

Comment attirer et fidéliser les jeunes diplômés à travers la marque employeur

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

par :

Cármén DE OLIVEIRA PINTO

Conseiller au travail de Bachelor :

Dominique MARGUERAT, Adjoint scientifique HES

Genève, le 16 juillet 2021

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Économie d'entreprise

Déclaration

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

L'étudiant 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 atteste avoir réalisé seul-e le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie.

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.

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord mon conseiller pour ce travail, Monsieur Marguerat, pour sa disponibilité et son accompagnement.

Mes remerciements vont ensuite aux trois spécialistes RH qui ont consacré de leur précieux temps pour répondre à mes questions de manière transparente et complète.

Finalement, je remercie tous les étudiants et récents diplômés qui ont pris le temps de répondre à mon étude quantitative, sans qui ce travail n'aurait pas pu être réalisé.

Résumé

Ce travail a pour objectif de comprendre les attentes et les besoins des récents et futurs diplômés dans le monde professionnel et d'identifier les leviers que peuvent utiliser les entreprises pour les attirer et les fidéliser.

Pour ce faire, la première partie de ce document présente une revue littéraire établie à partir d'ouvrages et revues spécialisés dans les jeunes générations, le marketing et les ressources humaines. Il s'agit d'expliquer les termes nécessaires à la réalisation et compréhension de ce travail ainsi qu'à la mise en place de recommandations. Une étude qualitative a également été menée auprès de spécialistes RH pour soutenir les hypothèses émises grâce à la revue littéraire. La deuxième partie du document analyse l'enquête menée auprès de jeunes étudiants et diplômés et met en place des recommandations adressées aux entreprises.

L'enquête quantitative a démontré que les jeunes générations attendent d'une entreprise un cadre de travail agréable offrant des possibilités d'évolution et des missions variées. Ainsi, pour trouver leur bonheur, ils ne manqueront pas de ressources et favoriseront l'avis de leur entourage, les sites carrières et LinkedIn pour découvrir si une entreprise pourra satisfaire ces besoins. Le challenge pour les entreprises sera alors de prouver aux jeunes générations qu'ils sont capables de leur offrir ce qu'elles recherchent en mettant en place des bonnes pratiques internes et une communication adéquate sur le web ainsi.

Table des matières

| | |
|---|------------|
| Déclaration | i |
| Remerciements | ii |
| Résumé | iii |
| Liste des figures | vi |
| 1. Introduction | 1 |
| 2. Revue de littérature | 2 |
| 2.1 Les générations | 2 |
| 2.1.1 Les milléniaux | 4 |
| 2.1.2 La génération Z..... | 6 |
| 2.2 Critères d'attractivités d'un employeur | 7 |
| 2.3 Marque employeur | 8 |
| 2.3.1 Un pilier du marketing RH | 8 |
| 2.3.2 Concept..... | 10 |
| 2.3.3 Créer une marque employeur | 11 |
| 2.3.4 Avantage pour l'entreprise | 12 |
| 2.4 Attirer, convertir, engager, fidéliser | 13 |
| 2.4.1 Attirer les jeunes professionnels | 13 |
| 2.4.1.1 L'offre d'emploi | 13 |
| 2.4.1.2 La communication sur le web | 14 |
| 2.4.1.3 Contact avec le candidat et entretien | 15 |
| 2.4.2 Fidéliser ses jeunes collaborateurs | 16 |
| 2.4.2.1 L'intégration | 16 |
| 2.4.2.2 Manager les jeunes Y et Z..... | 17 |
| 2.4.2.3 <i>Employee advocacy</i> | 18 |
| 2.5 Entreprises suisses ayant développé une bonne marque employeur | 18 |
| 2.5.1 Romande Energie | 18 |
| 2.5.2 Swiss International Air Lines | 19 |
| 2.5.3 Rolex | 19 |
| 2.5.4 Migros | 20 |
| 2.5.5 SIG | 20 |
| 2.5.6 Banque Pictet..... | 21 |
| 2.5.7 CFF | 21 |
| 3. Méthodologie | 22 |
| 3.1 Étude quantitative | 22 |
| 4. Analyse des résultats | 25 |
| 4.1 Informations générales | 25 |
| 4.1.1 Indépendants | 25 |
| 4.1.2 Étudiants en emploi et employés | 27 |
| 4.1.3 Étudiants et diplômés en recherche d'emploi | 33 |

| | | |
|-----|--|----|
| 4.2 | Critère de satisfaction..... | 35 |
| 4.3 | Critères de recherche | 40 |
| 4.4 | Outils de recherche..... | 47 |
| 4.5 | Fidélité..... | 49 |
| 5. | Recommandations..... | 55 |
| 5.1 | Soigner sa communication sur Internet..... | 55 |
| 5.2 | Soigner l'expérience candidat et l'expérience collaborateur..... | 55 |
| 5.3 | Favoriser le bien-être et un cadre de travail agréable | 56 |
| 5.4 | Favoriser le développement..... | 57 |
| 5.5 | Être une entreprise engagée | 57 |
| 6. | Conclusion | 58 |
| | Bibliographie | 59 |
| | Annexe 1 : Interview d'une spécialiste RH au sein d'une grande entreprise familiale suisse active dans la construction, le service, l'événementiel et l'investissement | 64 |
| | Annexe 2 : Interview d'une spécialiste RH au sein d'une grande entreprise suisse active dans le commerce de détail | 66 |
| | Annexe 3 : Interview d'une spécialiste RH au sein d'une grande banque suisse | 69 |
| | Annexe 4 : Questionnaire quantitatif..... | 71 |
| | Annexe 5 : Secteurs d'activités des employés et étudiants en en emploi .. | 86 |

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1 : Population active par génération, en %, entre 1991 et 2018..... | 3 |
| Figure 2 : Évolution de l'utilisation d'Internet par âge en % | 4 |
| Figure 3 : Intersection entre stratégie, marketing et ressources humaines | 9 |
| Figure 4: Inbound recruiting..... | 13 |
| Figure 5 : Statut professionnel en fonction du dernier niveau de formation achevé et du sexe | 25 |
| Figure 6 : Raisons pour lesquelles les répondants sont devenus indépendants..... | 26 |
| Figure 7 : Secteur d'activité des employés et étudiants en emploi..... | 27 |
| Figure 8 : Année d'activité en fonction du type d'entreprise | 28 |
| Figure 9 : Motivations des étudiants en emploi quant au temps partiel..... | 29 |
| Figure 10 : Motivations des employés quant au temps partiel..... | 30 |
| Figure 11 : Télétravail - l'avant et l'après COVID-19 | 31 |
| Figure 12 : Télétravail - l'avant et l'après COVID-19 en fonction des entreprises | 32 |
| Figure 13 : Type d'entreprise attirant les futurs diplômés..... | 33 |
| Figure 14 : Motivations des étudiants quant au temps partiel | 34 |
| Figure 15 : Satisfaction globale concernant différents critères | 35 |
| Figure 16 : Satisfaction lié à la diversité | 36 |
| Figure 17 : Satisfaction de l'image et la réputation..... | 36 |
| Figure 18 : Satisfaction de l'ambiance au travail | 37 |
| Figure 19 : Satisfaction de l'accessibilité | 37 |
| Figure 20 : Satisfaction de la variété des tâches et missions | 38 |
| Figure 21 : Satisfaction du salaire | 39 |
| Figure 22 : Importance globale de différents critères dans un emploi..... | 40 |
| Figure 23 : Importance de l'ambiance de travail..... | 41 |
| Figure 24 : Importance des possibilités d'évolution et de développement..... | 41 |
| Figure 25 : Importance de la sécurité et stabilité de l'emploi..... | 42 |
| Figure 26 : Importance de la variété des tâches et des missions..... | 42 |
| Figure 27 : Importance du salaire..... | 43 |
| Figure 28 : Importance du télétravail..... | 44 |
| Figure 29 : Importance des avantages offerts par l'entreprise..... | 45 |
| Figure 30 : Importance des services de garde d'enfant en fonction du sexe..... | 46 |
| Figure 31 : Canaux utilisés pour trouver des opportunités professionnelles | 47 |
| Figure 32 : Canaux utilisés pour obtenir des informations sur une entreprise..... | 48 |
| Figure 33 : Motifs favorisant le changement d'emploi..... | 50 |
| Figure 34 : Pourcentage de répondant qui quitterait leur emploi en raison d'un manque de diversité, en fonction de l'importance accordée à ce critère | 51 |
| Figure 35 : Pourcentage des répondants qui quitterait leur emploi en raison d'un manque de RSE, en fonction de l'importance accordée à ce critère | 51 |
| Figure 36 : Pourcentage des répondants qui quitterait leur emploi en raison d'un manque de flexibilité des horaires, en fonction de l'importance accordée à ce critère... | 52 |
| Figure 37 : Perspectives d'avenir | 53 |

1. Introduction

Toute nouvelle génération entrant sur le marché du travail amène son lot de spécificités qu'il faut comprendre. De ce fait, il est primordial pour les entreprises de les identifier afin de pouvoir recruter des collaborateurs qualifiés et motivés qui évolueront au sein de celles-ci. Mais cette démarche peut s'avérer complexe principalement pour les recruteurs qui n'appartiennent pas à cette tranche d'âge et qui ne possèdent donc pas la même vision du monde.

