

**Quelles adaptations seront nécessaires
dans la gestion du personnel et des postes de
travail avec l'arrivée des générations X et Y
dans les banques ?**



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

par :

Wendy Marisol ALLAUCA PILLIZA

Conseiller au travail de Bachelor :

Claude FASLER, enseignant vacataire

Genève, 11 juillet 2019

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière économie d'entreprise, orientation banque et finance

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, en orientation banque et finance.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND.
<http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant 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, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul< e > le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Genève, Jeudi, 11 juillet 2019

Wendy Allauca

Remerciements

Avant la lecture de mon travail, il me semble opportun d'être reconnaissante envers les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de mon travail de Bachelor.

Je remercie mon conseiller de Bachelor, M. Claude Fasler, pour ses conseils avisés, son soutien, sa disponibilité et de m'avoir guidé dans ma réflexion tout au long de ce travail.

J'exprime ma reconnaissance envers toutes les personnes qui ont pris le temps de remplir mes questionnaires, et de leur disponibilité pour discuter de vive voix de mon sujet, ces échanges m'ont beaucoup aidé à mener à bien mon travail.

Bien évidemment, je tiens à remercier à ma famille et mes amis qui m'ont soutenue depuis le début de ce parcours à la HEG et tout au long de ce travail de Bachelor.

Résumé

La révolution technologique a eu un impact sur le comportement des générations, plus précisément sur les générations X et Y qui représentent le plus grand pourcentage à être actifs dans le monde du travail aujourd'hui et dans les années à venir. Des nouvelles méthodes de travail, différentes manières de se comporter socialement, ainsi que d'autres coutumes et valeurs distinctes à celles du passé. Une réadaptation de la part de la société envers une nouvelle mentalité provenant principalement de la génération Y est nécessaire. L'objectif est de mieux cerner les besoins futurs de la génération X et Y pour leur permettre de se développer professionnellement dans les meilleures conditions.

Le secteur financier en Suisse est d'une grande importance tant sur le plan national qu'international. Depuis toujours, la place financière suisse figure parmi les centres financiers les plus compétitifs dans le monde, elle est notamment réputée par l'excellence de la qualité de ses services, et de son savoir-faire incontestable, ce qui contribue à la prospérité de la Suisse. Néanmoins, des changements majeurs au sein de la banque sont d'actualité, la digitalisation et des nouvelles réformes comme l'échange automatique de renseignements (EAR) impactent le secteur bancaire et celui-ci doit faire face à une nouvelle restructuration des métiers et dans la gestion du personnel. Il est primordial que la banque et le personnel s'adaptent à ces transformations afin de maintenir l'attractivité et la compétitivité de la place financière suisse.

Le but de mon travail de Bachelor consiste à identifier les nouveaux besoins de la banque et des employés de la génération X et Y, ainsi que des nouvelles adaptations requises par rapport aux diverses réorganisations au sein du secteur bancaire dans les années à venir. Les différentes mesures consisteront à ce que les générations X et Y bénéficient d'une bonne préparation parce qu'une partie de leurs connaissances sont devenues obsolètes. Par conséquent, il va falloir combler ces lacunes en se mettant à jour à l'endroit des nouvelles réglementations et du maniement de l'informatique, plus précisément des logiciels.

A travers de nombreuses recherches pour comprendre les nouveaux modes de comportements des générations et de l'évolution du secteur bancaire après les crises financières, toutes ces informations m'ont permis de comprendre la situation actuelle de la banque et de là, à identifier les nouveaux besoins des générations X et Y, en effectuant divers entretiens et en récoltant des informations provenant de mes questionnaires. Par conséquent, j'ai pu analyser ces résultats et proposer des mesures d'amélioration qui vont principalement affecter les employés de banque.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Table des matières	iv
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	vi
1. Introduction	1
2. L'évolution des générations à travers le temps	3
2.1 Traditionalistes.....	4
2.2 Baby-Boomers.....	5
2.3 Génération X.....	7
2.4 Génération Y	8
2.5 Génération Z	13
2.6 Synthèse des générations	15
3. Le secteur bancaire	17
3.1 La crise boursière de 1929	17
3.2 Le secret bancaire	17
3.3 La crise financière de 2008	18
3.4 Réglementations FATCA et EAR	19
3.4.1 Impact sur la place financière Suisse	21
3.5 La digitalisation.....	21
3.5.1 Impact de la digitalisation dans les départements bancaires	22
3.5.2 Exploitation des données par le secteur bancaire	24
3.6 Le marché du travail du secteur bancaire	24
3.6.1 La gestion du personnel	25
3.6.2 Retraite anticipée	26
3.6.3 Nouvel investisseur.....	27
4. Analyse qualitative	28
4.1 Méthodologie adoptée	28
4.2 Analyse des résultats pour la génération Y	29
4.3 Analyse des résultats pour la génération X	30
5. Propositions d'amélioration	31
5.1 Proximité des ressources humaines envers les employés	31
5.1.1 Avantage pour la génération Y	32

5.1.2	Avantage pour la génération X	32
5.1.3	Avantage pour les banques	32
5.2	Création d'un comité	32
5.2.1	Avantage pour les banques	33
5.2.2	Avantage pour la génération Y	33
5.3	L'accès à la formation	33
5.3.1	Avantage pour les banques	35
5.3.2	Avantage pour la génération X	35
5.3.3	Avantage pour la génération Y	36
5.4	Les nouvelles compétences requises	36
5.4.1	Avantage pour les banques	38
5.4.2	Avantage pour la génération X et Y	38
5.5	Offre d'emploi attractive	38
5.5.1	Avantage pour les banques	39
5.5.2	Avantage pour la génération X et Y	40
5.6	Bilan des mesures proposées	40
6.	Conclusion	42
6.1	Avenir du secteur bancaire	42
6.2	Conclusion personnelle	43
7.	Bibliographie	44
Annexe 1 : Questionnaire concernant « la situation actuelle de la génération Y »		48
Annexe 2 : Questionnaire concernant « la situation actuelle de la génération X »		49

Liste des tableaux

Tableau 1 - Bilan des différentes générations en 2019	16
Tableau 2 - Les nouvelles compétences requises	37
Tableau 3 - Bilan des mesures.....	41

Liste des figures

Figure 1 - Les différentes générations à travers le temps	3
Figure 2 - Les noms principaux de la génération Y	9
Figure 3 - Pyramides des âges de la population suisse	12
Figure 4 - Retraite anticipée dans les activités financières	27

1. Introduction

Ces dernières années, nous avons pu constater plusieurs changements au sein de la population qui ont influencé leur manière de vivre, de se comporter, de travailler ainsi que de penser. Ces changements sont en relation avec l'évolution des différentes générations et du progrès technologique qui a impacté le monde entier et surtout le monde du travail. Les entreprises comme les employés ont changé leur mode de fonctionnement et chacun a dû s'adapter l'un à l'autre. Tout d'abord, dans la première phase de mon analyse, je vais étudier les comportements des générations à travers le temps.

Si l'on commence par le mot génération, la définition qui ressort du dictionnaire le Larousse est la suivante :

« Ensemble des personnes vivant dans le même temps et étant à peu près du même âge ».
Dictionnaire le Larousse

D'après cette définition, on constate que le terme « Génération » relie les différents individus par de nombreux aspects mais je mentionnerais seulement les plus pertinents. Le premier aspect est la démographie qui regroupe les personnes qui sont nées au même moment ou qui font partie de la même tranche d'âge, de ce fait, elles ont un âge proche et celles-ci adapteront à peu près le même style de vie jusqu'à leur mort parce qu'elles vivent à la même période.

Ensuite, nous avons l'aspect familial qui permet de s'identifier aux autres personnes en ayant des croyances, une religion et une culture semblables. Les croyances, les valeurs que les parents transmettaient à leurs enfants ont évolué avec les générations, parce qu'ils avaient une mentalité différente d'aujourd'hui. Grâce au lien familial, nous pouvons aussi savoir à quel type de génération nous appartenons, parce que cela nous permet de retracer nos racines depuis nos arrière grands-parents, grands-parents, parents et frères et sœurs.

Le dernier aspect concerne le point de vue sociale, les individus ont vécu des événements communs comme les guerres, le progrès technologique, les crises financières, qui les identifient à une génération précise car les suivantes n'ont pas forcément pu vivre les mêmes situations.

Les générations n'ont pas traversé les mêmes événements historiques que ce soit au niveau politique, technologique, social ou économique. Leurs habitudes étaient distinctes que ce soit vestimentaire, alimentaire ou comportementale. Ces divers facteurs ont permis à chaque génération de se rendre unique car elles ont traversé diverses épreuves

communes et par rapport aux circonstances elles se sont développées de manière différente.

La deuxième partie de mon analyse concerne la révolution technologique au sein du secteur financier et celui-ci a permis aux entreprises de se développer et d'améliorer leurs produits et services offerts aux clients. C'est un gain de temps pour les entreprises et les clients car ceux-ci ont la possibilité d'effectuer plusieurs activités en même temps. Cependant, si nous nous concentrons plus précisément sur le secteur bancaire, nous pouvons constater une grande évolution au sein des banques grâce à l'intelligence artificielle, la digitalisation, la robotique.

L'intelligence artificielle (IA) est une avancée de la science, elle nécessite énormément de données afin de pouvoir reproduire et comprendre le fonctionnement des humains, de plus, elle va analyser les informations et effectuer des prédictions, dans le but de créer des logiciels qui vont exécuter des tâches simples et plus complexes. A titre d'exemple, l'IA aide notamment à réduire les risques d'erreurs humaines, faire des simulations d'investissements et il existe également un agent conversationnel connu sous le nom de Chatbot qui est un logiciel programmé pour simuler une conversation. Ensuite, l'IA est liée au progrès de la robotique mais elle n'a pas ce côté social, ce qui est un inconvénient pour les individus. Cette nouvelle technologie au sein des banques est très importante, c'est un gain de temps parce qu'elle réduit les tâches répétitives du personnel et celui-ci peut se consacrer davantage aux clients.

La digitalisation est un autre outil qui a eu un grand impact sur les banques. En principe, la fonction de la digitalisation est celle de la numérisation des documents que ce soient des papiers, photos, ou encore des vidéos, donc ces fichiers qui seront digitalisés et sauvegardés informatiquement. Au niveau des banques, sa fonction est beaucoup plus développée, c'est à dire, qu'au jour d'aujourd'hui, la banque est devenue digitale. Au début, il y avait une plateforme en ligne pour effectuer des opérations bancaires, mais par la suite, la banque propose des applications via smartphone qui permettent d'effectuer la même chose et plus rapidement. Ceci facilite la gestion du compte du client. Cependant, le progrès technologique ne s'arrête pas là, depuis ces dernières années en Suisse, les Fintech¹ sont des start-up de technologies financières qui offrent des services financiers et moins coûteux. Dans le futur, il serait idéal que les Fintech soient introduites dans les banques comme des compléments de prestations.

¹ SWISSBANKING, 2016, *Les banques contribuent à préparer l'avenir numérique*. Magazine de l'Association suisse des banquiers [en ligne].

D'après les éléments mentionnés ci-dessus, le monde est en constante évolution et ce n'est que le début. Il faut s'adapter aux nouvelles générations tout en tenant compte du progrès technologique. D'un côté, nous avons de nouveaux modes de fonctionnement, des attentes professionnelles et des aspirations individuelles où le bonheur et le bien-être sont d'une réelle importance et cela conduit à un véritable changement de la perception et la vision du monde du travail. Il faut savoir que le travail est devenu un important véhicule d'identité qui complexifie la relation entre la sphère privée et professionnelle. Par conséquent, je vais traiter deux points importants tout au long de mon travail :

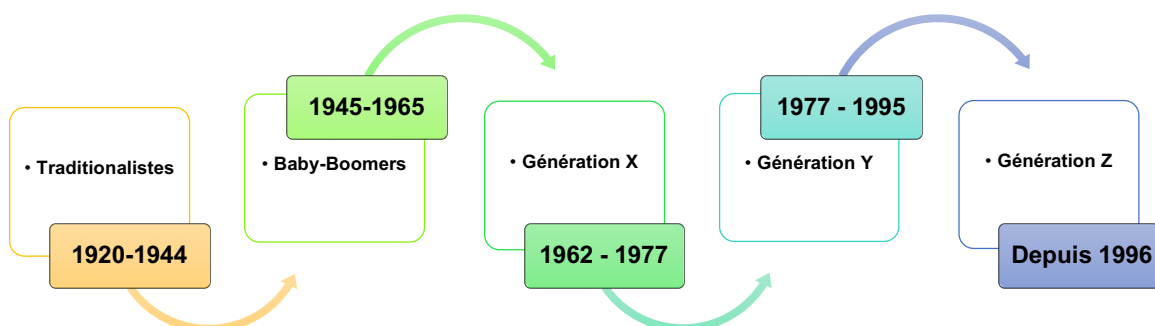
- Les modes de fonctionnement au travail par rapport aux générations X et Y
- L'évolution majeure du secteur bancaire face à l'innovation et aux nouvelles technologies

Grâce aux diverses informations que j'obtiendrai tout au long de mon travail, on pourra constater des différences par rapport à leur attitude, leur âge et leur manière de travailler entre ces deux générations, coupler à cela l'impact de la digitalisation dans le secteur bancaire. Par conséquent, ces différences provoquent un changement dans le management des employés. C'est une opportunité d'amélioration tant pour les banques que les générations X et Y qui doivent s'adapter mutuellement aux exigences du marché du travail.

2. L'évolution des générations à travers le temps

A noter que les explications sur les différentes générations ci-dessous sont basées sur le monde occidental qui était fortement industrialisé, d'autant plus dans les pays comme les Etats-Unis, l'Australie, le Royaume-Uni, la Nouvelle Zélande ou le Canada.

Figure 1 - Les différentes générations à travers le temps



Source : Création de la figure par Wendy Allauca

2.1 Traditionalistes

Les traditionalistes² ou encore connus sous le nom de « génération vétéran » et « génération silencieuse » sont nées avant 1945. Aujourd'hui, ces personnes sont âgées de 70 ans ou plus, elles sont déjà à la retraite ou pour certaines déjà décédées. Cette génération a vécu l'après-guerre de la Première Guerre mondiale et la Seconde Guerre mondiale, et celle-ci a dû faire face à un climat destructeur qui s'était instauré à cette époque et a dû vivre avec la peur au quotidien. Les individus ont souffert de famine, de maladie et de tristesse suite à la mort d'un proche pendant la guerre. Pendant cette période, il y a également eu la crise économique de 1929, donc c'était la Grande Dépression, et cela a provoqué un surcroît de chômage alors que cette génération est bien connue pour son investissement dans le travail. Leurs connaissances sont faibles par rapport à la technologie, l'information et la communication.

Ce sont des êtres humains fidèles à leurs valeurs, traditions et croyances, ils respectent l'autorité et obéissent aux choix qui leur sont imposés, ils ne sont pas revendicatifs. Ils aiment avoir des réponses claires et précises concernant leurs inquiétudes. Ils sont très soudés et tout le monde s'entraide pour le bien de la communauté. Le lien familial est très important et si quelqu'un doit se sacrifier pour le bien-être de la famille ou du pays, il est primordial de le faire, sinon cela est mal perçu aux yeux de la société. Les traditionalistes appréhendent la vieillesse parce qu'ils ne savent pas comment utiliser le temps qui leur reste à vivre, raison pour laquelle, ils vivent leur vie plus rapidement car l'espérance de vie est courte contrairement à maintenant. Les femmes se marient jeunes et ont des enfants à l'âge de 18 ans, une grande partie reste veuve parce que la plupart de leurs maris sont morts pendant la guerre.

