plus en plus importante pour les

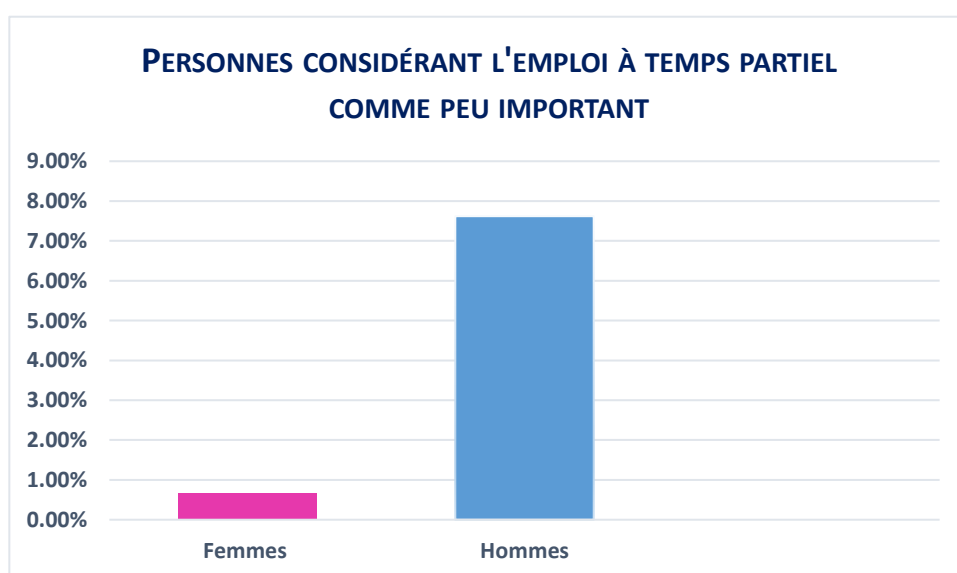
nouvelles générations. Nous pouvons observer que le revenu est loin d'être la première raison qui pousse à devenir indépendant.

En effet, devenir indépendant représente un changement considérable dans la vie et implique beaucoup plus de responsabilités. On peut constater que la plupart des personnes qui prennent cette décision sont réellement passionnées par leur activité.

## 5.2 Possibilité de travailler à temps partiel

La possibilité de travailler à temps partiel est importante pour beaucoup, car ils sont seulement 8.28 % (soit 25 personnes) à penser qu'il n'est pas nécessaire d'avoir cette possibilité. Bien que les hommes se montrent de plus en plus intéressés par le travail à temps partiel, cela reste tout de même un critère plus important pour les femmes. En effet, seules deux femmes ont affirmé que cela n'était pas essentiel.

Figure 7 : Personnes considérant l'emploi à temps partiel comme peu important



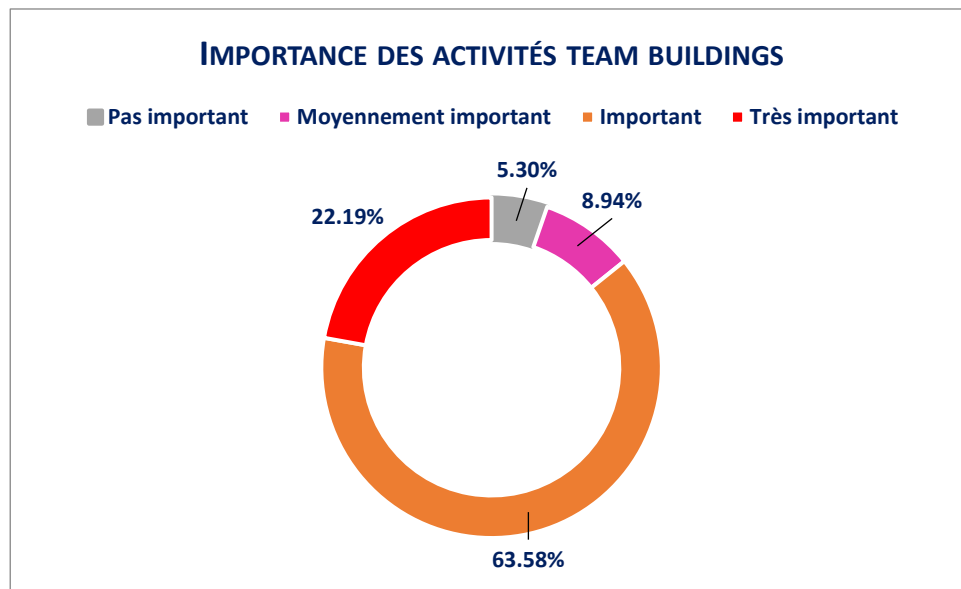
Cela provient probablement des stéréotypes de genre que nous avons depuis notre enfance. En effet, il y a quelques années, les femmes ne travaillaient pas et leur tâche principale était de s'occuper des enfants et de la maison. Bien que la génération X soit la première à avoir vu ses deux parents travailler, les mentalités restent encore bien ancrées dans la société.

Malgré que ce pourcentage soit plus bas chez les hommes que chez les femmes, il reste tout de même élevé, car 92.38 % des hommes considèrent cela comme important. Toutes les entreprises ne proposent pas encore cette possibilité, en particulier pour les hommes, mais comme mentionné précédemment, la banque Raiffeisen offre cette option, ce qui constitue un avantage non négligeable pour l'entreprise.

### 5.3 Activités Team Building

Ils sont plus de 80 % à trouver cela important ou très important. En effet, comme nous l'avons vu antérieurement, l'ambiance au travail et l'entente entre les collaborateurs sont le deuxième facteur le plus essentiel pour les Suisses. Les activités team building renforcent généralement les liens entre collaborateurs et créent une atmosphère positive (Lamarzelle 2019). Aujourd'hui, la plupart des entreprises ont compris l'importance de cela et organisent diverses activités afin de réunir les employés. Dans le but de favoriser la cohésion d'équipe, les trois entreprises que j'ai interviewées organisent des soirées pour le personnel une à deux fois par an.

Figure 8 : Importance des activités team buildings



## 5.4 Engagement de l'employeur dans des problématiques importantes

D'après la revue littéraire, les milléniaux et la génération Z ont des opinions fortes sur certaines problématiques. Ils sont par exemple très concernés par le bien-être de la planète et ne toléreraient pas de travailler pour un employeur ne partageant pas les mêmes valeurs. Rappelons que selon l'étude de Deloitte, 56 % de la génération Z n'envisage aucune collaboration avec certains employeurs, dû aux divergences de valeurs.

Afin de vérifier cette hypothèse, lors de mon questionnaire, j'ai posé la question suivante :  
« *Considérez-vous qu'il soit important que votre entreprise s'engage dans des problématiques importantes telles que l'égalité pour tous, le changement climatique, etc.* ? »

Figure 9 : Génération Z – Importance de l'engagement de l'employeur dans des problématiques majeures

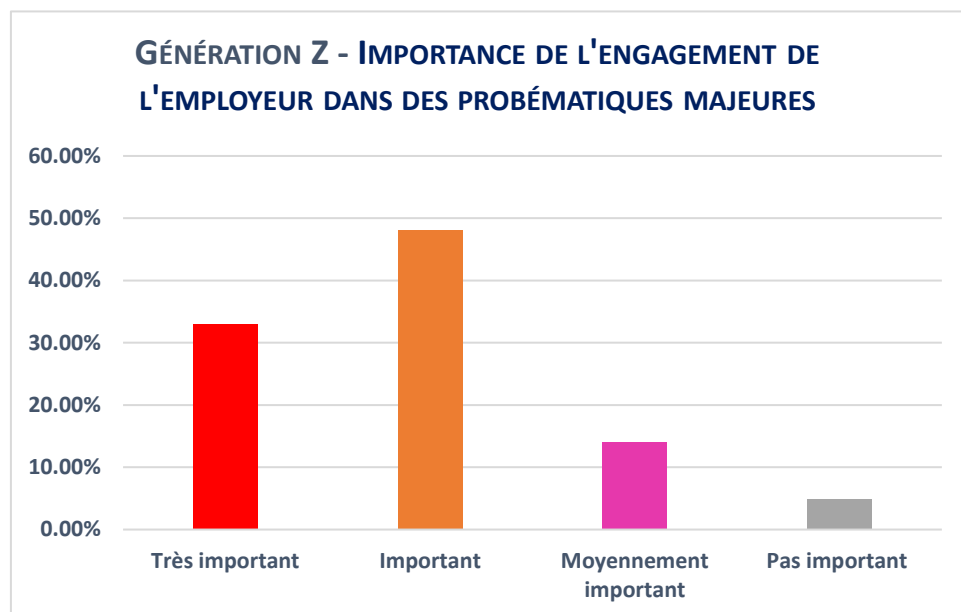


Figure 10 : Génération Z - Importance de l'engagement de l'employeur dans des problématiques majeures

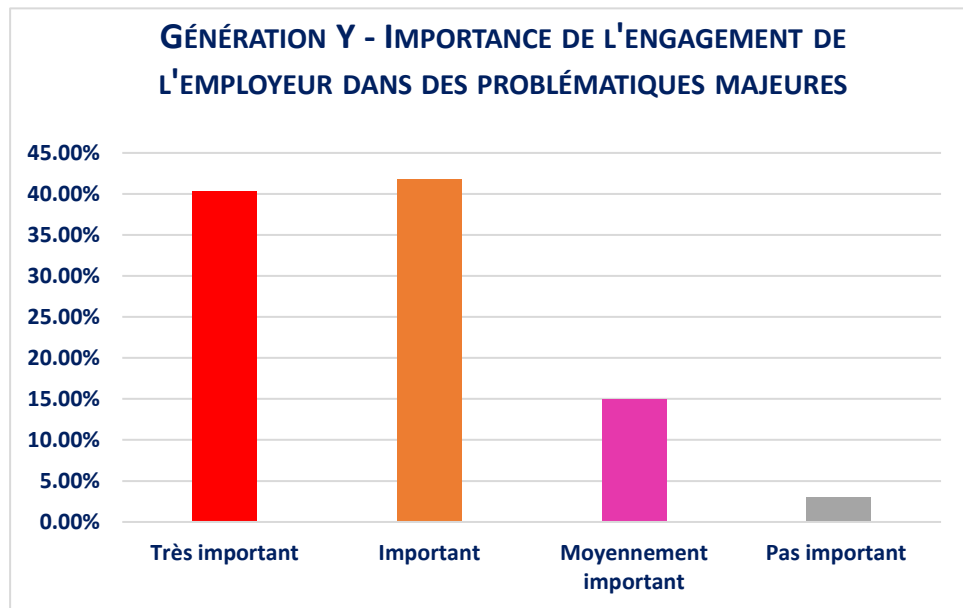
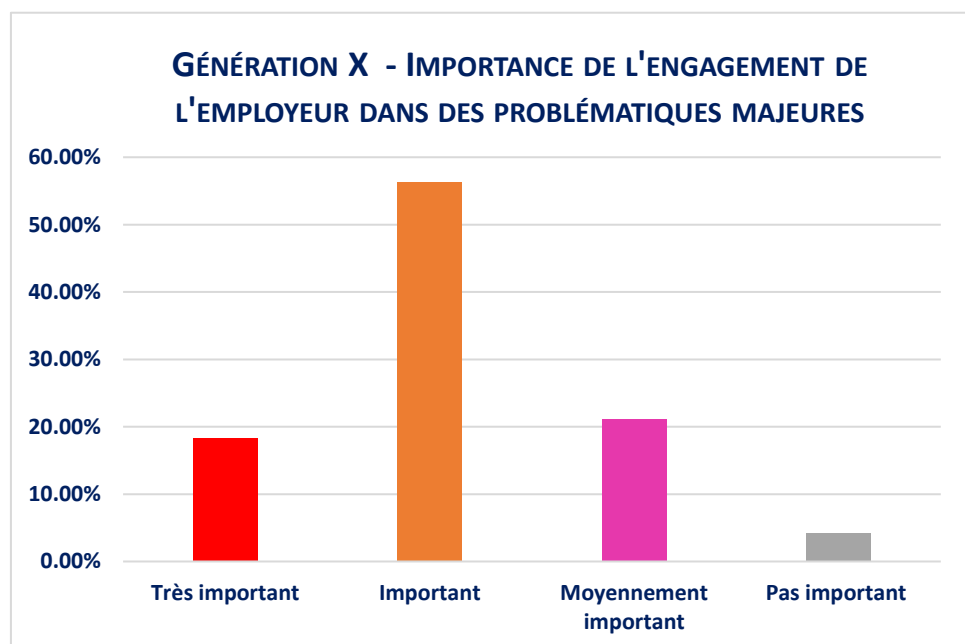


Figure 11 : Génération X - Importance de l'engagement de l'employeur dans des problématiques majeures



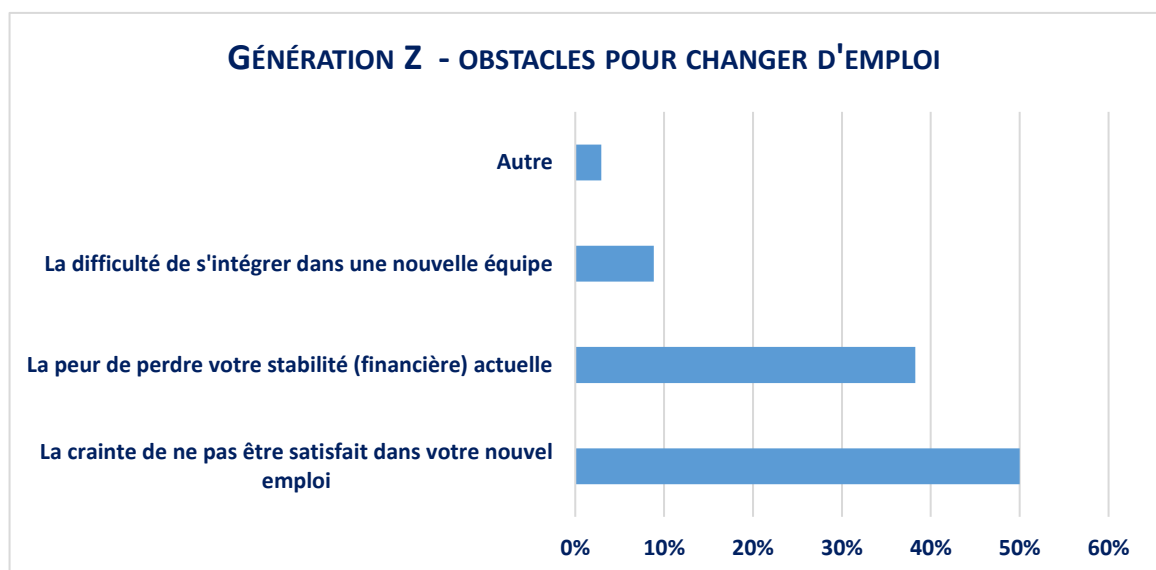
Nous pouvons constater que pour les trois générations, l'engagement de leurs employés dans de telles problématiques est fondamental. En effet, pour la génération des milléniaux et la Z, ils sont environ 80 % à considérer ce sujet comme important, voire très important. Enfin, pour la génération X, ils sont légèrement moins nombreux, 74.64 % partagent cette opinion. Ces données viennent également confirmer l'hypothèse mentionnée précédemment qui suggère que les nouvelles générations prennent très au sérieux l'investissement de leurs employeurs face à ces problématiques.

Bien qu'ils soient moins nombreux à considérer cela comme très important, la génération X y accorde tout de même grand intérêt. Ils sont uniquement 4.23 %, soit 3 personnes de sexe masculin à avoir indiqué que cela n'était pas important. Il convient de rappeler que « l'égalité pour tous » a marqué la génération X, particulièrement, les Suissesses qui ont dû se battre pour obtenir les mêmes droits de vote que les hommes (Eugster 2021).

## 5.5 Obstacles pour changer d'emploi

La question : « *Si vous deviez un jour changer d'emploi, quel serait votre plus grand frein ?* » apparaît dans le questionnaire. Celle-ci n'est pas destinée aux étudiants à plein-temps. N'étant pas encore entrés dans la vie professionnelle, il serait difficile pour eux de répondre à cette question et par conséquent leurs avis ne seraient probablement pas très pertinents. Néanmoins, ils sont nombreux à ne pas avoir correctement lu la question et à y avoir tout de même répondu. Je n'ai par conséquent pas comptabilisé les réponses des personnes étudiantes à plein-temps pour ne pas fausser les résultats.

Figure 12 : Génération Z – obstacles pour changer d'emploi



Les résultats obtenus pour la génération Z sont peu représentatifs car ils considèrent uniquement les étudiants en emploi et les employés, qui ne représentent que 34 personnes.

Figure 13 : Génération Y – obstacles pour changer d'emploi

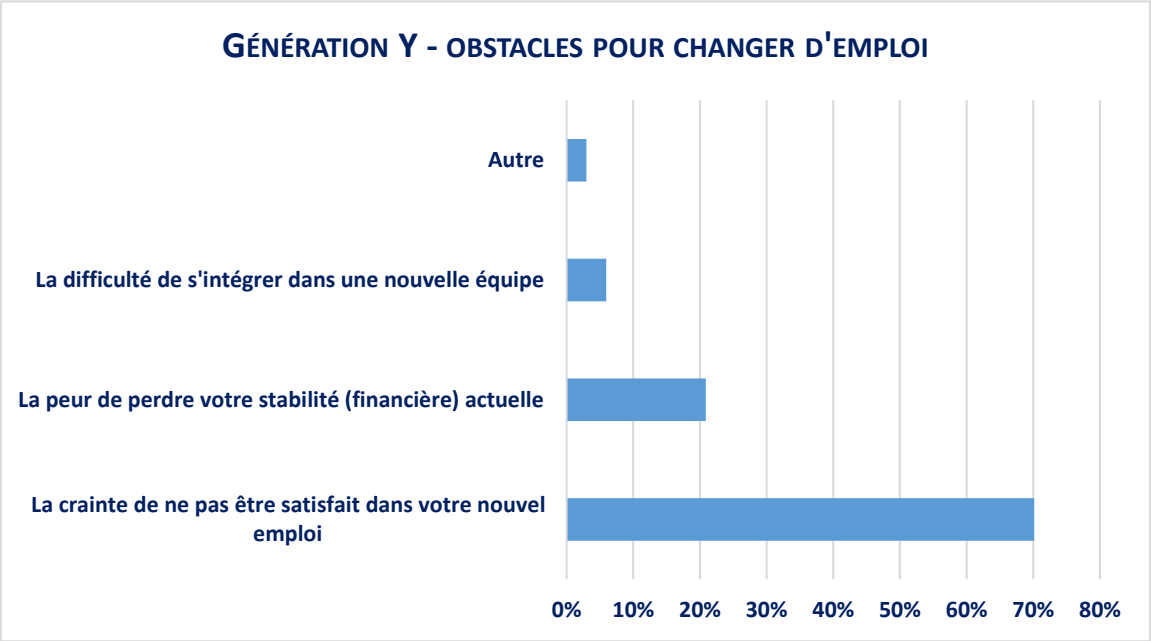
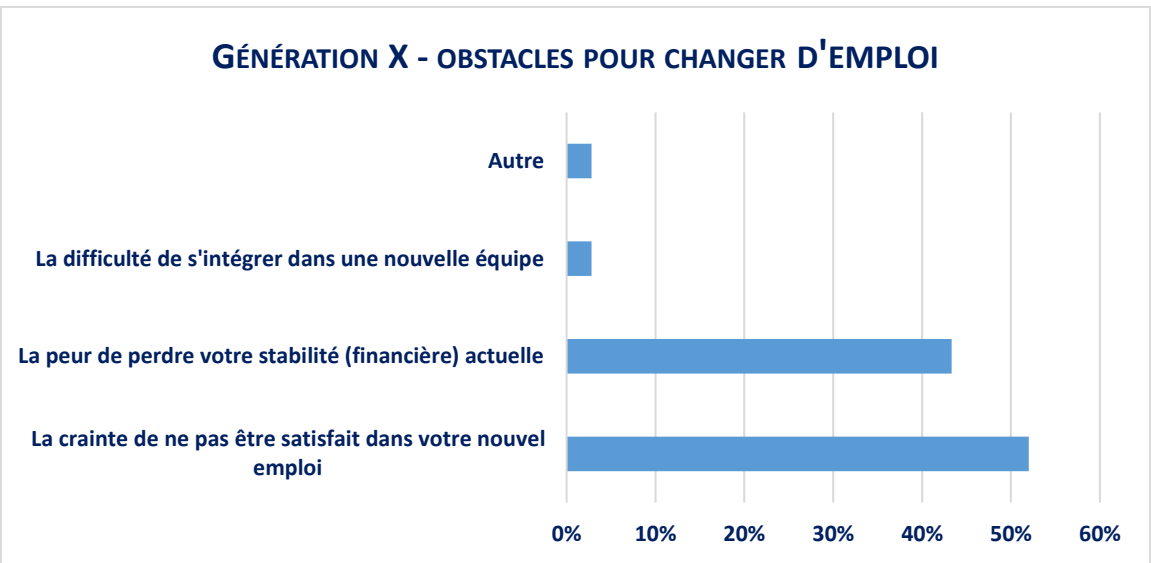


Figure 14 : Génération X – obstacles pour changer d'emploi



Comme nous pouvons l'observer sur ces graphiques, le plus grand frein pour changer de travail est pour la majorité d'entre eux, la crainte de ne pas trouver un emploi qui les satisfasse. Comme cela a été mentionné tout au long du travail, l'épanouissement dans son milieu professionnel provient de différents facteurs : un travail intéressant, la flexibilité, une bonne ambiance, etc. Il est par conséquent légitime que chacun ait des appréhensions et qu'il ressente de la peur face à l'inconnu.