Certains auteurs s'accordent à dire que les jeunes ne sont pas loyaux envers leur employeur et sont plus fainéants que leur prédécesseur. Mythe ou réalité ? Pour y répondre, il est essentiel d'identifier les caractéristiques des jeunes d'aujourd'hui, qui se compose des Milléniaux et de la Génération Z et de comprendre leurs attentes sur le marché du travail : quelles sont-elles ? Et comment y répondre durablement ?

Dans les années 90 déjà, les recruteurs faisaient face à de nombreuses problématiques RH, c'est ainsi que le concept de Marque Employeur a été développé. Mais trente ans plus tard, quelle est sa place au sein d'une entreprise ? Quelles sont les bonnes pratiques et quelles en sont les avantages pour l'entreprise ?

Ce travail répond à ces différentes questions selon le point de vue de différents auteurs ainsi que des jeunes étudiants et employés directement concerné par le sujet.

2. Revue de littérature

2.1 Les générations

Le premier concept à définir dans ce travail sera celui de la « génération ». En effet, il sera question tout au long du sujet d'un groupe d'individus préalablement choisi de par son appartenance à une génération. De ce fait, il est fondamental de définir clairement ce terme. Ce dernier peut être traité sous trois approches : ethnologique, démographique ou sociologique.¹ Ce travail traitera la génération sous son approche sociologique.

En sciences sociales, une génération représente un groupe de personnes appartenant à une certaine classe d'âge, chacune durant environ vingt ans.² L'environnement qui les entoure, ainsi que leur éducation, auront une répercussion sur leurs habitudes et valeurs, ainsi, on retrouvera des tendances diverses entre chaque groupe générationnel, c'est pourquoi il est important de les définir et les étudier, afin de mieux les comprendre et interagir avec eux.

Dans la littérature, les auteurs ne sont pas tous d'accord quant aux tranches d'âges relatives à chaque génération, notamment en ce qui concerne les deux dernières. Pour une question de simplicité, ce travail suivra les mêmes délimitations temporelles que l'Office fédérale des statistiques suisse.

En 2018, on comptait encore cinq générations présentes sur le marché du travail en Suisse³ :

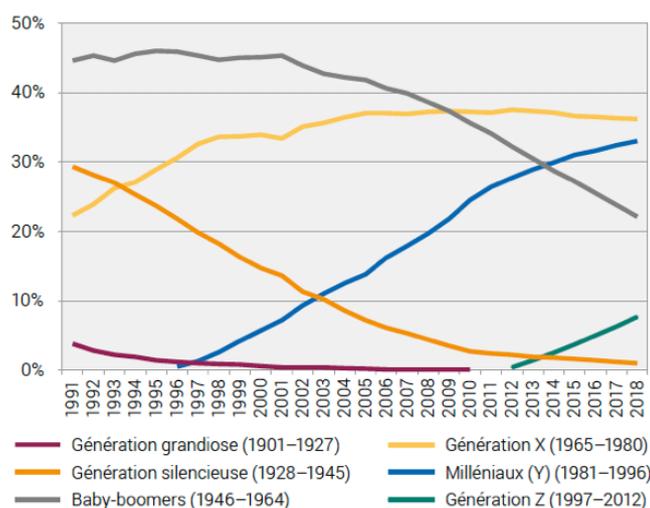
- La génération silencieuse (1928 – 1945) ;
- Les baby-boomers (1946 – 1964) ;
- La génération X (1965 – 1980) ;
- La génération Y (1981 – 1996) ;
- La génération Z (1997 – 2012).

¹ MORIEZ, David, VOYNNET FOURBOUL, Catherine, *Les valeurs de la génération Y et ses implications pour la gestion : étude des valeurs individuelles, organisationnelles et de bien être d'une population étudiante en École Supérieure de Commerce*. 2016

² DESPLATS, Marie, PINAUD, Florence. *Manager la génération Y*. 2015

³ OFS. *Les générations sur le marché suisse du travail*. 2019

Figure 1 : Population active par génération, en %, entre 1991 et 2018



(OFS, 2019)

Aujourd'hui, la génération silencieuse ne représente qu'une infime minorité sur le marché du travail, comme les baby-boomers, dont l'âge la retraite a été atteint pour certains et est en approche pour d'autres. La génération X, elle, est prédominante dans le nombre de la population active puisqu'elle représente 36,2% du marché du travail, suivi de près par les milléniaux (33%). Enfin, on soulève également que la génération Z fait son entrée sur le marché et constitue déjà près de 10% de la main d'œuvre active.

Chaque génération, appartient à une époque distincte et possède ses propres spécificités. Alors que les Baby-Boomers tiraient profit des Trente Glorieuses et de la croissance économique s'y rapportant, les Milléniaux eux, sont plutôt confrontés au chômage.⁴ En effet, nos aînés nés après la Seconde Guerre mondiale n'ont pas eu besoin de grande qualification pour trouver du travail dans une économie en plein essor tandis que les jeunes générations doivent sans cesse se former et s'adapter pour répondre à un monde en plein changement.

Avec plusieurs générations pouvant se côtoyer au sein d'une entreprise, il est capital pour les managers de comprendre les caractéristiques de chacune d'elles pour s'adapter à leurs attentes et éviter, ou au moins limiter, les risques d'un choc générationnel.

Ce travail cible principalement les jeunes diplômés, c'est pourquoi on se focalisera plus particulièrement sur les deux générations davantage récentes, les Milléniaux ainsi que la Génération Z.

⁴ Le temps. *Inégalités entre baby-boomers et « millenials » : le conflit de générations*. 2018

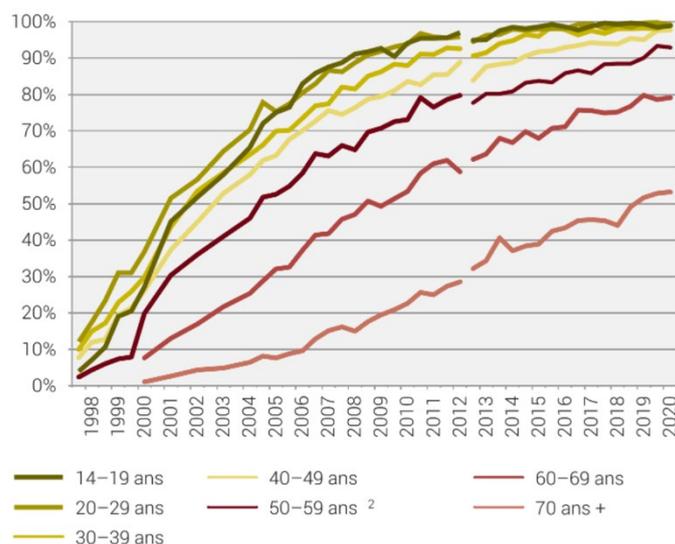
2.1.1 Les milléniaux

« Milléniaux », « Génération Y », « Génération *Why* » ou encore « *Digital natives* », mais qui sont-ils réellement ? Ces jeunes adultes aujourd'hui âgés entre 25 et 40 ans représentent 33% du marché du travail en 2018 (OFS 2019).

Leur surnom d'enfant du numérique (*digital natives* en anglais), leur a été attribué par l'écrivain et conférencier américain, Marc Prensky (2001) et les oppose au *digital immigrants*, c'est-à-dire la génération X.⁵ Alors que les Milléniaux ont grandi avec Internet et les réseaux sociaux, les immigrés du numérique, eux, ont dû redoubler d'efforts pour prendre le train en marche.

Les Milléniaux, contrairement à ses prédécesseurs, n'ont donc aucune peine avec les technologies. En effet, ils ont vu se développer l'ère numérique et sont incollables sur les réseaux sociaux et Internet.

Figure 2 : Évolution de l'utilisation d'Internet par âge en %



(OFS 2020)

Le graphique ci-dessus, découlant d'une enquête de l'Office fédéral de la statistique sur l'utilisation d'Internet en Suisse, montre notamment que les groupes d'âge entre 14 et 39 ans sont les utilisateurs les plus réguliers d'Internet.