Lorsqu'on se focalise sur leur comportement au travail, les hommes sont les principaux employés dans les entreprises, la majorité des femmes à cette période sont des femmes au foyer. Les employés ont un grand respect pour leur hiérarchie, ils ne discutent pas leur choix et ils n'ont pas la même liberté d'expression que de nos jours. Ils ne font qu'exécuter les instructions qu'ils leur sont transmises. Etant donné qu'il n'est pas évident de trouver du travail pendant cette période remplie d'événements importants, lorsque les personnes trouvent un emploi, ils sont très loyaux envers leurs employeurs et changent rarement de poste pour une autre entreprise et surtout ils sont très investis dans leur travail.

A savoir que ce sont les grands parents de la génération Y, et cette génération silencieuse a encore de la difficulté ou ne veut pas s'adapter à toutes les nouveautés qui les

² POUGET Julien, 2010. Intégrer et manager la génération Y. Paris. Vuibert. Collection Lire Agir, pp. 15-31. ISBN 978-2-311-00151-8

entourent. D'un côté, c'est compréhensible car elle a vécu toute sa vie à sa manière et comme elle se trouve vers la fin du cycle de sa vie, elle ne veut pas modifier son comportement et elle préfère continuer à vivre avec ses habitudes jusqu'à sa mort.

2.2 Baby-Boomers

Le nom de Baby-Boomer³ provient du terme Baby-Boom, qui fait référence à l'explosion de la croissance démographique, c'est pourquoi, le taux de natalité avec la révolution industrielle a été gigantesque en Amérique du Nord après la fin de la Seconde Guerre mondiale. Les Baby-Boomers sont nés entre 1945 et 1965. Aujourd'hui, ils doivent avoir entre 55 ans à 69 ans, ils se rapprochent gentiment de l'âge de la retraite ou le sont déjà. A l'époque des Baby-Boomers on distingue des sous-génération par rapport à leur période de naissance.

- La Beat Génération : ils sont nés dans les années cinquante et ils ont pu assister à la période Peace & Love, donc c'était des hippies, des punks, entourés par la drogue et l'alcool.
- Les Baby Busters : Ils sont nés vers les années soixante, donc ils avaient beaucoup de points communs avec la « Génération X » qui est apparue quelques temps après.

La citation suivante résume les événements principaux qui sont apparus durant cette génération :

« Quand ils sont nés, qu'ils ont grandi, des fées se sont penchées sur leur berceau. Quatre fées, la paix, la prospérité, le plein-emploi et la croyance dans le progrès. Ce n'est pas une formule, c'est la réalité. »
(Jean-François Sirinelli, historien, sur le plateau du 13h de France 2 le 5 février 2016)

Cette citation permet de comprendre les quatre principaux points qui ont impacté les Baby-boomers. En ce temps-là, la guerre est terminée donc la paix s'est installée, ainsi la population bénéficie d'une tranquillité qu'autrefois la génération Silencieuse n'avait pas. Cette génération profite de la croissance économique après la Seconde Guerre mondiale. En effet, il faut relancer l'économie, raison pour laquelle, il y a une grande quantité d'emplois pour les individus car ils doivent reconstruire, réparer les dégâts causés par la guerre. Ces personnes sont témoins de plusieurs secteurs innovants dont l'automobile, comme les moteurs à explosion qui voit le jour, également la pétrochimie⁴ qui consiste dans le développement des produits chimiques dérivés du pétrole, l'aéronautique qui se

³ POUGET Julien, 2010. Intégrer et manager la génération Y. Paris. Vuibert. Collection Lire Agir, pp. 15-31. ISBN 978-2-311-00151-8

⁴ BRASSEUR Martine, BIAZ Fatine, 2018. *L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation*. Cairn.info [en ligne].

développe, surtout dans la création de fusées spatiales et la production d'avions plus performants. Bien évidemment, il ne faut pas oublier le progrès de la médecine. Il y a des événements importants comme la libération sexuelle dont la phase Peace & Love, par la suite, le choc pétrolier de 1973, l'émancipation de la femme, et la phase du rock n'roll dans leur jeunesse.

Les Baby-Boomers pouvaient choisir plusieurs styles de vie à adopter car leurs naissances se situent pendant une période très mouvementée. Ce groupe change de mentalité par rapport à la génération précédente, il veut du changement et l'obtient. Les Baby-Boomers sont toujours très attachés aux valeurs familiales, mais garder les mêmes traditions que leurs parents n'est plus possible. Par exemple, avant on transmettait la vaisselle en porcelaine de génération en génération car cela avait une valeur sentimentale, de nos jours, cela ne se fait plus.

A ce moment-là, les couples commencent à divorcer alors qu'autrefois, les personnes restaient mariées jusqu'à la fin de leur vie car le divorce était mal vu aux yeux des gens. Les personnes aimaient bien montrer leurs richesses et leur pouvoir, cette génération était très matérialiste.

Par rapport à leur comportement au travail, ceux-ci ont un grand respect pour la structure hiérarchique et l'autorité, de plus le management de l'entreprise est du style Taylorien⁵ qui est une méthode de travail, dont l'objectif est de produire un objet dans les meilleures conditions, surtout que le salaire dépend du temps consacré à la réalisation du produit donc il faut trouver un équilibre pour obtenir le meilleur rendement. Les offres d'emploi ne manquent pas pendant cette période, contrairement au passé. Les êtres humains sont plus carriéristes, et accordent plus d'importance à la valorisation sociale liée à leur profession. L'intégration dans une entreprise est importante pour eux, ils considèrent leurs collègues comme les membres de leur famille. Grâce à leur investissement dans le travail, ils sont unis et ont pu former des syndicats pour le bien des employés.

Aujourd'hui, ces personnes sont plutôt nostalgiques, et parfois ont de la peine à s'adapter parce qu'elles aiment avoir le contrôle de leur destin. Elles sont fidèles à leurs habitudes, et à leur expérience qui a très bien fonctionné dans le passé. L'espérance de vie⁶ s'est prolongée, par conséquent, cette génération cherche toujours le confort et les meilleures conditions financières, afin de se garantir une retraite en toute tranquillité. En effet, les plus anciens ont pu bénéficier d'une retraite dorée à l'inverse d'aujourd'hui, elle permet à

⁵ PARISOT Hélène, 2015, *Qu'est-ce que le taylorisme*. Management des Organisations [en ligne].

⁶ RAMBAL Julie, 2016. *Les papy-boomers, génération sans partage*. Le temps.ch [en ligne].

peine de subvenir à nos besoins et l'âge de la retraite se prolonge d'année en année, donc la génération X aura plus de difficultés que les Baby-Boomers. Cependant, la retraite leur ouvre la voie sur de nombreuses opportunités, de ce fait, les gens se sentent libres et profitent de voyager, d'entreprendre de nouveaux projets et de se remarier pour certains.

Pour certains, la jeunesse est un facteur très important, les gens souhaitent la préserver au mieux donc parfois ils effectuent des retouches chirurgicales sur le corps ou le visage, si l'on prend l'exemple de Madonna qui est une Baby-Boomers.

Le travail est réellement au cœur des préoccupations, c'est même une valeur centrale au sein des foyers qui procure sentiment d'appartenance à un groupe. Cette génération est également responsable de toutes les améliorations sociales liées au monde du travail.

2.3 Génération X

La génération X⁷ est entre les Baby-Boomers et la « Génération Y », connue également sous le nom de « Génération MTV » ou « Génération après-Boomers ». Il s'agit principalement d'une génération qui vient du monde occidental, les personnes sont nées dans les années 1962 - 1977, elles ont entre 40 ans et 54 ans, et elles sont encore sur le marché du travail. Les événements qui les concernent sont la première et seconde crise pétrolière de 1973 et 1979, la chute du mur de Berlin qui marque la fin de la Guerre froide, et sans oublier la Guerre du Vietnam.

Le divorce étant toujours d'actualité à ce moment-là, les parents délaissent leurs enfants et ils doivent devenir autonome et mûrir plus vite, ils passent de jeunes enfants à jeunes adultes. Les enfants effectuent des études plus longtemps, par conséquent, ils deviennent plus dépendants de leurs parents qu'auparavant.

Ce groupe n'a pas la même chance que les Baby-Boomers face à l'emploi, la génération X se retrouve face à un chômage en masse parce qu'il y a un ralentissement de la croissance économique suite à la crise pétrolière. Au début, ils essayent de rester à jours avec le progrès technologique afin de pouvoir travailler, de peur de se retrouver au chômage.

Le management appliqué était plutôt l'horizontal, le rôle du manager est celui de conseiller donc il est plus à l'écoute de ses collègues, il met à profit son expérience dans le domaine, afin de donner des recommandations pour mieux orienter son équipe. Grâce

⁷ POUGET Julien, 2010. Intégrer et manager la génération Y. Paris. Vuibert. Collection Lire Agir, pp. 15-31. ISBN 978-2-311-00151-8

à ce type de management, la génération X a été l'initiatrice des processus et règles qui se trouvent en interne dans les sociétés. Tandis que le management vertical est du type hiérarchique, et dont les managers ont comme unique fonction d'encadrer leur équipe.

A savoir que le salaire n'est pas leur principale motivation dans un travail, les individus recherchent la reconnaissance, le besoin de se développer, de se former continuellement et d'expérimenter des nouvelles choses afin de relever des nouveaux défis. Ils se concentrent plus sur leurs besoins, ils souhaitent trouver un équilibre entre la vie professionnelle et vie privée, par exemple avoir des horaires plus flexibles. Contrairement aux Traditionalistes, ils n'ont pas cet aspect de loyauté envers leurs employeurs, ils aiment expérimenter d'autres horizons. Ceux-ci demandent plus de responsabilités que juste l'assignation de tâches répétitives et demandent à participer à la prise de décision.

Les femmes sont davantage présentes sur le marché du travail, l'égalité des sexes est plus importante pour la société. L'écologie devient un facteur important pour le bien-être de la planète et cela influence le comportement des entreprises et de la population vis-à-vis de leur manière de recycler ou d'émettre le moins de pollution.

Actuellement, les hommes comme les femmes recherchent un sens à leur travail et ils s'investissent corps et âme tant dans leur vie privée que professionnelle. Cependant, ils remettent en question leur expérience de la vie, et leur insécurité face au changement. C'est un monde en plein changement, et ceux-ci sont constamment confrontés aux progrès technologiques et ils doivent s'adapter afin de rester à jour dans leur emploi.

2.4 Génération Y

La génération Y⁸ connue sous plusieurs noms comme les « Yers », la « GenY », les enfants du millénaire ou Millenials parce qu'ils sont arrivés au 2^{ème} millénaire et leur vie est chamboulée, surtout pendant la période de l'adolescence. On les appelle également les écho-boomers qui sont les enfants des Baby-Boomers puisqu'ils ont quelques caractéristiques similaires. Les digital natives nommées par les Américains, parce que depuis leur période de naissance, ils sont entourés d'appareil électronique. Cette génération est aussi connue comme la génération « Why », cela provient de la prononciation de la lettre Y en anglais, de plus, les personnes sont curieuses et elles remettent tout en question parce qu'elles sont confrontées à des changements constamment. Bien évidemment, le choix du nom de cette génération est lié à la génération X. Il faut savoir qu'il existe plusieurs dénominations pour cette génération qui

⁸ POUGET Julien, 2010. Intégrer et manager la génération Y. Paris. Vuibert. Collection Lire Agir, pp. 15-31. ISBN 978-2-311-00151-8

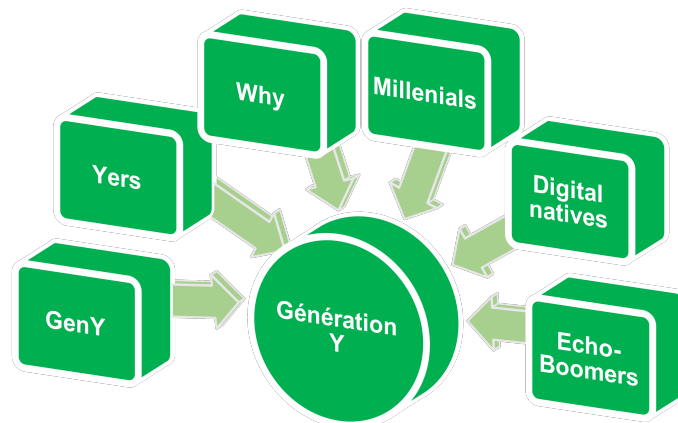
est influencée par des événements comme l'apparition d'internet, en principe, celles qui sont citées ci-dessus sont les plus connues, les autres noms qui se réfèrent à cette génération Y sont mentionnés ci-dessous :

- La génération sacrifiée : elle se trouve dans une situation de crise et doit choisir entre fonder une famille ou trouver un travail.
- La E-génération : le E qui fait référence à internet.
- La génération Boomerang : elle a tendance à quitter la maison familiale très jeune or en cas d'échec, elle revient auprès de ses parents.
- La génération M : le M signifie Me ou Myself qui montre que cette génération fait passer ses envies avant celles des autres personnes.

Pour exemple, cette génération Y porte bien son nom, vu qu'elle est présente lors de l'arrivée des écouteurs sur le marché, qui symbolise l'omniprésence du progrès technologique. En effet, ce produit forme la lettre Y et depuis sa sortie toute la génération Y en possède et maintenant ce produit leur est indispensable.

Les enfants du millénaire sont nées entre 1977 et 1995. De nos jours, leur âge se situe entre 24 ans et 39 ans pour les plus âgées. Pour la plupart des personnes, elles sont déjà sur le marché du travail et une partie est sur le point d'y entrer car les plus jeunes finissent leur étude.

Figure 2 - Les noms principaux de la génération Y



Source : Création de la figure par Wendy Allauca

C'est l'une des générations qui n'a pas souffert de la guerre, par contre elle a été confrontée à d'autres événements tout aussi marquants que les autres générations n'ont pas connu. Elle doit faire face à la maladie du SIDA qui apparaît, c'est la première génération confrontée à cette maladie contagieuse. Il y a eu également une grande

Quelles adaptations seront nécessaires dans la gestion du personnel et des postes de travail avec l'arrivée des générations X et Y dans les banques ?

évolution concernant la mentalité, elle est totalement différente et ne partage pas les mêmes points de vue des Baby-Boomers et de la génération X qui ceux-ci ont encore quelques points communs. Les digital natives grandissent entourés par la télévision qui transmet des émissions du type télé-réalité qui est nouveau, le téléphone et internet sont aussi présents, ainsi que l'apparition du téléchargement de musique qui arrive quelque temps après le développement du lecteur MP3. A présent, la musique est quelque chose d'indispensable. Une cause qui devient importante aux yeux de ce groupe est l'écologie, l'impact de la surconsommation sur l'environnement.

Ils ont un esprit très ouvert⁹ et sont prêt à relever toujours des nouveaux défis, ils n'ont pas peur du changement et s'adaptent facilement aux diverses situations qui peuvent subvenir. Etant donné qu'ils sont nés avec l'évolution du progrès technologiques, ils n'ont pas de difficultés à maîtriser les outils informatiques ou tout simplement la manipulation d'un smartphone qui pour certains requièrent déjà un grand effort. Leur caractère est égocentrique donc ce sont des personnes individualistes et à la fois autonomes. De plus, ce sont des personnes entrepreneuses, avec une grande créativité et un sens critique, ainsi elles se démènent jusqu'à obtenir ce qu'elles souhaitent.

La génération X commençait à rester plus longtemps auprès de leurs parents, et la génération Y suit ce mouvement car elle n'a pas de pression à se lancer sur le marché du travail, surtout que celle-ci est dans une époque en pleine croissance. Désireuse d'en apprendre tous les jours et d'explorer des nouveaux horizons avec ses propres moyens. Son but est de profiter de la vie au maximum, en effectuant des études ou encore en voyageant à travers le monde.