Toutefois, il est intéressant de noter que les réponses récoltées du questionnaire quantitatif diffèrent des réponses obtenues lors de mes interviews avec la génération X. Lors des interviews, l'unique problématique mentionnée par ces derniers était financière alors qu'ici elle est considérée comme la plus importante pour uniquement 43% d'entre eux, tandis que la crainte de ne pas trouver un travail qui les satisfasse représente 51%. Bien que ce ne soit pas le premier obstacle, nous pouvons tout de même constater que le besoin de stabilité financière est plus important pour la génération X que pour les autres, cela s'explique par leur responsabilité familiale.

Nous pouvons également remarquer qu'un grand nombre de personnes de la génération Z craint de perdre sa stabilité financière lors du changement d'emploi. Ces réponses confirment l'idée retenue du « focus group » qui suggère que la génération Z est peu confiante face à son avenir sur le marché du travail et perçoit son salaire potentiel comme très faible. Par ailleurs, nous pouvons observer que la crainte de ne pas réussir à s'intégrer dans une équipe diminue de génération en génération. Cela s'explique probablement par l'expérience acquise.

## **5.6 Evolutions des besoins des employés**

Afin de comprendre si les besoins des collaborateurs ont évolué au cours de ces cinq dernières années, je leur ai posé la question suivante : « Avez-vous remarqué des changements en ce qui concerne vos besoins au travail au cours des 5 dernières années ? » À nouveau, cette question n'était pas destinée aux étudiants à temps plein, car les réponses ne seraient pas pertinentes. Les répondants avaient la possibilité de cocher plusieurs cases en réponse à la question.

Les affirmations les plus fréquentes, classées par ordre de priorité, sont :

- « J'ai besoin de plus de flexibilité qu'avant »
- « J'ai besoin de faire un travail qui me passionne »
- « J'ai besoin d'une rémunération plus élevée »
- « J'aimerais avoir de meilleures relations avec mes collègues »
- « Non, mes besoins sont restés les mêmes »

- « Autre »

Sans aucune surprise, la flexibilité est en tête de classement. En effet, comme nous l'avons vu dans les pages précédentes, le besoin de flexibilité est devenu primordial pour les employés et n'a cessé de croître au cours de ces dernières années, car elle permet un meilleur « WLB ». Il existe pour une entreprise plusieurs manières de donner de la souplesse à ses employés. Cela peut se traduire par des heures de travail modulables (comme chez Rolex), du télétravail, la possibilité de prendre des congés non payés (comme à l'aéroport de Genève), le choix de travailler à temps partiel (comme à la banque Rafeissen), des alternatives dans les projets attribués, etc. L'envie d'effectuer un travail stimulant et intéressant est également de plus en plus forte, ce qui confirme la tendance que nous avons à rechercher des emplois plus captivants.

### 5.7 Éléments les plus importants au travail

Intéressons-nous maintenant à l'essence même de l'enquête : Que considèrent-ils comme étant le plus important au travail ? Pour cette question aussi, l'échelle de Likert a été utilisée.

Figure 15 : Pourcentage de personnes considérant ces éléments comme très important

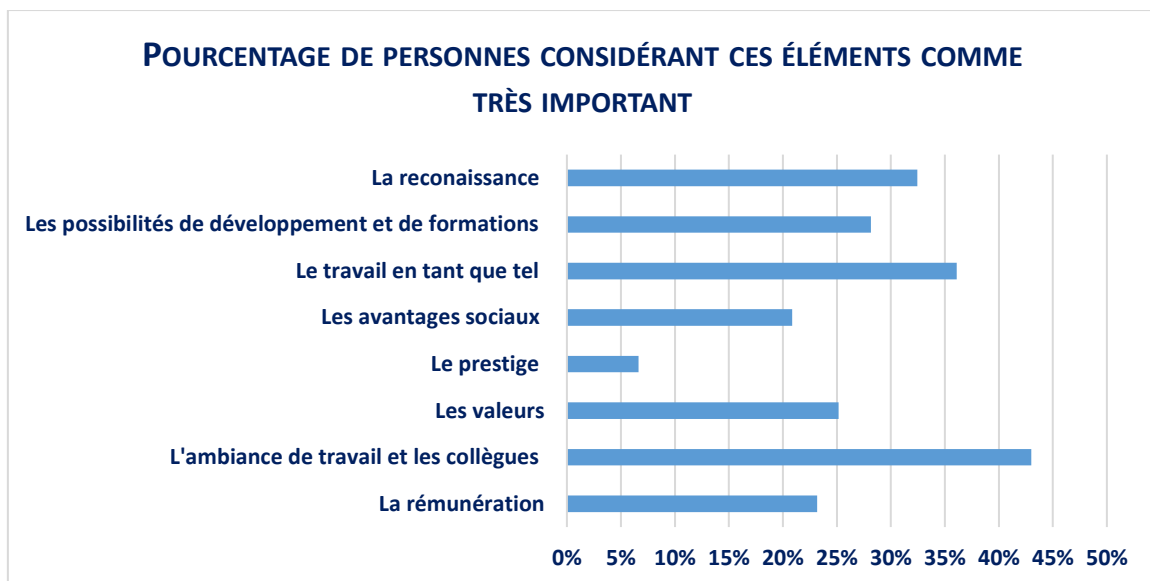


Figure 16 : Importance des critères – Génération Z

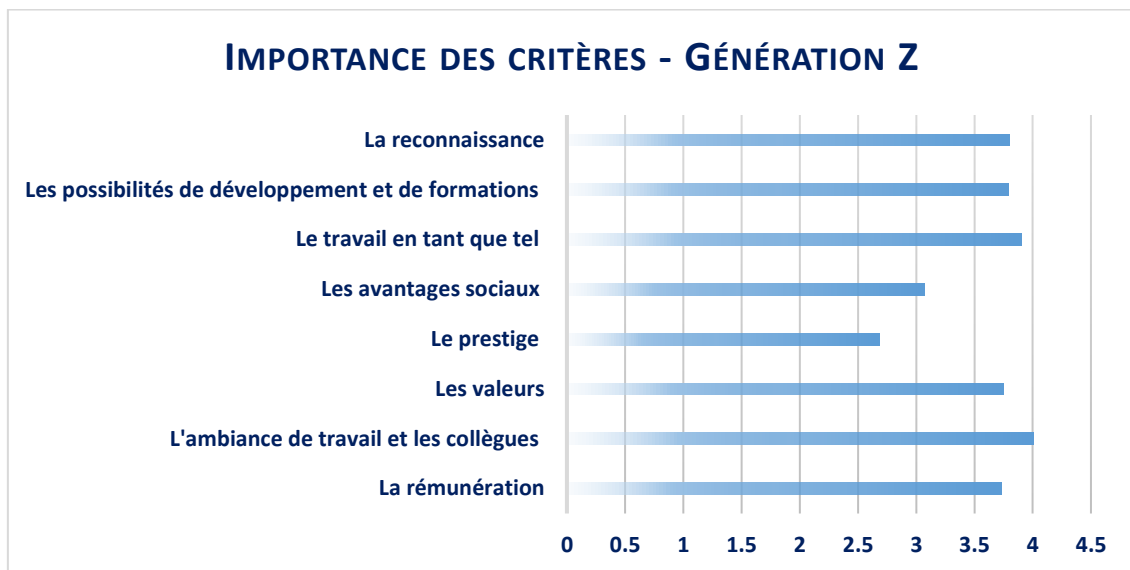


Figure 17 : Importance des critères – Génération Y

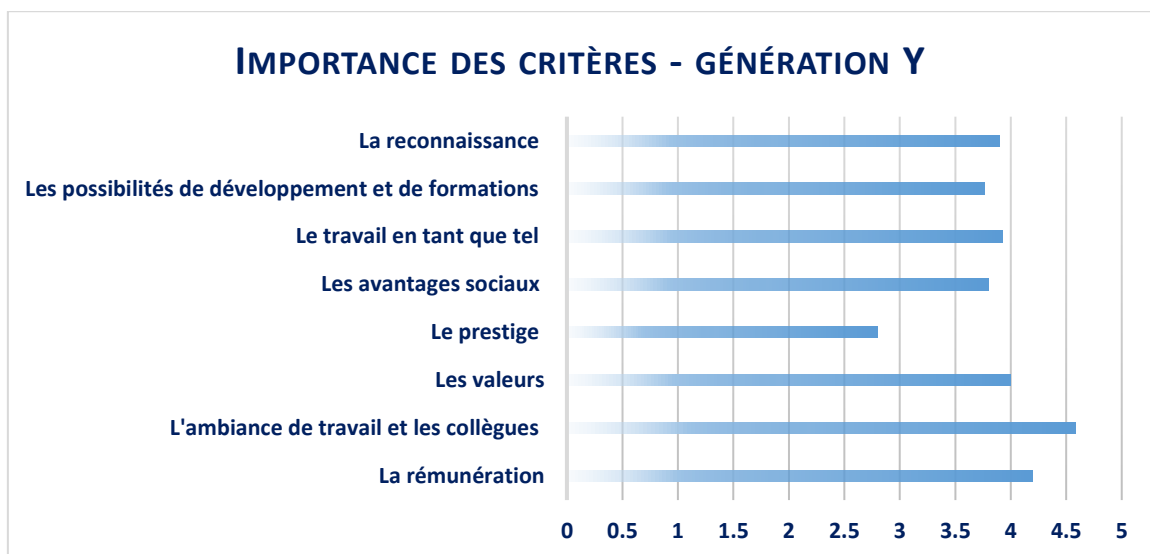
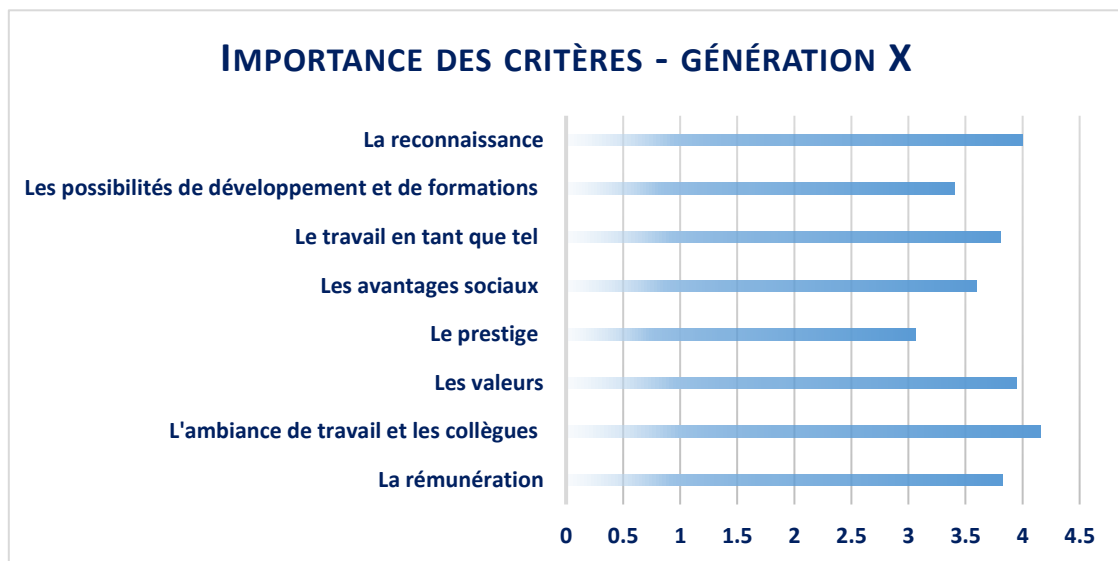


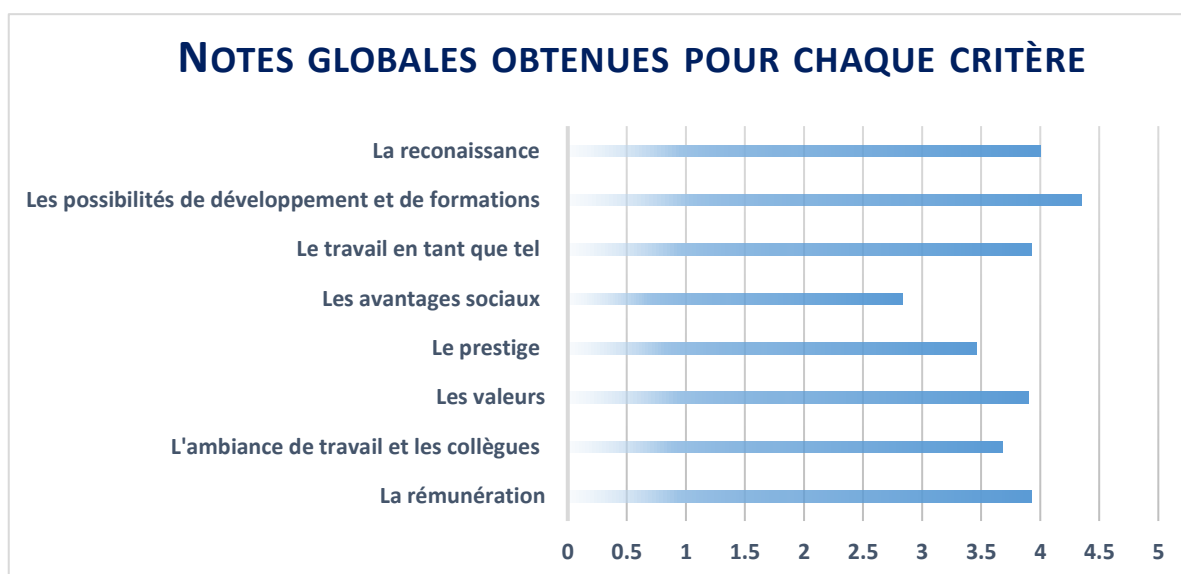
Figure 18 : Importance des critères – Génération X



Pour presque la moitié des personnes interrogées, l'ambiance de travail et l'entente entre les collègues est jugée très importante. Il n'y a qu'une seule personne qui ait répondu qu'elle ne trouvait pas cela essentiel. Comme nous l'avons vu précédemment, ce critère est considéré comme majeur en Suisse, et est le critère numéro 2 pour les Helvètes (Academic 2022). Ces résultats corroborent avec l'hypothèse émise par Malakoff Médéric (source mentionnée précédemment), qui mentionne que près de la moitié de la population considère ceci comme premier levier. En effet, une bonne entente entre collaborateurs et une bonne ambiance ont un impact considérable sur la motivation et la productivité de chacun. Une ambiance agréable peut également permettre de réduire le niveau de stress qui est, comme nous l'avons vu, de plus en plus élevé (PME 2021).

Nous pouvons aussi constater qu'ils sont peu nombreux à considérer le prestige de l'entreprise comme le critère principal. Cela confirme la revue littéraire citée préalablement qui dit que les jeunes ne sont plus attirés par les multinationales et les entreprises de renommées, car ils cherchent un travail moins bureaucratique et plus dynamique. Ce critère perd en effet de son importance de génération en génération. D'après mon étude, le prestige de l'entreprise est considéré comme le critère le moins important, ils sont 15 % à considérer que cet élément n'a pas d'importance.

Figure 19 : Notes globales obtenues pour chaque critère



Des notes élevées ont été attribuées à la plupart des critères (5 : étant très important et 1 : pas important). Les réponses sont très similaires entre les générations, il existe très peu de différences entre les notes globales. La reconnaissance obtient, en moyenne, une note élevée par toutes les générations : 4 pour la génération X, 3.9 pour la Y et 3.8 pour la Z. Le besoin marqué de reconnaissance par les X peut s'expliquer par leur histoire. En effet, comme nous l'avons vu, ces derniers ont longtemps été marginalisés par la société et ont souffert d'un manque d'attention. Ainsi, ils cherchent aujourd'hui de la reconnaissance. Les possibilités de développement et de formations sont moins importantes aux yeux des X que pour les autres, en raison de leur âge plus avancé.

Finalement, une question ouverte a été posée aux participants pour comprendre quelle était la chose la plus importante pour eux au travail. Le but de cette question a été de pouvoir comprendre quelle est la première chose qui leur vient à l'esprit, « Top of mind ». Cela permet également de briser la monotonie du questionnaire, de valoriser le répondant en lui donnant la parole et de le laisser s'exprimer avec son propre vocabulaire (Zygomatic 2023). Afin d'illustrer les différentes réponses obtenues, j'ai décidé d'utiliser le nuage de mots. Le nuage de mots permet de mettre en évidence de manière visuelle les réponses les plus données. Plus le mot est gras et gros, plus il est important dans le nuage de mots (Actualites 2021).

Figure 20 : Nuage de mots

## 5.8 Commentaires généraux sur les résultats de l'étude quantitative

Les résultats obtenus sont très similaires aux sources mentionnées précédemment dans la revue littéraire, malgré quelques éléments différents. Selon les diverses revues littéraires, il est mentionné que la génération Z a les mêmes idées que la génération Y, mais de manière plus prononcée. Pourtant, d'après mon analyse, la génération Y est plus attachée aux valeurs de l'entreprise, accorde plus d'importance à la flexibilité, etc. Ces résultats peuvent toutefois s'expliquer par le fait que la majorité de la génération Z ne soit pas encore active professionnellement et n'ait pas encore conscience de ces réels besoins.

Les résultats obtenus sont très similaires aux sources mentionnées précédemment dans la revue littéraire, malgré quelques éléments différents. Selon les diverses revues littéraires, il est mentionné que la génération Z a les mêmes idées que la génération Y, mais de manière plus prononcée. Pourtant, d'après mon analyse, la génération Y est plus attachée aux valeurs de l'entreprise, accorde plus d'importance à la flexibilité, etc. Ces résultats peuvent toutefois s'expliquer par le fait que la majorité de la génération Z ne soit pas encore active professionnellement et n'ait pas encore conscience de ces réels besoins.

---

Comment attirer les générations X, Y et Z à travers notre marque employeur

NAHUM, Talia

## **6. Recommandations**

Les diverses sources recueillies, ainsi que les entretiens qualitatifs et quantitatifs, ont abouti à la formulation de certaines recommandations.

### **6.1 Favoriser un environnement de travail propice au bien-être des collaborateurs :**

Ce critère est essentiel, car, comme l'ont démontré les analyses, le bien-être est une priorité pour les employés. Effectivement, lorsque ces derniers envisagent de changer d'emploi, ils redoutent de perdre cette qualité de vie. Il existe plusieurs manières de favoriser le bien-être des collaborateurs : Proposer des horaires flexibles, des journées de congé non payées, offrir un environnement de travail agréable, etc.