Ainsi, grâce à l'émergence du web, et notamment le 2.0, c'est-à-dire des interfaces simples qui favorisent l'échange entre les internautes grâce à des blogs, Wikipédia ou encore les réseaux sociaux⁶, la Génération Y communique et obtient les informations

⁵ PRENSKY, Marc. *Digital Natives, Digital Immigrants*. 2001

⁶ Unow. *Savez-vous ce qu'est le web 2.0 ?* 2017

différemment des anciennes générations : un simple clic leur permet d'avoir accès à des milliers d'informations, et même d'échanger rapidement avec une personne située de l'autre côté du globe. De ce fait, on dit souvent d'eux qu'ils sont impatients, désirent tout, tout de suite et cultive la culture du *zapping*.⁷ En réalité, les jeunes Y ne considèrent que le présent et auront donc potentiellement de la peine à se projeter sur du long terme.

De ce fait, l'étude sur les Milléniaux du cabinet Deloitte (2019), affirme que près de la moitié des répondants souhaiterait quitter leur employeur dans les deux prochaines années.⁸ On considère donc souvent que ces jeunes font preuve d'une faible loyauté envers leur entreprise. Alors que leurs aînés restaient fidèles à une même société sur le long terme et considéraient leur carrière et salaire comme une réussite sociale, on constate une rupture vis-à-vis de ces croyances chez la Génération Y. En effet, ces derniers privilégient l'expérience au statut social et, de ce fait, favoriseront d'abord les voyages et la vie de famille. En ce qui concerne la loyauté, leur vision est là aussi différente. Ils ne refusent pas catégoriquement d'évoluer dans une même entreprise, mais n'hésiteront pas à chercher un nouveau défi si ce dernier ne leur convient plus et qu'ils n'y voient plus de possibilité de développement.

Pouget (2013, pp. 29-30) constate un autre changement de paradigme entre la Génération Y et les précédentes : l'éducation. En effet, le modèle traditionnel d'enseignement qu'ont connu la génération X et les Baby-boomers est dépassé dans le monde digital des Milléniaux. Ces derniers peuvent avoir accès à l'information rapidement en dehors de l'école grâce à Internet et le professeur se transforme plutôt en accompagnateur et en facilitateur qu'en véritable transmetteur de savoir. Ce modèle suppose donc que la génération Y poursuivra son acquisition de connaissances tout au long de sa vie.⁹

En plus d'être présentée comme des spécialistes des technologies de l'information et de la communication, ces jeunes adultes sont souvent décrits comme une génération en quête de sens¹⁰, d'où leur surnom de « Génération *Why* ». En effet, les Milléniaux ressentent le besoin de donner du sens à leur action. Ils ne se contenteront donc pas de réaliser une tâche sans en comprendre l'objectif. De plus, ayant été fortement sensibilisés aux questions environnementales, les jeunes Milléniaux seront souvent en quête d'entreprises engagées et avec une forte responsabilité sociétale¹¹.

⁷ DESPLATS, Marie, PINAUD, Florence. *Manager la génération Y*. 2015

⁸ The Deloitte Global Millennial Survey. 2019

⁹ POUGET, Julien. *Intégrer et manager la génération Y*. 2013

¹⁰ réf. 7

¹¹ réf. 8

L'étude menée par Deloitte soulève également que ces jeunes sont plutôt pessimistes et méfiants. En effet, grandir dans un monde instable leur a enlevé leur optimisme et confiance quant à l'économie et la politique. De ce fait, seuls 15% des Milléniaux suisses interrogés accordent leur confiance aux politiciens et chefs d'entreprises.¹² Cette méfiance conduit même près de quatre jeunes adultes sur cinq à considérer l'option de la *gig economy*, c'est-à-dire l'économie à la tâche où les travailleurs sont indépendants.¹³

2.1.2 La génération Z

La génération Z succède aux Milléniaux et est également appelée « Génération C » (pour Connecter, Communiquer, Créer et Collaborer).¹⁴ Aujourd'hui âgés entre 9 et 24 ans, ils commencent à entrer sur le marché du travail et représentent 7,7% des travailleurs actifs (OFS 2019). On retrouve chez cette génération des caractéristiques semblables à la précédente, mais certaines sont d'autant plus marquée.

Alors que les Milléniaux ont grandi avec la naissance du web, la Génération Z, elle, n'a pas connu un monde sans Internet. On dit alors de ces jeunes qu'ils sont ultra-connectés. En effet, on estime qu'un quart des Suisses entre 20 et 24 ans et un tiers des 15-19 ans naviguent sur Internet plus de trois heures par jour¹⁵ et une grande partie de ce temps est consacré aux réseaux sociaux. Parmi les plus populaires chez cette jeune génération, on retrouve YouTube, Instagram, Snapchat et beaucoup commencent à se tourner vers TikTok, réseau chinois qui prend de plus en plus d'ampleur chez les moins de 25 ans.¹⁶

Mais attention de ne pas s'y méprendre, en dépit de leur forte présence sur les réseaux, les jeunes Z ne délaissent pas pour autant le contact humain et utilisent bien souvent ces outils pour libérer la parole. En effet, leur maître-mot est la transparence et ils sont souvent considérés comme des lanceurs d'alertes.¹⁷ Ils sont engagés et dénoncent ainsi le racisme, l'inaction face au changement climatique ou encore le harcèlement sexuel. L'étude Deloitte sur les Milléniaux¹⁸ s'est également intéressée à la Génération Z. Alors que la protection de l'environnement et le changement climatique est la préoccupation majeure dans les deux groupes de personnes, l'étude souligne que les jeunes Z portent également une attention particulière à la diversité et à la formation.

¹² The Deloitte Global Millennial Survey. 2019

¹³ La Tribune. *La « gig economy » : vers une économie à la tâche mondialisée ?* 2017

¹⁴ GENTINA, Elodie, DECLUSE, Marie-Eve. *Génération Z : des Z consommateurs aux Z collaborateurs*. 2018.

¹⁵ RTS. *Génération 18-25 ans, en quête d'avenir*. 2019

¹⁶ Cominmag. *La consommation des médias en Suisse en 2020, c'est plus de mobile, de Netflix, de Spotify et de TV*. 2020

¹⁷ LEWI, Georges. *Génération Z : Mode d'emploi*. 2018

¹⁸ Deloitte. *The Deloitte Global Millennial Survey*. 2019

À l'instar de leur prédécesseur, les jeunes de la Génération Z cherchent à donner du sens à leur existence ainsi qu'à leur travail. Eux non plus n'hésiteront donc pas à changer de voie si cette dernière ne correspond plus à leurs attentes, car ils ne travaillent pas uniquement pour avoir un revenu en fin de mois, mais surtout pour donner du sens à leur vie. En effet, l'étude Deloitte sur les Milléniaux et la génération Z (2021) soulève que 53% des jeunes de la génération Z prévoient de quitter leur emploi pour trouver une nouvelle opportunité dans les deux prochaines années alors que seulement 21% comptent rester dans l'entreprise au moins cinq ans.¹⁹ Par conséquent, il est nécessaire pour les entreprises d'identifier les besoins de ces jeunes dans le monde du travail afin d'y répondre pour espérer les fidéliser (ce thème sera précisé dans le chapitre 2.4.1).

En conclusion, on peut affirmer que les caractéristiques appliquées à la Génération Z sont les mêmes que celles de leur prédécesseur, mais sont renforcées.

2.2 Critères d'attractivités d'un employeur

Pour comprendre comment attirer les jeunes professionnels, il faut être en mesure d'identifier les critères d'attractivités d'un employeur. Ainsi, Academic Work, agence de placement suédoise spécialisée dans le placement de jeunes diplômés, réalise chaque année une étude sur les attentes des employés de demain : le Young Professional Attraction Index (YPAI)²⁰.

L'étude a relevé les dix critères prépondérants lors du choix du futur employeur des jeunes sondés. Celle-ci démontre que 53% du panel privilégie un emploi où il existe des possibilités de développement et d'évolution ainsi qu'un environnement de travail agréable où réside une bonne entente entre collègues. En troisième position, on observe une volonté de garantir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée grâce à des horaires flexibles, alors que le salaire et autres avantages n'arrivent qu'en quatrième position de cette enquête. Toutefois, 43% des répondants ont admis qu'ils refuseraient un emploi avec un mauvais salaire.