Les traditions et les valeurs des anciennes générations ne sont plus les mêmes, la politesse change, le respect de la ponctualité, ainsi que l'habillement. Autrefois, les enfants vouvoyaient leurs parents mais au fil du temps et de l'évolution des mentalités, ces coutumes se sont éteintes petit à petit. A présent, les personnes décident comment s'adresser aux personnes plus âgées, sans nécessairement les vouvoyer mais plutôt les tutoyer. Concernant l'habillement, le port du costume n'est plus obligatoire dans de nombreuses entreprises par exemple. Les Millennials sont ceux qui dépensent le plus dans le marché de la mode, ils suivent des tendances qui parfois peuvent tomber dans la vulgarité, ce qui était dans le passé inadmissible.

Donner un sens à leur acte est quelque chose d'important pour cette génération « Why » qui remet tout en question que ce soit sur le plan professionnel ou personnel. Lorsqu'elle

⁹ LEVAIN Myriam, TISSIER Julia, 2012. *La génération Y par elle-même, quand les 18-30 ans réinventent la vie*. François Bourin. ISBN 9782849412909

est confrontée à des problèmes qui la limitent dans l'accomplissement de sa tâche, elle essaye de comprendre les raisons du problème, afin de pouvoir trouver une solution. A titre d'exemple sur le plan personnel, elle peut remettre en question les décisions d'interdiction de leurs parents ou de comprendre la raison de la création de la règle. Comme exemple sur le plan professionnel, les tâches effectuées par cette génération doivent avoir un sens, en quoi leur travail est important pour l'entreprise et de quelle manière cela contribuera à leur aspiration professionnelle.

La perception du travail¹⁰ est distincte, la génération Y souhaite trouver à tout prix un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. A ce jour, attirer leur attention est devenu difficile pour les entreprises car elles doivent s'adapter à leur demande alors qu'avant c'était le contraire. L'entreprise doit proposer quelque chose pour que les employés soient incités à venir travailler, par exemple des formations continues, possibilités de grader ou encore le télétravail. Actuellement, les entreprises comme les employés doivent offrir quelque chose en contrepartie, c'est du donnant-donnant.

Une offre d'emploi avec une grande flexibilité est un grand avantage pour les entreprises car cela attire les Yers puisqu'ils disposent de beaucoup plus de temps pour leurs loisirs personnels qui est important pour eux.

La loyauté n'est plus primordiale si elle ne satisfait pas les désirs des personnes qui recherchent des nouveaux challenges, elles aiment expérimenter des nouveautés mais souhaitent essentiellement trouver un lieu de travail dans lequel les hommes comme les femmes peuvent s'épanouir.

Cette génération n'aime pas les tâches répétitives¹¹, elle veut participer à un projet dans lequel elle peut acquérir de l'expérience et être reconnue pour sa performance et non au temps dépensé dans des tâches ennuyeuses. La patience n'est pas l'un de ses points forts, elle souhaite acquérir les informations très rapidement vu que celle-ci est née avec internet donc à l'accès immédiat à l'information.

Il y a eu une rébellion face à l'autorité de la part des Millennials, ils ne veulent pas d'un supérieur imposant mais celle d'un mentor qui puisse les conseiller et les accompagner dans la réussite des objectifs avec une certaine liberté pour qu'ils puissent effectuer le travail seul et à leur manière. Mais qu'en cas de soucis, ils puissent compter sur le

¹⁰ BARABEL Michel, MEIER Olivier, PERRET André. 2012. Travailler avec les nouvelles générations Y et Z. Groupe Studyrma. Collection Focus RH, pp. 15-23, pp. 62-73. ISBN 978-2-7590-1673-0

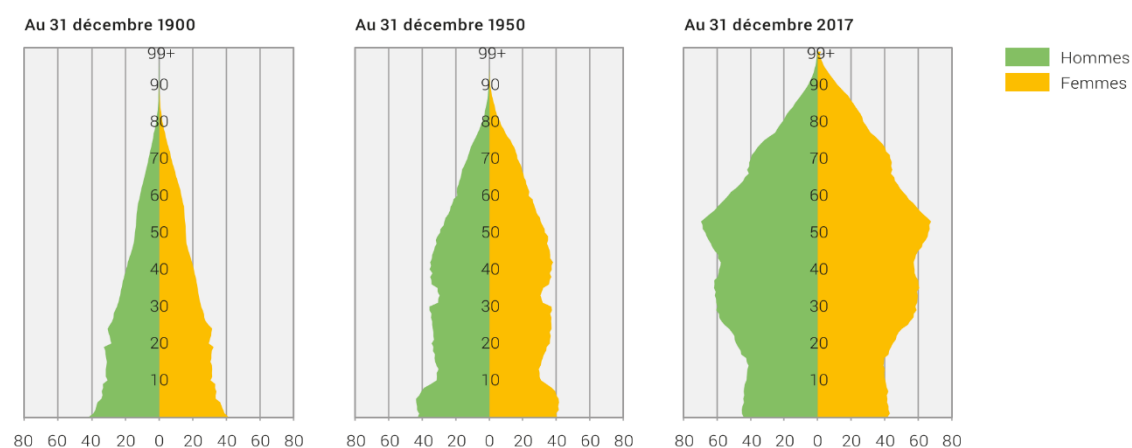
¹¹ GIUSSONI Olivia, 2018, *Millennials : mais qui êtes-vous donc ?* Bilan.ch [en ligne].

mentor pour les orienter. Ceux-ci, peuvent travailler seuls mais valorisent également le travail en équipe, ils apprécient de se développer au sein d'une communauté.

Figure 3 - Pyramides des âges de la population suisse

Pyramide des âges

Nombre de personnes en milliers



Sources: OFS – RFP, STATPOP

Source : Office Fédéral de la Statistique Suisse

D'après la figure 3, qui provient de l'Office Fédéral de la Statistique Suisse (OFS)¹², on constate qu'il y a une évolution au niveau de la pyramide des âges en Suisse. En 2017, les Baby-Boomers sont les plus présents et ceux qui se situent derrière eux sont les générations X et Y. Le graphique indique que la génération Y sera confrontée à la génération X et les Baby-boomers seront un groupe très important de personnes âgées dans le futur. Cette génération va devoir travailler en collaboration avec ces deux générations qui sont encore présentes sur le marché du travail. Il n'est pas évident car chaque génération est unique et a sa propre manière de travailler et des objectifs différents. C'est pourquoi, c'est un grand défi pour les entreprises de trouver une gestion du personnel adéquate ayant des profils différents, la génération Y qui est impatiente, contrairement aux deux générations qui ont les qualités d'être patientes et sont dotés d'une solide expertise dans la profession au vu de leur âge. Idéalement, il est judicieux de trouver un équilibre entre l'entreprise et les différentes générations afin que chacun puisse y trouver son compte.

Toujours d'après le site de l'OFS, on remarque que depuis 1975, le nombre moyen d'enfants par femme en Suisse se situe entre 1.5 et 1.8 comparé à celui de 1945 qui était de 2.6. On peut constater que ces dernières années, le taux de natalité a baissé. Cela s'explique par le fait que les femmes sont plus carriéristes donc elles repoussent

¹² CONFEDERATION SUISSE. *Age, état civil, nationalité*, Office fédéral de la statistique.

Quelles adaptations seront nécessaires dans la gestion du personnel et des postes de travail avec l'arrivée des générations X et Y dans les banques ?

leur maternité à plus tard ou décident de ne pas avoir d'enfant. Leur grand dilemme est de faire un choix entre privilégier leur carrière professionnelle ou leur vie personnelle.

2.5 Génération Z

La génération Z¹³ est la dernière génération connue à ce jour, elle a une autre appellation comme la nouvelle génération silencieuse. Depuis 1996, cette génération Z est apparue et pour le moment la fin de celle-ci n'a pas encore été définie. Actuellement, les personnes les plus âgées ont 23 ans. D'après leur jeune âge, une partie est encore en formation ou sur le point de rentrer sur le marché du travail, tandis qu'une autre partie est déjà en train de travailler pour ceux qui ont décidé d'effectuer par exemple un apprentissage. Pendant, ces derniers vingt ans, les personnes ont vu naître la guerre contre le terrorisme, la récession économique mondiale, la grande évolution technologique et les crises financières.

Des personnes assistent à l'événement concernant l'attentat du World Trade Center qui s'est déroulé aux Etats-Unis, le 11 septembre 2001. Cet attentat crée une guerre contre le terrorisme et jusqu'à ce jour ce n'est pas encore fini. Il y a un grand nombre d'attentats terroristes qui ont eu lieu depuis le 11 septembre 2001. Ceci affecte la population mondiale et provoque la peur auprès des citoyens.

Une multitude de produits électroniques s'est développée au fil des ans, Ceci facilite la vie des êtres-humain et des entreprises parce que les produits leur permettent de faire un gain de temps. Comme je l'ai mentionné pour la génération Y, elle assiste à la grande évolution technologique tandis que la génération X est née en plein dedans. L'exemple que j'avais cité précédemment pour la génération Y concerne le développement du téléchargement de musique, grâce à cela, la génération Z peut connaître le lecteur MP3 qui par la suite s'est davantage développé. Un autre exemple qui est l'évolution flagrante du téléphone portable, l'apparition de l'iPhone est quelque chose qui impacte le monde entier. De plus, les êtres humains ne peuvent plus s'en passer, c'est devenu un objet de communication multifonction qui leur est précieux. Une chose est certaine, c'est que cette génération a l'avantage de maîtriser pleinement tous les outils informatiques, smartphone ou autres produits électroniques.

La génération Y et Z, sont les deux principales concernées par la crise financière de 2008 que je développe plus en détail dans la deuxième partie de mon analyse. En

¹³ BARABEL Michel, MEIER Olivier, PERRET André. 2012. Travailler avec les nouvelles générations Y et Z. Groupe Studyrma. Collection Focus RH, pp. 15-23, pp. 62-73. ISBN 978-2-7590-1673-0

conséquence, des nouvelles règles afin d'obtenir un crédit étaient devenues beaucoup plus strictes, donc c'était plus difficile d'obtenir un prêt comparé au passé. La crise financière de 2008 provoque une augmentation du chômage parce que cela touche le marché de l'emploi, ensuite il y a également l'effondrement de l'immobilier, suivie par une crise économique. La génération Y a le plus souffert car elle se retrouve avec une diminution de l'offre d'emploi tandis que pour la génération Z, la situation s'est stabilisée et elle leur est favorable.

La génération Z a aussi la caractéristique d'être très connectée, on la nomme également « génération Alpha » qui signifie la nouvelle ère qui correspond au travail entre l'homme et les machines. Cette jeune génération a la qualité d'être transparente, débrouillarde, ambitieuse, et multi-identitaires.

Les Millennials sont ceux qui décident de ne plus mettre leur profession au centre de leur vie et la génération Z a fait de même. Ce groupe Z veut avoir un rôle dans l'entreprise, qui leur permet de participer à une mission, entreprendre un projet et vivre une expérience unique au sein de la société. Les activités qui peuvent être effectuées par ces jeunes Z doivent leur rapporter un quelconque plaisir, sinon ils ne sont pas disposés à les réaliser.

A savoir également que selon une enquête intitulée « La grande invaZion¹⁴ » menée par le Boson Project pour BNP Paribas, étant donné que cette génération est curieuse et ouverte au monde, il en résulte que plus de 70% personnes ont le désir de travailler à l'international et la génération trouve que les entreprises sont fermées quant au changement et l'innovation. Cette même enquête montre que les jeunes Z n'arrivent pas à s'identifier aux entreprises car ils ont des critères différents. Un autre point qui est ressorti concerne leur manière de penser et d'agir, maintenant ces jeunes pensent qu'avoir un bon réseau permet de trouver un très bon poste de travail, sans devoir forcément effectuer des études pour réussir professionnellement.

Il est encore trop tôt pour se prononcer sur le futur de cette génération Z, il faut leur laisser le temps de se développer afin qu'on puisse mieux les cerner. Pour l'instant, une grande partie de leur comportement que ce soit au travail ou dans leur vie sociale, reste semblable à la génération Y. L'impatience, la curiosité, la coopération sont des caractéristiques qui restent inchangées entre ces deux générations. En attendant, nous pouvons faire des hypothèses concernant sa direction vu qu'elle a un point commun principal avec la génération silencieuse.

¹⁴ BNP PARIBAS, 2015. « *La Grande InvaZion* » : une étude sur la génération Z, [en ligne].

La génération silencieuse a vécu la Grande dépression et la Seconde guerre mondiale, et la nouvelle génération silencieuse a assisté à la guerre contre le terrorisme ainsi qu'à la grande crise économique de 2008. Les traditionalistes et la génération Z ont vécu des crises majeures qui ont impacté considérablement le monde entier, essentiellement leur manière de penser et d'agir.

2.6 Synthèse des générations

Dans la page suivante, il y a un tableau récapitulatif qui comprend toutes les générations, c'est à dire, les traditionalistes, les Baby-Boomers, la génération X, Y et Z. Ce tableau permettra de faire un bilan sur ces générations et de mieux apercevoir leurs différentes attitudes au travail et dans leur vie privée, ainsi que les événements principaux qui ont eu un impact sur eux.

.

Tableau 1 - Bilan des différentes générations en 2019

GÉNÉRATIONS	TRADITIONALISTES	BABY-BOOMERS	GÉNÉRATION X	GÉNÉRATION Y	GÉNÉRATION Z
ÂGE	70 ans et plus	Entre 69 à 55 ans	Entre 54 à 40 ans	Entre 24 à 39 ans	Entre 0 à 23 ans
ÉVÉNEMENT IMPORTANT	Après-guerre 2 ^e Guerre mondiale La grande Dépression	Croissance économique Fin de la guerre Choc pétrolier	La chute du mur de Berlin 1 ^{er} et 2 ^e crise pétrolière La maladie du sida	Progrès technologique Crises financières	Crises financières Guerre terroriste
COMPORTEMENT FAMILIAL	Tradition familiale Education stricte Sacrifice	Valeurs familiales Début du divorce Paix et amour	Dépendance des parents Changement de valeur Divorce	Rébellion contre l'autorité Justification	Confrontation parentale Croyances distinctes
COMPORTEMENT SOCIAL	Identité d'appartenance Transmission du savoir	Nouvelle mentalité Liberté	L'égalité des sexes Ecologie	Communicative Loisirs importants Connectée	Pas de tabou Connectée Adaptation
COMPORTEMENT AU TRAVAIL	Respect de l'autorité Sécurité au travail Créativité faible Soumission Loyauté	Respect de l'autorité Stimulation salariale Ouverture d'esprit Individualisme Carriériste	Participation aux décisions Equilibre vie privée et vie professionnelle Nouveau challenge Travail valorisant	Désireuse d'apprendre Travail en groupe Entrepreneuse Multitâches Flexible	Collaborative Pragmatique Compétente Déterminée
DÉFAUTS	Résistant au changement	Sensible à l'image	Pas de loyauté	Impatient Déloyale Insolente	Consomériste Dispersion Egoïste

Source : Création du tableau par Wendy Allauca

Quelles adaptations seront nécessaires dans la gestion du personnel et des postes de travail avec l'arrivée des générations X et Y dans les banques ?

3. Le secteur bancaire

Afin de mieux comprendre le secteur financier suisse, je vais analyser en détail par la suite le déroulement des crises financières et de là, découlent les nouvelles mesures et réglementations comme FATCA, l'échange automatique de renseignement qui conduit à la fin du secret bancaire pour les étrangers et pour finir de l'impact sur la place financière suisse. En plus, il faut prendre en compte l'évolution des banques à travers l'intelligence artificielle, la robotique et la digitalisation.