Cependant, afin d'assurer un environnement de travail agréable, il ne suffit pas uniquement de proposer de bonnes conditions à ses employés. L'employeur doit investir de sa personne. En effet, il doit se montrer à l'écoute, empathique, bienveillant et donner des feedbacks de manière régulière. Un employé écouté se sentira plus valorisé et respecté, ce qui accroîtra sa motivation et renforcera son engagement envers l'entreprise (ROY 2020). Les feedbacks réguliers et constructifs aident à identifier les domaines d'amélioration, ils aident également les collaborateurs à progresser dans leur carrière ainsi qu'à améliorer la relation employeur-employé. Néanmoins, des feedbacks non constructifs peuvent avoir l'effet inverse et ainsi nuire à leur motivation et diminuer leur confiance en eux (Chatelain 2021). De plus, la reconnaissance est également un pilier du bien-être au travail : valoriser les qualités de l'employé, le soutenir, le responsabiliser, le faire sentir en sécurité, le féliciter sont d'importants facteurs de motivation. La reconnaissance peut aussi être financière : proposer une augmentation de salaire, un bonus ou une promotion en cas d'excellent travail (Inspirations 2020).

### **6.2 Assurer une bonne ambiance et une bonne entente entre collègues**

Bien que l'employeur ne puisse pas forcer les employés à s'entendre et à tisser des liens d'amitié, il est de son devoir d'assurer une bonne ambiance et de favoriser autant que possible de bonnes relations entre eux. En privilégiant la communication ouverte et honnête sans crainte de jugements, les employés se sentiront plus à l'aise de partager leurs opinions. Afin de favoriser cette communication, l'employeur peut mettre en place des moyens de communication accessibles à tous, tels que des réunions d'équipe, des entretiens individuels ainsi que des sessions de brainstormings (Parisi 2018). Ces actions faciliteront la collaboration et encourageront les collaborateurs à travailler ensemble et à partager leur savoir. L'entreprise pourrait également mettre en place certaines formations

en matière de communication et de résolution de conflits. Ces dernières permettraient aux employés de se sentir davantage prêts à affronter des situations désagréables ainsi qu'à résoudre des conflits de manière constructive.

Pour finir, afin de nourrir une ambiance agréable et de créer des liens entre les collaborateurs, l'organisation d'activités team building est recommandée. En effet, ces sorties, permettent aux collaborateurs ainsi qu'aux chefs d'équipe de discuter ainsi que de mieux se connaître dans un cadre extra-professionnel. Ces moments de détente peuvent permettre une réduction du stress et de l'anxiété, de créer des nouveaux liens entre les collaborateurs, de développer l'esprit d'équipe, ce qui peut impacter positivement leur bien-être mental et émotionnel (Solène 2019).

### **6.3 Être une entreprise responsable**

Plus le temps avance et plus les employés sont à la recherche d'entreprises respectueuses de l'environnement engagées dans des causes sociales, économiques et éthiques. Les initiatives environnementales, l'encouragement de la diversité et de l'inclusion, le soutien des causes sociales et humanitaires et la création d'un environnement de travail équitable sont des enjeux importants (International Labour Organization 2022). Il est primordial que ces initiatives s'inscrivent réellement dans la culture d'entreprise et ne soient pas uniquement présentes à des fins marketing. Une entreprise responsable et authentique peut se différencier de ses concurrents et ainsi attirer et fidéliser les employés.

### **6.4 Personnaliser l'expérience collaborateur**

Tout au long de ce travail, nous nous sommes aperçus que le classement d'importance des besoins en matière de travail varie d'une personne à l'autre, indépendamment de son âge. Bien qu'il existe de fortes similarités entre les personnes de même génération, travaillant dans le même domaine ou ayant des situations familiales similaires, il existe tout de même des différences selon les préférences de chacun.

En raison de difficultés organisationnelles, il est très difficile pour un employeur de proposer des avantages différents à chaque employé. Toutefois, il est possible, dans la mesure du raisonnable d'essayer de satisfaire tout le monde, en offrant, par exemple, plus de formations aux employés désireux d'apprendre, ou en laissant plus de liberté à une personne qui préfère travailler de manière autonome.

## 7. Conclusion

La meilleure manière qu'à une entreprise pour créer une marque employeur de qualité est de bien traiter ses employés à l'interne et de s'intéresser à leurs besoins et attentes, car les collaborateurs sont les meilleurs ambassadeurs d'une marque. (Imen 2020). Si un employeur est satisfait de ses conditions de travail, il ira en parler autour de lui, et l'entreprise attirera les talents sans même devoir fournir de gros efforts de recherche. En outre, une telle approche, permet de réaliser des économies de temps et d'argent dans la prospection de nouveaux employés.

De nos jours, il est également important pour une entreprise de soigner son image sur les réseaux sociaux et sur le web, car les réputations peuvent être construites et détruites très rapidement. Comme la plupart des recherches d'emploi se font en ligne (Hänggi 2019), l'entreprise doit être capable de décrire de manière détaillée les avantages qu'elle propose et comment elle se différencie des autres, tout en reflétant son image de marque et sa culture d'entreprise. Il faut rester vigilant quant aux changements de la société et à l'évolution des besoins des employés, car, comme nous avons pu le voir, de nouveaux besoins apparaissent au fil des années. Certains deviennent plus importants et d'autres moins. Il est important que les recruteurs soient conscients de ces changements afin que les entreprises puissent se montrer les plus attrayantes possibles.

Pour finir, cette étude m'a permis de mieux comprendre les besoins des individus dans le monde professionnel ainsi que de découvrir ce qui est concrètement mis en place dans les entreprises de renommées à Genève. Grâce à ce travail, je me sens plus informée et plus préparée à entrer dans le milieu professionnel, car j'ai conscience des efforts que certaines entreprises fournissent pour le bien-être de leurs employés et de ce qu'elles peuvent mettre en place pour développer leur marque employeur. Je suis par conséquent devenue plus exigeante en termes d'attentes.

## Bibliographie

ACADEMIC, Work, 2022. YPAI\_insights\_guide\_2022\_CH. [en ligne]. 2022.

[Consulté le 1 avril 2023]. Disponible à l'adresse:

[https://publications.academicwork.ch/YPAI\\_insights\\_guide\\_2022\\_CH/#page=1](https://publications.academicwork.ch/YPAI_insights_guide_2022_CH/#page=1)

ACTUALITES, Les, 2021. Qu'est-ce qu'un nuage de mots et quels en sont les avantages ? *Les Actualites*. [en ligne]. 14 octobre 2021. [Consulté le 25 avril 2023].

Disponible à l'adresse: <https://lesactualites.news/divertissement/quest-ce-quun-nuage-de-mots-et-quels-en-sont-les-avantages/>

AIRLOOP, 2023. Airloop® : centre de loisirs à Genève - Trampoline, accrobranche, slackline... [en ligne]. 2023. [Consulté le 6 avril 2023]. Disponible à l'adresse:

<https://www.airloop.ch/fr/accueil>

ALSOP, Ronald, 2013. Why can't Generation X get ahead at work? [en ligne]. 11 juillet 2013. [Consulté le 14 mars 2023]. Disponible à l'adresse:

<https://www.bbc.com/worklife/article/20130710-the-forgotten-generation>

ANSARI, Karim, 2017. 10 Reasons Why Employer Branding is Important. *Link Humans*. [en ligne]. 4 décembre 2017. [Consulté le 1 avril 2023]. Disponible à l'adresse:

<https://linkhumans.com/employer-branding-important/We've-put-together-the-10-reasons-why-employer-branding-is-so-important-for-your-organization>.

ARMAND, Patricia, 2021. Cours GRH HEG. [en ligne]. 30 août 2021. Disponible à l'adresse: [https://cyberlearn.hes-](https://cyberlearn.hes-so.ch/pluginfile.php/3658044/mod_resource/content/0/GRH%20R%C3%A9seaux%20sociaux%20et%20marque%20employeur2021-2022.pdf)

[so.ch/pluginfile.php/3658044/mod\\_resource/content/0/GRH%20R%C3%A9seaux%20sociaux%20et%20marque%20employeur2021-2022.pdf](https://cyberlearn.hes-so.ch/pluginfile.php/3658044/mod_resource/content/0/GRH%20R%C3%A9seaux%20sociaux%20et%20marque%20employeur2021-2022.pdf)

BALZARNI, Arnaud, 2013. Les Suisses ont la plus longue espérance de vie des pays de l'OCDE. *rts.ch*. [en ligne]. 21 novembre 2013. [Consulté le 23 janvier 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.rts.ch/info/suisse/5393873-les-suisses-ont-la-plus-longue-esperance-de-vie-des-pays-de-locde.html> Last Modified: 2013-11-21T09:50:30Z

BARAUD, Géraldine, 2019. Transparence des salaires en entreprise : la fin des inégalités salariales ? | Welcome to the Jungle. [en ligne]. 26 novembre 2019.

[Consulté le 17 avril 2023]. Disponible à l'adresse:

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/transparence-salaires-entreprise>

BELIGOND, Agnès, 2018. *Les clés du management intergénérationnel*. . ISBN 978-2-12-465664-6.

BENRAÏSS-NOAILLES, Laïla, LHAJJI, Dhiba, BENRAÏSS, Amina et BENRAÏSS, Bouchra, 2016. Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs. *Question(s) de management*. [en ligne]. 2016. Vol. 15, n° 4, pp. 71-80. [Consulté le 4 juin 2023]. DOI 10.3917/qdm.164.0071.

BERHILI, Amine, 2022. L'importance d'avoir un site internet lorsque nous sommes une entreprise ou en freelance | LinkedIn. [en ligne]. 22 décembre 2022.

[Consulté le 18 mai 2023]. Disponible à l'adresse:

<https://www.linkedin.com/pulse/limportance-davoir-un-site-internet-lorsque-nous-sommes-amine-berhili/>

BERTHOU, Suzanne, 2022. Management 3.0 : vers un leadership agile ? *Positive Thinking Company*. [en ligne]. 23 février 2022. [Consulté le 13 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://positivethinking.tech/fr/insights-fr/management-3-0-vers-un-leadership-agile/>

BILAN, 2021. Meilleures employeur 2021. [en ligne]. mai 2021. Disponible à l'adresse: CCHE\_-\_Bilan\_MeilleursEmployeurs2021.pdf

BLOCH, Ghislaine, 2018. Les multinationales ne font plus rêver les jeunes. *Le Temps*. [en ligne]. 15 octobre 2018. [Consulté le 17 novembre 2022]. Disponible à l'adresse: <https://www.letemps.ch/economie/multinationales-ne-plus-rever-jeunes>

BOUDAUD, Emily, 2013a. *Génération Y : Droit de réponse*. . ISBN 2-12-465398-9.

BOUDAUD, Emily, 2013b. *Génération Y : Droit de réponse*. . ISBN 2-12-465398-9.

BOUGHERARA, Lydia, 2021. Inbound et outbound recruiting : différences, avantages, limites. *Logiciel de recrutement*. [en ligne]. 15 novembre 2021. [Consulté le 31 janvier 2023]. Disponible à l'adresse: <https://intuition-software.com/inbound-et-outbound-recruiting/>

BRILLET, Franck, 2017a. *Marketing RH : Réussir l'orientation marché de la politique RH*. . 11, rue Paul Ber : DUNOD. ISBN 978-2-10-077151-6.

BRILLET, Franck, 2017b. *Marketing RH : Réussir l'orientation marché de la politique RH*. . 11, rue Paul Ber : DUNOD. ISBN 978-2-10-077151-6.

BROWER, Tracy, 2022. Ce que les différentes générations attendent du travail. *Forbes France*. [en ligne]. 4 septembre 2022. [Consulté le 17 janvier 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.forbes.fr/societe/adr-ce-que-les-differentes-generations-attendent-du-travail/>

CANADA, Life, 2022. Importance des avantages sociaux. *Canada Life*. [en ligne]. décembre 2022. [Consulté le 22 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.canadalife.com/fr/assurance/assurance-entreprise/importance-des-avantages-sociaux.html>

CAP, Enfants, 2018. Bien-être au travail : bonnes relations entre collaborateurs. *Cap Enfants*. [en ligne]. 13 février 2018. [Consulté le 1 avril 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.capenfants.com/bien-etre-travail-relations-collaborateurs/>

CASTILLO, Amanda, 2015. Les bienfaits de la reconnaissance au travail. *Le Temps*. [en ligne]. 18 juin 2015. [Consulté le 23 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.letemps.ch/economie/carrieres/bienfaits-reconnaissance-travail>

CENGHIZ, Stéphanie, 2021. Différences entre générations dans le monde professionnel: travail de bachelor. *loopings*. [en ligne]. 29 novembre 2021. [Consulté le 19 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://loopings.ch/fr/magazine/differences-entre-generations-dans-le-monde-professionnel>

CHABAL, Audrey, 2018. « Pour Comprendre La Génération Z, Il Faut Repartir De La Base : La Famille ». *Forbes France*. [en ligne]. 29 janvier 2018. [Consulté le 19 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.forbes.fr/management/pour-comprendre-la-generation-z-il-faut-repartir-de-la-base-la-famille/>

CHAINE DU BONHEUR, 2022. Coeur à Coeur revient du 17 au 23 décembre 2022! *rts.ch*. [en ligne]. 12 octobre 2022. [Consulté le 6 avril 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.rts.ch/dossiers/coeur-a-coeur/13459538-coeur-a-coeur-revient-du-17-au-23-decembre-2022.html> Last Modified: 2022-11-07T06:20:23Z section: Coeur à Coeur

CHALLENGES, Les partenaires de, 2020. Quels sont les bienfaits d'une salle de repos en entreprise. *Challenges*. [en ligne]. 6 janvier 2020. [Consulté le 27 mars 2023]. Disponible à l'adresse: [https://www.challenges.fr/vie-pratique/quels-sont-les-bienfaits-d-une-salle-de-repos-en-entreprise\\_692324](https://www.challenges.fr/vie-pratique/quels-sont-les-bienfaits-d-une-salle-de-repos-en-entreprise_692324)

CHAPMAN, Ronald, 2023. ShareandCo | Il faut 20 ans pour bâtir une réputation et 5 minutes pour la ruiner. - Warren Buffett. [en ligne]. 2023. [Consulté le 18 mai 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.shareandco.fr/article/it-takes-20-years-to-build-a-reputation-and-5-minutes-to-ruin-it---warren-buffett>

CHATELAIN, Gauthier, 2021. Feedback positif : la technique de motivation incontournable. *Javelo*. [en ligne]. 27 mai 2021. [Consulté le 13 mai 2023]. Disponible à l'adresse: <https://javelo.io/fr/blog/comment-faire-du-feedback-positif-lincontournable-pour-motiver/>

CHRISTOPHE, 2018. Marque Employeur : enjeux et leviers d'un aspect essentiel des RH. *Futur RH*. [en ligne]. 8 février 2018. [Consulté le 13 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.futur-rh.fr/marque-employeur/>

CONSEIL, RH, 2021. Qu'est-ce que les avantages sociaux et pourquoi sont-ils importants ? *Applicant Tracking System - Recruiting Software | Inrecruiting*. [en ligne]. 24 mai 2021. [Consulté le 23 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.in-recruiting.com/fr/les-avantages-sociaux/>

CORON, Clotilde, 2020. Outil 1. Approche quantitative ou qualitative ? In : *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise*. [en ligne]. Paris : Dunod. pp. 12-13. BâO La Boîte à Outils. [Consulté le 3 juin 2023]. ISBN 978-2-10-080855-7. Disponible à l'adresse: <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-analyse-de-donnees--9782100808557-p-12.htm>

COSME, Bruno, 2022. La rémunération, un facteur de motivation et de performance. [en ligne]. 5 janvier 2022. [Consulté le 22 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.altays.com/fr/talent/la-remuneration-un-facteur-de-motivation-et-de-performance>

DE FOUCAULT, Christel, 2022a. *7 leviers pour renforcer votre pouvoir d'attraction*. . EYROLLES. ISBN 978-2-416-00161-1.

DE FOUCAULT, Christel, 2022b. *7 leviers pour renforcer votre pouvoir d'attraction*. . EYROLLES. ISBN 978-2-416-00161-1.

DE FOUCAULT, Christel, 2022c. *7 leviers pour renforcer votre pouvoir d'attraction*. . EYROLLES. ISBN 978-2-416-00161-1.

DELOITTE, 2016. *cp-deloitte-millennial-survey-2016.pdf* [en ligne]. 2016. Disponible à l'adresse: <https://www.deloitterecrute.fr/wp-content/uploads/2016/06/cp-deloitte-millennial-survey-2016.pdf>

DELOITTE, 2017. Etude sur le sens au travail. *Deloitte France*. [en ligne]. décembre 2017. [Consulté le 8 mai 2023]. Disponible à l'adresse:

<https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/etude-sens-au-travail.html>

DELOITTE, 2020. Millenial survey 2020. *Deloitte France*. [en ligne]. 2020. [Consulté le 19 mai 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/millenial-survey-2020.html>

DELOITTE, Touche Tohmatsu Limited, 2022. *deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf* [en ligne]. 2022. Disponible à l'adresse: [https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf?icid=learn\\_more\\_content\\_click?icid=learn\\_more\\_content\\_click](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf?icid=learn_more_content_click?icid=learn_more_content_click)

DPI, Iterractii, 2019. Entreprises : améliorer son image sur les réseaux sociaux. *DPI*. [en ligne]. 15 novembre 2019. [Consulté le 31 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.dpi-experience.fr/actualites/blog/entreprises-ameliorer-son-image-sur-les-reseaux-sociaux/>

ECOLE, Alternative, 2021. Choisir un métier pour le salaire et non la passion : une bonne idée ? *Ecole alternative*. [en ligne]. 2 février 2021. [Consulté le 22 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.ecolealternative.com/choisir-un-metier-pour-le-salaire-et-non-la-passion-une-bonne-idee/>

EPIPHANE, Clara, 2021. *Marque employeur, mode d'emploi Attirez vos candidats et fidélisez vos collaborateurs*. . DUNOD. ISBN 978-2-10-081962-1.

EUGSTER, David, 2021. Le long chemin vers le droit de vote des femmes. *SWI swissinfo.ch*. [en ligne]. 10 février 2021. [Consulté le 23 avril 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.swissinfo.ch/fre/le-long-chemin-vers-le-droit-de-vote-des-femmes/46354358>

FHS, ST GALLEN, 2019. *Praesentation-der-Studienergebnisse\_Cloots\_Woerwag\_.pdf* [en ligne]. 2019. Disponible à l'adresse: [https://www.fhsg.ch/fileadmin/Dateiliste/3\\_forschung\\_dienstleistung/fachstellen/hr\\_panel/Praesentation-der-Studienergebnisse\\_Cloots\\_Woerwag\\_.pdf](https://www.fhsg.ch/fileadmin/Dateiliste/3_forschung_dienstleistung/fachstellen/hr_panel/Praesentation-der-Studienergebnisse_Cloots_Woerwag_.pdf)

GARCIA, Rebecca, 2019. Ce que recherchent les jeunes sur le marché du travail. *Bilan*. [en ligne]. 16 octobre 2019. [Consulté le 22 janvier 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.bilan.ch/economie/ce-que-recherchent-les-jeunes-sur-le-marche-du-travail>

GONCALVES, Arnaud, 2016. (1) L'importance des valeurs en entreprise | LinkedIn. [en ligne]. 31 mars 2016. [Consulté le 18 avril 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.linkedin.com/pulse/limportance-des-valeurs-en-entreprise-arnaud-gon%C3%A7alves/?originalSubdomain=fr>

HALF, Robert, 2018. Comment faire cohabiter plusieurs générations sur un même... [en ligne]. 18 décembre 2018. [Consulté le 19 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/management-intergenerationnel-cohabitation-y>

HÄNGGI, Rebekka, 2019. Etude JobCloud sur le marché de l'emploi: Quels sont les canaux de recherche préférés des chercheurs d'emploi? *JobCloud*. [en ligne]. 22 octobre 2019. [Consulté le 19 mai 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.jobcloud.ch/c/fr-ch/blog/2019/10/etude-jobcloud-sur-le-marche-de-lemploi-quels-sont-les-canaux-de-recherche-preferes-des-chercheurs-demploi/>

HCD, Institute, 2022. La Formation professionnelle : bénéfices et avantages. *HCD INSTITUTE*. [en ligne]. 2022. [Consulté le 23 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.hcd-institute.fr/comment-ca-marche/la-formation-professionnelle/>

IDELECPLUS, 2019. Eclairage des bureaux : augmenter l'efficacité et le bien-être de vos employés. *Idelecplus*. [en ligne]. 18 juin 2019. [Consulté le 27 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://idelecplus.com/eclairage-des-bureaux-augmenter-lefficacite-et-le-bien-etre-de-vos-employes>

IGALENS, Jacques, 2019. La marque employeur : intérêts et limites d'une approche en plein développement. *Le Média 100% RH*. [en ligne]. 25 novembre 2019. [Consulté le 4 juin 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.parlonsrh.com/media/la-marque-employeur-interets-et-limites-dune-approche-en-plein-developpement/>

IMEN, Sliti, 2020. Les meilleurs ambassadeurs d'une entreprise ce sont ses employés | LinkedIn. [en ligne]. 11 février 2020. [Consulté le 22 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.linkedin.com/pulse/les-meilleurs-ambassadeurs-dune-entreprise-ce-sont-ses-imen-sliti/?originalSubdomain=fr>

INSPIRATIONS, L'équipe, 2020. La reconnaissance au travail n'est-elle que financière ? *Inspirations Management*. [en ligne]. 11 février 2020. [Consulté le 13 mai 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.inspirations-management.fr/la-reconnaissance-au-travail-nest-elle-que-financiere/>

INTERGENERATION, 2023. Baby-boomers, générations X, Y, Z, etc. – les générations par catégories. *Intergeneration*. [en ligne]. 2023. [Consulté le 27 décembre 2022]. Disponible à l'adresse: <https://intergeneration.ch/fr/bases-de-connaissances/generations-par-categories/>

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022. Greater progress on diversity and inclusion essential to rebuild productive and resilient workplaces. [en ligne]. 6 avril 2022. [Consulté le 19 mai 2023]. Disponible à l'adresse: [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_841085/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_841085/lang--en/index.htm)

KOHN, Laurence et CHRISTIAENS, Wendy, 2014. Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*. [en ligne]. 2014. Vol. LIII, n° 4, pp. 67-82. [Consulté le 10 mai 2023]. DOI 10.3917/rpve.534.0067.