Ces observations appuient ce qui a été dit auparavant : les jeunes Y et Z ne considèrent plus uniquement la réussite à travers un salaire élevé et favorisent le côté social. Ils souhaitent évoluer dans un cadre chaleureux et accordent énormément d'importance au développement. En effet, comme cité auparavant, les jeunes générations ont soif d'apprendre et savent que, afin d'être plus compétitif, ils se doivent d'accumuler des compétences. En ce sens, l'enquête révèle que les répondants souhaitent donc

¹⁹ Deloitte. *The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z survey*. 2021
²⁰ Academic Work. *YPAI 2020*. 2020

majoritairement accumuler les expériences professionnelles, avoir accès à des programmes de formation au sein de leur entreprise ou encore apprendre des collaborateurs ou du manager ayant davantage d'expérience.

L'étude menée par Academic Work relate que la volonté de garantir une certaine *Work Life Balance* est entrée pour la première fois dans le top 3 du classement. Effectivement, la flexibilité devient un critère primordial lors de la recherche d'emploi. Alors que l'on pourrait croire que la crise sanitaire actuelle a un impact sur ce résultat, l'enquête rappelle qu'en 2019 déjà, la volonté de concilier vie privée et professionnelle à travers des horaires de travail flexibles était déjà présente. Plus précisément, selon les résultats du YPAI, les jeunes sont attirés par la possibilité de travailler à temps partiel (50%), la flexibilité des horaires (51%) et une grande majorité est attirée par la possibilité de pratiquer le télétravail. Toutefois, comme il l'avait déjà été mentionné auparavant, les jeunes Y et Z ont besoin de contact humain, c'est pourquoi la pratique du travail à la maison durant toute la semaine ne les séduit pas.

Tel qu'évoquer dans les chapitres précédents, les Milléniaux ainsi que leur successeur sont des jeunes engagés. Ces dernières années, nous avons été témoins de nombreuses manifestations, en Suisse comme à l'étranger, en faveur du climat, des femmes ou encore contre le racisme. Ainsi, d'après l'étude, 73% de l'échantillon s'attend à ce que les entreprises soient également impliquées pour garantir la diversité et l'égalité des sexes. En effet, la responsabilité sociétale de l'entreprise devient de plus en plus importante et est même assimilée à l'image et à la culture d'entreprise pour les sondés.

2.3 Marque employeur

2.3.1 Un pilier du marketing RH

La marque employeur est un levier du marketing RH afin d'attirer de nouveaux collaborateurs et de fidéliser les employés actuels.²¹ Avant de s'intéresser particulièrement à la marque employeur, il est important de définir le cadre du marketing RH. Ce dernier est très vaste, c'est pourquoi ce travail donnera un résumé global de ce concept, mais se concentrera plus précisément sur l'outil de marque employeur.

Le concept de marketing RH est né avec l'arrivée de la Génération Y dans le monde du travail. En effet, ces derniers se présentent avec de nouvelles attentes, une autre vision du monde et une culture du « zapping professionnel », autrement dit, ils changent

²¹ BRILLET, Franck, GAVOILLE, Franck. *Marketing RH : Réussir l'orientation marché de la politique RH*. 2017

régulièrement d'emploi.²² Face à ces nouveaux défis, la fonction RH a dû se réinventer et apprendre à se vendre en intégrant ainsi les fondements du marketing.

Le Marketing RH consiste à appliquer les principes du marketing à la fonction des ressources humaines. On considère ainsi le collaborateur, présent et futur, comme un client, en s'intéressant à ses besoins et à ses attentes pour les comprendre et ainsi adapter son offre.²³ Même si cette approche peut paraître contre-intuitive, le marché du travail représente également un marché concurrentiel, car les collaborateurs, que l'on considère donc comme des clients, ont un vaste choix en matière d'employeur. Le marketing RH s'inspire du marketing interne, en considérant les employés et autres parties prenantes dans une relation marchande, et du marketing social, en voulant créer un environnement de travail agréable pour favoriser le bien-être.²⁴ On différencie dans la démarche deux types de clients : les clients internes, qui représentent les collaborateurs que l'entreprise souhaite fidéliser, et les clients externes, c'est-à-dire les candidats que la société désire attirer.

Figure 3 : Intersection entre stratégie, marketing et ressources humaines



Panczuk et Point, 2008, p.33

²² PANCZUK, Serge, POINT, Sébastien. *Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines*. 2008

²³ BRILLET, Franck, GAVOILLE, Franck. *Marketing RH : Réussir l'orientation marché de la politique RH*. 2017

²⁴ réf. 22

D'après la figure ci-dessus, les auteurs Panczuk et Point (2008), marque la différence entre le marketing interne et marketing RH en s'appuyant sur le fait que ce dernier est également lié à la stratégie d'entreprise.

Le marketing RH se doit de transposer le principe des 4P à la gestion des ressources humaines afin d'atteindre ses objectifs :

- Le produit représente le poste proposé au candidat ainsi que les missions confiées au collaborateur ;
- La distribution est liée au processus de recrutement pour le candidat et au système de management pour l'employé ;
- Le prix correspond au salaire proposé au candidat, ainsi qu'à la rémunération et autres avantages offerts aux collaborateurs ;
- Enfin, la promotion se traduit à travers la communication autour de l'offre proposée au candidat et à travers la communication interne pour le salarié.²⁵

2.3.2 Concept

La marque employeur a connu plusieurs définitions au fil des années. Pour les auteurs Ambler et Barrow (1996), la marque employeur se définit comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée.* ».²⁶ On peut également la définir comme une proposition d'emploi (Franca et Pahor, 2012 ; Soulez et Guillot-Soulez, 2011), un ensemble d'objectifs internes et externes (Backaus et Tikoo, 2004 ; Srivastava et Bhatnagar, 2010) ou encore une identité (Franca et Pahor, 2012 ; Weinrich *et al.* 2011).²⁷ À partir de cela, les auteures Viot et Benraïss-Noailles (2014), donne une définition globale incluant ces éléments. Ainsi, elles expliquent que la marque employeur « *est une promesse d'emploi unique (UEP) à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur.* ».²⁸

On retiendra donc que la marque employeur repose sur trois avantages qu'un employé, actuel ou potentiel, percevra en travaillant pour une entreprise :

- Les avantages fonctionnels : relatifs au développement de l'employé ainsi que l'utilité et l'intérêt des missions confiées ;

²⁵ Habefast Group. *Quelle place pour le marketing RH dans les entreprises.* 2020/

²⁶ CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey, VIGNOLLES, Alexandra. *Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche.* 2015

²⁷ VIOT, Catherine, BENRAISS-NOAILLES, Laïla. *Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?* 2014

²⁸ réf. 26

- Les avantages économiques : liés aux aspects financiers tels que le salaire ou autres avantages monétaires et matériels ;
- Les avantages psychologiques : relatifs au sentiment d'appartenance des employés vis-à-vis des valeurs et de la culture d'entreprise.

L'importance de ce concept est de taille pour les entreprises, car on estime que 33% des candidats refuseraient un poste au sein d'une entreprise ayant une mauvaise réputation (La Super Agence, 2020). De ce fait, il est essentiel pour les sociétés souhaitant attirer de jeunes diplômés de prendre le temps de développer une bonne marque employeur.

2.3.3 Créer une marque employeur

L'objectif pour les sociétés est donc de se positionner comme un employeur de choix envers ses salariés et les candidats potentiels en se différenciant notamment des concurrents. Pour cela, Lievens (2007, cité par Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015), soutient que la marque employeur s'élabore en trois phases :

- Premièrement, en identifiant et développant les valeurs offertes aux employés et aux candidats. Il s'agira alors d'exprimer ce que l'entreprise a à offrir aux employeurs, autrement dit, l'*Employer Value proposition* ;
- Deuxièmement, en communiquant les valeurs identifiées lors de la première étape, grâce aux outils marketing ;
- Finalement, en s'assurant d'agir conformément à la promesse faite.

Relativement à la dernière étape, il est nécessaire que l'entreprise réduise l'écart entre ce qu'elle prétend faire et ce qu'elle fait réellement. Aussi, la marque employeur se décompose en trois axes :

- L'identité employeur : l'histoire de l'entreprise, sa mission, ses valeurs, ses pratiques ;
- L'image employeur interne : ce que pensent les collaborateurs internes à l'entreprise relativement à l'ambiance et les conditions de travail ;
- L'image employeur externe : la vision du public extérieur à l'entreprise, et donc, des potentiels candidats.²⁹

Certains auteurs parlent d'un quatrième axe : les pratiques RH. En effet, ces dernières sont fondamentales lorsqu'on parle de marque employeur, car il ne suffit pas seulement de paraître être un employeur de choix, il faut l'être réellement dans les faits. Dès lors, on parle ici de tous les processus RH de l'entreprise comme le recrutement, l'intégration des nouveaux employés, les formations offertes ou encore la rémunération.