3.1 La crise boursière de 1929

Le crash boursier de 1929 a impacté de nombreux pays, les principaux touchés étaient les Etats-Unis et l'Allemagne. Cela entraîna une récession économique mondiale¹⁵, la suisse est également affectée mais avec des conséquences moins dramatiques financièrement. Les industries de l'horlogerie, de construction de machines, d'agriculture et de textile exportent leurs produits principalement à l'étranger, par conséquent, la crise a eu un grand impact sur celles-ci car le pouvoir d'achat à l'étranger a considérablement diminué. Cependant, les industries étaient composées d'entreprises de petite taille donc les individus sans travail en Suisse étaient moins nombreux, comparé aux Etats-Unis, ce qui explique pourquoi la Suisse a moins souffert financièrement.

De par cette crise, elle provoqua des nouvelles réglementations bien plus strictes, ce qui a mené les banques à des restrictions de crédits et des mouvements de capitaux. Les entreprises avaient des problèmes de trésorerie, et certaines ont fait faillite. Les ménages ont pris peur et ils sont allés retirer leur argent des banques. Les banques à leur tour ont fait faillite et c'est devenu par la suite une crise bancaire. Etant donné, qu'il y avait une instabilité économique dans les autres pays et des réglementations plus sévères, les étrangers qui disposaient d'un patrimoine sont venus réfugier leurs avoirs dans les banques en Suisse.

3.2 Le secret bancaire

La loi concernant le secret bancaire est entrée en vigueur en 1934¹⁶, elle se trouve dans la loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne (LB), et quiconque enfreint cette loi sera puni d'une peine pénale d'après l'article 47 LB¹⁷. Elle interdit notamment aux banques de divulguer des informations à des tiers concernant par exemple, les noms de

¹⁵ CONFEDERATION SUISSE, [sans date]. *29 octobre 1929 : krach boursier de New York et ses conséquences pour la Suisse*, Archives fédérales suisses [en ligne].

¹⁶ ZUCHUAT Christophe, cours séminaire banque privée, HEG 2018-2019

¹⁷ BESSON Sylvain, 2002. *L'histoire du secret bancaire (1)*, par Sylvain Besson. *Secret bancaire, la naissance d'une mine d'or*. Le temps.ch [en ligne].

clients et le montant de leur fortune. Après la crise boursière de 1929, la stabilité politique du pays et le secret bancaire, ont favorisé l'attractivité de la place financière en Suisse.

D'autant plus, la neutralité de la Suisse a permis que le pays maintienne sa stabilité, malgré les événements majeurs qui ont causé un choc économique qui fragilisa la stabilité économique et politique de nombreux pays. Le secret bancaire et la neutralité de la Suisse, ont été des facteurs importants qui ont attiré de nombreux capitaux étrangers, et c'est à partir de ce moment, que la Suisse est très active dans la gestion de fortune et ceci jusqu'à ce jour.

3.3 La crise financière de 2008

Pour rappel de la situation, le marché immobilier était en forte croissance, la valeur des maisons ne faisait qu'augmenter, c'est alors qu'il y a eu un grand nombre de personnes désireuses de posséder une propriété. Ces personnes demandaient un prêt hypothécaire aux institutions financières. En parallèles, des firmes financières¹⁸ profitaient de cette opportunité pour offrir des produits financiers moins risqués avec des taux préférentiels que ceux proposés par le marché. Les firmes financières plus précisément les banques d'investissement proposaient des obligations adossées à des actifs (en anglais connu comme collateralized debts obligations CDO), donc c'était des produits composés par des contrats hypothécaires.

La vente de ce type d'obligation s'est très vite répandue, d'autant plus, qu'elle était notée triple AAA (risque très faible) par les agences de notation¹⁹ qui s'occupent notamment d'évaluer le risque de non-remboursement de dette provenant d'entreprises, collectivités ou de l'Etat. L'idée des banques d'investissement était d'obtenir des hypothèques auprès des banques commerciales, en vue d'assembler des milliers de contrats pour les vendre à des investisseurs sous forme d'obligations pour réaliser un meilleur rendement avec un faible risque.

Effectivement, une multitude de personnes étaient présentes sur le marché de l'immobilier lorsque les critères d'octroi de prêts hypothécaires sont descendus, de ce fait, les banques commerciales ont attribué davantage de prêts hypothécaires à des personnes qui être pouvaient moins solvables. Les agences de notations étaient au courant de ce nouveau risque de non-paiement, pourtant, elles continuaient de maintenir des notes élevées à ce type d'obligations.

¹⁸ RAJCA Piotr, 2015, *Crise financière 2007/2008 – Causes et conséquences*. Education finance [en ligne].

¹⁹ GAILLARD Norbert, 2010, *Les agences de notation*, Editions la Découverte. Collection Repères,547. ISBN 9782707158307

Le début de la crise²⁰ a débuté lorsqu'un nombre considérable d'individus ont été dans l'incapacité de payer les intérêts mensuels. C'est alors que les banques se sont retrouvées avec des quantités de propriétés à vendre. Sur le marché de l'immobilier, il y avait peu de demandes de la part des acheteurs par contre de la part des vendeurs une grande quantité d'offres, ce qui a fait chuter le prix des maisons. Sans oublier l'impact auprès des CDO qui a également été conséquente, le revenu des investisseurs provenait des paiements mensuels de l'hypothèque. Une fois que les paiements ne s'effectuaient pas, les obligations perdaient considérablement de leur valeur alors qu'elles étaient considérées sans risque par les agences de notation.

Au final, des banques ont fait faillite comme la banque d'investissement Lehman Brothers ou encore JP Morgan qui a racheté Bear Sterns. D'autres banques ont eu recours au gouvernement américain pour les sauver de cet effacement financier. Cette crise financière s'est transformée en crise systémique, et a encore des séquelles qui se ressentent à ce jour.

3.4 Réglementations FATCA et EAR

Selon le site de la Confédération suisse, l'accord FATCA²¹ signifie Foreign Account Tax Compliance Act, il s'agit d'une loi fiscale américaine unilatérale pour les établissements financiers du monde entier, le but est d'éviter la soustraction fiscale envers les Etats-Unis. En Suisse, elle est entrée en vigueur en 2014. Depuis cette date, la Suisse a dû transmettre les informations des comptes en banques des clients américains aux Etats-Unis, afin que le fisc américain puisse imposer les individus américains qui ont des comptes en banques à l'étranger. Cette loi fut littéralement imposée par les Etats-Unis et n'a pas laissé le choix à la Suisse de refuser cet accord sinon les conséquences pour la Suisse étaient trop importantes. En effet, le refus de cet accord aurait mis la Suisse dans une situation critique, parce que les Etats-Unis auraient fermé l'accès au marché financier américain.

L'un des éléments déclencheurs de cette nouvelle loi mise à part la crise financière de 2008, c'est l'affaire Birkenfeld, un ancien banquier qui se nommait Bradley Birkenfeld et travaillait à la banque UBS basée aux USA. Il était soumis au secret bancaire suisse qu'il a violé en 2007, en dévoilant des informations à la justice américaine concernant les noms des américains détenant des comptes en banque en Suisse. Etant donné que l'UBS a

²⁰ KLEIN Laure, KESSLER Denis, 2009. La crise des subprime, origines de l'excès de risque et mécanismes de propagation. Edition Slatkine, Genève. La Revue Banque, pp. 11-15, pp. 22-29. ISBN 978-2-8321-0366-1

²¹ CONFEDERATION SUISSE, [sans date]. *L'accord FATCA*, secrétariat d'Etat aux questions financières internationales SFI [en ligne],

violé la loi, elle a dû s'acquitter d'une amende de 780 millions de dollars aux Etats-Unis, pour qu'elle puisse continuer à exercer sur le territoire américain. La banque UBS a dû rompre le secret bancaire et à dénoncer les identités de 4450 clients suspectés de fraude fiscale. M. Birkenfeld n'a pas voulu avouer le nom d'un client important, par conséquent, il a été incarcéré pendant deux ans.

Depuis cette affaire, les Etats-Unis se sont méfiés des banques helvétiques et des enquêtes ont débuté. Il s'est avéré qu'un grand nombre de clients américains avaient effectué une évasion fiscale²². Les banques n'ont plus eu d'autres solutions que de dénoncer les clients américains détenant des comptes en Suisse à l'autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA), dans le but d'éviter des poursuites pénales, mais les établissements financiers n'ont pas évité les lourdes amendes

Depuis l'entrée en vigueur de cette loi FATCA, toutes les banques lorsqu'elles ouvrent un nouveau compte à un client, l'une des premières questions qui y figure est celle d'avoir la nationalité américaine. La mise en place de cette nouvelle réglementation s'installe à l'échelle internationale et génère des charges administratives et financières conséquentes pour les établissements financiers. Cependant, elle a permis de diminuer l'évasion fiscale et d'avoir une meilleure transparence et ainsi maintenir le respect des obligations fiscales pour les Américains.

La Convention de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), prévoit l'application aux pays figurant dans la convention d'effectuer un échange automatique de renseignement (EAR)²³. L'OCDE avait créé un modèle de convention fiscale visant à limiter voire supprimer le secret bancaire et pour ainsi développer la coopération internationale dont l'objectif est de diminuer l'évasion fiscale.

L'échange de renseignement est essentiel pour l'OCDE²⁴, elle veut éviter que les clients étrangers détenant des comptes en Suisse profitent de manière abusive du secret bancaire afin de dissimuler de l'argent, dans le but de mener une fraude ou une soustraction fiscale envers les différents pays des clients. La Suisse a toujours été considérée comme un paradis fiscal de par son secret bancaire mais cela n'avait pas pour autant posé de problème aux autres pays jusqu'à que l'OCDE mette en place la nouvelle convention fiscale. L'OCDE²⁵ a réalisé une liste noire dans laquelle figurent tous les pays considérés comme des paradis fiscaux et bien évidemment la Suisse est présente sur

²² USA signifie les Etats-Unis

²³ ZUCHUAT Christophe, cours séminaire banque privée, HEG 2018-2019

²⁴ OCDE. *L'échange automatique d'informations*, [en ligne].

²⁵ ZUCHUAT Christophe, cours séminaire banque privée, HEG 2018-2019

cette liste. Toutefois, les pays qui souhaitent s'engager dans la convention fiscale sont placés dans une nouvelle liste sous le nom de liste grise. En 2009, la Suisse est incluse dans cette liste grise puisqu'elle s'engage à suivre cette convention. Pour finir, la Confédération helvétique sort de cette liste grise, à la suite de nombreuses signatures de convention avec les différents pays figurant dans l'OCDE. C'est n'est qu'en 2018 que l'application de ladite convention débute.

3.4.1 Impact sur la place financière Suisse

L'échange automatique de renseignements a des points positifs et négatifs sur la place financière helvétique. En effet, la Suisse doit transmettre un certain nombre de renseignements auprès des autorités compétentes de chaque pays par rapport aux clients étrangers, ce qui signifie que le secret bancaire est rompu pour les clients étrangers, et ceci dès l'application de ce nouveau système entré en vigueur en 2018. Néanmoins, le secret bancaire perdure pour les clients suisses domiciliés en Suisse. Grâce à cette nouvelle mesure, elle apporte au pays une meilleure image du secteur bancaire étant donné que la Suisse a toujours été considérée comme un paradis fiscal.

Les banques privées en particulier ont perdu de nombreux clients dès l'abolition du secret bancaire car une grande partie des actifs sous gestion étaient des fortunes étrangères. Les clients étrangers ont quitté les banques et transféré leur fortune par exemple dans des pays considérés comme des paradis fiscaux. Il va sans dire que la place financière suisse en a pris un grand coup, une perte d'image et des restructurations au sein des banques importantes ont été nécessaires. Comme je l'ai évoqué précédemment, la loi FATCA a entraîné des coûts et des charges administratives très conséquentes, en plus de cela on ajoute l'application de l'EAR, la Confédération helvétique a dû procéder à des grands changements, ce qui engendre une baisse des revenus, une plus grande charge de travail et des coûts colossaux en vue de mettre en place des nouveaux logiciels. Il a fallu aussi développer des nouvelles prestations pour les clients, et toutes ces adaptations sont nécessaires afin d'améliorer la compétitivité de la place financière.

3.5 La digitalisation

Comme je l'avais mentionné dans l'introduction, les établissements financiers font face à la révolution technologique, tel qu'à la digitalisation, l'intelligence artificielle et à la robotique et les banques doivent s'adapter et continuer d'innover.

L'évolution technologique prend une place importante au sein des entreprises et pour les êtres-humains. Auparavant, les entreprises conservaient toute la documentation en papier car les ordinateurs n'existaient pas. Lors de l'apparition des ordinateurs et des

fichiers de sauvegarde, les entreprises ont dû se développer et s'adapter à la technologie pour rester à jour et offrir de meilleurs services aux clients.

Les banques se sont énormément développées, elles offrent de nombreuses prestations grâce au progrès de la robotique qui consiste à créer des machines automatiques pour simplifier le travail des employés et économiser du temps en évitant des tâches répétitives. A titre d'exemple, la digitalisation des banques permet aux clients de ne pas se déplacer auprès d'une agence pour effectuer diverses opérations comme des paiements ou encore du change. Actuellement, il existe des applications bancaires et des plateformes en ligne qui permettent d'effectuer un bon nombre de transactions sans avoir besoin de se déplacer. Au début de la mise en place de ces nouveautés, seulement quelques banques offraient ce type de prestations, au contraire d'aujourd'hui, c'est devenu indispensable de disposer de ces dispositifs au sein des banques. Quelques temps après, il y a eu l'apparition de TWINT²⁶ qui permet d'effectuer des paiements avec un smartphone au restaurant ou lors d'achats, sans forcément posséder la carte bancaire sur soi, parce que celle-ci est reliée à l'application TWINT.

Sans oublier dernièrement, le paiement sans contact²⁷ (contactless) qui est un gain de temps en termes de paiement car les clients n'ont pas besoin d'insérer le code NIP jusqu'à une valeur de quarante francs. Toutefois, cette nouveauté a suscité une vague de méfiance auprès des clients concernant la sûreté des avoirs. En principe, les jeunes des générations Y et Z s'adaptent très rapidement et ne rencontrent pas de soucis dans l'utilisation de ce système de paiement, tandis que les personnes appartenant à la génération X, les traditionalistes et les Baby-Boomers ont plus de peine à adhérer à ce nouveau système et quelques personnes ont même décidé de désactiver le paiement sans contact.

Un investissement financier extraordinaire est alors requis pour s'adapter et créer ces offres innovantes, cet investissement sera rentabilisé par la suite car il économisera des coûts dans le futur.

3.5.1 Impact de la digitalisation dans les départements bancaires

Les coûts engendrés par la mise en place de FATCA et de l'EAR étaient colossaux, c'est pour cette raison que des ajustements étaient primordiaux pour compenser ces coûts. La digitalisation et l'intelligence artificielle ont influencé fortement les banques, c'est-à-dire que la main d'œuvre humaine est touchée de plein fouet, la possibilité que des

²⁶ TWINT, 2016. *TWINT devient le porte-monnaie digital de la Suisse*, [en ligne].

²⁷ SWISSCARD. *Paiement sans contact*, [en ligne].

départements disparaissent comme le Back Office donc des nouvelles restructurations s'imposent. La décision de la suppression de ces départements tient au fait que la main d'œuvre est onéreuse, raison pour laquelle, il y a eu la création des logiciels informatiques qui automatisent des tâches répétitives. Ces logiciels accomplissent le même travail que les employés pour un coût plus faible. In fine, il n'y avait pas une grande différence de valeur ajoutée par les employés. Ainsi les établissements financiers économisent des ressources financières qu'ils peuvent investir autrement.