LAMARZELLE, Désirée de, 2019. Team-Building : Les Séminaires « Nature » Rendent Heureux Au Travail. *Forbes France*. [en ligne]. 4 juillet 2019. [Consulté le 19 mai 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.forbes.fr/management/team-building-les-seminaires-nature-rendent-heureux-au-travail/Un-jeu-d'aventure-grande-nature-dans-le-massif-des-Maures-avec-les-«-collègues-»?-Parmi-les-nouvelles-activités-de-«-team...>

LE BOURDON, Aurore, 2015. Les milléniaux, ces employés d'un nouveau genre. *Isarta Infos | Actualités Marketing, Communication et Numérique*. [en ligne]. 28 décembre 2015. [Consulté le 16 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://isarta.com/infos/les-millenniaux-ces-employes-dun-nouveau-genre/>

LEWI, Georges, 2014. *Génération Z Mode d'emploi*. . Vuibert. ISBN 978-2-311-40602-3.

LINKEDIN, 2012. L'importance de la marque employeur 2013. [en ligne]. 2012. Disponible à l'adresse: <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent->

solutions/regional/fr\_FR/site/pdf/tipsheets/linkedin-limportance-de-la-marque-employeur-2013.pdf

MAIZEROI, 2011. Marque Employeur : La communication au-delà du battage publicitaire. [en ligne]. 14 octobre 2011. [Consulté le 31 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://communiques.categorynet.com/marketing/166631-marque-employeur-la-communication-au-dela-du-battage-publicitaire/ Marque Employeur : La communication au-delà du battage publicitaire>

MALHOTRA, Naresh, 2011. Livre ManagementImp.book. . 2011. Vol. chap 5, n° 96.

MANPOWER, 2013. *PÉNURIE DE TALENTS LES EMPLOYEURS TIRENT LA SONNETTE D'ALARME* [en ligne]. 2013. Disponible à l'adresse: [https://www.manpower.ch/sites/default/files/PDF/FR\\_Livre\\_blanc\\_2013\\_Penurie\\_Talent\\_Manpower.pdf#:~:text=Dans%20cette%20huiti%C3%A8me%20%C3%A9dition%20de%20l'E2%80%99%C3%A9tude%20annuelle%20ManpowerGroup,depuis%20le%20d%C3%A9but%20de%20la%20r%C3%A9cession%20%C3%A9conomique%20mondiale.](https://www.manpower.ch/sites/default/files/PDF/FR_Livre_blanc_2013_Penurie_Talent_Manpower.pdf#:~:text=Dans%20cette%20huiti%C3%A8me%20%C3%A9dition%20de%20l'E2%80%99%C3%A9tude%20annuelle%20ManpowerGroup,depuis%20le%20d%C3%A9but%20de%20la%20r%C3%A9cession%20%C3%A9conomique%20mondiale.)

MEYER, Maren, 2018. Les meilleurs employeurs se trouvent dans la recherche, l'horlogerie et la banque. *Le Temps*. [en ligne]. 10 septembre 2018. [Consulté le 5 avril 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.letemps.ch/economie/meilleurs-employeurs-se-trouvent-recherche-lhorlogerie-banque>

OFFICEVIBE, 2017. 12 recruiting statistics that will change the way you hire. *Officevibe*. [en ligne]. 27 avril 2017. [Consulté le 1 avril 2023]. Disponible à l'adresse: <https://officevibe.com/blog/12-recruiting-stats> Keep these 12 shocking recruiting statistics at top of mind when hiring, and learn about the importance of your employer brand (tips and tricks included).

OFS, 2023. Vieillissement de la population | Office fédéral de la statistique. [en ligne]. 2023. [Consulté le 22 mai 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/vieillissement.html>

OSMAN, Maddy, 2022. Statistiques et faits sur LinkedIn (2023). *Kinsta®*. [en ligne]. 24 mai 2022. [Consulté le 31 janvier 2023]. Disponible à l'adresse: <https://kinsta.com/fr/blog/statistiques-linkedin/>

PARISI, Tom, 2018. Study identifies hidden benefits of brainstorming. *NIU Newsroom*. [en ligne]. 9 janvier 2018. [Consulté le 19 mai 2023]. Disponible à l'adresse: <https://newsroom.niu.edu/study-identifies-hidden-benefits-of-brainstorming/> Despite being a ubiquitous method of idea generation in organizations worldwide, brainstorming has received its share of bashing over the decades in numerous research studies...

PERINEL, 2018. Le bonheur au travail commence avec un bon salaire. *LEFIGARO*. [en ligne]. 29 mai 2018. [Consulté le 22 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.lefigaro.fr/emploi/2018/05/29/09005-20180529ARTFIG00004-le-salaire-reste-l-argument-n1-pour-motiver-les-salaries-francais.php>

PICTET, Group, 2023a. Programmes Graduate. *The Pictet Group*. [en ligne]. 2023. [Consulté le 23 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.pictet.com/ch/fr/carrieres/programmes-graduate>

PICTET, Group, 2023b. Filière professionnelle. *The Pictet Group*. [en ligne]. 2023. [Consulté le 23 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.pictet.com/ch/fr/carrieres/filiere-professionnelle>

PME, Portail, 2021. Des employés heureux sont plus productifs, créatifs et moins absents. [en ligne]. 2021. [Consulté le 19 mai 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/aktuell/interviews/2021/glueckliche-mitarbeiter-sind-produktiver-kreativer-und-fehlen-seltener.html>

POUGET, Julien, 2013. *Intégrer et manager la génération Y*. Vuibert. ISBN 978-2-311-62012-2. Google-Books-ID: 2\_S1DwAAQBAJ

PROXIMA CENTAURI, 2018. Le manque de reconnaissance au travail. *Proxima Centauri*. [en ligne]. 13 novembre 2018. [Consulté le 3 juin 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.gestionproximacentauri.com/2018/11/13/manque-reconnaissance-au-travail/>

RANDSTAD, Award, 2022. Rolex désigné employeur le plus attractif de Suisse en 2022 | hrtoday.ch. [en ligne]. 10 juin 2022. [Consulté le 4 avril 2023]. Disponible à l'adresse: <https://hrtoday.ch/fr/article/rolex-designe-employeur-le-plus-attractif-de-suisse-en-2022>

RARHIBOU, Fati, 2021. Marque employeur : pourquoi est-elle si importante ? [en ligne]. 31 mai 2021. [Consulté le 22 janvier 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.1min30.com/marketing-rh/importance-marque-employeur-1287514349>

ROLEX, 2023. À propos des Prix Rolex à l'esprit d'entreprise - Prix Rolex. [en ligne]. 2023. [Consulté le 5 avril 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.rolex.org/fr/rolex-awards/about>

ROMAIN, 2023. Bad buzz : 17 exemples célèbres (De 2018 à 2023) ! [en ligne]. 20 avril 2023. [Consulté le 18 mai 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.guest-suite.com/blog/bad-buzz>

ROY, Bruno, 2020. (2) L'ECOUTE ET L'EMPATHIE | LinkedIn. [en ligne]. 5 mars 2020. [Consulté le 13 mai 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.linkedin.com/pulse/lecouite-et-lempathie-bruno-roy/?originalSubdomain=fr>

SOLÈNE, 2019. Les bienfaits du teambuilding pour vos équipes. *Just Corporate*. [en ligne]. 6 septembre 2019. [Consulté le 13 mai 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.justcorporate.fr/les-bienfaits-du-teambuilding-pour-vos-equipes/>

STATISTIQUE, Office fédéral de la, 2022. Population active selon la génération - 1991-2021 | Diagramme. *Office fédéral de la statistique*. [en ligne]. 18 août 2022. [Consulté le 28 décembre 2022]. Disponible à l'adresse: <https://www.bfs.admin.ch/asset/fr/22988951>

STEGE, Mathias, 2020. Les 15 meilleurs employeurs romands. *Bienvenue sur le Job Coach, le guide consacré à la recherche d'emploi en Suisse*. [en ligne]. 14 avril 2020. [Consulté le 22 mars 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.jobup.ch/fr/job-coach/les-15-meilleurs-employeurs-romands/>

SURVEY, monkey, 2023. Échelle de Likert : définition et utilisation. *SurveyMonkey*. [en ligne]. 2023. [Consulté le 21 avril 2023]. Disponible à l'adresse: <https://fr.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

TED, ED, 2017. Vidéos Bing. [en ligne]. 10 avril 2017. [Consulté le 24 avril 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.bing.com/videos/riverview/relatedvideo?&q=focus+group+exemple&&mid=0243EAA3504B424748260243EAA3504B42474826&&FORM=VRDGAR>

TOM, 2021. Outils de communication traditionnels : pourquoi sont-ils toujours vos alliés ? - Mediadi. <https://www.mediadi.fr/>. [en ligne]. 20 janvier 2021. [Consulté le 18 avril 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.mediadi.fr/outils-communication-traditionnels-pourquoi-toujours-vos-allies/>

WALLACE, Anthony, 2016. Travail : les bonnes relations entre collègues essentielles. CNEWS. [en ligne]. 15 juin 2016. [Consulté le 24 avril 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.cnews.fr/france/2016-06-15/travail-les-bonnes-relations-entre-collegues-essentielles-732001>

WARWICK, 2022. New study shows we work harder when we are happy. [en ligne]. 16 novembre 2022. [Consulté le 1 avril 2023]. Disponible à l'adresse: [https://warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/new\\_study\\_shows/](https://warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/new_study_shows/)

Wikiwand - Génération (sciences sociales), 2023. Wikiwand. [en ligne]. [Consulté le 27 décembre 2022]. Disponible à l'adresse: [https://wikiwand.com/fr/Génération\\_sociologique](https://wikiwand.com/fr/Génération_sociologique)

ZEMKE, Ron, 2012a. *Generations At Work*. . ISBN 978-0-8144-3233-4.

ZEMKE, Ron, 2012b. *Generations At Work*. . ISBN 978-0-8144-3233-4.

ZEMKE, Ron, 2012c. *Generations At Work*. . ISBN 978-0-8144-3233-4.

ZEMKE, Ron, 2012d. *Generations At Work*. . ISBN 978-0-8144-3233-4.

ZYGOMATIC, 2023. Générateur de nuage de mots clés gratuit en ligne et Générateur de nuage de tags. [nuagesdemots.fr](https://www.nuagesdemots.fr). [en ligne]. 2023. [Consulté le 25 avril 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.nuagesdemots.fr/>

:

# Annexe 1 : Top Employers

Personne interviewée : Vincent Binetruy

Date de l'interview : 3 février 2023 (par visioconférence)

TN : Bonjour, je m'appelle Talia Nahum. Comme je vous l'ai expliqué, je suis actuellement en train de rédiger mon travail de bachelor qui se porte sur la marque employeur. J'ai pensé qu'il serait intéressant de pouvoir vous interroger puisque vous évaluez les entreprises. Je vous remercie pour votre temps.

VB : Pas de problème, c'est avec plaisir. J'espère pouvoir vous aider.

TN : Quel est votre profession actuelle auprès de Top Employers ? Pouvez-vous SVP me décrire votre quotidien ? Et depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

VB : Je suis directeur des opérations pour la France depuis quelques années. Je m'occupe des opérations pour les grandes entreprises françaises qui sont déjà dans le programme Top Employer et/ou qui souhaitent accéder à cette certification. C'est par conséquent plutôt un pilotage sur l'aspect commercial. Je suis responsable des opérations pour la France uniquement, mais on certifie des entreprises dans 120 pays différents.

TN : Est-ce que toute entreprise peut demander une certification ou y a-t-il certaines règles à respecter ?

VB : En théorie, toute entreprise peut demander une certification, mais en pratique, seulement certaines d'entre elles le font. En raison du référentiel très étoffé qu'on impose, une PME n'a pratiquement aucune chance d'être certifiée et n'a en outre aucun intérêt à recourir à cette certification.

Top Employer audite près de 360 pratiques, et il y a très peu de chances qu'une PME mette toutes ces pratiques en place. Après la certification, les entreprises reçoivent des données pour se benchmarker et se comparer avec les autres entreprises. Pour les PME, il n'y a pas réellement de valeur ajoutée, car elles se compareraient à des entreprises beaucoup plus grandes qu'elles. On déconseille même à certaines entreprises d'avoir recours à notre évaluation parce que cela va leur coûter cher pour rien.

TN : Sur quels critères évaluez-vous les marques employeurs des entreprises ? À quoi sert la certification pour développer la marque employeur ?

VB : Top employer n'évalue pas uniquement la marque employeur. L'audit porte sur six domaines des Ressources Humaines, vingt thématiques et 360 pratiques. La marque employeur fait partie de ces thématiques, mais l'audit ne se concentre pas uniquement sur la marque employeur.

Il est beaucoup plus large et vise l'ensemble des pratiques de l'entreprise. On parle davantage de EVP (Employee Value Proposition) que de marque employeur en tant que **tel**. Par exemple, les entreprises qui n'associent pas les collaborateurs à la construction de leur EVP seraient pénalisées.

TN : Quels critères considérez-vous comme étant les plus importants dans l'évaluation ?

VB : Tous nos critères sont pondérés, et certains domaines sont considérés comme plus importants que d'autres. On évalue six domaines et on pondère différemment ces

six domaines, mais c'est un choix subjectif de notre part. Il existe deux domaines qui sont liés à la stratégie RH et qui comptent pour 30 % de l'évaluation. Ces domaines se nomment « shape » et « steer ». Ils sont liés à la stratégie de l'entreprise, à l'organisation du travail et à l'environnement de travail.

Il existe ensuite trois autres domaines qui sont liés à l'expérience collaborateur et qui comptent pour 60% de l'évaluation : « attract », « developp », « engage »

On a décidé volontairement de surpondérer ce qui a trait à l'expérience collaborateur, car on considère cela comme important. Pour finir, il existe un dernier domaine qui compte pour 10 % de l'évaluation et qui se nomme : « Unite ». Il comprend tout ce qui rassemble les collaborateurs autour de l'entreprise « sustainability, values, diversity and inclusion ».

**TN : Quels outils utilisez-vous pour mesurer la satisfaction et le bien-être des employés dans les entreprises évaluées ?**

VB : On ne mesure pas le bien-être des employés. C'est bien la particularité de notre audit. On pose la question aux entreprises de ce qu'elles ont mis en place. On leur demande des preuves, on fait l'audit des RH, l'audit factuel des pratiques. Par exemple, si une entreprise a un programme d'intégration, il faut qu'elle prouve à Top Employer ce qui est mis en place, comment ça marche, etc. En revanche, dans les bonnes pratiques, on va poser des questions liées au bien-être du collaborateur telles que « est-ce que vous prenez en compte les besoins spécifiques des collaborateurs en matière de bien-être ? »

Top Employer se différencie des autres audits, car on n'interroge pas les employés. On se concentre que sur le factuel, sur ce qui est vraiment mis en place et sur la manière dont s'est mis en place. Tandis que la plupart des autres audits se concentrent plutôt sur le bien-être qu'uniquement sur les faits factuels.

**TN : Ok je pensais que vous alliez interroger les employés aussi.**

VB : Non, on ne les interroge pas.

**TN : Comment les relations avec les employés, la résolution de conflits et la communication, sont-elles prises en compte dans votre évaluation ?**

VB : C'est plus de l'ordre de la culture managériale que de la culture RH donc ne on le prend pas en considération. La pratique managériale est difficile à évaluer. Top Employer se concentre davantage sur le factuel. On pose des questions aux entreprises sur ce qu'elles ont mis en place, puis on note ces pratiques.

**TN : Comment l'épanouissement professionnel et l'évolution des employés sont-ils pris en compte dans votre évaluation ?**

VB : L'épanouissement personnel est pris en compte dans l'évaluation de Top Employer, et les réponses fournies par les entreprises contribuent à cette évaluation. Les critères d'évaluation sont déjà prédéfinis. Top Employer pose certaines questions spécifiques aux entreprises pour évaluer leur engagement en matière de bien-être, telles que :

« Est-ce que vous évaluez les besoins de vos collaborateurs en matière de bien-être ? Mesurez-vous le bien-être, Encouragez-vous les employés à prendre des jours de congé ? Offrez-vous des séances de méditation à vos collaborateurs ? »

En fonction des actions mises en place et de leur mise en œuvre systématique, les entreprises obtiendront plus de points lors de leur évaluation.

TN : Comment votre évaluation prend-elle en compte les besoins et préférences des employés ? (*handicap, télétravail, temps partiel, etc.*)

VB : Oui, cela est également pris en compte dans la partie « diversité ». Cette thématique représente 10 % de l'évaluation et est abordée dans la question suivante « Comment l'équité, la diversité et l'inclusion sont-elles prises en compte dans votre évaluation ? »

TN : Considérez-vous que les entreprises proposent suffisamment de possibilités d'évolution et de formation ?

VB : En règle générale, oui, mais cela peut varier dépendant des entreprises et des domaines.

TN : Alors j'avais noté dans mes questions : Est-ce que les avis des employés et anciens employés des entreprises évaluées sont-ils recueillis pour avoir une idée sur leur expérience de travail ? Et si oui, comment ? Mais je suppose que non, car vous ne demandez pas l'avis des employés.

VB : On ne sollicite pas les avis des employés actuels ou anciens. Top Employer n'interroge pas directement les employés, car son évaluation se concentre principalement sur les pratiques mises en place au sein de l'entreprise.

TN : Selon vous, quels avantages sociaux une entreprise devraient proposer à ses collaborateurs ?

VB : Il est de plus en plus important de personnaliser les avantages en fonction des besoins des collaborateurs. Il faut ultra-personnaliser l'expérience du collaborateur. Une bonne pratique consiste à demander aux collaborateurs ce qu'ils souhaitent.

TN : Selon vous, en Suisse, quelle est la chose la plus importante pour les demandeurs d'emploi ?

VB : Cela dépend de chaque personne. Les besoins et les préférences varient d'une personne à l'autre.

TN : Selon vous, est-il important que les employés et les employeurs partagent les mêmes valeurs ?

VB : Il est de plus en plus difficile de travailler pour une entreprise dont on ne partage pas les valeurs. En période actuelle favorable aux employés, il est préférable de partager les mêmes valeurs, sinon les employés risquent de quitter l'entreprise.

TN : Observez-vous des différences en termes de besoins des employés dépendant de leur âge ?

VB : Non, cela est très personnel. Les besoins et les préférences des individus peuvent évoluer rapidement en fonction de différents facteurs tels que le cycle de vie et la situation familiale. Par exemple, les besoins d'un jeune marié avec des enfants peuvent être différents de ceux d'une personne du même âge qui vit encore chez ses parents et qui n'a pas de charges financières à assumer.