²⁹ Jobcampaig. *Marque employeur : comment devenir un employeur attractif*. 2019

2.3.4 Avantage pour l'entreprise

Maintenant que le concept de marque employeur a été défini, il est intéressant de se pencher sur les avantages pour l'entreprise d'adopter une telle stratégie.

Selon une enquête du Credit Suisse (2017), une PME sur deux en Suisse rencontre des difficultés à recruter le candidat idéal.³⁰ Ceci s'explique notamment par le fait que les recruteurs recherchent de plus en plus des personnes dotées de soft skills, qui se montreront autonomes et surtout adaptables. Face à cette situation, la marque employeur permettra entre autres de filtrer les candidatures en attirant des profils correspondant mieux à leurs attentes. En effet, une étude réalisée par Brandon Hall Group affirme que les entreprises développant une forte marque employeur ont 130% de chance d'augmenter le recrutement de nouveaux employés.³¹

D'après la Super Agence, agence de Marketing française spécialisée notamment dans l'*inbound recruiting*³², les entreprises avec une forte marque employeur diminueraient ainsi de 43% le coût du recrutement. Ceci est dû à l'attraction de meilleurs candidats comme cité précédemment. En ce sens, l'agence révèle également qu'une puissante marque employeur augmente de 50% le nombre de candidatures très qualifiées.³³

Mais les avantages de la marque employeur ne s'arrête pas uniquement au niveau du recrutement. Ainsi, l'étude citée précédemment soutient que 84% des employés sondés dans leur enquête quitteraient leur entreprise au profit d'une société ayant une meilleure réputation. Dès lors, il est possible d'affirmer qu'une bonne marque employeur conduit à une fidélisation des employés et ainsi, une réduction du turn-over. De plus, des employés fidélisés sont souvent des employés motivés et donc, plus performants.

³⁰ RULLIER, Thibaud. *Une PME suisse sur deux peine à recruter*. 2017

³¹ LAGUNAS, Kyle. *Understanding the Impact of Employer Brand*. 2014

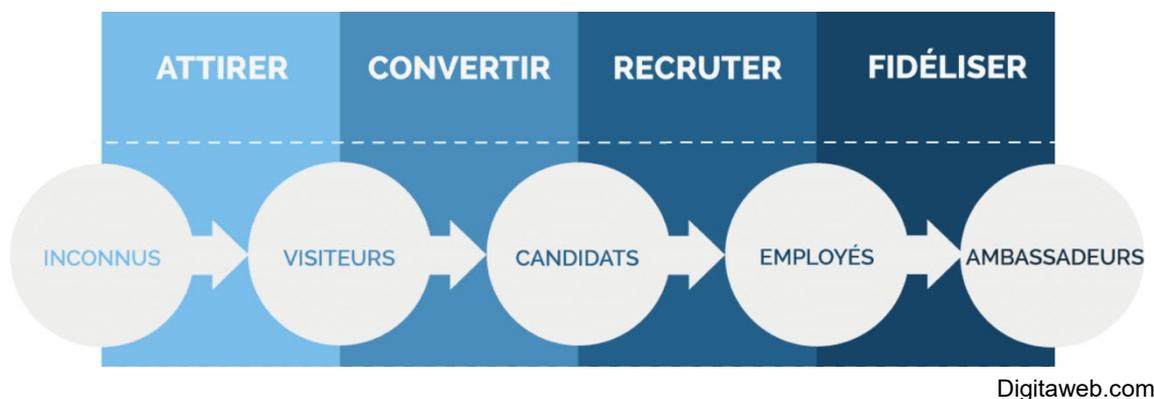
³² L'inbound recruiting est une stratégie basée sur la marque employeur et développée dans le but d'attirer les meilleurs candidats.

³³ VIGNERON, Guillaume. [Infographie] 10 chiffres sur la Marque Employeur à retenir pour 2020.

2.4 Attirer, convertir, engager, fidéliser

Dès lors que la marque employeur a été défini auparavant, nous allons nous intéresser maintenant aux actions concrètes de *l'inbound recruiting*, atout essentiel de la marque employeur.

Figure 4: Inbound recruiting



Digitaweb.com

L'inbound recruiting se calque sur les mêmes principes que *l'inbound marketing*, le but étant de faire venir le client (ici le candidat) à nous plutôt que d'aller le chercher. Pour mettre en place ce processus, l'entreprise doit commencer par identifier spécifiquement ses besoins en termes de recrutement pour déterminer son candidat persona (cible RH). De là, il en découlera le reste du processus de conversion, recrutement et fidélisation évoquer ci-après.

2.4.1 Attirer les jeunes professionnels

Selon l'enquête de la Super Agence citée précédemment, 83% des recrutements ont débuté par une simple recherche en ligne sur une entreprise et 79% des jeunes de moins de 35 ans ont recours aux réseaux sociaux lors de la recherche d'un emploi. Par ailleurs, avec l'avènement de sites de comparaison comme Glassdoor, il est très facile de se renseigner sur l'expérience candidat. Comme cité précédemment, une grande majorité de jeunes professionnels partageront une mauvaise expérience sur les réseaux. Dès lors, on comprend l'importance des réseaux dans le processus de recrutement de jeunes collaborateurs.

2.4.1.1 L'offre d'emploi

Le processus de recrutement via la presse est dépassé. Pour recruter les jeunes diplômés, il faudra alors miser sur les réseaux sociaux, centré sur la vie personnelle ou les réseaux pro, comme LinkedIn ainsi que sur les portails d'emploi en ligne, les *Job boards*³⁴, comme le site Jobup, où le candidat pourra simplement déposer son CV et être

³⁴ DESPLATS, Marie, PINAUD, Florence. *Manager la génération Y*. 2015

alerté lorsque des offres d'emploi, correspondant à ce qu'il recherche, sont créées. Pour ce faire, les entreprises, après avoir identifié leur cible RH, doivent alors choisir précisément les termes utilisés dans leurs annonces. Desplats et Pinaud (2015), soulignent par exemple que lorsqu'une entreprise recherche un responsable Web marketing, il faudra utiliser des termes comme « responsable e-marketing » ou encore « *product manager* ». Il est donc primordial pour les entreprises d'identifier en amont les intitulés de poste que recherchent les jeunes professionnels en parcourant quelques CV.

En plus de soigner l'intitulé du poste, les recruteurs doivent élaborer l'annonce en mettant en avant ce qui intéresse les jeunes diplômés. Il est donc nécessaire d'exposer les missions confiées, mais aussi les activités de l'entreprise, ses valeurs sociales et écologiques, la politique RH ou encore les possibilités de développement, qui représentent les critères d'attractivités évoqués dans le chapitre 2.2. Cette étape correspond à la phase « convertir » du tunnel de conversion.

2.4.1.2 La communication sur le web

Si l'annonce suscite son intérêt, le jeune professionnel ne va pas pour autant envoyer sa candidature sans avoir effectué de recherches au préalable. En effet, baigné dès son plus jeune âge par Internet, le jeune Y ou Z saura où se renseigner sur l'entreprise qui l'attire. Une étude réalisée par Stepstone concernant la communication de la marque employeur soulève que 95% des potentiels candidats procéderont à une recherche d'information sur l'employeur avant d'envoyer leur candidature.³⁵ Les futurs employés rechercheront l'information en premier lieu sur le site internet de l'entreprise. Dès lors, il est important pour les sociétés de soigner l'image de leur site web et de communiquer sur les sujets auxquels les jeunes générations sont sensibles.

Pouget (2013) préconise d'aborder quatre sujets précisément :

- L'environnement de travail. Comme cité précédemment, une bonne ambiance de travail est un critère prépondérant pour les jeunes. Aussi, l'auteur indique que l'organisation physique des locaux est également un point important sur lequel communiquer lorsqu'on parle d'environnement de travail ;
- La convivialité. Ce point rejoint le précédent, mais l'auteur précise qu'il ne faut pas hésiter à communiquer sur la décontraction et le fun au sein de l'entreprise ;
- L'équilibre vie privée/vie professionnelle. Cet élément est également essentiel pour les jeunes générations comme il a été évoqué auparavant. En effet, il est important pour eux de pouvoir s'épanouir personnellement en dehors du travail et donc de jouir de flexibilité de la part d'un employeur ;
- La possibilité d'être acteur. Une fois encore, ce critère a déjà été cité plus haut. Les Y et Z cherchent à donner du sens à leurs actions, c'est pourquoi il est

³⁵ Stepstone. *Marque Employeur : la communication au-delà du battage publicitaire*. 2011

essentiel de leur démontrer que leurs missions auront un impact et seront valorisées.³⁶

Toutefois, la même enquête révèle que même si une grande majorité des personnes favorisent le site internet, seules 45% d'entre elles perçoivent cette source comme fiable. Dès lors, les jeunes professionnels tenteront de trouver d'autres sources d'informations que le canal officiel. Pouget (2013) liste les différents canaux par lesquels l'entreprise peut communiquer :