Les départements tel que le Back Office²⁸, Trading, Ressources humaines (RH) et les analystes sont les plus impactés. Si l'on prend l'exemple du Back Office, il regroupe un grand nombre de tâches administratives liées aux moyens de paiement, à la livraison des titres, à la déclaration de TVA, etc. Le travail des employés du Back Office est répétitif, par conséquent la numérisation de certaines activités est un gain de temps, c'est également un bon moyen de réduire les coûts et elle permet d'avoir une meilleure vision des risques opérationnels. En effet, l'erreur humaine est moins présente car les tâches sont automatisées, néanmoins, le risque persiste en cas de problème technique. Suite à cette mesure, les employés sont soumis à des changements dans leur travail et peuvent notamment dégager des nouvelles compétences pour ajouter une plus-value aux services offerts aux clients et ils pourront consacrer davantage de temps à développer des interactions avec la clientèle. Ensuite, il est vrai qu'un bon nombre de postes de travail disparaissent, mais il est très probable que des nouveaux postes²⁹ de travail se créent et ceux-ci viendront contrôler et améliorer l'automatisation des activités bancaires.

L'un des problèmes majeurs aux yeux de la société est le licenciement causé par la digitalisation liée à l'évolution de la technologie, de la mise en place de nouvelles réformes réglementaires et de la fin du secret bancaire. Les licenciements commencent lorsque les banques suppriment des postes de travail, voire même des départements, quand elles se délocalisent vers un autre pays pour réduire ses coûts ou encore l'externalisation de certains services qui se trouvent par exemple dans le département des RH. Les employés de banque se sentent menacés par l'évolution technologique, plus précisément par l'intelligence artificielle et l'automatisation. Les employés doivent s'adapter à ces changements et il est essentiel de se mettre à jour pour les maîtriser. Il est évident que pour les générations Y et Z l'adaptation sera rapide, tandis que pour les traditionalistes, les Baby-Boomers et la génération X, ils rencontreront plus de difficulté et nécessiteront plus de temps. Malgré ces réaménagements au sein des banques les employés restent pour autant gagnants et seulement ceux qui s'y opposent sont perdants. Bien

²⁸ KOHLER Frédéric, cours de career management, HEG 2018-2019

²⁹ La Finance Pour Tous, 2017. La robotisation progressive du conseil bancaire, [en ligne].

évidemment, la banque doit mettre à disposition des formations aux employés dans le but d'améliorer leurs compétences.

3.5.2 Exploitation des données par le secteur bancaire

L'intelligence artificielle (IA) requiert une quantité infinie de données pour que les machines disposent d'une intelligence artificielle similaire à l'homme. La digitalisation stock des données qui sont sauvegardées sur un disque dur externe ou stocker en ligne via un cloud. La gestion des masses de données est très importante maintenant, surtout pour le secteur bancaire. La banque récolte une masse extraordinaire de données provenant de ces clients et ne l'exploite pas adéquatement. Elle peut non seulement améliorer ses services mais anticiper et répondre aux besoins de ceux-ci. Les transactions qu'effectuent les personnes sont enregistrées et peuvent servir à la banque pour éventuellement observer les habitudes des clients, de cette manière, elle peut proposer des services exclusivement pour eux. Toutefois, il faut leur accord pour procéder à l'exploitation de leurs données, de plus, la Suisse est connue pour sa confidentialité donc la préservation et la protection de la sphère privée des clients. Lorsqu'ils auront adhéré à cette proposition, cela sera un bon moyen pour les banques de mieux les fidéliser.

La sécurité des données est primordiale pour les banques, grâce à la progression de la technologie, cela permet de gérer des gros volumes de données et de pouvoir les examiner de manière efficace. Il existe néanmoins des dangers comme les cyberattaques³⁰ qui viennent violer la sphère privée des clients, les vols de données portent préjudice non seulement aux clients mais également à l'image de la banque. C'est pourquoi, il est essentiel que les banques disposent de hautes protections contre ce type de danger.

3.6 Le marché du travail du secteur bancaire

Ces dernières années, de nombreux événements sont venus modifier le secteur bancaire, et celui-ci a perdu son attractivité depuis la crise financière de 2008, les personnes redoutent qu'une crise de ce type se reproduise donc voient le secteur bancaire avec incertitude. A partir de là, des changements s'imposent comme je l'ai très bien évoqué dans les points précédents.

Actuellement, les personnes appartenant à la génération Y sont moins intéressées à travailler dans ce secteur, d'autant plus qu'il y a des transformations au niveau technologique au sein des banques. A titre d'exemple, étant étudiante en banque et

³⁰ DUBAS Sébastien, 2015. *Les banques face aux cyberattaques*. Le temps.ch [en ligne].

finance à la haute école de gestion de Genève, j'ai pu constater qu'un grand nombre d'étudiants ne se lancent pas directement sur le marché de l'emploi car le monde bancaire est en pleine transformation et donc décident de poursuivre leurs études ou ils se dirigent dans des domaines autres que la banque comme dans l'audit, l'immobilier, les assurances... Actuellement, seul un faible pourcentage décide de se lancer dans le travail en banque contrairement au passé. Pour ceux de la génération Y³¹ qui ont un emploi, on peut constater des démissions plus fréquentes parce que les entreprises ont besoin de restructurer les postes de travail en tenant compte des nouveaux modes de vie afin d'attirer l'attention à nouveau de cette génération.

En ce qui concerne la génération X, ils appréhendent un peu ces transformations du secteur bancaire car ils doivent être à jour avec la technologie sinon ils doivent prendre des cours afin de se perfectionner et il redoute la génération Y qui a de la facilité avec la manipulation des outils technologiques. La génération X bénéficie d'une expertise dans le domaine contrairement à la génération Y, ce qui est un avantage pour eux et donc doivent savoir combiner ce savoir-faire avec le progrès informatique pour continuer sur le marché de l'emploi.

3.6.1 La gestion du personnel

Le département des ressources humaines a comme fonction principale de s'occuper de la gestion du personnel en banque. C'est à dire que ce service a plusieurs fonctions, il doit gérer l'administration de tout ce qui est en lien avec la rédaction des contrats de travail, les salaires, les prestations sociales ainsi que bien d'autres charges administratives. En plus de l'administration, il s'occupe également de recruter des employés et de les accompagner professionnellement, de proposer des formations, de la gestion de carrières professionnelles, du management des ressources humaines, etc. Les ressources humaines mettent tout en œuvre pour que les employés travaillent de façon efficace et se développent pour ajouter une plus-value à leur travail et donc aux services offerts par les banques, ce qui permettra à celles-ci de se différencier de ses concurrents grâce à l'excellence et la qualité de sa main d'œuvre.

D'autant plus qu'actuellement, une bonne partie des tâches administratives sont automatisées ou sont déléguées à des sociétés externes. En principe, les ressources humaines sont déchargées de leur travail monotone et peuvent se concentrer sur d'autres aspects pour le bon développement de l'entreprise et des collaborateurs.

³¹ DIGITAL RECRUITERS, 2017. *Banques : vers une diminution des candidatures de jeunes diplômés*, [en ligne].

Le département des ressources humaines doit prendre en compte les nouveaux modes de vie de génération X et Y, et donc réorganiser la gestion du personnel en fonction d'eux et de leurs besoins. Par rapport à la génération Y qui est très mobile, il est probable dans le futur qu'ils demandent plus de télétravail ou encore plus d'offre d'emploi à temps partiel. C'est une génération qui aime se sentir libre et elle effectue plusieurs activités en même temps. Tandis que pour la génération X, il faut se concentrer sur des propositions de formations pour les mettre à jour. Dans quelques années, il sera judicieux de les préparer et les accompagner vers leur retraite, qui pour certains ne savent pas comment se préparer à cette étape de leur vie. La génération Y veut disposer de tout et de manière instantanée, par exemple ils viennent de commencer leur travail et ils désirent déjà être le chef du service, ils veulent grimper les étapes très rapidement, ce qui n'est pas possible car il nécessite d'acquérir de l'expérience dans le domaine avant tout. En parallèle, nous avons ceux de la génération X qui doit plutôt ralentir son développement professionnel parce qu'il est fondamental qu'elle partage ses connaissances avec la relève qui est la génération Y. C'est pourquoi, les ressources humaines doivent trouver un équilibre entre cette volonté de se développer rapidement et de transmettre le savoir-faire des employés de la génération X.

Il ne faut pas oublier le rôle du manager dans la gestion du personnel. En effet, il est l'intermédiaire entre les ressources humaines et les employés. Il a comme fonction d'encadrer son équipe, de les guider dans leurs activités afin d'accomplir les objectifs de l'entreprise. De nos jours, les managers doivent fournir une écoute attentive à son équipe et entretenir une bonne communication, surtout pour ceux de la génération Y. En plus, il faut que les instructions soient claires et précises, le sentiment d'être impliqué dans l'objectif de l'entreprise, et bien entendu que les valeurs et la culture de la banque soient partagées. Tandis que pour la génération X, le manager doit faire sentir son équipe valorisée par son travail, avoir le rôle d'un coach et les aider à évoluer dans la banque comme en se mettant à jour dans de l'informatique. Les managers doivent se montrer disponibles, flexibles et être à l'écoute de ses collègues pour qu'en cas de conflit, les employés s'adressent à eux pour discuter afin résoudre leurs problèmes.

3.6.2 Retraite anticipée

L'espérance de vie s'est considérablement allongée, c'est pourquoi, les êtres humains sont plus nombreux à prendre une retraite anticipée parce qu'ils sont désireux de profiter pleinement de leur vie. L'évolution de mentalité montre que pour les individus qui se retrouvent proche de la retraite, c'est le commencement d'une nouvelle vie qui les attendent, remplis de nouveau projets, afin de finir leurs jours comme ils le souhaitent.

Figure 4 - Retraite anticipée dans les activités financières

Âge moyen à la sortie du marché du travail¹ selon la section économique² et le statut d'activité

Moyenne 2013–2017



Source : Office Fédéral de la Statistique Suisse

Ce graphique de l'OFS³² indique que les personnes qui travaillent dans des activités financières comme en banque sont celles qui entendent le plus la possibilité d'une retraite anticipée parmi tous les autres secteurs d'activité en Suisse, la moyenne d'âge se situe entre 62 et 63 ans. Cette possibilité est compréhensible par exemple pour les Baby-Boomers qui vont faire face à des grands changements, en plus, leur âge est proche de la retraite, ce n'est pas à ce moment qu'ils vont entreprendre des formations ou autres mesures d'adaptations. Les banques sont gagnantes puisqu'elles ne vont plus devoir payer des salaires extraordinaires envers les Baby-boomers qui ont certainement une lourde expérience dans le domaine, et elles ne doivent pas les former ce qui engendre un gain en terme monétaire et de temps. En ce qui concerne, la génération X et Y, il est encore plus probable qu'ils prévoient de profiter d'une retraite anticipée parce qu'ils partagent un même désir qui est celui de disposer de plus de temps libre pour profiter de la vie pleinement. Ils vivent la vie plus rapidement. Après quelques questionnements envers ces générations, je peux affirmer que ce désir de retraite anticipée est maintenu, bien entendu, si les conditions financières leur sont favorables.

3.6.3 Nouvel investisseur

Les banques doivent se mettre à jour en termes de technologie et se focaliser davantage sur le contact avec les clients. Il n'y a pas seulement les banques qui sont en train d'évoluer mais également les besoins des clients parce qu'il s'agit de nouvelles

³² CONFEDERATION SUISSE. *Activité professionnelle et retraite*. Office fédéral de la statistique.

générations et celles-ci sont très différentes des précédentes. Dans le passé, les investisseurs souhaitent obtenir un rendement élevé qu'importe le secteur d'investissement, tandis que maintenant, la nouvelle génération n'est plus focalisée que sur le rendement mais également sur d'autres aspects comme les investissements responsables qui tiennent compte de plusieurs critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Actuellement, la génération Y investit dans des entreprises qui partagent les mêmes valeurs qu'eux, par exemple les entreprises qui s'engagent dans la protection de l'environnement, dans le bien-être des employés, dans la création d'emplois, ou dans l'exclusion de certains secteurs comme le nucléaire et la production d'armes.

Les nouvelles générations sont les investisseurs de demain, de ce fait, il est primordial que les banques et les entreprises réadaptent leurs valeurs pour que les nouvelles générations continuent à investir et avoir confiance en elles.

4. Analyse qualitative

Pour mener à bien mon travail afin de mieux comprendre et identifier les nouveaux besoins des générations, j'ai trouvé plus judicieux d'effectuer une étude du type qualitative pour disposer de réponses plus complètes et variées, raison pour laquelle, j'ai créé des questionnaires avec des questions ouvertes. En plus des questionnaires, j'ai pu m'entretenir avec des personnes de la génération Y qui m'ont permis de mieux comprendre le fonctionnement de la banque, étant donné que je n'ai pas d'expérience professionnelle dans le secteur bancaire, cela m'est très utile pour avoir une meilleure vision et compréhension du secteur, ainsi que de pouvoir mieux cibler les points importants que les employés soulèvent et qui peuvent leur être bénéfiques autant à eux qu'à la banque.

4.1 Méthodologie adoptée

J'ai réalisé deux questionnaires pour ceux de la génération X et Y. Si on se concentre sur le premier questionnaire en annexe 1 qui est celui de la génération Y et des divers échanges de discussion, j'ai pu aborder les points suivants :

- La proposition de formation
- La présence des ressources humaines
- L'impact de la digitalisation dans leur travail
- Leur point de vue concernant leur métier à l'avenir

- Les points positifs et négatifs à travailler avec la génération X

Au final, j'ai pu récolter une quinzaine de réponses de ces personnes de la génération Y, qui travaillent dans différents départements et se trouvent soit dans des banques privées, banques universelles et banques cantonales. Ces profils variés m'ont permis d'apercevoir si les besoins étaient les mêmes en fonction de leur situation distincte.

Le deuxième questionnaire en annexe 2 regroupe des questions similaires à celles de la génération Y mais également sur d'autres points qui sont les suivants :

- La proposition de formation
- L'évolution de leur métier à l'avenir
- La possibilité d'une retraite anticipée
- L'impact de la digitalisation dans leur travail
- Les problèmes liés à l'adaptation des nouvelles technologies
- Les points positifs et négatifs à travailler avec la génération Y

Finalement, j'ai obtenu une dizaine de réponses de la part de cette génération avec des profils tout aussi variés que ceux de la génération Y, les résultats obtenus sont très intéressants et vont me permettre de proposer des mesures d'amélioration à leur avantage.

4.2 Analyse des résultats pour la génération Y

De par mon analyse, je peux constater que cette génération Y a relevé que l'impact de la digitalisation est très efficace parce que cela a supprimé les tâches monotones et ainsi facilité leur travail. Pourtant, il souligne que la gestion d'un mauvais système informatique ou de l'utilité du logiciel peuvent ralentir leur travail au lieu de gagner du temps.

Les difficultés rencontrées dans leur quotidien au travail est la pression des clients et des délais, sans oublier les nouvelles exigences réglementaires qu'en cas d'erreur, la banque subirait les conséquences. Grâce à la technologie, les nouveaux clients requièrent des informations rapidement et surtout via des courriels, de ce fait, les employés rencontrent des difficultés à se concentrer dans leur travail s'ils doivent répondre constamment à des courriels.

Les recommandations de ces jeunes consistent à ce que la banque propose plus de formation pour qu'elle puisse mettre à jour leurs connaissances et ainsi s'améliorer dans le maniement des outils informatiques. Cependant, il s'est révélé qu'une bonne partie des

employés n'ont pas connaissance et facilement accès aux formations, mais que surtout la banque propose des formations basiques. Comme seconde suggestion, ces jeunes demandent que les ressources humaines soient plus visibles, c'est-à-dire que d'après les réponses obtenues, les ressources humaines ont un contact avec les employés une fois par année voire jamais.