TN : Si la certification est obtenue a-t-elle un réel bienfait pour les entreprises ? Avez-vous des exemples ? Et si oui, sur quels domaines ? (*Meilleure image de société responsable ? plus attrayante pour les talents ?*)

VB : Il est difficile de mesurer l'impact de la certification de Top Employer sur l'image de l'entreprise, car il s'agit de facteur multifactoriel. En plus, pour conserver la certification, l'entreprise doit la renouveler chaque année, car le référentiel de Top Employer est constamment mis à jour. Si une entreprise ne fait plus d'efforts et ne répond plus aux critères de certification, elle risque de perdre sa certification.

TN : Comment l'entreprise communique-t-elle sur sa certification ? Cette information apparaît-elle sur leur site web ? Sur leurs annonces de postulation ?

VB : L'entreprise peut communiquer de différentes manières possibles : sur le site carrière, dans la signature du mail, sur le site web, en utilisant le logo de la certification ou encore via des affichages publics. Il est également important de communiquer cette certification en interne, car cela peut permettre de réduire le « turnover » du personnel. Malheureusement, les entreprises ont souvent tendance à communiquer cette certification à l'externe et pas suffisamment à l'interne. Mais c'est toujours comme ça en général les entreprises mettent beaucoup d'effort à l'externe et très peu à l'interne. C'est dommage parce que le manque de communication à l'interne provoque souvent des tensions et un travail médiocre.

TN : Adaptez-vous l'importance des critères d'évaluation selon les pays ? (par exemple : certains pays priorisent la rémunération, certains les horaires flexibles, etc.)

VB : Non, ils n'adaptent pas les critères d'évaluation selon les pays afin que les entreprises puissent se comparer dans le monde entier.

TN : Est-ce que vous pensez que j'aurai dû vous poser une autre question qui, selon vous, aurait été pertinente ?

VB : Non, c'est tout bon pour moi, mais si vous avez une autre question, n'hésitez pas à me contacter à nouveau.

TN : Merci beaucoup.

## Annexe 2 : Rolex

Personne interviewée : Cindy Favre

Date de l'interview : 07.04.2023

TN : Hello ! Merci pour ton temps. Est-ce que tu pourrais STP me dire quelle est ta profession actuelle auprès de chez Rolex ? Et pourrais-tu me décrire ton quotidien ?

CF : Alors, je suis chez Rolex depuis 2018, je suis employée ressources humaines à la réception. Je m'occupe de l'accueil des collaborateurs quand ils ont des rendez-vous avec les ressources humaines. Je m'occupe aussi de l'accueil des candidats, des tâches administratives. J'ai également participé au recrutement des apprentis et stagiaires.

TN : Quelles sont les principales valeurs de ton entreprise qui te viennent en tête ?

CF : L'excellence, le respect, la qualité

TN : Comment Rolex intègre-t-elle ses valeurs dans la formation des employés ?

CF : On a des formations internes sur les valeurs de Rolex, sur le savoir-faire.

TN : Peux-tu STP me décrire quels sont les principaux avantages que Rolex offre à ses employés et comment cela renforce-t-il la marque employeur de l'entreprise ?

CF : Alors déjà, il faut savoir que Rolex fait partie de la convention horlogère donc on a des avantages en plus que les autres entreprises n'ont pas. On a l'obligation d'avoir une commission du personnel, le droit à l'information, etc. Ils sont soumis à beaucoup de règles pour protéger les employés. En plus de ça, chez Rolex, on a plus de vacances : on a les 2 semaines à Noël offertes, car on a une fermeture à Noël. C'est en réalité une compensation des 8h30 qu'on travaille chaque jour.

TN : Quelles actions l'entreprise met-elle en place afin de créer un environnement de travail positif pour ses collaborateurs ?

CF : On travaille dans de grands open space, ça permet de mieux communiquer avec les autres collaborateurs. En plus, les responsables sont proches des collaborateurs. Une autre chose positive, c'est que c'est très hiérarchique donc toutes les règles sont respectées. Tout le monde est considéré de la même manière, il n'y a pas de traitements de faveur pour certaines personnes. On a aussi une cafétéria qui est très agréable et qui propose plein de choix différents. Et il y a aussi des groupes sportifs au sein de Rolex : des groupes qui vont courir, etc.

TN : Est-ce que Rolex encourage la formation et le développement de ses employés ? Et si oui, comment ?

CF : Oui, ils sont hyper axés formation. Ils ont inauguré le centre de formation en 2018. Ils offrent des places de stage et d'apprentissage et il y a aussi pleins de formations pour les collaborateurs.

TN : Comment ton entreprise promeut-elle la diversité et l'inclusion ?

CF : Ils ne communiquent pas trop dessus à l'externe, mais à l'interne, ils sont pour l'égalité et ne font aucune différence entre homme et femmes.

TN : Quelles actions Rolex met en place d'un point de vue RSE ?

CF : Ils font partie de Rolex Institute. Ils ont des projets différents chaque année. Ils promeuvent des projets environnementaux, culturelles, artistiques.

TN : Quel est pour toi le réel avantage de travailler dans des entreprises comme Rolex ?

CF : Tous les avantages que j'ai mentionné avant. En plus, ils s'assurent d'une bonne ambiance et les RH sont vraiment à l'écoute.

TN : Comment l'entreprise mesure-t-elle la satisfaction de ses employés ?

CF : Sur l'intranet, ils posent des questions de satisfaction. On fait appel à la commission du personnel en cas de choses à améliorer. L'avis des employés est énormément considéré. Chaque chef de service discute avec ses employés et à la fin de l'année, il y a une réunion personnalisée.

TN : Comment votre entreprise réagit-elle face aux situations difficiles (licenciements, conflits, etc.) ?

CF : Ce n'est jamais une situation très agréable, mais on ne licencie pas sans raison. L'employé reçoit toujours des avertissements avant de se faire licencier, il a rendez-vous avec les managers, etc.

TN : Et il n'y a pas souvent des coupures de postes à cause du budget ? car je sais que cela arrive souvent dans les entreprises ?

CF : Non pas vraiment, c'est très rare.

TN : Comment ton entreprise réagit-elle face à des situations délicates comme le harcèlement moral, sexuel, etc. Quelles sont les mesures mises en place ?

CF : Il y a des mesures qui sont mises en place dans ce cas, la personne reçoit des avertissements et des sanctions qui peuvent s'avérer importantes dépendant de l'action.

TN : Comment ton entreprise prend en considération les besoins et préférences des collaborateurs ? (Télétravail, travail à temps partiel, handicap, etc.)

CF : Ils sont assez flexibles, on peut par exemple travailler un jour 9 heures et le lendemain 7h30 ça ne leur pose pas un problème tant qu'on effectue nos heures de travail. Le télétravail peut être possible, mais cela dépend des activités, car ceux de la production par exemple sont obligés d'être physiquement au travail. On est pour la plupart employé à temps-plein.

TN : Comment ton entreprise prend en compte les besoins des différentes générations ? Est-ce que tu trouves qu'il y a une distinction qui est faite entre par exemple toi et une personne qui a 60 ans ? Ou est-ce que tu as remarqué toi-même une différence entre les besoins et attentes ?

CF : Je pense qu'on a des besoins différents selon notre génération, car les choses ont beaucoup changé. Il est important que l'entreprise se mette à jour, mais on ne sent pas réellement les différences générationnelles. L'entreprise propose toujours des

formations sur les nouveaux logiciels, etc. pour que tout le monde soit sur un pied d'égalité.

TN : Votre entreprise a-t-elle mis en place une stratégie pour attirer les jeunes talents ?

CF : Ils mettent beaucoup en avant les apprentissages pour attirer les jeunes et également les stages pendant les études. On a beaucoup d'étudiants de l'EPFL qui font leur stage chez nous.

La majorité des stages que Rolex offre, c'est pour les étudiants en cours de formation.

TN : Et est-ce que Rolex offre des jobs pour les étudiants ayant terminé leur bachelor ? comme par exemple chez Pictet un « graduate programme » ?

CF : Oui, mais pour les personnes plutôt qui sont du côté technique.

TN : Comment ton entreprise gère-t-elle sa relation avec les anciens employés ? Est-ce que tu sais s'ils gardent contact ? Ils organisent des événements ?

CF : Oui, ils gardent contact. Ils organisent des repas et activités pour les anciens retraités.

TN : Selon toi, pourquoi la marque employeur de Rolex se démarque-t-elle de ses concurrents ?

CF : Je pense que c'est parce que c'est une marque connue mondialement et qu'elle représente le luxe. Ça donne envie et il y a beaucoup d'avantages. On ne communique pas sur ces avantages lorsqu'on recrute, mais tout le monde le sait.

TN : Comment ton entreprise s'adapte-t-elle aux changements du marché pour rester compétitive ?

CF : Rolex fait partie de la convention horlogère. Elle sait s'adapter à son marché et ses concurrents.

TN : Comment ton entreprise utilise-t-elle les réseaux sociaux pour communiquer et promouvoir sa marque employeur ?

CF : Oui, ils sont beaucoup sur les réseaux sociaux, mais pour promouvoir les produits. Rolex ne fait pas de recrutement sur les réseaux sociaux. Par contre, l'entreprise communique sur ses valeurs et certaines de ses actions liées à la RSE sur les réseaux sociaux.

TN : Si tu avais la possibilité d'améliorer ou de modifier une de tes conditions de travail, ce serait laquelle ?

CF : J'aurais préféré avoir un peu plus de télétravail.

TN : Est-ce que vous, en tant que département des ressources humaines, vous avez des contraintes budgétaires pour mettre des choses en place ?

CF : Je ne peux pas vraiment répondre à cette question, mais je pense qu'ils ont déjà suffisamment de choses qui sont mises en place.

TN : Ok, c'est tout bon pour moi. Merci beaucoup pour ton aide.

## Annexe 3 : Banque Raiffeisen

Personne interviewée : Luisa Domingues

Date de l'interview : 30.03.2023

TN : Bonjour, je vous remercie pour votre temps.

LD : Pas de quoi, c'est toujours agréable que les étudiants s'intéressent à notre entreprise.

TN : Quel est votre profession actuelle auprès de la banque Raiffeisen ? Pouvez-vous, s'il vous plaît me décrire votre quotidien et depuis combien de temps vous occupez ce poste ?

LD : Je suis responsable RH et assistante de direction. J'occupe ce poste depuis quatre ans, mon job est très diversifié, je m'occupe de A à Z de la vie des collaborateurs. Je m'occupe de la rédaction des contrats ainsi que du suivi du collaborateur et aussi du salaire, etc.

TN : Ah OK c'est sympa, c'est assez diversifié comme travail et quelles sont les principales valeurs de l'entreprise ? En tout cas, quelles sont celles qui vous marquent le plus ?

LD : Pour moi, c'est la proximité et la durabilité et aussi l'équité.

TN : Et comment diriez-vous que votre entreprise intègre ses valeurs dans la formation des employés ?

LD : Je trouve que l'entreprise l'intègre très bien. On est tous traités de manière très équitable, et cela, dès notre arrivée. On finance aussi des projets suisses donc on garde ce lien de proximité avec nos clients.

TN: Pouvez-vous me décrire quelles sont les principaux avantages que la banque Raiffeisen offre à ses employés et comment cela renforce-t-il la marque employeur de l'entreprise ?

LD : Alors, on a l'avantage qu'on soit un grand groupe, mais en même temps qu'on soit indépendant, c'est-à-dire qu'on est dans une grande structure, donc on est en quelque sorte protégé, mais d'un côté chaque bureau de Raiffeisen est indépendant donc on a cet esprit de famille. Vu qu'on est un petit groupe, ça nous donne la possibilité de proposer des changements, de partager notre opinion, donc de s'exprimer. Notre hiérarchie est plate donc on est assez libre dans notre travail, on est flexible, on peut s'arranger pour nos horaires. On a tous la possibilité de travailler à temps partiel, hommes comme femmes. On a d'autres avantages encore comme 24 semaines de congé maternité, on a trois semaines de congé paternité. Il existe aussi beaucoup de rabais pour les collaborateurs donc vraiment, on travaille dans une atmosphère très agréable, tout le monde se connaît, on discute facilement entre nous.

TN : Ah beaucoup, ça donne envie de travailler ici. Et quelles actions votre entreprise met-elle en place afin de créer un environnement de travail positif pour ses collaborateurs ?

LD: Je pense que grâce à tous les avantages qu'elle propose ça crée un environnement travail positif, mais en plus de ça elle nous propose du télétravail. Alors ça dépend des collaborateurs, mais généralement, c'est deux jours par semaine pour une personne qui travaille à 100 %. Elle organise tous les lundis du mois des petits déjeuners. Elle nous offre aussi nos abonnements de bus. C'est en cours pour l'instant, mais ils veulent aussi nous donner des réductions par exemple pour les trottinettes électriques, etc. donc pour pousser vraiment à la mobilité douce. Et pour la marque employeur on est aussi en train de la développer sur les réseaux sociaux, on est présent sur quelques réseaux sociaux.

TN : Je trouve que c'est bien qu'ils vous veuillent encourager la mobilité douce. Et est-ce que la banque Raiffeisen encourage-t-elle la formation et le développement de ses employés ? Et si oui comment ?

LD : Oui, c'est très important pour l'entreprise, c'est important aussi pour que les collaborateurs puissent conserver leurs employabilité donc on insiste énormément sur le fait de se former et de participer à des formations, on a aussi un centre de formation à Lausanne. Nos collaborateurs peuvent s'inscrire à certains cours de l'IFAGE et de la banque Migros.

TN : Est-ce que vous avez des programmes de formation pour les jeunes ?

LD : Alors on a commencé à proposer des apprentissages, mais pour l'instant, on n'est pas encore au top niveau formation donc c'est en train de se développer. Mais on propose surtout des formations pour les diplômés de Bachelor. On leur propose un stage de 12 mois où ils ont la chance de parcourir plusieurs services et ils découvrent plein de choses nous. Le but après c'est sincèrement de les garder pour les engager.

TN : Ah c'est top si vous les gardez après. C'est vrai que ce n'est pas toujours facile de trouver un bon travail direct après son bachelor, passer par un stage peut être une bonne solution. Comment votre entreprise promeut-elle la diversité et l'inclusion ?

LD : On utilise un langage qui est plus inclusive, on engage vraiment tout le monde, des personnes d'origines différentes, d'orientations sexuelles différentes et des personnes souffrant de handicap.

TN : Quelles actions votre compagnie a-t-elle mises en place d'un point de vue RSE ?

LD : À Genève, il y a Urban Recyclage, c'est une course où on va ramasser les déchets. On participe également à des événements sociaux comme la fondation cœur à cœur qui aide les personnes en difficulté. Et puis on est présent sur plein d'événements régionaux parce que nous, on veut vraiment être proche de nos clients, on a par exemple financé le Airloop à Genève.

TN : Ah ! Je n'ai encore jamais été mais il paraît que c'est sympa.

LD : Oui ça vaut le coup d'y aller.

TN : Comment votre entreprise mesure-t-elle la satisfaction de ses employés ? Est-ce que l'avis des employés est suffisamment considéré ?

LD : Il y a des réunions entre services chaque trois mois à peu près. Ces réunions sont souvent suivies d'un apéro, donc c'est cool. Il y a aussi des enquêtes de satisfaction qui sont envoyées une fois par année de façon anonyme pour comprendre les besoins et attentes des collaborateurs.

TN : Et comment votre entreprise réagit-elle face aux situations difficiles telles que les licenciements et les conflits ?

LD : Alors la banque met à notre disposition des psychologues si on fait face à une situation difficile. Chaque collaborateur a le droit de s'entretenir avec le psychologue si besoin.

TN : Waouh c'est génial ça, je connais aucune entreprise qui offre ça. Et comment l'entreprise réagit-elle face à des situations délicates comme le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, etc. quelles mesures sont mises en place ?

LD : Comme dans toute entreprise on a des règlements qui sont très stricts. Notre règlement du personnel est vraiment suivi à la lettre.

TN : Comment votre entreprise prend-elle en considération les besoins des différentes générations ? est-ce qu'elle fait une distinction ? Est-ce que vous avez peut-être remarqué une différence aussi en termes d'attente et de besoins entre les générations ?

LD : Alors pour certaines choses il y a des différences qui sont faites, par exemple les jeunes de la banque ont proposé l'idée d'avoir six semaines de vacances au lieu de cinq et c'est en cours de discussion. Donc oui, je pense qu'on a des besoins différents, les jeunes, ils ont peut-être besoin d'un peu plus de vacances, de plus de liberté etc.

TN : Oui, c'est vrai que les vacances, c'est très important. J'aurais demandé pareil qu'eux. Mais du coup cette possibilité, ce sera uniquement pour les jeunes ou pour tout le monde ?

LD : Non si ça rentre en vigueur tout le monde peut la demander, mais ce sont surtout les jeunes qui sont intéressés.

TN : OK et comment votre entreprise gère-t-elle sa relation avec les anciens employés ? Est-ce qu'elle reste en contact avec eux ?

LD : Alors pas réellement, je sais qu'il y a un groupe sur Facebook pour les retraités, mais c'est une initiative des employés et pas de la banque, mais ils ont toujours des tarifs avantageux en tant que clients de la banque.

TN : Est-ce que vous trouvez que la banque Raiffeisen se démarque suffisamment de ses concurrents ?

LD : Moyennement, je trouve que c'est très difficile à Genève pour la plupart des gens. La banque Raiffeisen reste quand même la banque de campagne et pour nous, c'est très difficile de se démarquer. Les banques comme Pictet comme Lombard Odier attirent plus. Mais je pense que travailler à la banque Raiffeisen c'est très avantageux, il faut juste qu'on trouve un moyen de bien le promouvoir à l'extérieur... Je ne sais pas par exemple vous si on vous dit de venir faire un stage dans une banque, vous choisissez laquelle ?

TN : Alors je suis un peu biaisé, puisque j'ai fait mon apprentissage chez Lombard et que j'ai adoré. Mais c'est vrai que lorsque j'ai dû chercher mon apprentissage je me suis tourné vers les banques privées comme Lombard et Pictet. Mais c'est vrai que je pense que les banques privées attirent plus les jeunes.

Comment votre entreprise utilise-t-elle les réseaux sociaux pour communiquer et promouvoir sa marque employeur ?

LD : Alors, on a ouvert un compte TikTok il était passé pour attirer un public jeune. Notre ancien compte Instagram et franchement, je n'ai pas beaucoup utilisé. Donc là, on est en train justement de chercher des spécialistes des réseaux sociaux pour pouvoir se montrer plus attractif et puis pour attirer des clients.

TN : Ok j'ai terminé mes questions, merci beaucoup. Est-ce que vous vouliez ajouter quelque chose ?

LD : Non c'est tout bon. C'était un plaisir.

## Annexe 4 : Genève aéroport

Personne interviewée : Catherine JOYE

Date de l'interview : 3.04.2023

TN : Hello, merci de m'accueillir ici. Alors pour commencer, quelle est ta profession actuelle auprès de Genève aéroport ? Est-ce que tu pourrais me décrire ton poste STP ? Depuis combien de temps occupes-tu ce poste ?

CJ : Je suis responsable RH depuis maintenant 26 ans. J'ai toujours eu ce poste depuis mon arrivée à l'aéroport. Je m'occupe de tout ce qui est suivi du cycle de vie des collaborateurs. Il y a beaucoup d'employés, on est 1000 employés à l'aéroport de Genève. J'ai de l'aide maintenant parce que je ne peux pas gérer 1000 employés à moi toute seule. Je m'occupe aussi beaucoup de ce qui est formation, suivi des formations, digitalisation, politique semi-publique, recrutement, Talent Management, branding, développer la marque employeur à l'externe. Donc, je fais vraiment beaucoup de tâches différentes. On était seulement 3 avant dans les RH et aujourd'hui, on est 15, on a beaucoup de travail.

TN : Quelles sont les principales valeurs de Genève aéroport ? Quelles sont les premières qui te viennent en tête ?

CJ : Les valeurs de l'aéroport de Genève sont très fortes, on les retrouve vraiment partout, dans tous les bureaux. Pour moi les plus importantes, c'est le bien-être, l'équilibre vie privée, professionnelle et le suivi en cas d'absence. L'aéroport de Genève est très flexible par rapport à ça. Si par exemple un des collaborateurs est alcoolique et doit aller en cure de désintoxication, il est assuré d'avoir son poste à la fin. Je dirai aussi qu'on est très attentif à l'équité de traitement. Les valeurs ont été choisies par les employés, on les a trouvées ensemble. On a organisé des ateliers où on a identifié ensemble les valeurs.