- Les réseaux sociaux pro tel que LinkedIn. Ils favorisent les mises en relation professionnelle pour les candidats et permettent aux entreprises de trouver des profils rares ;
- Le blog RH. Il offre du contenu sur l'entreprise, les collaborateurs et les offres d'emploi actuels. Cet outil permet aux sociétés de s'exprimer de manière moins conventionnelle que sur le site officiel ;
- Twitter, qui donne également la possibilité de partager du contenu avec des potentiels candidats de manière plus familière ;
- Le chat RH ou les webinaires. Ils rassemblent des entreprises avec des potentiels candidats afin de discuter divers sujets liés aux ressources humaines. Pour les grandes entreprises, ce processus permet de refléter une taille plus humaine pour le candidat ;
- Les *serious games*. Il s'agit de jeu de rôle reposant sur des mises en situation où les candidats sont amenés à effectuer des missions pour découvrir l'entreprise. Mazars en a fait l'expérience pour augmenter l'expérience candidat, en proposant des jeux interactifs pour découvrir l'état d'esprit de la société.³⁷ Cet outil permet également aux recruteurs d'identifier les candidats motivés et de présenter l'entreprise sous un angle plus ludique.

Les réseaux sociaux ont également leur importance quand il s'agit de toucher les nouvelles générations. Ainsi, les entreprises peuvent aussi se tourner vers les réseaux plus récents comme Snapchat, Instagram ou encore TikTok. Pour attirer leur attention, il s'agira pour les entreprises d'aller à l'essentiel à travers de courtes vidéos présentatives qui susciteront leur intérêt.³⁸

2.4.1.3 Contact avec le candidat et entretien

Une fois qu'un potentiel candidat a été identifié, il s'agit pour l'entreprise de ne pas perdre de temps et de le contacter dans les meilleurs délais. En effet, les jeunes générations sont plutôt impatientes, désirent tout, tout de suite et se lassent des recruteurs s'éternisant.

³⁶ POUGET, Julien. *Intégrer et manager la génération Y*. 2013

³⁷ BILARD, Aurelya. *Marque Employeur : 5 exemples de communication RH*. 2019

³⁸ ROCCO, Sophie. *Marketing Digital : comment toucher les jeunes de la Génération Z ?* 2019.

Ils s'attendent lors d'un entretien à des informations concrètes et utiles concernant la culture de l'entreprise ou les pratiques de responsabilité sociétale. Il faut alors que l'entreprise soit en mesure de lui communiquer des informations plus précises que ce qu'il a déjà pu découvrir sur Internet. Par ailleurs, l'environnement de travail étant une donnée fondamentale, le recruteur peut organiser une visite des locaux pour charmer le candidat. En effet, Google est une référence en termes d'employeur notamment grâce à ses locaux ultra-design.³⁹ Même si les PME n'ont pas autant de moyen pour miser sur un lieu de travail aussi créatif que le géant informatique américain, il est néanmoins possible, et nécessaire, de créer un lieu de travail agréable et favorable à la concentration.

Une fois de plus, après l'entretien terminé, les potentiels candidats s'attendent à un retour sans délai. Desplats et Pinaud (2015) citent une étude menée par un cabinet de recrutement pour affirmer que 91% des candidats vont accepter une offre d'emploi à l'issue de l'entretien, mais ils ne seront plus que la moitié après une semaine et moins de 10% après deux semaines.

Pour les postulants qui ne sont pas retenus, l'expérience candidat n'est pas à négliger. En effet, comme cité auparavant, ces derniers utilisent des sites comme Glassdoor pour partager leur expérience avec les internautes. Dès lors, des avis positifs contribueront à une marque employeur puissante, mais les déclarations négatives terniront l'image de l'entreprise. Pour appuyer ce postulat, Robert Walters (2015, cité par Souissi, 2020, p. 52), soutient que 92% des candidats racontent leur mauvaise expérience lors d'un entretien, 78% vont même jusqu'à refuser un poste si l'expérience candidat lors de l'entretien n'a pas été bonne et l'incidence se répercute même sur la relation client puisque 52% des candidats affirment être moins enclins à se procurer des biens et service de l'entreprise suite à une expérience candidat désagréable.

2.4.2 Fidéliser ses jeunes collaborateurs

Une fois les jeunes talents recrutés, faut-il encore être capable de les fidéliser. C'est là que commence l'expérience collaborateur.

2.4.2.1 L'intégration

L'intégration correspond aux prémices de la fidélisation pour le nouveau collaborateur, c'est pourquoi il est primordial que l'intégration du candidat soit en cohérence avec l'*Employer proposition value*, autrement dit la promesse employeur. En effet, c'est à ce moment que le nouvel employé découvre si la promesse faite à travers la marque

³⁹ DESPLATS, Marie, PINAUD, Florence. *Manager la génération Y*. 2015

employeur est bien réelle. Un processus d'intégration réussi se fait par quatre étapes clé selon Souissi (2020, p. 122).

Premièrement, il faut veiller à soigner l'accueil du nouveau collaborateur en s'assurant que le matériel nécessaire soit en condition. L'entreprise peut également s'appuyer sur les retours des anciens collaborateurs. Lorsqu'arrive le nouvel employé, il est primordial de lui réserver un accueil chaleureux en le présentant aux équipes ainsi qu'aux dirigeants. L'auteure recommande également de mettre en place une journée ludique avec les nouveaux collègues pour intégrer le nouvel arrivant. Cette journée peut s'organiser au travers de jeux qui mettent en avant l'histoire, la culture et les valeurs de l'entreprise. Deuxièmement, il est primordial de structurer la prise de fonction. Pour ce faire, l'entreprise peut désigner un mentor qui présentera les pratiques internes à la nouvelle recrue. Finalement, l'entreprise doit mettre en place un suivi pour assurer un *feedback* au collaborateur. Ainsi, on questionnera ce dernier sur l'environnement de travail et ses besoins. Il sera dès lors plus simple de s'assurer que tout est mis en œuvre pour qu'il puisse être épanoui dans son travail, et si ce n'est pas le cas, on pourra alors identifier ses besoins et lui proposer des solutions concrètes (accompagnement ou formation).

2.4.2.2 Manager les jeunes Y et Z

Souissi (2020, pp. 125-170) propose plusieurs axes pour fidéliser les jeunes professionnels :

- Comprendre leurs facteurs de motivation et les favoriser. En effet, la motivation va favoriser l'engagement des jeunes collaborateurs dans leur mission et donc, leur plaisir et leur performance. Les sources de motivation peuvent être diverses : la **motivation intrinsèque** (sentiment d'appartenance, sens du travail, autonomie, reconnaissance, etc.), la **motivation extrinsèque** (rémunération et avantages sociaux, recherche de récompense, etc.), la **motivation identifiée** (relative à une activité qui fait sens et correspond aux valeurs de l'employé) et la **motivation introjectée** (la valorisation de l'estime de soi, le maintien d'une bonne réputation et l'esquive de la culpabilité). Évidemment, les motivations intrinsèques et identifiées amènent de meilleures conséquences pour l'employé ainsi que pour l'entreprise, d'où la nécessité de les identifier et favoriser.
- Amener du sens à leur travail à travers le **job crafting**. Le terme *job crafting* peut se traduire par le « travail fait main ». L'objectif est donc pour le collaborateur de modeler ses missions de manière à ce qu'elles s'alignent à ses valeurs et compétences. D'après l'auteur, cette méthode permettra à l'employé de renforcer sa collaboration, développer son autonomie, améliorer son bien-être et sa créativité.
- Favoriser le développement des compétences. On distingue deux types de compétences : premièrement, les **hard skills** qui repose sur le savoir (les connaissances théoriques acquises à travers la formation initiale ou continue) et le savoir-faire (lié à la mise en œuvre des connaissances). Deuxièmement, les **soft skills** qui se compose du savoir-être (les attitudes et comportements) et du savoir-être cognitif (autrement appelé le « savoir résoudre » grâce à ses

compétences intellectuelles). Le but pour l'entreprise est d'identifier les forces des jeunes professionnels et de lui proposer un plan de développement, en gardant à l'esprit leurs souhaits.