Les personnes de la génération Y n'ont pas de grandes difficultés à s'entendre avec ceux de la génération X. Au final, ils trouvent toujours un terrain d'entente. Toutefois, ils remarquent que les employés de la génération X bénéficient d'une large expérience dans le domaine et veulent en profiter considérablement. Les Millennials se considèrent beaucoup plus agiles informatiquement parlant et que leur vitesse d'adaptation est plus rapide.

Cette génération estime que leur métier sera affecté dans les prochaines années à venir par l'augmentation de robot Advisor et de réglementations, la majorité des tâches automatisées, création de nouveaux métiers, offshoring du Back Office, tout cela engendra plus de rapidité au niveau des services offerts.

4.3 Analyse des résultats pour la génération X

L'impact de la digitalisation envers la génération X a provoqué des restructurations envers les rôles et les responsabilités des employés ainsi qu'à la formation de nouvelles équipes de travail. Une réadaptation des nouveaux outils de travail qui leur prend un peu plus de temps à manier. En tous cas, cette génération soulève le fait que le temps gagné grâce au nouveau dispositif sert à se concentrer sur les clients qui sont à leur charge.

Les éventuelles préoccupations qu'ils rencontrent dans leur travail sont le maniement des nouvelles technologies car ils sentent qu'ils vont bientôt être remplacés par des machines et donc ils ne seront plus indispensables. D'après leurs dires, les seniors ont un peu plus de peine à collaborer avec la génération Y. Ils leur reprochent d'être impatients et d'avoir une vision des choses distinctes. Parfois, ils considèrent que cette génération est plutôt paresseuse. Par exemple elle a l'habitude de disposer des informations très vite et elle ne s'efforce pas dans la recherche d'informations fiables car elle est rapidement impatiente. Néanmoins, ils ont assisté à de nombreux changements depuis le début de leur carrière professionnelle et ont pu se forger d'une expérience hors pair. Ils ont ce côté débrouillard et en cas de situation difficile, ils peuvent rebondir. Actuellement, ils redoutent l'ère de la digitalisation et de la robotique parce que leurs connaissances vont devenir obsolètes et ils vont en devoir en acquérir de nouvelles.

Par rapport aux formations, cette génération n'était pas très intéressée mais au vu de ces nouveaux systèmes, elle demande des formations pour pouvoir 's'adapter. Les établissements financiers vont devoir à l'avenir se concentrer sur ce point.

Les seniors perçoivent dans les prochaines années les mêmes changements que la génération Y en plus des exigences réglementaires plus accrues, la disparition de certain département comme le Back Office, la création de nouveaux métiers, et davantage de contrôles au sein de leur travail provoqués par la technologie. J'ai posé la question concernant une possible retraite anticipée dans le futur, et les réponses sont positives à ce sujet, si leurs conditions financières le leur permettent. Ce point est intéressant car les banques vont devoir envisager cette éventualité et prendre des mesures comme un accompagnement plus prématuré vers la retraite, des promotions plus rapidement donc des nouvelles exigences en matière de sélection de la relève.

5. Propositions d'amélioration

Après les faits énoncés auparavant, dans le but de répondre au mieux à ma problématique, je propose des mesures d'amélioration dans la gestion du personnel et pour les postes de travail qui concernent les générations X et Y. Mes propositions sont décrites ci-dessous :

5.1 Proximité des ressources humaines envers les employés

Après quelques échanges avec des employés de banque, j'ai constaté que la présence des ressources humaines est très faible. Elle se fait une fois par année pour la grande majorité. En effet, les ressources humaines ont comme fonction d'être présentes auprès des collaborateurs afin que ceux-ci créent un lien de confiance et qu'en cas de conflits ou de besoins, ils puissent se diriger facilement vers eux pour les consulter. D'autant plus, que les ressources humaines disposent de plus de temps grâce à l'automatisation d'une grande quantité de leurs tâches qui facilitent leur travail et cela doit leur permettre de consacrer plus de temps dans le suivi du personnel.

Le nombre d'employés en banque est gigantesque, il est vrai que les RH ne peuvent pas être présentes constamment envers tous les employés, les entretiens avec le personnel se font annuellement pour une grande partie, ce qui est compréhensible au vu de la quantité d'employés. Selon les postes de travail des employés, ils ne trouvent pas forcément un besoin de présence supplémentaire provenant des ressources humaines. Après avoir analysé mes échanges, j'ai remarqué que ce sont principalement les personnes appartenant à la génération Y qui souhaitent un plus grand suivi ou requièrent plus d'informations. Ils demandent un suivi plus précisément dans la gestion de carrière.

5.1.1 Avantage pour la génération Y

Les employés de la génération Y sont relativement jeunes, ils sont encore en train de construire leur carrière professionnelle et nécessitent avoir un suivi de carrière plus approfondi, dans le but de pouvoir se développer. Pour les employés en contrat de durée indéterminé, je conseille vivement dans la mesure du possible un suivi semestriel pour commencer, des entretiens trimestriels seraient l'idéal, mais moins probable par rapport à la charge de travail des RH. Ensuite, comme mesure complémentaire à la première, je propose que la banque effectue davantage de séances d'informations pour cibler les nouvelles possibilités de carrière afin de tenir informés les employés, ces propositions tiennent compte du fait qu'il y a une restructuration des banques qui va venir modifier les postes de travail actuel. D'où l'importance de porter un regard plus particulier dans la gestion de carrière de cette génération qui sera confrontée à des nouvelles formations, puisqu'il y aura certainement la création de nouveaux postes de travail et ils devront être mises au courant des nouvelles compétences requises par le marché.

5.1.2 Avantage pour la génération X

Dans le futur, les ressources humaines vont devoir se focaliser sur un nouvel aspect que j'ai mentionné auparavant, il s'agit de la retraite anticipée, de plus en plus de gens désirent quitter le travail plus tôt ou les banques indirectement proposent cette mesure aux employés. Il serait adéquat que les ressources humaines fournissent des conseils et un suivi de ces personnes car un bon nombre d'entre eux ne sont pas bien préparés à cette éventualité.

5.1.3 Avantage pour les banques

Cette mesure vient à pallier la demande de suivi du personnel en interne entre les employés et la banque, ceci améliorera la fréquence de communication en interne. Les ressources humaines de cette manière sont proactives à répondre à la demande actuelle. Si la gestion du personnel se déroule dans des conditions optimales, cela assure la pérennité de l'entreprise, surtout elle peut mieux réorienter ses collaborateurs par rapport aux nouvelles perspectives d'avenir et de garantir la qualité des services car les RH proposeront des formations complémentaires pour s'ajuster aux nouvelles technologies et aux normes réglementaires.

5.2 Création d'un comité

Je propose comme seconde mesure qui convient aux deux parties, c'est à dire tant aux employés de banque qu'à la banque elle-même. Il s'agit de mettre en place un comité pour les personnes de la génération Y qui consiste notamment à améliorer la communication interne avec les ressources humaines. Je conseille cette mesure pour les

personnes sortant d'un master, et pour celles bénéficiant d'un titre de Bachelor récemment. J'ai choisi ce type de profil parce que chaque année, les banques engagent environ une dizaine à une vingtaine d'employée sortant d'un Master ou du Bachelor. Ce type de profil permet à la banque, plus précisément aux ressources humaines de constater l'évolution de la main d'œuvre travaillant étroitement avec les nouveaux outils technologiques. Il est judicieux afin d'entretenir un bon contact d'établir des séances de réunions mensuels, entre autres cela permet aux jeunes de développer leur réseau professionnel qui sera utile pour le futur.

5.2.1 Avantage pour les banques

Ils s'avèrent que la communication envers le département des ressources humaines (RH) est délicate, si la confiance n'est pas instaurée dès le début. Grâce à cette mesure, les employés peuvent parler plus facilement par rapport de leurs difficultés ou des facilités qu'ils rencontrent dans leur travail et peuvent même proposer des nouvelles mesures, afin d'améliorer la qualité des services ou le bien-être des employés. Une personne membre du comité sera le porte-parole et va venir exposer les nombreux points qu'ils souhaitent aborder au département des RH. Il y aura une plus grande visibilité pour les RH d'examiner les éventuels obstacles et de les améliorer, car en principe il est très difficile pour ce département de détecter des problèmes si aucune personne ne les informe.

5.2.2 Avantage pour la génération Y

Cette génération est à la pointe de la technologie et ne rencontre pas de difficultés avec les transformations au sein du secteur bancaire, ce sont des personnes qui s'adaptent très rapidement à tout type de situations. Elles n'ont pas peur du changement et d'autant plus qu'elles sont à la recherche de nouveaux challenges, les éventuels changements ne seront que des nouveaux défis à relever. Ce sont des personnes très communicatives et la création d'un comité vient à renforcer leur communication et surtout de partager des informations entre elles, des problèmes répétitifs qui peut concerner plusieurs personnes ou encore laisser place à leur créativité.

Cette mesure peut également être instaurée au niveau des apprentis, la future génération Z. D'autant plus que leur formation sera fortement modifiée. Avec ce nouveau système, il est plus pratique d'identifier les lacunes dans lesquelles les RH vont intervenir afin de les combler.

5.3 L'accès à la formation

Cette proposition concerne les deux générations en question et les banques. Mon enquête révèle qu'une partie des employés des générations X et Y, ne disposent pas

d'assez d'informations concernant les formations ou elles rencontrent des difficultés à accéder à des formations autres que celles proposées par la banque. Ce qui engendre un réel problème au niveau de l'actualisation des connaissances parce qu'il faut les adapter aux transformations certaines à venir. C'est pourquoi, il est essentiel que les banques mettent plus à disposition des cours de formation essentiellement dans les secteurs qui vont être en mutation. Il est une évidence que des formations dans les domaines suivants sont requis :

- Bases réglementaires : Les lois sont modifiées régulièrement d'où l'importance que les employés se mettent à jour avec les réglementations légales qui sont le fondement de tout. Les connaissances acquises auparavant sont obsolètes à celles d'aujourd'hui et il faut combler ses lacunes en s'actualisant sur les normes à venir. C'est alors nécessaire d'offrir des formations par rapport aux nouvelles lois qui vont entrer en vigueur ou sur les lois récentes. Comme je l'ai évoqué mainte fois, les banques sont en pleine transformation et de là, découlent des nouveaux processus dont des nouvelles réglementations en interne qui vont être mises en place au sein des banques.

Depuis l'entrée en vigueur en 2018 de la loi sur l'échange automatique de renseignement (EAR), la banque a plus de responsabilité envers ses clients. En effet, en cas de non-respect de ladite loi, les établissements financiers deviennent responsables de leurs actes. Aujourd'hui, la fiscalité des clients est la responsabilité des banques, c'est pour cette raison qu'une bonne préparation est requise pour les employés parce qu'une seule erreur de leur part, peut causer des dommages irréversibles. Il est primordial dans ce cas de mettre en place des formations accrues de fiscalité tant au niveau national qu'international parce qu'une partie des clients sont étrangers.

- Informatique : j'entends par l'informatique plusieurs aspect en commençant par les outils basiques comme Microsoft Office qui aujourd'hui sont des connaissances minimales requises et doivent être maîtrisées complètement par ceux de la génération X et Y. La génération Y maîtrise ces outils, néanmoins pour la génération X des employés rencontrent encore des difficultés avec ces outils informatique, ce qui ne doit plus être le cas.

Ensuite, l'intelligence artificielle, et la digitalisation modifient le comportement au travail des hommes, en commençant par l'automatisation des tâches, cela vient faciliter la vie des collaborateurs et soulager leur cahier des charges, par conséquent ajouter une nouvelle plus-value à leur travail. Certes, ils ne doivent

plus effectuer des tâches monotones, par contre, ils nécessitent de contrôler des logiciels qui opèrent pour eux, afin d'éviter une défaillance quelconque. Il va sans dire que ces prochaines années, le contrôle en banque sera encore plus amplifié qu'autrefois en vue de l'adaptation à ces nouvelles technologies qui oblige un contrôle constant et précis. Des formations pour la maîtrise de ses nouveaux logiciels et des cours pour savoir les contrôler, détecter et agir en cas de défaillance du système, dans le but d'éviter un risque opérationnel.

5.3.1 Avantage pour les banques

La banque en fonction du nombre de personnes à former peut envisager des formations en interne, ce qui engendre un coût plus faible que de l'externaliser complètement ou une partie de la formation. Il est essentiel que les banques facilitent l'accès à la formation, la visibilité des informations liée aux coûts des formations, qui peuvent être pris en charge par la banque ou entièrement à la charge des employés. Le but reste le même pour les banques et le personnel qui est de développer des nouvelles compétences pour assurer l'excellence des services, toujours pour le bien-être des clients. Pour finir, les collaborateurs mettent à jour leurs connaissances et les banques réduisent, ainsi la probabilité qu'un risque opérationnel ne surgisse.

5.3.2 Avantage pour la génération X

La génération X dispose d'une grande expertise dans le domaine. Elle a travaillé pendant des années, par exemple avec des ressources informatiques limitées. Aujourd'hui, en cas de défaillance du système, elle arrive malgré tout à trouver une solution, en comparaison avec la génération Y qui rencontrera plus de difficultés car elle est encore novice. Or, pour la plupart de la génération X, leur point faible est la technologie, si les personnes n'ont pas accès à la formation, il leur est difficile de rester à jour dans le métier et surtout de rester compétitif sur le territoire Suisse. Cette génération doit absolument renforcer ces connaissances informatiques car l'avenir du secteur bancaire consiste en l'automatisation des tâches et ceci est fait par le biais de logiciels. Une fois que la manipulation de ces logiciels est acquise, cette génération deviendra imbattable car elle disposera d'une large expérience couplée à celle de la maîtrise de l'informatique.

Cette génération X peut faire bénéficier les banques de leur expertise en formant la nouvelle génération, tout le monde sera gagnant, dans le cas où les employés de la génération X sentent un allègement de travail grâce à l'arrivée de la digitalisation. Ils peuvent partager leur savoir-faire auprès de la relève et eux-mêmes de cette façon apprendront beaucoup des nouvelles mentalités, la génération Y peut les guider dans la manipulation des outils informatiques, donc ils vont se compléter parfaitement.

5.3.3 Avantage pour la génération Y

Au contraire de la génération X, les Millennials sont nés avec l'évolution de la technologique. Le souci n'est pas dans l'utilisation des outils informatiques parce qu'ils ont une rapidité d'apprentissage qui leur permet d'agir efficacement. Pour certains, ils sont déjà en emploi en banque et pour d'autres vont à peine rentrer dans le monde bancaire, et principalement pour ces nouveaux qui n'ont peut-être pas d'expérience dans le domaine, il leur est très utile de les maintenir à jour. Tout est un défi pour les Millennials, chaque obstacle qui se met en travers de leur route n'est que temporaire car ils mettent tout en œuvre pour atteindre leur objectif et ne rencontrent pas de problème à les résoudre. Ils ne demandent que la possibilité d'avoir un plus large choix de formations et d'accessibilité pour grandir professionnellement.

5.4 Les nouvelles compétences requises

Le monde évolue de jour en jour, le comportement social des personnes et leur comportement au travail change en conséquence. Des nouvelles demandes de métier apparaissent et pour y répondre, les employés doivent développer des nouvelles compétences.

Les compétences sociales, personnelles et techniques se sont modifiées, c'est à dire, que les événements du passé ne sont pas les mêmes qu'aujourd'hui, de ce fait, les comportements ne sont pas identiques. Etant donné que nous sommes dans une nouvelle ère, celle de la digitalisation, et qui n'était pas aussi présente qu'autrefois, les collaborateurs des banques ont besoin d'un ajustement des compétences dites « soft skills » et « hard skills » pour réaliser leur travail de la meilleure façon. Les « soft skills » sont des qualités par rapport au savoir-être alors que les « hard skills » sont des connaissances techniques acquises lors de son parcours académique et professionnel.