TN : Comment Genève aéroport intègre-t-elle ses valeurs dans la formation des employés ?

CJ : À chaque arrivée, on a un onboarding. Le Directeur général vient pour présenter les valeurs, il nous parle de la culture d'entreprise qui est assez participative.

TN : Peux-tu me décrire quels sont les principaux avantages que Genève aéroport offre à ses employés et comment cela renforce-t-il la marque employeur de l'entreprise ?

CJ : Tellement, les avantages sont énormes de travailler ici : toutes les heures supplémentaires sont rendues, on a la possibilité d'acheter une 6<sup>e</sup> semaine de congé non payé. On peut aussi prendre des congés sabbatiques pour une longue durée. J'ai par exemple un collègue qui est parti l'année passée faire du surf toute l'année et il est rentré et a retrouvé son poste après. On a des ateliers work shop sur l'alimentation, le bien-être. On propose aussi des formations, des cours de yoga et des subventions fitness. On permet aux employés de prendre jusqu'à 3 jours de télétravail s'ils sont à 100 %. On a aussi une subvention pour les abonnements tpg. On travaille 40 heures par semaine et on encourage le temps partiel. On offre aussi un congé maternité et paternité plus long que le minimum.

TN : Waouh il y a vraiment beaucoup d'avantages. Quelles actions Genève aéroport met en place afin de créer un environnement de travail positif pour ses collaborateurs ?

CJ : Je pense que tous les avantages qu'ils offrent crée un environnement de travail positif, mais on a aussi un environnement de travail qui est très « friendly. » On a la possibilité de noter et d'évaluer le management mise en place de formation. Il y a un journal télévisé spécialement pour les employés, je pense que c'est bien parce que cela crée un sentiment d'appartenance. Une chose qui a été bien aussi, c'est que tout le monde a été payé à 100 % pendant le COVID même s'ils ne travaillaient pas. On est vraiment considérés dans l'entreprise.

TN : Ah donc l'aéroport de Genève a ajouté les 20 % que l'Etat de payait pas ?

CJ : Oui

TN ; C'est sympa ça ! Comment Genève aéroport encourage-t-elle la formation et le développement de ses employés ?

CJ : A fond, on propose une formation de base pour les nouveaux : présentations et visites pendant 3 jours, ça comprend la journée découverte de l'aéroport. On a aussi un tas de formations, récemment d'ailleurs, j'ai suivi une formation avec la HEG c'était : révéler le management qui est en vous avec la HEG. C'est madame Monin qui donne ce cours. On a pleins de workshops sur des ateliers, des ateliers de formation. Beaucoup de personnes peuvent faire des CAS et DAS. On accepte de payer un grand nombre de formations à nos employés, mais on est obligé d'être équitable avec tout le monde, car on a un budget consacré aux formations.

TN : Comment l'entreprise promeut-elle la diversité et l'inclusion ?

CJ : On a une charte sur la diversité. Genève aéroport promeut l'égalité des chances et il n'y a vraiment pas de discrimination qui est faite.

TN : Quelles actions votre compagnie a-t-elle mise en place d'un point de vue RSE ?

CJ : Il y a un bon équilibre entre hommes et femmes, les postes les plus hauts ne sont pas que pour les hommes. On travaille avec les communes riveraines, on a un label : spécialiste en environnement et en mobilité, label, décarboniser, les bruits, réglementé par la confédération.

TN : Comment votre entreprise mesure-t-elle la satisfaction de ses employés ? Est-ce que l'avis des employés est suffisamment considéré ?

CJ : Oui, l'employé est très considéré. Il peut parler à tout moment au RH et à son manager. On sensibilise énormément les managements à mesurer la satisfaction de leurs employés. On est actuellement en train de développer la culture du feedback parce qu'on considère que c'est important.

TN : Comment ton entreprise réagit-elle face aux situations difficiles (licenciements, conflits, etc. ?)

CJ : Il faut distinguer si c'est une faute professionnelle ou pas. Il faut vraiment se baser sur les faits. S'il s'agit par exemple de harcèlement, on est intransigeant. On a des règlements trop strictes par rapport à ça et des règles à suivre. Il y a même des dénonciations anonymes qui sont possibles. Pour les conflits, on essaie de gérer ça le plus calmement possible, mais pour être honnête ça fait vraiment disputes d'enfantine parfois. Heureusement, on n'a pas de licenciements collectifs. On est quand même l'aéroport de Genève donc on est plus protégé qu'au privé. Si on licencie quelqu'un, il

faut l'avertir bien avant. Il a rendez-vous avec le manager avant, etc. L'employé a vraiment le droit d'être entendu.

TN : Comment l'entreprise prend en considération les besoins des différentes générations ? Fait-elle une distinction ? Tu as remarqué une différence en termes de besoins/attentes entre les générations ?

CJ : On va être un manager situationnel. Ça dépend de la personne plus que de la génération. Après, chez nous, c'est un peu différent, parce qu'on a des employés de bureau, des employés sur le terrain, donc ils n'ont pas du tout les mêmes besoins. Mais je dirais quand même que j'ai l'impression que les jeunes s'impliquent moins pour les entretiens. Ils savent qu'ils ne veulent pas rester toute leur vie dans la même entreprise donc ils se mettent moins de pression.

TN : L'entreprise a-t-elle mis en place une stratégie pour attirer les jeunes talents ?

CJ : Non pas vraiment, on a beaucoup de seniors quand même dans l'entreprise.

TN : Comment votre entreprise gère-t-elle sa relation avec les anciens employés / retraités ?

CJ : On ne maintient pas vraiment le lien, mais on leur envoie le journal de l'aéroport gratuit. Ah et aussi, on les invite à la soirée du personnel, ils adorent venir. Et je crois qu'ils ont même créé un groupe sur Facebook.

TN : Selon toi, pourquoi la marque employeur de Genève aéroport se démarque-t-elle de ses concurrents ?

CJ : Je pense, c'est vraiment pour le respect : moi qui recrute beaucoup, je vois que l'employé est vraiment respecté ici et écouté. Je pense qu'on est vraiment un employeur responsable dans tous les sens du terme.

TN : Comment l'entreprise s'adapte-t-elle aux changements du marché pour rester compétitive ?

CJ : On essaie, mais on n'est peut-être pas assez rapide et agile. Cela prend du temps de bien faire les choses et on est une grande structure en plus.

TN : Comment l'entreprise utilise-t-elle les réseaux sociaux pour communiquer et promouvoir sa marque employeur ?

CJ : On a vraiment toutes les plateformes : Tik tok, Instagram, LinkedIn, Twitter. On va utiliser les agences de placements et LinkedIn pour les annonces de recrutement. On est en train de développer le branding : améliorer notre site internet et faire des montages vidéo.

TN : Ok merci beaucoup, est-ce que tu voudrais ajouter quelque chose ?

CJ : Ah oui ! Je ne t'ai pas dit, mais pour mesurer la satisfaction des employés, On fait une grande enquête, Pulse Survey de 4 questions. C'est un survey qui est anonyme et après, on se réunit pour établir un plan d'action. On aimerait devenir plus attractif parce que même si on offre beaucoup de conditions avantageuses, notre entreprise ne fait plus trop rêver les gens.

TN : Ok j'ai terminé avec mes questions, merci beaucoup.

CJ : Pas de problème, c'était sympa. Hésite pas si tu as d'autres questions.

## Annexe 5 : Entretien qualitatif génération X (1)

Cette personne préfère rester dans l'anonymat.

Date de l'interview : 07.03.2023

TN : Quel âge as-tu ?

X : J'ai 50 ans

TN : Et quelle est ta profession actuelle ? Est-ce que tu pourrais STP me décrire ton quotidien ?

X : Alors, je travaille dans la gestion à la clientèle. Et mon quotidien n'est pas tous les jours le même. Mes tâches sont de gérer les demandes internes des clients aussi les externes, je fais aussi des propositions d'investissements, des négociations de prix, des opérations boursières dont des achats et des ventes. Je m'occupe aussi des prêts, après, il y a aussi toute une partie administrative où on s'occupe de tous les documents à faire signer aux clients, les KYC, etc.

TN : Et ça fait combien de temps que tu occupes cette position ?

X : Tu dis ce métier ? ou dans cette banque ?

TN : Dans cette banque

X : Dans cette banque 8 ans, mais ce métier depuis que j'ai 25 ans à peu près.

TN : Est-ce que tu as changé d'orientation professionnelle au cours de ta carrière ?

X : Oui, j'ai changé d'orientation. Quand j'ai fini mes études, j'ai eu une opportunité qui s'est présentée à moi donc je l'ai saisie, mais j'ai changé après parce que mon ancien job n'avait pas vraiment d'avenir. J'avais aussi envie d'avoir un job qui était basé à Genève parce que je voulais me marier, etc. Et je voulais un travail qui soit stable niveau salaire.

TN : Et maintenant, tu penses que ton travail répond à tes aspirations professionnelles ?

X : Mon travail ne répond plus à mes attentes, le métier a tellement changé. Toute la partie plaisir du métier a quasi disparu. Maintenant, il y a que 10 % de mon travail que j'apprécie. On a beaucoup moins de liberté d'action, on doit toujours rendre des comptes, on est beaucoup moins autorisé à voyager pour voir nos clients.

TN : Est-ce que tu envisages de changer de carrière actuellement ?

X : Oui si je ne le fais pas à 50 ans, je ne pourrais plus le faire plus tard. Mais mon frein, il est à 95 % financier. J'ai une certaine stabilité en ce moment, c'est compliqué de tout risqué.

TN : Donc c'est vraiment uniquement le côté financier qui te bloque ?

X : Oui, étant donné que mon travail actuel ne me plaît pas même si mon prochain ne me fait pas rêver, ce n'est pas grave. Ce n'est pas comme si je quitte un job que j'adore pour un nouveau...

TN : Et du coup comment tu chercherais un nouvel emploi ? Est-ce que tu utiliserais des plateformes types LinkedIn etc, ou plutôt ton réseau ?

X : Non pas LinkedIn. Je n'ai même pas l'application, j'utiliserai mes contacts.

TN : Pour toi, qu'est-ce qui est le plus important dans un emploi ?

X : Comment ça ?

TN : Les collègues, la rémunération, les valeurs de l'entreprise... ?

X : Ah pour moi, c'est vraiment le travail en lui-même.

TN : Et est-ce que tu sens que tes besoins ont évolué au cours de ces 5 dernières années ?

X : Oui, peut-être, je dirai la possibilité d'être plus indépendant. Dès le moment que tu as fait tes preuves, tu t'attends à ce qu'on te laisse tranquille, tu ne veux plus rendre des comptes toute la journée.

TN : Penses-tu que ton entreprise propose suffisamment de possibilités d'évolution ?

X : Pour répondre correctement, il faudrait s'y intéresser et pour être honnête, je ne m'y intéresse pas beaucoup. Quand tu as 50 ans, ça ne t'intéresse pas trop les possibilités d'évolution. En plus on a tellement de formations à l'interne, on en a vraiment trop. On est obligé de faire des formations continues donc il y a plus beaucoup d'intérêt à choisir ta propre formation.

TN : Et est-ce que tu sais s'ils proposent des programmes pour les Graduate ?

X : Je crois que oui, mais je ne suis pas sûre...

TN : Tu trouves que tu as assez de flexibilité pour équilibrer vie personnelle et professionnelle ? Par exemple es-tu autorisé à faire du télétravail ? prendre des rendez-vous médicaux pendant tes heures de travail, etc.

X : De ce côté-là, ça va, ils sont assez tranquilles. Pendant le Covid, on était en home office. Et maintenant, ils permettent 2-3 jours par semaine de télétravail. Moi, perso je suis tous les jours au bureau parce que je n'aime pas travailler depuis la maison, mais tous mes collègues font partiellement du home office. Et oui pour les horaires, ils sont flexibles aussi.

TN : Est-ce que ton entreprise offre des avantages sociaux ?

X : On a des avantages sur les piliers de fonds de pensions, des déductions avec certains magasins, mais rien de particulier. On n'a pas de cantine et ça je trouve que ça aurait été normal d'avoir. La plupart des gens mangent devant leur écran à cause de ça. Parfois, ils organisent des activités sportives, mais ce sont les employés qui organisent et la banque participe un peu financièrement. Par exemple, l'année dernière, ils avaient organisé une balade à cheval un dimanche matin, on pouvait venir avec nos familles et ils avaient organisé un petit-déjeuner, etc. C'était sympa.

TN : Selon toi, quels sont les avantages que tu considères comme importants et qu'une entreprise devrait offrir à ses collaborateurs ?

X : Je ne sais pas du tout.

TN : Il n'y a aucune idée qui te vient ? par exemple long congé maternité, nombre de semaines de vacances plus élevé que le minimum, etc. ?

X : Non vraiment aucune idée désolé

TN : Ok, pas de problème et est-ce que tu penses que ton employeur offre suffisamment de possibilités de promotion ?

X : Il y a des possibilités, mais elles sont plutôt rares. Il faut qu'il y ait un changement majeur dans la structure.

TN : Penses-tu que ton employeur prenne suffisamment en compte des besoins en matière de sécurité financière ?

X : Je pense qu'ils essayent d'équilibrer, mais ça dépend particulièrement du responsable de la team parce que par exemple pour le bonus, le chef de la team reçoit une enveloppe à distribuer donc ça dépend de lui.

TN : Penses-tu que ton employeur prenne suffisamment en compte tes besoins en matière de bien-être et de santé ?

X : Moyen, en fin d'année, ils nous posent des questions sur notre bien-être, mais ce sont plus des questions pour l'audit que pour notre bien-être.

TN : Est-ce que tu sens que tes compétences sont valorisées et appréciées au travail ?

X : Je pense qu'ils m'apprécient en tant que personne, mais mes compétences ne sont pas forcément appréciées ou particulièrement valorisés.

TN : Comment tu évalues ta relation avec ton supérieur hiérarchique ?

X : Avec mon supérieur hiérarchique, très bonne. Je suis hyper à l'aise pour lui parler, en plus on a presque le même âge.

TN : Penses-tu que ton employeur se préoccupe suffisamment d'assurer une bonne ambiance de travail ? Ils organisent par exemple des activités team building etc ?

X : Non rien de spécifique, on fait en fin d'année un petit truc. Quelquefois un cocktail, repas, rien de spécial. Pas d'effort pendant l'année, c'est plutôt individuel. Si je veux je vais boire un verre avec mes collègues, mais ce n'est pas la boîte qui organise.

TN : Estimes-tu que ton employeur mette suffisamment d'actions pour favoriser l'égalité, l'inclusion et la diversité au sein de l'entreprise ? Est-ce qu'il y a des actions qui ont été mises en place ?

X : En tout cas officiellement oui, officieusement, je ne sais pas. C'est politiquement correct, mais ce n'est pas très important pour moi.

TN : Et en matière de responsabilité environnementale ? Il y a des actions mises en place ?

X : Ils ont commencé à faire des séminaires pour la responsabilité environnementale, on en parle à nos clients aussi. Les bâtiments ne sont pas beaucoup chauffés pour ne pas consommer trop d'énergie et les lumières s'éteignent quand il n'y a personne dans les couloirs ou aux toilettes...

TN : Est-ce que ton employeur traitera différemment une personne qui a 20 ans qu'une qui a 60 ans ? Et est-ce que toi, tu sens une différence entre les générations dans la manière de travailler, etc. ?

X : Plus que de l'âge, ça dépend de chaque personne, quand tu ramènes beaucoup de clients, que tu aies 20 ans ou 50 ans, c'est pareil. Mais je ressens que les personnes qui ont atteint 50 ans ou plus sont moins investis, parce qu'on a connu la finance avant et on ne supporte pas toutes ces régulations, documentations, etc.

TN : Quels sont les aspects de ton travail que tu apprécies le plus ? Et le moins ?

X : Le plus : le contact avec les clients, les voyages, la recherche de solutions  
Et le moins : Les régulations, les processus, l'admin

TN : Quels sont les changements que tu aimerais voir mis en place ?

X : Plus de liberté et moins d'administration, mais je pense que malheureusement ça ne pourra pas changer, car c'est le domaine de la banque qui a changé.

TN : Oui je comprends totalement. Je pense que c'est le domaine qui a changé, maintenant tout est plus réglementé. Et pour toi, le prestige/ réputation de l'entreprise dans laquelle tu travailles, c'est important ?

X : Ça importe uniquement si ça peut t'amener de la clientèle ou si ça évite de créer des freins à ton business. Mais que je travaille pour une entreprise dont le nom n'est pas connu, ce n'est pas grave. Le point principal n'est pas le prestige pour moi, vraiment ce que je veux, c'est plus de flexibilité et liberté. L'idéal serait de travailler dans une petite boîte comme ça elle est moins régulée, mais qu'elle appartienne à un grand groupe comme ça le prestige attire des clients.

TN : Est-il important que ton employeur partage les mêmes valeurs que toi ?

X : Le problème avec les valeurs, c'est que j'ai l'impression que c'est plus un outil marketing que réel. La réalité n'est pas forcément corrélée avec les valeurs.

TN : Oui, ça dépend des entreprises... Tu es plutôt inquiet ou confiant face à l'avenir de ton emploi ?

X : Un peu plus inquiet par rapport au fait que je m'approche d'un certain âge ...

TN : Ok c'est tout bon j'ai terminé, merci pour ton temps.

## Annexe 6 : Entretien qualitatif génération X (2)

Date de l'interview : 15.03.2023 (par visioconférence)

Cette personne préfère rester dans l'anonymat.

TN : Bonjour, je vous remercie de m'accorder du temps. Je suis actuellement en train de rédiger mon travail de bachelor qui se porte sur la marque employeur et le but pour moi en vous posant ces questions est de comprendre vos besoins et attentes dans le monde professionnel. Alors je vais commencer. Tout d'abord quel est votre âge ?

X : J'ai 47 ans.

TN : Quelle est votre profession actuelle ? Pouvez-vous décrire votre quotidien ?

X : Je suis assistante de gestion senior. Mes tâches principales sont de répondre aux demandes des clients (par mail, téléphone), les accueillir et contrôler leurs comptes.

TN : Depuis combien de temps occupez-vous cette position ?

X : Depuis 10 ans, mais avant, je travaillais au compliance, mais dans la même société.

TN : Avez-vous changé d'orientation professionnelle au cours de votre carrière ?

X : Non pas vraiment.

TN : Et auriez-vous voulu changer d'orientation professionnelle ?

X : Oui, mais j'ai besoin de revenu et de stabilité, je ne peux pas.

TN : Oui, je comprends et pensez-vous que votre profession actuelle réponde à vos aspirations professionnelles ?

X : Non, j'aurais préféré faire autre chose.

TN : Donc si j'ai bien compris, vous n'envisagez pas de changer de carrière actuellement ?

X : Non, je ne l'envisage pas. J'aurais aimé, mais ce n'est pas possible pour le moment. J'ai certains freins comme la sécurité financière. En plus de ça, j'ai une famille à ma charge, il faut que je subviene aux besoins de mes enfants.

TN : Oui, c'est compréhensif, si vous souhaitiez changer d'employeur, quels outils utiliseriez-vous pour vous renseigner sur les entreprises ? (LinkedIn, Glassdoor, réseau personnel... ?)

X : Mon réseau perso et une agence de placement. Je ne sais pas ce qu'est Glassdoor

TN : C'est une plateforme où les employés actuels et anciens employés évaluent leur environnement de travail de manière anonyme.

X : Ah ok, je n'en ai jamais entendu parler.

TN : Qu'est-ce qui est pour vous le plus important dans un emploi ?

X : La bonne entente avec ses collègues, l'ambiance de travail

TN : Pensez-vous que vos besoins/attentes ont évolué au cours de ces 5 dernières années ? Et si oui, pourquoi ?

X : Oui, je m'attends à plus de respect et à évoluer un peu.

TN : Et pensez-vous que votre entreprise propose suffisamment de possibilités d'évolution ?

X : Non, il y a peu de possibilité d'évolution dans l'entreprise.

TN : Pensez-vous qu'il est important de continuer à se former tout au long de sa carrière ? Est-ce que votre entreprise offre-t-elle cette possibilité ?

X : Oui, pas forcément se former, mais laisser la liberté à ses collaborateurs de pouvoir gérer leur travail et de pouvoir effectuer de nouvelles tâches.