- Allier le bien-être et la performance. En effet, un collaborateur se sentant bien dans son environnement de travail augmentera sa performance comme on a déjà pu l'évoquer auparavant. On distingue deux approches du bien-être : tout d'abord, le **bien-être subjectif**. Il est lié à la sensation d'émotions agréables, comme la joie ou la gratitude, le manque d'affects désagréables, comme un sentiment d'anxiété ou de colère ainsi qu'un niveau élevé de satisfaction dans l'existence. La deuxième approche est celle du **bien-être psychologique** et il repose sur l'autonomie, la compétence, la croissance personnelle, les relations positives, l'acceptation de soi et le sens de la vie. L'auteur propose un modèle pour mesurer le niveau de satisfaction des collaborateurs et sur lesquels l'entreprise peut agir pour augmenter le bien-être des employés : les émotions positives (en faisant preuve de gratitude), l'engagement (en proposant au collaborateur des activités qui le passionne et le challenge), les relations positives (en créances des espaces de détente et en partageant des instants de joie), le sens à la vie (en définissant des objectifs en lien avec les valeurs de l'employé) et l'accomplissement (en félicitant la qualité du travail).

2.4.2.3 Employee advocacy

Souissi (2020, p. 58) recommande de proposer aux jeunes collaborateurs de devenir des ambassadeurs de l'entreprise.⁴⁰ Ainsi, l'employé ambassadeur a pour mission de communiquer sur l'entreprise auprès de cibles définies. Cette démarche va permettre de renforcer la marque employeur, mais aussi d'accélérer l'intégration des nouveaux employés et ainsi leur permettre de développer un sentiment d'appartenance.

2.5 Entreprises suisses ayant développé une bonne marque employeur

Maintenant que les concepts et processus ont été définis, il est intéressant de se pencher de plus près sur les pratiques actuelles des entreprises en suisse. En ce sens, l'agence suisse Jobcampaign, spécialisée dans la marque employeur, présente en 2019 une liste d'entreprises suisses avec une puissante marque employeur.⁴¹

2.5.1 Romande Energie

Cette entreprise vaudoise a développé une forte marque employeur. Son maître-mot est la transparence et en ce sens, son site carrière explique le processus de postulation complet, donne des conseils pour optimiser une candidature et développe toute l'expérience collaborateur (intégration, formation et évolution).

⁴⁰ SOUISSI, Corinne. *Gérer les talents avec la psychologie positive : attirer, recruter, fidéliser et manager*. 2020

⁴¹ Jobcampaign, *7 entreprises suisses avec une Marque Employeur canon (et comment vous en inspirer) !* 2019

En tant que fournisseur d'énergie, cette dernière a à cœur de préserver la planète et le communique fièrement à travers sa marque employeur. Ainsi, l'entreprise met en avant sa responsabilité sociétale et ces actions en faveur du développement durable à travers son site internet, mais également des réseaux sociaux.

Elle se positionne également comme une société favorisant la diversité et l'égalité des chances en mettant en avant des portraits de collaborateurs et collaboratrices.

La Romande Energie est présente sur Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram et YouTube où elle poste régulièrement des photos et vidéos pour présenter ses métiers et collaborateurs. Le ton utilisé est plutôt familier et transparent, en adéquation avec l'ensemble de sa marque employeur.

Ainsi, on peut estimer que la Romande Energie tient à donner du sens à ses activités à travers un engagement sociétal responsable et en proposant un cadre de travail agréable et transparent.

2.5.2 Swiss International Air Lines

La compagnie aérienne utilise divers canaux de communication : site carrière, blog et réseaux sociaux. Ainsi, sur son site carrière, l'entreprise souligne ses engagements : offres avantageuses aux familles, implication envers la cause LGBT, programme de gestion de la santé, etc. Elle se positionne ainsi comme une entreprise centrée sur l'humain et favorisant le bien-être de ses collaborateurs.

Swiss a bien intégré le concept d'*employee advocacy*. En effet, la société helvète expose ses collaborateurs sur les réseaux sociaux. Ainsi, tous les mois un collaborateur a l'opportunité de partager son quotidien sur la page Instagram de la compagnie. Sur YouTube, l'entreprise a même créé une série intitulée « *#FollowMyDay* » où les collaborateurs emmènent les spectateurs dans différents coins du globe pour leur faire découvrir des merveilles.

En conclusion, la compagnie suisse tient à démontrer son côté humain. Ses différentes apparitions sur les réseaux sociaux le prouvent à travers des contenu créatif, vrai et proche des internautes.

2.5.3 Rolex

L'entreprise de montre a poussé son positionnement de luxe jusqu'à sa marque employeur. Ainsi, l'entreprise a créé son propre site de carrière, indépendant de son site entreprise. À travers un design sobre et élégant, Rolex met en avant les possibilités de

carrière pour les jeunes talents et veille à rappeler ses valeurs d'excellence à travers son vocabulaire.

La société suisse utilise uniquement LinkedIn pour travailler sa marque employeur, les autres réseaux étant utilisés pour promouvoir ses produits exclusivement. Elle y dépeint l'environnement de travail ainsi que les efforts mis en œuvre pour le bien-être de ses talents.

En conclusion, l'image de Rolex n'est pas aussi récréative que les deux précédentes, mais sa marque employeur est conforme à l'ADN de l'entreprise de luxe.

2.5.4 Migros

Le géant orange, premier employeur de Suisse, veille à garder son identité et son slogan dans ses pages carrières. Ainsi, elle adapte son slogan pour attirer des nouveaux talents : M comme Motivé. L'entreprise veille à présenter tous les avantages qu'ont les collaborateurs en travaillant pour elle ainsi que les développements de carrière envisageables.

Comme Swiss, Migros met au centre de ses priorités l'humain. Il présente lui aussi les avantages dédiés aux familles, son engagement envers de bonnes conditions de travail et les possibilités d'évolution.

Sur les réseaux, l'entreprise est présente sur YouTube où elle publie régulièrement des vidéos d'employés décrivant leur travail. On la retrouve également sur Whatchado, qui est un réseau professionnel germanophone destiné aux jeunes.

Ainsi, Migros communique bien son positionnement humain. On peut déduire, comme l'entreprise est le premier employeur de Suisse, que la promesse employeur faite est tenue.

2.5.5 SIG

Les services industriels genevois prônent le bien-être au travail. Ainsi, ils détaillent leurs conditions de travail flexible sur leur page carrière : télétravail, autonomie des employés ou encore horaires de travail modulable et ils n'hésitent pas à mettre en avant le taux élevé de satisfaction de leur collaborateur, une rémunération attractive, des avantages sociaux et des possibilités de formations séduisants.

Sur LinkedIn, SIG affiche sa valeur principale : l'écologie. Elle y poste des contenus prouvant leur implication dans la préservation de l'environnement. L'entreprise est également présente sur YouTube, Twitter, Facebook et Instagram qu'elle utilise pour partager du contenu axé sur les ressources humaines.

De par son fort positionnement envers l'écologie, la compagnie SIG pourra attirer des profils avec la même valeur. Ceci est un avantage, car comme cité dans les chapitres précédents, les jeunes générations ont pour préoccupation numéro une la protection de l'environnement.

2.5.6 Banque Pictet

Comme Rolex, la Banque Pictet démontre son image d'excellence jusqu'à sa marque employeur. Sur son site carrière, elle publie des vidéos de ses collaborateurs fières d'appartenir à une telle entreprise. Elle y met aussi en avant sa culture d'entreprise et ses valeurs et précise qu'elle tient à ce que les collaborateurs soient en harmonie avec ces dernières pour assurer un engagement sur le long terme.

Elle se décrit également comme favorisant l'égalité en décrivant par exemple le service de garde d'enfant mis en place au sein de la société.

Cette banque suisse utilise principalement LinkedIn pour communiquer sur sa marque employeur. Elle y partage des témoignages de collaborateurs, mais aussi les opportunités offertes aux jeunes diplômés.

Pictet est également présente lors de salons dédiés aux étudiants par exemple, ce qui démontre que malgré l'importance du digital, il peut aussi être intéressant de mener des actions *off line*.

2.5.7 CFF

La compagnie ferroviaire suisse est à l'écoute des besoins des jeunes diplômés. Sur sa page carrière, l'entreprise met en avant l'équilibre vie privée/vie professionnelle ainsi que l'inclusion et donnent des exemples concrets de ce qui est mis en place : temps partiel, prise en charge d'une partie des frais de garde, etc.

Afin de s'assurer de trouver le candidat idéal, les CFF ont instauré un test de compatibilité amusant que les candidats peuvent effectuer pour découvrir la culture de l'entreprise et s'assurer d'être en harmonie avec celle-ci.

La société utilise principalement LinkedIn, mais aussi Facebook et YouTube pour partager des contenus favorisant une bonne marque employeur. Elle y poste notamment des vidéos pour faire découvrir ses métiers et donne la parole à ses collaborateurs, notamment ceux aux profils atypiques.

En résumé, les CFF ont bien compris l'intérêt d'être à l'écoute des jeunes talents et n'hésitent pas à communiquer sur les avantages que les jeunes auraient en travaillant pour cette compagnie.