Lorsqu'on veut travailler dans le secteur financier, il est très stressant de gérer les avoirs des clients car en cas d'une mauvaise manœuvre ou de défaillance, c'est la banque qui en prend la responsabilité et doit couvrir les dommages. Le travail dans le secteur bancaire a toujours eu besoin des individus qui présentent par exemple des qualités telles que l'organisation, la précision, une forte résistance au stress, une bonne gestion des priorités et un excellent sens relationnel. Ces quelques qualités énumérées parmi tant d'autre sont celles qui sont indispensables à avoir au minimum si l'on a un attrait pour le travail en banque. Je considère que les nouvelles compétences décrites ci-dessous sont importants pour les nouveaux postes de travail à venir.

Tableau 2 - Les nouvelles compétences requises

LES NOUVELLES COMPÉTENCES SOFT SKILLS	
RÉACTIVITÉ	<p>La génération Y n'aime pas attendre, elle est impatiente, elle souhaite disposer des renseignements dans les plus brefs délais. Les clients peuvent très bien faire partie de cette génération d'où l'importance d'être rapide et efficace. A titre d'exemple, selon l'enquête que j'ai réalisée, les clients ont plus tendance à communiquer à travers des courriels électroniques maintenant, tandis qu'il y a peu la plupart des échanges se faisait via des appels téléphoniques. La charge de travail pour le personnel de la banque augmente et il serait judicieux, si ce n'est pas le cas actuellement, de mettre en place des courriels informatiques qui mentionne l'attente de délai des réponses, ou encore recourir à des chatbot qui vont venir répondre aux demandes des clients en fonction de leur base de données.</p> <p>Les clients désirent une réponse immédiate et ceci est dû non seulement aux nouveaux comportements des générations mais également à l'évolution technologique qui facilite en principe les activités des employés et donc ils peuvent se focaliser davantage pour développer le contact avec le client.</p>
ADAPTABILITÉ	<p>Ces deux générations doivent pouvoir s'adapter à tout type de situations surtout pendant ces prochaines années. Les banques sont en pleine mutation, les employés vont devoir manier des logiciels, analyser et mettre en exécution les nouvelles procédures en interne et les réglementations qui rentrent en vigueur. L'adaptation aux nouvelles tendances du moment, au comportement des clients, tout simplement à s'adapter à tout changement.</p>
CONTACT HUMAIN	<p>Les collaborateurs disposent de plus de temps et celui-ci va être consacré aux clients pour avoir davantage d'interaction, et pouvoir encore mieux les cibler. Pour répondre parfaitement à leur besoin, il faut faire preuve d'empathie et d'une bonne écoute à ne pas confondre avec entendre qui sont deux choses bien distinctes. Ensuite, on accompagne le client et on le conseil dans toutes ses démarches, et en cas de question, les employés doivent être disponibles. C'est pourquoi, le sens relationnel est encore plus important qu'auparavant surtout que les nouvelles générations sont plus communicatives et oblige que la banque s'adapte.</p>
ATTRAIT DU DIGITALE	<p>Une curiosité particulière par rapport à la digitalisation est nécessaire car tant ceux qui travaillent déjà en banque et les futurs employés, vont être confrontés aux changements majeurs liés à la numérisation qui va dématérialiser beaucoup de processus. Les personnes doivent se sentir à l'aise avec l'informatique et une envie d'apprendre et développer des capacités de méthode de travail dans ce domaine.</p>

Source : création par Wendy Allauca

Les compétences « hard skills » vont être modifiées au fur à mesure dans le quotidien du travail, ainsi que les formations académiques. Elles vont réadapter le contenu de leur cours en fonction des transformations dans le secteur bancaire. Il existe des prédispositions spécifiques pour ce domaine précis, par exemple le personnel de la banque requiert un langage technique, c'est à dire un langage financier voire bientôt un langage de programmation avec toutes les nouveautés à venir dans l'informatique. La maîtrise des futurs logiciels qui est indispensable car la base de données est utilisée par tous les employés, donc une mauvaise manipulation affecte l'entier de la banque.

5.4.1 Avantage pour les banques

Les nouvelles compétences mentionnées dans le tableau sont applicables également pour la banque, l'adaptation par rapport aux besoins des clients, une réactivité beaucoup plus rapide aux demandes des clients, mais également à celles des employés, des interactions plus fréquentes que ce soit au niveau interne qu'externe. Il faut aussi mettre en place des mesures avec l'arrivée de la digitalisation, comme des formations, une surveillance plus accrue du système informatique, une réadaptation des besoins de la banque elle-même afin d'accomplir les objectifs qu'elle se fixe. Ces compétences aident les établissements financiers et le personnel à être mieux préparés à affronter cette révolution de la numérisation et de la robotique.

5.4.2 Avantage pour la génération X et Y

Les employés se valorisent en s'appropriant des nouvelles compétences nécessaires et ne laissent pas place à l'obsolescence, sinon ils vont être mis de côté et la construction de leur carrière professionnelle dans cette nouvelle ère de la numérisation et d'intelligence artificielle, sera ralentie voir interrompue.

5.5 Offre d'emploi attractive

Ces dernières années, l'attractivité du secteur bancaire a diminué, ceci est dû aux diverses crises financières qui ont impacté fortement l'image des banques, ainsi que de cette nouvelle restructuration qui n'est qu'au début. De ce fait, il est requis que les nouvelles offres de travail soient adaptées en fonction des nouveaux besoins de la banque et des potentiels candidats. Par la suite, je décris ce qu'il serait favorable d'insérer dans les prochaines offres de travail pour surtout attirer l'attention de la génération Y. Pour la génération X, les propositions soumises sont également applicables pour eux.

Après une constatation personnelle, j'ai remarqué que les postes de travail proposés par les banques se situent pour la plupart dans le département du Back Office, certes c'est un département au sein de la banque qui est d'une grande importance à connaître et indispensable d'une certaine manière à passer par ce secteur. Si l'on prend l'exemple

d'étudiant terminant un Bachelor ou un Master, qui bénéficie déjà d'une expérience dans le domaine, ces étudiants n'ont pas forcément comme premier souhait de travailler dans le département du Back office parce qu'ils connaissent probablement déjà ce secteur et surtout qu'actuellement il est en pleine mutation. Cependant, pour les étudiants qui n'ont pas d'expérience dans le domaine bancaire, ces offres de travail restent intéressantes, et leur permettent de connaître le fonctionnement de la banque. Le Back Office est un milieu qui va vraisemblablement évoluer fortement ces prochaines années, raison pour laquelle, il est judicieux dans le futur de proposer plus de postes de travail dans des secteurs qui ne vont pas être modifiés fortement par la technologie.

Le télétravail prend une place plus importante dans les banques, la possibilité de travailler à distance est de plus en plus demandée par les employés de la génération X et Y. Le télétravail n'a plus besoin d'être réalisé dans les locaux de l'entreprise, mais peut s'effectuer dans d'autres endroits comme à la maison ou lorsque les employés sont en déplacement par exemple dans le train. Les horaires de travail se modifient et ils sont irréguliers par rapport aux heures de travail classiques. Bien évidemment, cette méthode de travail est réalisable grâce à l'arrivée de l'automatisation des tâches dans les banques. Tous les départements des banques ne peuvent pas proposer du télétravail pour des raisons de sécurité de données ou de disposition, mais pour ceux qui le peuvent, il faut essayer d'entrevoir la possibilité que davantage de poste de travail offre cette mesure.

En plus de l'éventuelle offre de travail à distance, les candidats de la génération Y sont très intéressés par le travail à temps partiel, en effet ce sont des êtres-humains très actifs et en plus de désirent avoir un équilibre entre vie privée et professionnelle, cette proposition leur permet de réaliser leurs objectifs tant au niveau professionnel que personnel.

5.5.1 Avantage pour les banques

Les banques sont gagnantes avec ces mesures parce qu'elles permettront d'améliorer l'attractivité des postes de travail en proposant des nouveaux emplois attrayants avec l'adaptation de la digitalisation. Ensuite, la flexibilité au travail est un moyen qui permet aux employés d'améliorer leur productivité et leur créativité au travail d'après une étude réalisée par Spaces³³. Les banques économisent des coûts car il y a moins de déplacements entre le bureau et le domicile, raison pour laquelle la location de locaux et l'achat de fourniture de bureaux ne sont plus indispensables. Un autre avantage indirectement est celui de l'empreinte écologique parce qu'il y a une diminution de la pollution parce que les personnes ne se déplacent plus en voiture mais restent travailler

³³ THERY Marjorie, 2018. *Télétravail et coworking séduisent les Suisses*. Bilan.ch [en ligne].

chez eux. Les banques font confiance à leurs employés en proposant du télétravail et elles ont des moyens de contrôles pour vérifier si les collaborateurs effectuent les heures de travail requises. Cependant, des directives strictes sont nécessaires pour des raisons de confidentialités, dans le but de protéger les données des clients et pour se prémunir contre les éventuelles cyberattaques. Pour terminer, la proposition de temps partiel est une bonne approche car des départements ou des services spécifiques vont être transformés et donc il ne sera plus nécessaire d'avoir des postes de travail à 100% mais à un plus faible pourcentage donc les charges salariales diminueront, suite à l'automatisation des tâches qui font gagner du temps et de l'argent dans ce cas.

5.5.2 Avantage pour la génération X et Y

Les premiers à s'intéresser aux offres de télétravail sont les Millennials et également la génération X. La génération Y cherche de la flexibilité et de la liberté dans leur activité au travail, et le travail à distance leur permet d'être même plus performant qu'au bureau. De plus, les banques font confiance à leurs employés en mettant à disposition cette mesure qui va d'une certaine manière les responsabiliser, ainsi que les motiver et les fidéliser. C'est une nouvelle méthode de travail et pour la génération X et Y, cela facilite leur travail puisque ces individus effectuent le même temps de travail à la maison sans perdre de temps en se déplaçant, par conséquent ces personnes réduisent leur niveau de stress et ils ont un meilleur équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Les postes à temps partiel sont intéressants puisque la génération Y a tendance à effectuer plusieurs activités en même temps et cela est un bon moyen pour elle d'accomplir ses objectifs professionnels et privés.

5.6 Bilan des mesures proposées

Après mûre réflexion sur le sujet et avoir analysé les différentes réponses provenant des échanges de discussion et des questionnaires par rapport à cette problématique, j'ai proposé des mesures mentionnées ci-dessus afin de répondre aux besoins des générations X et Y mais qui va également être profitable aux établissements financiers. Ces propositions vont améliorer la capacité des employés afin qu'ils soient munis d'une bonne préparation pour garantir l'excellence des services, En contrepartie, les banques vont s'adapter aux nouvelles exigences du marché tout en assurant une main d'œuvre hautement qualifiée pour répondre aux nouveaux besoins des clients.

Le tableau suivant met en avant la priorité des mesures, de leur faisabilité, du type de génération et si cela concerne la gestion du personnel ou les postes de travail.

Tableau 3 - Bilan des mesures

PRIORITÉ	FAISABILITÉ	GÉNÉRATION	ADAPTATION
L'accès à la formation	Création d'un comité	Génération Y	Gestion du personnel
Les nouvelles compétences requises	Les nouvelles compétences requises	Génération X et Y	Gestion du personnel Poste de travail
La proximité des RH	L'accès à la formation	Génération X et Y	Gestion du personnel
Création d'un comité	Proximité des RH	Génération X et Y	Gestion du personnel
Offre d'emploi attractive	Offre d'emploi attractive	Génération X et Y	Poste de travail

Source : création par Wendy Allauca

Pour la première colonne, j'ai établi l'ordre de ces mesures en fonction de leur importance envers les employés mais pour des questions de faisabilité, l'ordre de ces mesures change car elles engendrent des coûts et du temps pour leur mise en place. Ensuite, selon la faisabilité, j'aborde les deux colonnes de droite.

La création d'un comité figure comme la première mesure la plus facilement réalisable parce qu'elle n'engendre pas concrètement de coûts pour la mettre à disposition des employés de la génération Y. Toutefois, elle nécessite une réorganisation au niveau du cahier des charges car les employés doivent consacrer une fois par mois du temps pour les réunions et les éventuelles activités liés aux comités. Les banques et le personnel vont devoir s'approprier des nouvelles compétences requises par le marché pour rester compétitives auprès de leurs concurrents et préserver la place financière helvétique. Par rapport à cette proposition, c'est plutôt un conseil donc cela ne nécessite pas de coût mais uniquement l'acceptation et l'adaptation de ces compétences.

La formation est l'une des mesures les plus complexes car les établissements financiers doivent dans un premier temps vérifier le budget alloué à la formation, sinon la prise en charge de la formation est à la charge des employés. Il faut également tenir compte de la disponibilité de la formation, sinon il va falloir la mettre en place en interne ou déléguer cette tâche à des entreprises de formations spécialisées dans le secteur bancaire, estimer le nombre de collaborateurs dans la nécessité d'une formation, ou encore la possibilité d'effectuer des formations. Tous ces aspects requièrent un certain temps et des investissement financiers considérables.

Les départements des ressources humaines pour améliorer leur interaction avec le personnel doivent se réorganiser en fonction de leur travail, des nouveaux logiciels, de leurs nouvelles priorités afin d'avoir plus de disponibilité pour s'occuper des employés. C'est une restructuration au sein des RH. Elle requiert beaucoup de temps pour que cette mesure soit faisable, mais leur présence auprès du personnel est essentiel surtout pendant cette période de transformation qui n'est pas prête de s'achever. Comme dernière mesure, nous avons l'attractivité des offres d'emplois. Je conseille que ces offres se situent dans des métiers qui ne vont pas être beaucoup impactés par la technologie. Ensuite, la possibilité d'effectuer du télétravail et proposer éventuellement davantage de temps partiel. Pour toutes ces mesures, les coûts devraient être moyens parce que le travail à domicile et à temps partiel sont un gain financier pour les banques puisqu'elles ne doivent plus déboursier des sommes d'argent importantes pour les salaires, les locaux et le matériel. Par contre, cette mesure doit prendre en compte les réglementations des banques, une excellente sécurité informatique et des mesures de contrôles.

6. Conclusion

L'idée principale de ce travail était de déceler les nouvelles adaptations nécessaires pour le bien être des employés de banque et de la banque elle-même, en prenant en compte les nouveaux comportements et les besoins des générations X et Y. Durant ce travail, j'ai effectué une première phase d'analyse qui consiste à comprendre l'évolution des générations, plus particulièrement leur comportement, par la suite, je continue avec une étude sur le secteur bancaire, afin d'avoir une meilleure compréhension des éléments déclencheurs de tous ces changements dans le secteur financier suisse. Pour terminer, l'analyse qualitative m'a permis d'apercevoir les éventuels problèmes et besoins liés à mes deux analyses précédentes, et bien évidemment, les résultats obtenus sont venus conforter mes propositions.