TN : Oui, c'est sûr que c'est beaucoup plus agréable d'avoir une certaine liberté au travail. Pensez-vous avoir suffisamment de flexibilité pour équilibrer votre vie personnelle et professionnelle ? Êtes-vous par exemple autorisée à faire du télétravail, prendre des rdv médicaux pendant vos heures de travail, etc. ?

X : Oui, pour un employé à 100%, 2 jours de télétravail sont autorisés et ils sont assez flexibles sur les horaires.

TN : Est-ce que votre entreprise offre des avantages sociaux ? Si oui, lesquels ? Et est-ce que cela est important pour vous ?

X : Oui, c'est très important. L'avantage principal de la boîte, c'est qu'elle paye entièrement la LPP.

TN : Selon vous, quels sont les avantages que vous considérez comme importants et qu'une entreprise devrait offrir à ses collaborateurs ? télétravail, crèche, abonnement de bus, etc.

X : L'écoute des employés, la considération sont les choses les plus importantes. Je pense que de proposer du télétravail, c'est aussi important parce que ça permet d'avoir une souplesse et de mieux équilibrer sa vie professionnelle et privée.

TN : Et pensez-vous que votre employeur offre suffisamment de possibilités de promotion ?

X : Non pas du tout

TN : Pensez-vous que votre employeur prend en compte votre besoin en sécurité financière ?

X : Non pas du tout

TN : Ok, et pensez-vous que votre employeur prend suffisamment en compte vos besoins en matière de bien-être et de santé ?

X : Moyennement. Ils organisent souvent des activités sportives pour les employés, donc ça, c'est bien, mais ils ne s'assurent pas d'une bonne ambiance et d'une harmonie au travail.

TN : Est-ce que vous sentez que vos compétences sont valorisées et appréciées au travail ?

X : Pas par tout le monde. Quand je travaille avec certaines personnes, je sens que oui, mais avec d'autres non.

TN : Comment évaluez-vous votre relation avec votre supérieur hiérarchique ?

X : Très bonne relation avec mon supérieur, il est très respectueux. On s'entend bien.

TN : Pensez-vous que votre employeur se préoccupe suffisamment d'assurer une bonne ambiance de travail ?

X : Non, pas du tout. Il y a un manque de respect entre les gens en général. Il n'y a pas de règles de respect dans la société.

TN : AH ! ça ne doit pas être facile tous les jours cette ambiance... Estimez-vous que votre employeur mette suffisamment d'actions pour favoriser l'égalité et la diversité au sein de l'entreprise ? Quelles actions ont été mises en place ?

X : Oui, l'entreprise favorise l'égalité entre homme et femme, mais pas l'égalité de pouvoir. Les employés n'ont pas leur mot à dire, ce sont les chefs qui décident tout.

TN : Comment évaluez-vous l'engagement de votre employeur en matière de responsabilité environnementale ? Quelles actions ont été mises en place ?

X : Très bonne. Ils font partie d'une organisation qui soutient les causes environnementales et ont tout mis en place afin qu'on évite le gaspillage et qu'on recycle.

TN : Quels sont les aspects de votre travail que vous appréciez le plus ?

X : La relation avec les clients

TN : Et ceux que vous appréciez le moins ?

X : Le moins : les procédures

TN : Quels sont les changements que vous aimeriez voir mis en place dans l'entreprise pour améliorer votre expérience de travail ?

X : Plus de respect, une meilleure ambiance et une meilleure rémunération.

TN : Pour vous, le prestige/ réputation de l'entreprise dans laquelle vous travaillez est-il important ? Si oui, pourquoi ? Sinon, pourquoi ?

X : Alors c'est moins important maintenant, mais quand j'étais jeune oui parce que travailler dans une entreprise prestigieuse peut nous aider à trouver un meilleur job si on veut changer.

TN : Est-il important que votre employeur partage les mêmes valeurs que les vôtres ?

X : Oui. L'honnêteté et le respect

TN : Êtes-vous inquiète ou plutôt confiante face à l'avenir de votre emploi ?

X : Inquiète parce que je n'ai pas les mêmes valeurs que la société. Elle veut uniquement grandir et ne fait pas assez attention à ses collaborateurs actuels. C'est une valeur quantitative, mais pas qualitative.

TN : Je comprends... et estimez-vous que votre entreprise prenne suffisamment en compte les besoins et les attentes de différent groupe d'âge ?

X : Non, il n'y a pas de différence entre les générations. Tout le monde est traité de la même manière.

TN : Et comment décririez-vous votre relation avec les différentes générations ? et personnes de différents âges ?

X : Je m'entends avec des personnes différentes. Cela dépend plus des personnalités que de l'âge.

## Annexe 7 : Entretien qualitatif génération Y (1)

Personne interrogée : Christian Chiarella

Date de l'interview : 24.02.2023

TN : Coucou, merci pour ton temps alors comme je te l'ai expliqué, je vais te poser quelques questions sur le sujet de tes besoins et attentes au travail. Alors tout d'abord quel âge as-tu ?

CC : J'ai 29 ans.

TN : Quelle est ta profession actuelle ? Est-ce que tu peux décrire ton quotidien ?

CC : Je suis employé à temps partiel, je fais mon bachelor à la HEG en parallèle. Je m'occupe de la saisie de facture, de la paie, des boucllements et des réconciliations TVA.

TN : Depuis combien de temps, tu occupes cette position ?

CC : Depuis pas trop longtemps, depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2021.

TN : Est-ce que tu as changé d'orientation professionnelle au cours de ta carrière ?

CC : Oui, j'ai changé d'orientation. J'ai commencé au début dans la restauration, mais je considérais ça plutôt comme un job étudiant. J'ai ensuite commencé la HEG en emploi en travaillant au support IT, et je me suis après réorienté dans le domaine de la comptabilité.

TN : Ah pas mal de reconversion en peu de temps, c'est cool si tu as trouvé ce qui te plaît maintenant... Est-ce que tu penses que ta profession actuelle répond à tes aspirations professionnelles ?

CC : Oui, je suis super heureux dans ma profession actuelle. C'est le métier que je souhaitais faire depuis mon enfance.

TN : D'après ce que je comprends, tu ne souhaites pas changer de carrière, n'est-ce pas ?

CC : Alors je souhaite continuer à travailler dans le domaine de la comptabilité- finance, mais dans l'avenir mon projet est de devenir directeur financier.

TN : Si tu décides un jour de changer d'employeur, quels outils utiliserais-tu pour te renseigner sur les entreprises ? (LinkedIn, Glassdoor, réseau personnel, etc. ?) Et pourquoi ?

CC : Alors, je ne connais pas Glassdoor mais je pense que je me rendrai sur LinkedIn parce que j'utilise souvent l'application et en plus c'est grâce à LinkedIn que j'ai trouvé mon travail actuel. Je reçois énormément d'offres d'emploi via LinkedIn.

TN : Oui LinkedIn c'est vraiment devenu un outil important pour trouver un job. Qu'est-ce qui est le plus important pour toi dans un emploi ? L'ambiance ? le travail en tant que tel ? la rémunération ?

CC : Pour moi le plus important, c'est clairement l'ambiance. Avoir des collègues sympa et être content de venir au travail, c'est hyper important, ça change toute la journée.

TN : Oui, clairement, je te comprends ! Pour moi, c'est très important aussi. Et est-ce que tu penses que tes besoins ont évolué au cours de ces 5 dernières années ? ou ils sont restés identiques ?

CC : Oui, je dirais que mes besoins ont changé quand même. Aujourd'hui, je cherche à me former et à en apprendre davantage sur le métier de la comptabilité.

TN : Ok merci et est-ce que tu penses que l'entreprise dans laquelle tu travailles propose suffisamment de possibilités d'évolution ?

CC : Oui, l'une des valeurs principales de Loyco c'est de former les juniors. Loyco propose des possibilités de formation, de brevets et offre pleins d'avantages aux personnes qui ont envie de poursuivre leurs études. Par exemple, moi, j'aimerais effectuer mon brevet fédéral chez Loyco après que je finisse mon bachelor.

TN : Et penses-tu avoir suffisamment de flexibilité pour équilibrer ta vie personnelle et professionnelle ? Est-ce que tu es par exemple autorisé à faire du télétravail ? à prendre des chez le médecin pendant tes heures de travail ?

CC : Oui, ils sont très flexibles. Il n'y a pas de hiérarchie. Chacun peut faire son planning tant qu'il effectue ces 42 heures par semaine. Je peux travailler à n'importe quelle heure et je peux aussi faire du télétravail. Il faut juste que le travail soit fait, c'est tout.

TN : Est-ce que tu penses que ton entreprise offre suffisamment d'avantages sociaux ? lesquels proposent-ils ?

CC : Oui, ils offrent l'abonnement TPG, ils prennent en charge les accidents professionnels et non professionnels, l'assurance maladie et cotisent à 2/3 pour la LPP.

TN : Selon toi, quels sont les avantages que tu considères comme importants et qu'une entreprise devrait offrir à ses collaborateurs ? (télétravail, crèche, abonnement de bus, etc.)

CC : Le plus important, c'est que l'employeur nous offre sa confiance, de ne pas toujours se sentir surveiller, de se sentir bien au travail.

TN : Ok, maintenant question suivante, penses-tu que ton employeur t'offre suffisamment de possibilités de promotion ? Est-ce que tu as eu la chance d'en bénéficier ?

CC : Oui, clairement ! J'ai réussi à évoluer en très peu de temps. La seule chose, c'est qu'il n'y a pas beaucoup de possibilités de promotion, étant donné qu'il n'y a pas de hiérarchie, tous les employés sont à peu près "égaux". C'est l'ancienneté et les diplômes de chacun qui les différencient.

TN : Est-ce que tu trouves que ton employeur prend suffisamment en compte ton besoin en sécurité financière ?

CC : Oui, ils ont par exemple augmenté les salaires des employés en raison de l'inflation.

TN : Ah ça, c'est bien parce que je sais que ça n'a pas été fait dans toutes les entreprises. Et du point de vue bien-être et santé, est-ce que tu penses qu'on considère suffisamment tes besoins ?

CC : Oui, Loyco se montre très compréhensif en ce qui concerne la santé et le bien-être.

TN : Ok top ! Et est-ce que tu considères que tes compétences sont valorisées et appréciées au travail ?

CC : Oui, je n'ai aucun diplôme en comptabilité et j'occupe pourtant aujourd'hui un travail à responsabilité.

TN : Penses-tu que ton employeur se préoccupe suffisamment d'assurer une bonne ambiance de travail ? Est-ce que des activités team buildings sont organisées ?

CC : Oui, Loyco organise une fois par année une soirée pour tous les employés. Ils vont également organiser un week-end en juin pour fêter les 10 ans de l'entreprise. En plus de ça, chaque équipe organise au moins deux fois par année des activités telles que : des Escape Games, des cours de cuisine, des apéros, etc. C'est super sympa.

TN : Génial ! Il y a l'air d'avoir une bonne ambiance. Prochaine question maintenant, est-ce que tu penses que ton employeur met suffisamment d'actions pour favoriser l'égalité et la diversité au sein de l'entreprise ? Quelles actions ont été mises en place ?

CC : Oui, Loyco a même obtenu un prix pour l'égalité entre les sexes. Il n'y a aucune discrimination qui est faite.

TN : Ok merci et comment évalues-tu l'engagement de ton employeur en matière de responsabilité environnementale ? Quelles actions ont été mises en place ?

CC : Ils sont très engagés pour les causes environnementales. Ils ont obtenu un Label « Becorp ». Ils évitent les impressions et ils commandent uniquement des choses localement.

TN : Et estimes-tu que ton entreprise prenne suffisamment en compte les besoins et les attentes des différents groupes d'âge ?

CC : Ils ne font pas réellement de différences entre les différents groupes d'âge, mais ils se montrent compréhensifs, dépendant de la situation familiale de chacun.

TN : Ok maintenant des questions un peu plus personnelles, quelles sont les aspects de ton travail que tu apprécies le plus ?

CC : J'apprécie que les valeurs de l'entreprise soient similaires aux miennes. Pour moi, c'est hyper important de partager les mêmes valeurs.

TN : Et le moins ?

CC : Un aspect que j'apprécie moins, c'est le manque de communication.

TN : Et quels sont les changements que tu aimerais voir mis en place dans l'entreprise pour améliorer ton expérience de travail ?

CC : J'aimerais avoir à disposition des outils informatiques plus performants pour être plus rapide au travail.

TN : Ok, et pour toi le prestige/ réputation de l'entreprise dans laquelle tu travailles est-il important ?

CC : Non, ce n'est pas important. Le plus important sont les valeurs de l'entreprise et le travail en tant que tel.

TN : Et dernière question, est-ce que tu es confiant/ inquiet face à l'avenir de ton emploi ?

CC : Je suis un peu inquiet, car le métier de la comptabilité est amené à disparaître, mais bon quand certains métiers disparaissent d'autres apparaissent donc ça devrait aller.

TN : C'est bon, j'ai terminé mes questions. Est-ce que tu voudrais ajouter quelque chose ou c'est tout pour toi ?

CC : Non, je pense que c'est tout bon.

TN : Ok parfait alors ! merci beaucoup pour ton aide et pour ton temps.

## Annexe 8 : Entretien qualitatif génération Y (2)

Date de l'interview : 22.03.2023

Cette personne préfère rester dans l'anonymat.

TN : Bonjour, alors comme je vous l'ai expliqué. Je vais vous poser quelques questions pour comprendre vos besoins et attentes dans le monde du travail. Quel est votre âge ?

X : 29 ans

TN : Quelle est votre profession actuelle ? Pouvez-vous décrire votre quotidien ?

X : Je suis réceptionniste dans une société financière. Mon job est d'accueillir les clients, de les accompagner aux salons, ainsi que de répondre à leurs appels.

TN : Depuis combien de temps occupez-vous cette position ?

X : Depuis pas très longtemps, ça va faire juste deux ans à la fin du mois.

TN : Avez-vous changé d'orientation professionnelle au cours de votre carrière ?

X : Oui, j'avais commencé des études en droit, mais cela ne m'a pas plu, du coup, j'ai fait mon apprentissage en commerce.

TN : Ah c'est bien ! Les apprentissages c'est vraiment pratiques quand on veut se réorienter. Et aujourd'hui auriez-vous voulu changer d'orientation professionnelle ou vous êtes contente de votre choix ?

X : Je suis contente pour l'instant, mais peut-être dans quelques années, j'aimerais bien avoir une promotion et plus de responsabilités.

TN : Oui, je comprends et pensez-vous que votre profession actuelle réponde à vos aspirations professionnelles ?

X : A mes aspirations professionnelles, je ne sais pas, en tout cas, mon job ne me déplaît pas.

TN : Donc si j'ai bien compris, vous n'envisagez pas de changer de carrière actuellement ?

X : Non, je ne l'envisage pas.

TN : Et si vous deviez l'envisager, quels seraient vos freins principaux ?

X : J'aurai peur de pas trouver ailleurs, là franchement, je suis contente de mon travail. C'est assez tranquille, mon équipe est trop sympa et super flexible avec les horaires. Je pense que je trouverai difficilement aussi bien.

TN : Si vous souhaitiez changer d'employeur, quels outils utiliseriez-vous pour vous renseigner sur les entreprises ? (LinkedIn, Glassdoor, réseau personnel... ?)

X : LinkedIn, je pense parce que j'ai vu qu'il y a beaucoup d'offres d'emplois intéressantes. Je pense, j'irai aussi demander conseil à une agence de placement pour qu'elle puisse m'aider à trouver un travail.

TN : Qu'est-ce qui est pour vous le plus important dans un emploi ?

X : La bonne entente avec les collègues et la flexibilité. Ils sont vraiment cools avec moi. Si un jour, je dois partir plus tôt, ils ne disent rien. Pour moi la politique RSE de l'entreprise est un MUST. Je trouve que c'est important. Heureusement, ils sont assez investis dans tout ce qui est environnement, ils soutiennent des projets et ils communiquent beaucoup là-dessus.

TN : Pensez-vous que vos besoins/attentes ont évolué au cours de ces 5 dernières années ? Et si oui, pourquoi ?

X : Je pense que oui.

TN : Pensez-vous que votre entreprise propose suffisamment de possibilités d'évolution ?

X : Ça dépend pour qui je pense, pour moi par exemple à la réception pas beaucoup. Moi, mon but serait de devenir responsable de la réception, mais tant que ma collègue ne part pas à la retraite, c'est compliqué.

TN : Pensez-vous qu'il est important de continuer à se former tout au long de sa carrière ? Est-ce que votre entreprise offre cette possibilité ?

X : On a souvent des formations obligatoires à suivre dans le cadre de la sécurité des informations, les escroqueries, etc. Et oui, je pense que c'est important les formations, ça nous permet de rester à jour. Moi, je veux continuer à me former.

TN : Pensez-vous avoir suffisamment de flexibilité pour équilibrer votre vie personnelle et professionnelle ? Êtes-vous par exemple autorisé à faire du télétravail ? prendre des rendez-vous médicaux pendant vos heures de travail, etc.

X : Oui, vraiment, ils nous laissent beaucoup de liberté. Ils ne contrôlent pas vraiment nos horaires. Alors à la réception, on n'a généralement pas de télétravail parce que notre travail est d'être présent pour le client.

TN : Est-ce que votre entreprise offre des avantages sociaux ? Si oui, lesquels ? Et est-ce que cela est important pour vous ?

X : Oui, pour les autres employés, il y a du télétravail, on a aussi un bonus en fin d'année et l'abonnement TPG à moitié payé.

TN : Selon vous, quels sont les avantages que vous considérez comme importants et qu'une entreprise devrait offrir à ses collaborateurs ? (Télétravail, crèche, abonnement de bus, etc.)

X : Flexibilité, je pense. J'entends souvent mes amis me dire que leurs chefs les contrôle tout le temps. J'aurais détesté ça, j'aime qu'on me laisse faire mon travail tranquillement. Et puis, je pense qu'offrir un bonus, c'est important parce que ça motive les collaborateurs à mieux travailler.

TN : Pensez-vous que votre employeur prenne en compte votre besoin en sécurité financière ?

X : Oui ça va.

TN : Ok, et pensez-vous que votre employeur prend suffisamment en compte vos besoins en matière de bien-être et de santé ?

X : Oui, j'ai une très bonne relation avec mon supérieur. Si j'ai un problème, je peux en parler et il se montre très compréhensif. Pour ce qui est bien-être, chaque année en décembre, on a rendez-vous avec le grand chef et le chef d'équipe et on discute de mon bien-être. Ils me demandent si j'ai été satisfaite de mon travail et il me donne le feedback de comment il trouve que j'ai travaillé.

TN : Est-ce que vous sentez que vos compétences sont valorisées et appréciées au travail ?

X : Oui, mais j'aurais aimé faire un peu plus d'accueil parce que par exemple, je suis très douée pour ce qui est de l'accueil des clients, mais je ne peux pas toujours le faire.

TN : Pensez-vous que votre employeur se préoccupe suffisamment d'assurer une bonne ambiance de travail ?

X Oui, des petits-déjeuners sont organisés de temps en temps. Ils achètent des croissants et des pains au chocolat. C'est sympa. Ils organisent aussi souvent une soirée en été et une pour Noël. Et après entre collègues et équipes on organise pleins de trucs entre nous. On est un bon groupe de jeunes, c'est sympa de sortir ensemble.

TN : Estimez-vous que votre employeur mette suffisamment d'actions pour favoriser l'égalité et la diversité au sein de l'entreprise ? Quelles actions ont été mises en place ?

X : Oui, il y a des messages affichés sur les documents, sur le site web, etc. Mais en majorité, je dois quand même dire que les postes les plus hauts sont occupés par les hommes.

TN : Comment évaluez-vous l'engagement de votre employeur en matière de responsabilité environnementale ? Quelles actions ont été mises en place ?

X : Comme je l'ai dit avant, ils soutiennent beaucoup de choses et communiquent beaucoup là-dessus, Mais à mon avis, ils ont beaucoup d'efforts à faire. Ils sont d'ailleurs en train de vouloir faire changer les choses et m'ont demandé de leur donner conseil vu que je m'y connais pas mal sur le sujet.

TN : Ah, ils vous ont demandé quoi ?

X : Ils m'ont demandé des conseils sur comment changer un peu les choses pour devenir plus « écolo », qu'est-ce que je pensais sur le sujet, etc.