6.1 Avenir du secteur bancaire

La réputation des banques suisses provenait d'une partie du secret bancaire qui leur a permis d'attirer de nombreux investisseurs dans le pays. Néanmoins, celui-ci a pris fin récemment, et les banques doivent compenser cette perte par des nouveaux atouts, mais heureusement la notoriété de la Suisse se base sur d'autres facteurs comme son savoir-faire unique et exceptionnel dans lequel il va falloir s'appuyer ces prochaines années pour maintenir une excellente image du secteur bancaire helvétique. En plus, nous ne devons pas oublier une augmentation de normes qui affectent également le secteur, de là, il va de soi que les banques vont devoir s'adapter à ces changements qui ne sont qu'au début. En ce moment même, les banques comme les employés sont en pleine adaptation de ces

nouveautés, ils rencontrent des difficultés, donc des mesures doivent être mises en place pour faciliter ces ajustements. Les banques sont confrontées à la robotique, à l'intelligence artificielle et à la digitalisation, qui sont venues modifier le métier de la finance, de là, il y a la création et l'amélioration de certains métiers mais également des contrôles plus accrus aux départements de la compliance, encore plus de réglementation, et doivent disposer d'excellents systèmes informatiques. C'est pourquoi, toutes les personnes doivent convertir leurs difficultés en une force, mais également faire preuve de patience, être novateurs, agiles, et dans quelques temps, elles vont maîtriser les logiciels et proposeront elles-mêmes des mesures d'amélioration. Cependant, je soulève l'un des problèmes majeurs à venir qui concernera la sécurité des données des clients, leur utilisation, éviter des vols de données et une bonne gestion du système informatique.

Il est vrai que la Suisse a perdu son attractivité par les changements majeurs que j'ai mentionnés tout au long de ce travail, et pour y remédier, les banques doivent continuer à garantir la qualité de ses prestations et de son savoir-faire indéniable. C'est pour cette raison qu'à l'avenir, il est primordial de récupérer l'attractivité du secteur bancaire en formant les employés comme la banque le souhaite, parce qu'elle a une influence sur leur formation et c'est à son avantage. Tout ceci dans le but de fournir des services innovants et plus pointus qui attireront à nouveau des investisseurs.

6.2 Conclusion personnelle

La réalisation de ce travail était très enrichissante, et elle m'a permis de développer mes connaissances car je n'ai jamais eu d'expérience professionnelle dans ce domaine et également de mieux comprendre les enjeux actuels du secteur bancaire. Ce travail était une réelle opportunité pour moi parce que je suis principalement concernée par les mesures que j'ai conseillées qui ont un impact directement sur mon avenir professionnel. De plus, j'ai constaté que la relève de demain est d'une grande importance et elle sera hautement qualifiée afin de préserver l'attractivité de la place financière helvétique.

Pour conclure ce travail, grâce aux différentes analyses que j'ai menées, elle m'a permis de comprendre les problèmes et les besoins actuels ou du moins j'ai essayé de les identifier pour proposer des mesures qui me semblent d'une grande utilité à l'avenir surtout pour venir en aide aux employés qui sont la relève de demain. Ces mesures vont renforcer et développer les compétences des employés afin qu'ils puissent ajouter une plus-value à leur travail et rendre le secteur bancaire encore plus compétitif. Il ne faut surtout pas oublier que ces changements ont comme objectif de gagner du temps mais principalement à garder au cœur de l'activité bancaire le contact humain qui est énormément apprécié, non seulement par les clients mais également par les employés.

7. Bibliographie

BARABEL Michel, MEIER Olivier, PERRET André. 2012. Travailler avec les nouvelles générations Y et Z. Groupe Studyrma. Collection Focus RH, pp. 15-23, pp. 62-73. ISBN 978-2-7590-1673-0

BOSTROM Nick, 2017. Superintelligence. Dunod, pp. 32-34, pp. 42-45. ISBN 978-2-10-076486-0

GINIÈS Marie-Lorène, VIGNY Auriane, PAULIN Arthur, 2011. Les métiers de la finance. Groupe Studyrma. Collection guides J métiers, pp. 11-15, pp. 91-93. ISBN 978-2-7590-1175-9

KLEIN Laure, KESSLER Denis, 2009. La crise des subprime, origines de l'excès de risque et mécanismes de propagation. Édition Slatkine, Genève. La Revue Banque, pp. 11-15, pp. 22-29. ISBN 978-2-8321-0366-1

FOREST, David, 2019. Droit des données personnelles. Paris. Enrick B. Editions. Collection Lexifiche, pp. 10-13. ISBN 9782356443663

POUGET Julien, 2010. Intégrer et manager la génération Y. Paris. Vuibert. Collection Lire Agir, pp. 15-31. ISBN 978-2-311-00151-8

RENOULEAU Rémi, 2012. *À quoi reconnaît-on la génération Y* [document PDF]. 3H Coaching. [Consulté le 24 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.ddline.fr/wp-content/uploads/2012/11/A-quoi-reconnait-on-la-Generation-Y.pdf>

ZUCHUAT Christophe. Cours séminaire banque privée, [document PDF]. HEG 2018-2019

KOHLER Frédéric. *Module de gestion de carrière*, cours de career management [document PDF]. HEG 2018-2019

RUIZ, Frédéric. *La banque : Point de situation et perspective*, Cours de career management [document PDF]. HEG 2018-2019

WINIKER Rachel. *Fiscalité*. Cours Compliance document PDF]. HEG 2018-2019

HUGUEN philippe, 2018. *Nos banques se convertissent à l'intelligence artificielle*, Capital.fr [en ligne], publié le 29 mars 2018, [consulté le 2 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.capital.fr/entreprises-marches/france-les-banques-de-detail-se-convertissent-a-lintelligence-artificielle-1280232>

CASTILLO Amanda, 2018. *La génération Z est guidée par le plaisir et l'envie*, Le temps.ch [en ligne], publié le 22 juin 2018, [consulté le 26 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/generation-z-guidee-plaisir-lenvie>

SWISSBANKING, [sans date]. *FATCA (Foreign Account Tax Compliance)*, Association suisse des banquiers [en ligne], [consulté le 5 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissbanking.org/fr/themes/fiscalite/fatca-foreign-account-tax-compliance-act-1/fatca-foreign-account-tax-compliance-act>

LEVAIN Myriam, TISSIER Julia, 2012. *La génération Y par elle-même, quand les 18-30 ans réinventent la vie*. François Bourin. ISBN 9782849412909

RAMBAL Julie, 2016. *Les papy-boomers, génération sans partage*. Le temps.ch [en ligne]. Publié le 15 juillet 2016. [Consulté le 3 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/societe/papyboomers-generation-partage>

CONFEDERATION SUISSE, [sans date]. *L'accord FATCA*, secrétariat d'Etat aux questions financières internationales SFI [en ligne], [consulté le 7 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.sif.admin.ch/sif/fr/home/bilateral/amerika/vereinigen-staaten-von-amerika-usa/fatca-abkommen.html>

CONFEDERATION SUISSE, [sans date]. *29 octobre 1929 : krach boursier de New York et ses conséquences pour la Suisse*, Archives fédérales suisses [en ligne], [consulté le 7 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bar.admin.ch/bar/fr/home/prestations-publications/publications/actualites-de-l-histoire/29-octobre-1929--krach-boursier-de-new-york-et-ses-consequences-.html>

LOI FEDERALE SUR LES BANQUES ET LES CAISSES D'EPARGNE, 1934. *Chapitre XIV Responsabilité et disposition pénales, art. 47 LB*, [Document PDF]. Etat le 1er janvier 2019. [Consulté le 3 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19340083/index.html>

TWINT, 2016. *TWINT devient le porte-monnaie digital de la Suisse*. TWINT [en ligne]. Publié le 8 décembre 2016. [Consulté le 5 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.twint.ch/fr/press/twint-devient-le-porte-monnaie-digital-de-la-suisse/>

SWISSCARD, [sans date]. *Paiement sans contact*, Swisscard.ch [en ligne]. [Consulté le 5 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.swisscard.ch/fr/clients-prives/services/sans-contact/>

TOUS, La Finance Pour, 2017. *La robotisation progressive du conseil bancaire*. La finance pour tous [en ligne]. [Consulté le 17 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lafinancepourtous.com/2017/12/04/la-robotisation-progressive-du-conseil-bancaire/>.

LEVANTIDIS RENAUD, 2015. *Le retour de la génération silencieuse*. On n'est pas des Enfoirés [en ligne]. Publié le 29 avril 2015. [Consulté le 22 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://onnestpasdesenfoires.wordpress.com/2015/04/29/le-retour-de-la-generation-silencieuse/>

PAUCHARD Olivier, 2004. Un « Jeudi noir » encore dans toutes les mémoires. Swissinfo.ch [en ligne]. Publié le 27 octobre 2004. [Consulté le 24 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissinfo.ch/fre/un--jeudi-noir--encore-dans-toutes-les-memoires/4167468>

BESSON Sylvain, 2002. *L'histoire du secret bancaire (1), par Sylvain Besson. Secret bancaire, la naissance d'une mine d'or*. Le temps.ch [en ligne]. Publié le 12 août 2002. [Consulté le 28 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/opinions/lhistoire-secret-bancaire-1-sylvain-besson-secret-bancaire-naissance-dune-dor>

LONGHINI Michel, 2017. *La compétitivité à l'épreuve de l'échange automatique d'informations*. Le temps.ch [en ligne]. Publié le 5 février 2017. [Consulté le 5 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/competitivite-lepreuve-lechange-automatique-dinformations>

SWISSBANKING, 2016, *Les banques contribuent à préparer l'avenir numérique*. Magazine de l'Association suisse des banquiers [en ligne]. Publié le 30 juin 2016. [Consulté le 25 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissbanking.org/fr/services/insight/2.16/les-banques-contribuent-a-preparer-lavenir-numerique>

BRASSEUR Martine, BIAZ Fatine, 2018. *L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation*. Cairn.info [en ligne]. [Consulté le 14 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2018-2-page-143.htm?contenu=article>

CONFEDERATION SUISSE, [sans date]. *Activité professionnelle et retraite*. Office fédéral de la statistique [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/activite-professionnelle-temps-travail/actifs-occupes/activite-professionnelle-retraite.html>

DIGITAL RECRUITERS, 2017. *Banques : vers une diminution des candidatures de jeunes diplômés*. DigitalRecruiters [en ligne]. Publié le 17 novembre 2017. [Consulté le 21 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.digitalrecruiters.com/blog/experience-candidat/banques-vers-diminution-candidatures-de-jeunes-diplomes.html>

MASTER INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET STRATEGIES COMPETITIVES, 2019, *La digitalisation bancaire*. Master intelligence économique et stratégies compétitives [en ligne]. Publié le 16 janvier 2019. [Consulté le 18 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://master-iesc-angers.com/la-digitalisation-bancaire/>

BNP PARIBAS, 2015. « *La Grande InvaZion* » : une étude sur la génération Z. BNP Paribas [en ligne]. Publié le 21 janvier 2015. [Consulté le 20 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://group.bnpparibas/actualite/grande-invasion-etude-generation>

LE ROY Sylvie, 2014. *Big Data : opportunités pour les banques*. L'ADN [en ligne]. Publié le 5 novembre 2014. [Consulté le 18 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ladn.eu/mondes-creatifs/top-des-pubs/big-data-opportunites-pour-les-banques/>

SEYDTAGHIA Anouch, 2018. *Comment les chatbots percent en Suisse*. Le temps.ch [en ligne]. Publié le 20 juin 2018. [Consulté le 16 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/chatbots-percent-suisse>

RAJCA Piotr, 2015, *Crise financière 2007/2008 – Causes et conséquences*. Education finance [en ligne]. Publié le 25 janvier 2015. [Consulté le 20 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://educationfinance.ca/investissements/crise-financiere-20072008-causes-et-consequences/>

GAILLARD Norbert, 2010, *Les agences de notation*, Editions la Découverte. Collection Repères, 547. ISBN 9782707158307

GIUSSONI Olivia, 2018, *Millennials : mais qui êtes-vous donc ?* Bilan.ch [en ligne]. Publié le 4 mai 2018. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.bilan.ch/opinions/millennials_mais_qui_etes_vous_donc_

THERY Marjorie, 2018. *Télétravail et coworking séduisent les Suisses*. Bilan.ch [en ligne]. Publié le 31 août 2018. [Consulté le 27 juin 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.bilan.ch/economie/teletravail_et_coworking_seduisent_les_suisses

OCDE, [sans date]. *L'échange automatique d'informations*, OCDE [en ligne]. [Consulté le 14 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.oecd.org/fr/ctp/echange-de-renseignements-fiscaux/echangeautomatique.htm>

DUBAS Sébastien, 2015. *Les banques face aux cyberattaques*. Le temps.ch [en ligne]. Publié le 18 janvier 2015. [Consulté le 3 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/banques-face-aux-cyberattaques>

CONFEDERATION SUISSE, [sans date]. *Age, état civil, nationalité*, Office fédéral de la statistique [en ligne]. [Consulté le 2 avril juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/effectif-evolution/age-etat-civil-nationalite.html>

PARISOT Hélène, 2015, *Qu'est-ce que le taylorisme*. Management des Organisations [en ligne]. Publié le 1 mai 2015. [Consulté le 23 avril juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://stmgparisotmdo.wordpress.com/2015/05/01/quest-ce-que-le-taylorisme/>

KUBLI, Andreas, 2016. *La banque du futur est déjà bien en place !* Le temps.ch [en ligne]. Publié le 29 mai 2016. [Consulté le 9 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/banque-futur-deja-bien-place>

Annexe 1 : Questionnaire concernant « la situation actuelle de la génération Y »

GÉNÉRATION Y

1. Quel est votre sexe ?
2. Quel âge avez-vous ?
3. Dans quel département travaillez-vous ?
4. Le poste de travail vous satisfait-il ?
5. Selon vous, quels sont les principales compétences que doit avoir un-e employé-e de banque ?
6. De quelle manière la technologie/intelligence artificielle/ digitalisation a-t-elle affectée votre travail ?
7. La technologie a-t-elle soulagé votre cahier de charge ?
8. Dans votre travail quel difficulté rencontrez-vous ?
9. Que recommandez-vous afin d'améliorer votre poste de travail ?
10. Votre banque met-elle à disposition des formations/cours pour que vous puissiez vous améliorer avec la technologie, l'informatique, ou autre ?
11. Les formations sont-elles facilement accessibles ?
12. Quelles difficultés rencontrez-vous à travailler avec des personnes de la génération X ?
13. Quels avantages remarquez-vous en travaillant avec des personnes de la génération X ?
14. Comment envisagez-vous votre métier dans les prochaines années ? principale modification ?
15. Souhaitez-vous effectuer du télétravail ? Si oui, pour quelles raisons ?
16. La banque vous propose-t-elle de travailler depuis votre domicile ?
17. A quelle fréquence avez-vous contact avec les RH ?
18. Souhaitez-vous que les ressources humaines soient plus présentes envers vous ?
Si oui, pourquoi ?

Annexe 2 : Questionnaire concernant « la situation actuelle de la génération X »

GÉNÉRATION X

1. Quel est votre sexe ?
2. Quel âge avez-vous ?
3. Dans quel département travaillez-vous ?
4. Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre poste actuel ?
5. Quels sont les principaux changements apparus au sein de votre métier ?
6. Combien de fois avez-vous changé de poste depuis le début de votre carrière ?
7. Le département en question est-il affecté par la digitalisation, l'IA ?
8. Rencontrez-vous des problèmes avec les nouvelles technologies ? Si oui, Lesquelles ?
9. Votre banque met-elle à disposition des formations/cours afin de vous améliorer ?
10. Ressentez-vous le besoin d'entreprendre des nouvelles formations ? Si oui, dans quel domaine ?
11. La technologie vous permet-elle de gagner du temps ? que faites-vous à la place ?
12. Avez-vous des difficultés à travailler avec la génération Y ? Si oui, lesquelles ?
13. Quels avantages remarquez-vous en travaillant avec des personnes de la génération Y ?
14. Le poste dans lequel vous travailler est-il adapté à votre profil ?
15. Souhaiteriez-vous prendre une retraite anticipée ?
16. Comment envisagez-vous votre métier dans les prochaines années ? principale modification ?
17. Que recommandez-vous afin d'améliorer votre poste de travail ?