TN : Ah c'est bien ! Ils vous laissent réellement participer au projet. Quels sont les aspects de votre travail que vous appréciez le plus ?

X : La relation avec les clients et avec mes collègues.

TN : Et ceux que vous appréciez le moins ?

X : Je ne sais pas.

TN : Ok pas de soucis, et pour vous, le prestige/ réputation de l'entreprise dans laquelle vous travaillez est-il important ?

X : Non vraiment pas.

TN : Êtes-vous inquiète ou plutôt confiante face à l'avenir de votre emploi ?

X : Inquiète quand même, il y a beaucoup de concurrence et j'ai peur d'être facilement remplaçable.

TN : Estimez-vous que votre entreprise prenne suffisamment en compte les besoins et les attentes de différents groupes d'âge ?

X : On est tous traités un peu de la même manière. Après entre nous, on essaye de s'arranger, les personnes qui ont des enfants, c'est normal qu'elles aient la priorité de prendre congé entre juillet et août.

TN : Et comment décririez-vous votre relation avec les différentes générations ? personnes de différents âges ?

X : Je m'entends bien avec tout le monde, il n'y a pas trop de problème, mais je pense qu'on a quand même une différente manière de travailler. Les personnes qui sont un peu plus âgées ont plus de mal à rigoler au travail, etc. elles sont plus sérieuses, j'ai l'impression. Après, c'est vrai qu'en dehors du travail, je reste le plus souvent avec des collègues qui ont mon âge.

TN : Ok, c'était ma dernière question, j'ai terminé. Je vous remercie pour votre temps !

## Annexe 9 : Focus group génération Z

### Personnes interviewées :

- Mona El Khetabbi (étudiante à plein-temps en 3<sup>ème</sup> année)
- Lara Semedo (étudiante à plein-temps en 3<sup>ème</sup> année)
- Marianna Maghales étudiante à plein-temps en 3<sup>ème</sup> année)

Date de l'interview : 28.04.2023

- Talia : Bonjour à toutes, et merci beaucoup d'être venu pour ce focus group. Je vous ai réuni aujourd'hui pour comprendre vos besoins et vos attentes lorsque vous allez entrer dans le monde du travail. C'est aussi pour analyser la différence entre la génération X, la génération Y et votre génération qui est la Z. Donc le but, est de comprendre comment un employeur peut se montrer attractif envers vous. L'objectif, c'est que ce soit vraiment un groupe de discussion. Chacune peut donner son avis quand elle veut et vous pouvez interagir entre vous. Sentez-vous libre de discuter entre vous. Pour commencer, si vous voulez, chacune d'entre vous peut raconter ce qu'elle a fait et quels sont ses plans pour le futur.
- Mariana : Moi, c'est Mariana j'ai eu un job étudiante où j'ai fait agent d'escale à l'aéroport et c'était super nul. Et pour le futur, j'aimerais bien travailler dans le marketing et l'événementiel.
- Mona : Alors moi, j'ai fait ma première partie d'école obligatoire en France. Après je suis passée en Suisse pour mes études supérieures. J'ai commencé à bosser en emploi au début de mon Bachelor, donc j'ai eu un avant-goût de la vie en entreprise. J'étais dans le service du marketing et c'était dans une petite équipe de 10 personnes. C'était bien parce que ça m'a permis de comprendre que ce n'était pas fait pour moi.  
En tout cas pas quand on est jeune parce que j'étais entourée uniquement de professionnels qui avait fait des grosses boites avant. Je pense qu'il y a une certaine période où tu as plus besoin de porter le travail sur tes épaules et prendre plus des risques et tout. Je pense que quand on est jeune, on a toute cette partie formation qu'on a encore besoin d'avoir, cette sécurité, ce Life balance qu'il n'y a pas dans une start-up. Donc pour plus tard en tout cas pour le début je recherche plutôt une entreprise internationale où il y a beaucoup plus de ressources où tu peux beaucoup plus évoluer en termes de formation.
- Talia : Donc tu souhaiterais avoir plus de cadre ?
- Mona : Oui, mais avec quand même des responsabilités où tu peux évoluer dans ta carrière.
- Talia : Ok ça marche.
- Lara: Moi niveau boulot, je travaille en tant que caissière à Manor en période de Noël, ça fait cinq ans que je le fais. Donc, je fais tout ce qui est caisse et service client. Sinon, je n'ai rien fait d'autres et je veux commencer ma vie professionnelle tout d'abord en effectuant un stage au marketing ou en communication pour voir si ça me plaît et après continuer là-dedans.
- Talia : Merci ! Est-ce que vous êtes satisfaites de votre choix d'orientation professionnel ? La haute école de gestion ?

- Lara : Non, personnellement non. Je regrette parce que j'aurais voulu aller à l'ECG pour m'ouvrir plus de portes et faire peut-être un apprentissage. J'ai l'impression que j'ai perdu des années.
- Talia : Ok et les autres ?
- Mona : Vu que je venais du système français de base, on a une philosophie qui est complètement différente d'ici. En Suisse ce qui m'a plu, c'est que vous êtes beaucoup plus tourné vers la pratique. On a une approche beaucoup plus réaliste de l'entreprise que ceux qui sont à l'uni, mais il nous manque une grosse partie théorique en termes de rédaction.  
Donc pour un Master, je me tournerai plus vers quelque chose comme l'uni.
- Talia : Maintenant que vous finissez votre Bachelor, quels outils vous allez utiliser pour postuler ? Plutôt LinkedIn plutôt votre réseau privé ? Ou bien peut-être, vous l'avez déjà fait et si c'est le cas, quels outils vous avez utilisé ?
- Marianna : Franchement réseau privé, réseautage.  
J'ai l'impression, c'est comme ça que tu obtiens des entretiens. J'ai beau postulé partout, il n'y a personne qui te prend en entretien sauf si tu as vraiment un beau CV, mais pour le coup, on ne l'a pas. On n'a pas fait énormément de jobs.
- Lara: Bah niveau d'anglais, moi par exemple, j'ai zéro niveau d'anglais s'il te demande l'allemand, en plus, j'ai encore moins...
- Marianna : Et du coup, c'est hyper dur et j'ai l'impression que sans piston on n'arrive nulle part.
- Talia : C'est vrai ? Moi, je n'avais pas vraiment cette impression
- Mona : Moi, c'est partagé aussi, c'est un peu comme toi. J'ai participé à une réunion qui disait comment te faire engager et ils expliquaient que c'est les intelligences artificielles qui regardent ton CV et qu'à la fin le recruteur a seulement huit CV devant lui maximum sur genre 300. Il faut vraiment personnaliser son CV à mort.
- Talia: OK donc vous vous sentez pas super confiantes à l'entrée sur le marché du travail ?
- Lara: Ah non pas du tout
- Marianna : Pas du tout
- Talia : Ok c'est marrant parce que moi je n'ai pas le même feeling. Je trouve que justement à Genève, il y a beaucoup de possibilités et qu'on peut aussi très souvent réussir par nous même sans piston. Quand vous recherchez un emploi, c'est quoi qui va être le plus important pour vous ? C'est quoi la priorité numéro une ?
- Mona : Moi, je sais que je veux travailler dans une entreprise qui est innovante, genre la Tech m'intéresse de plus en plus. Je ne pourrai pas travailler dans une entreprise hyper traditionnelle. Je pense que ça va beaucoup avec notre génération.  
Et aussi sustainability très important. De plus en plus que je grandis et aussi qu'on a des cours par rapport à ça, tu comprends le pourquoi et tout, je me vois plus travailler dans ce genre de Tech driven et sustainability.
- Marianna : Moi, je dirai, une entreprise qui prend soin de ses employés, je pense, c'est ce que je recherche. J'ai eu une mauvaise expérience à l'aéroport et franchement, je ne veux pas du tout la revivre. Et ouais, c'est vraiment ça le plus important pour moi.
- Talia : C'est te sentir bien au travail ?
- Marianna : Oui travailler dans de bonnes conditions.
- Lara : Et le salaire aussi. Ouais bien sûr quand tu as fait des études et qu'on te propose un 4400 CHF après un Bachelor c'est ...

- Marianna : C'est ce qu'on aura
- Talia : Non je pense qu'on aura quand même plus que 4400, on a quand même un bon bachelor. On n'a pas rien fait non plus, moi je pense plutôt autour des 6000-6500.
- Mona: Quand tu fais des études, tu es dans le droit de pas accepter un salaire qui est bas, tu sacrifies quand même quatre ans de ta vie alors que ceux qui ont un CFC aurait pu travailler direct.
- Talia : Comment vous voyez votre vie professionnelle maintenant que vous avez postulé pour un job, est-ce que vous vous voyez rester dans le travail ou plutôt changer ? C'est quoi votre optique niveau professionnel ?
- Lara : Franchement ça dépend. Parce que franchement, si je n'aime pas ce que je fais, je ne peux pas rester. Je n'ai pas envie d'effectuer un travail dans le cas, je vais pas m'épanouir. Parce qu'après, je sais que je ne vais pas bien le faire etc etc. Donc je changerai sans problème.
- Talia : Donc ça dépend vraiment sur quoi tu tombes, tu pourrais rester comme partir ?
- Lara : Exact
- Marianna : Moi, je pense là, je vais surtout travailler pour gagner de l'argent, voyager un peu et après vraiment m'épanouir et construire une carrière dans genre 2-3 ans.
- Mona : Moi aussi, je veux vraiment explorer les possibilités que j'ai dans mon domaine et si je dois voyager, je voyagerai même justement, j'ai envie. Et ensuite, j'aimerais construire ma vraie carrière dans le début de ma trentaine, mais je pense qu'avant il faut tout tester. On n'a pas encore de vraies responsabilités puisqu'on est chez nos parents. En plus tant que tu n'as pas d'enfants ou tu n'es pas marié...
- Talia : Donc, vous pensez que vos besoins, ils vont justement évoluer au cours de ces prochaines années ?
- Lara : Oui bien sûr !
- Talia : Et quels avantages sociaux aimeriez - vous avoir au travail ? Donc quand je dis avantages sociaux, par exemple abonnement TPG, un congé maternité plus long, du home office ? Est-ce que pour vous toutes ces choses sont importantes et si oui lesquelles sont les plus importantes ?
- Lara : Moi le télétravail, ne pas être tout le temps au boulot, ne pas faire toujours la même chose
- Talia : Mais 100 % télétravail ou un mixte ?
- Lara : Mixte parce que je dois socialiser quand même
- Marianna : Ouais moi aussi, je pense télétravail surtout, je pense plus tard quand on aura des enfants, c'est super important. Je ne me vois pas ne pas voir mes enfants en bas âge toute la journée et aller au travail de huit heures à 17h.
- Lara : Ou bien des horaires flexibles...
- Marianna : Oui flexibles c'est important,
- Mona : Tout ce que je devrais sacrifier pour le travail devrait être pris en charge Par exemple, si je travaille j'aurai moins de temps avec eux, et je considèrerai normal que l'entreprise pour laquelle je bosse ait une crèche. Et de plus en plus d'entreprises ont cette culture.
- Talia : J'ai l'impression que pour toi les valeurs sont très importantes. C'est important pour toi que l'entreprise partage les mêmes valeurs que toi ?
- Mona : Oui, exactement, je considère que quand tu fais autant de sacrifices que ça, on attend beaucoup de l'entreprise. Et pour moi la culture, c'est vraiment important, il ne faut pas que ce soit seulement du bullshit

- Talia : Et pour vous, c'est aussi important les valeurs de l'entreprise ?
- Lara : Oui clairement
- Talia : Et c'est lesquels que vous priorisez ? Pour Mona par exemple, c'est Sustainability mais pour vous, ce serait quoi ?
- Lara: Le respect , c'est primordial
- Marianna : Mais ça en fait, je pense que ça rentre dans les bonnes conditions de travail, je trouve que ça ne devrait même pas être considéré comme valeur mais juste le minimum nécessaire. Après, je pense dans les valeurs être une entreprise innovatrice, c'est bien. Mon but ultime, ce serait d'ouvrir ma propre entreprise et de faire un truc qu'on n'a jamais vu à Genève.
- Talia : Et pour vous les notions d'égalité des chances, sustainability c'est important ? Ou vous avez l'impression que ce sont plus des valeurs marketing qu'autre chose ?
- Marianna : Moins important à partir du moment où ce qu'ils disent est ce qu'ils font sont la même chose. Il y a beaucoup d'entreprises qui disent qu'elles soutiennent les femmes, etc. mais elles engagent uniquement par quotas et pas pour les compétences. Je n'aimerais pas travailler pour une entreprise qui engage uniquement pour des quotas.
- Talia : Ouais je comprends c'est clair qu'il faut engager pour les compétences et non pour des quotas. Et vous avez aussi dit que pour vous, c'est important que votre employeur prenne soin de vous et qu'il assure une bonne ambiance. Comment selon vous pourrait -il procéder ?
- Marianna : Des entretiens avec les employés régulièrement.
- Mona : Moi, je trouve que les entretiens c'est stressant. Moi, je vois plus le team building. Il y a beaucoup d'entreprises que quand tu te fais engager, vous allez je ne sais pas où et vous apprenez à vous connaître, etc., ils font ce genre d'activités plusieurs fois dans l'année et je trouve que c'est bien.
- Lara : Oui les activités, je trouve que c'est bien. Tu te lies aux gens et tu connais d'autres personnes qui sont dans un autre secteur que tu ne connaissais pas du tout
- Mariana : Les feedbacks aussi c'est important je trouve, ça te permet de t'améliorer.
- Talia : Oui, je suis d'accord. Ce sont tous des points importants. Est-ce que pour vous le prestige et la réputation, c'est important pour vous quand vous allez rechercher un job?
- Lara: Non
- Talia : Par exemple, si c'est Rolex.. Est-ce que ça va peut-être plus vous attirer ?
- Lara: Non pour moi que ce soit Rolex ou Swatch, c'est pareil.
- Pour moi, ce n'est pas le prestige de la boîte qui fait la boîte.
- Mona : Je suis d'accord, mais je pense que la réputation se base quand même sur comment l'entreprise réagit, donc par exemple ses valeurs, comme elle traite ses employés, etc. Parce que souvent une entreprise qui est réputée a des bons salaires et des bonnes conditions.
- Marianna : Moi, je pense une petite partie quand même parce que je pense que quand l'entreprise a une bonne réputation, tu es quand même fière.
- Talia : Avant dernière question, est-ce que d'après vos diverses expériences ou d'après ce que vous avez pu voir, est-ce que vous avez remarqué des différences selon vos générations ? Est-ce que vous sentez que vous avez peut-être d'autres besoins ou d'autres attentes que vos collègues avec qui vous travaillez ?

- Mona : Je pense, ça dépend vraiment des caractères. Mais quand je regarde la génération des parents, c'est soit ils ont leur boîte, soit c'est vrai que ça fait longtemps qu'ils sont dans une entreprise. On regarde toujours du côté employé, mais je pense que les entreprises avant étaient différentes. Elles faisaient tout pour garder les employés, pas comme aujourd'hui. Aujourd'hui, il y a genre 200 personnes derrière la porte et les employeurs te le font entendre.
- Talia : Donc pour toi le candidat est moins valorisé ?
- Mona : Oui pour moi c'est les entreprises qui ont beaucoup plus la « confiance » que les candidats.
- Lara : Moi, je prends l'exemple de mes parents, par exemple mon père, il déteste ce qu'il fait, mais il le fait quand même. Alors que moi, je serai beaucoup plus enclin à partir. Si je ne suis pas bien, je pars.
- Talia : Ils sont peut-être plus fidèles et habitués.
- Talia : OK j'ai une dernière question, est-ce que vous souhaiteriez vous former au cours de votre carrière ? Est-ce que pour vous, c'est important ?
- Lara : Oui !
- Talia : Et aussi qu'on vous propose des formations et des possibilités d'évolution
- Mona : Formation, je ne sais pas trop, je ne me vois pas retourner sur les bancs de l'école, mais si c'est des formations internes d'entreprises alors là oui.
- Mariana : Je pense important que tout le monde se forme parce que des fois il y a de grosses différences entre les personnes âgées, les personnes jeunes qui ne se mettent pas à jour parce qu'elles ne veulent pas changer, elles ne veulent pas découvrir d'autres choses.
- Talia : OK, c'est tout bon pour moi merci beaucoup pour votre temps.

## Annexe 10 : Questionnaire quantitatif

# Besoins et attentes des collaborateurs selon leur génération

Merci de bien vouloir participer à ce questionnaire quantitatif, celui-ci sera utilisé dans la rédaction de mon travail de Bachelor qui se porte sur la marque employeur.

Toutes les réponses de ce questionnaire sont confidentielles.

**Condition pour répondre à ce questionnaire :** Etre né(e) entre 1965 et 2010

**Durée du questionnaire :** 3 minutes

---

[Changer de compte](#)



Non partagé

---

\* Indique une question obligatoire

Quel est votre genre? \*

- ☐ Homme
- ☐ Femme
- ☐ Autre

Quel est votre âge ? \*

- ☐ Moins de 28 ans
  - ☐ 28 à 42 ans
  - ☐ 43 à 58 ans
- 

Quel est votre état civil ? \*

- ☐ Célibataire sans enfants
- ☐ Marié(e) sans enfants
- ☐ Marié(e) avec enfants
- ☐ Célibataire/ divorcé(e) / veuf(ve) avec enfants

Etes-vous actuellement...? \*

- ☐ Etudiant(e) à plein-temps
- ☐ Etudiant(e) en emploi
- ☐ Employé(e)
- ☐ Indépendant(e)
- ☐ A la recherche d'emploi
- ☐ Sans emploi (volontairement)

Pour quelle raison principale avez-vous décidé de devenir indépendant(e) ?  
(Si vous n'êtes pas indépendant, merci de ne pas répondre à cette question)

- ☐ Pour être votre propre chef
- ☐ Pour être plus flexible (horaire et lieu de travail)
- ☐ Pour réaliser votre rêve
- ☐ Pour avoir une rémunération plus élevée
- ☐ Autre

Dans quel domaine travaillez - vous ou souhaitez - vous travailler ? \*

Sélectionner ▼

⚠ Cette question est obligatoire.

*Si vous avez répondu "Autre" à la question précédente, merci de bien vouloir écrire ci-dessous votre domaine d'activité.*

Votre réponse \_\_\_\_\_

Que considérez -vous comme étant important au travail ? (1 : pas important, 5 : \* très important)

	1 (pas important)	2	3	4	5 (très important)
La rémunération	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'ambiance et les collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les valeurs de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le prestige de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les avantages sociaux (télétravail, long congé maternité...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le travail en tant que tel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les possibilités d'évolution et de formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La reconnaissance de votre travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considérez- vous qu'il soit important que votre employeur organise des activités team building ? \*

- ☐ Très important
- ☐ Important
- ☐ Moyennement important
- ☐ Pas important

Considérez - vous qu'il soit important d'avoir la possibilité de travailler à temps partiel ? \*

- ☐ Oui
- ☐ Non

Selon vous, quelle est la chose la plus importante au travail ? \*

Votre réponse

Si vous deviez un jour changer d'emploi, quel serait votre plus grand frein ?  
(Cette question n'est pas à répondre pour les personnes étudiantes à plein-temps)

- ☐ La difficulté de s'intégrer dans une nouvelle équipe
- ☐ La crainte de ne pas être satisfait dans votre nouvel emploi
- ☐ La peur de perdre votre stabilité (financière) actuelle
- ☐ Autre

---

Considérez - vous qu'il soit important que votre entreprise s'engage dans des  
problématiques importantes telles que l'égalité pour tous, le changement  
climatique, etc. ? \*

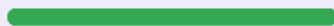
- ☐ Très important
- ☐ Important
- ☐ Moyennement important
- ☐ Pas important

Avez-vous remarqué des changements en ce qui concerne vos besoins au travail au cours des 5 dernières années ?

*(Cette question n'est pas à répondre pour les étudiants à plein-temps)*

- ☐ J'ai besoin de plus de flexibilité qu'avant
- ☐ J'ai besoin d'une rémunération plus élevée
- ☐ Je souhaite suivre davantage de formations professionnelles
- ☐ J'ai besoin de faire un travail qui me passionne
- ☐ J'aimerais avoir de meilleures relations avec mes collègues ou mes supérieurs hiérarchiques
- ☐ Non, mes besoins sont restés les mêmes
- ☐ Autre

Envoyer



Page 1 sur 1

[Effacer le formulaire](#)