3. Méthodologie

Après une analyse de la revue littéraire qui a permis d'acquérir le vocabulaire nécessaire à la réalisation de ce travail, plusieurs hypothèses ont pu être émises :

- Les jeunes générations sont adeptes du web 2.0 et réalisent des recherches approfondies avant d'envoyer leur candidature auprès d'une entreprise ;
- Les Milléniaux ainsi que la génération Z sont des jeunes engagés et n'en attendent pas moins des entreprises. Ils veulent un travail avec du sens et correspondant à leur propre valeur.
- Une fois employés, ils attendent que des propositions d'évolution leur soient offertes, que l'entreprise mette tout en œuvre pour avoir un cadre de travail agréable et qu'ils aient un bon équilibre vie privée/vie professionnelle grâce à des horaires flexibles notamment.
- Ils cultivent la culture du zapping et donc, s'ils ne se sentent plus en phase avec l'entreprise, ils n'hésiteront pas à trouver un nouveau challenge ailleurs.

L'étude qualitative a par la suite permis de renforcer ces hypothèses. Cette dernière avait pour but de mettre en avant le point de vue de spécialistes RH en entreprises quant aux attentes de leurs futurs collaborateurs ainsi que d'identifier ce qui est mis en place, ou non, pour les attirer et les fidéliser. Trois entretiens avec des spécialistes RH appartenant à trois grandes entreprises suisses, dont deux grands groupes réputés au niveau national, ont été menés. Dû à la situation de crise sanitaire actuelle et par manque de temps, les trois répondants ont souhaité que le questionnaire leur soit transmis par e-mail.

Leurs réponses, ainsi que la revue de littérature effectuée au préalable, ont permis d'acquérir le vocabulaire nécessaire pour la réalisation de l'étude quantitative.

3.1 Étude quantitative

Comme cité précédemment, les explications des spécialistes RH ainsi que les informations acquises dans la revue de littérature, notamment l'enquête menée par Academic Work sur l'attente des jeunes envers leur employeur, ont permis de sélectionner les questions ainsi que les choix de réponses pour le questionnaire quantitatif.

Le questionnaire débute avec une question permettant de segmenter les répondants. Trois cibles sont identifiées :

- Les étudiants et les diplômés en recherche d'emploi
- Les étudiants en emploi et les employés
- Les indépendants

De plus, le questionnaire s'adresse spécifiquement aux diplômés récents, c'est-à-dire qui ont obtenu leur diplôme il y a moins de cinq ans. Toute autre réponse renvoi le répondant à la fin du questionnaire, car il ne correspond pas à la cible de ce travail.

L'enquête a pour objectif de valider (ou non) les hypothèses émises au début de ce chapitre, en identifiant les besoins et attentes des récents diplômés dans leur vie active, ainsi que de proposer des recommandations aux entreprises pour pouvoir attirer ces jeunes générations en fonction de leurs attentes. Pour ce faire, le questionnaire est composé de quatre parties distinctes :

- Les critères prépondérants dans la recherche d'emploi
- Les critères de satisfaction concernant les jeunes déjà employés
- Les outils accompagnant les jeunes lors de la recherche d'emploi
- La fidélité auprès de l'entreprise

D'autres questions pour identifier le profil du candidat ont été posées et il était également intéressant pour ce travail de se questionner sur les conséquences de la crise sanitaire sur la possibilité de pratiquer le télétravail puisque c'est une composante de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, c'est pourquoi, deux questions en lien avec le COVID-19 ont été posées aux étudiants en emploi ainsi qu'aux employés.

Afin de faciliter l'analyse des données, l'échelle de Lickert à quatre échelons a été choisie, principalement pour mesurer le degré de satisfaction et d'accord avec certains critères. L'échelle paire a été choisie délibérément pour forcer les répondants à prendre position. Bien évidemment, le questionnaire a été réalisé de sorte à être suffisamment exhaustif dans le choix de réponses, mais pour chaque question, il est laissé la possibilité aux répondants d'ajouter un commentaire.

Le questionnaire a été préalablement testé par trois personnes pour s'assurer de la clarté des questions et que ce dernier ne dépasse pas 10 minutes.

L'échantillon se compose d'étudiants de hautes écoles/universités ou de diplômés de celles-ci ces cinq dernières années puisqu'on s'intéresse aux jeunes débutant leur vie active.

Les réponses ont été récoltées premièrement à travers WhatsApp en contactant d'anciens et d'actuels camarades. Dans un deuxième temps, le questionnaire a été publié sur le réseau LinkedIn pour toucher plus de répondant. Après deux semaines sur le réseau, l'enquête a été clôturée en ayant récolté 101 réponses.

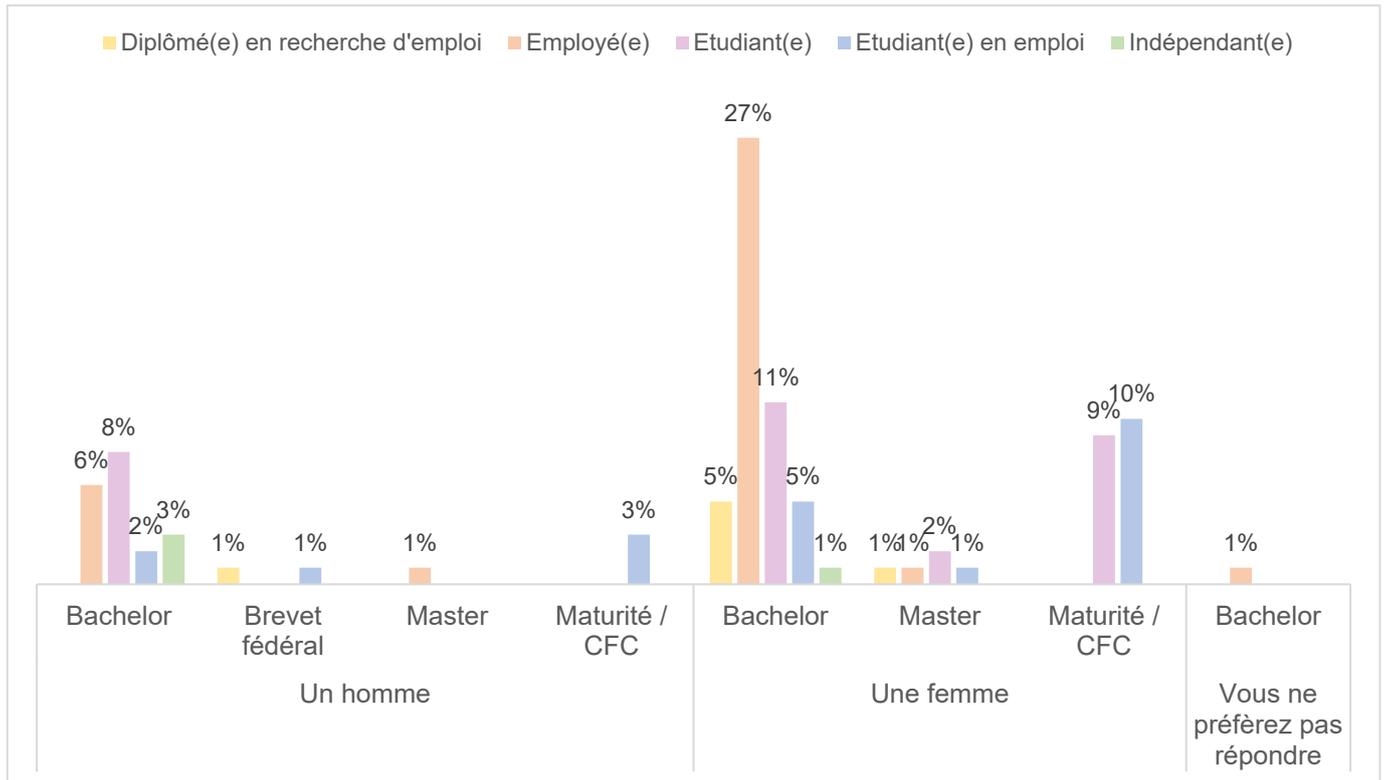
Parmi les 101 réponses, deux ont dû être exclues, car les répondants ne correspondaient pas à la cible de cette enquête. Par conséquent, le questionnaire a récolté 99 avis valables.

4. Analyse des résultats

4.1 Informations générales

Concernant tout d'abord l'échantillon de l'enquête, parmi les 99 réponses valides récoltées, 25 des répondants sont des hommes, 73 des femmes et un sondé a préféré ne pas répondre à la question.

Figure 5 : Statut professionnel en fonction du dernier niveau de formation achevé et du sexe



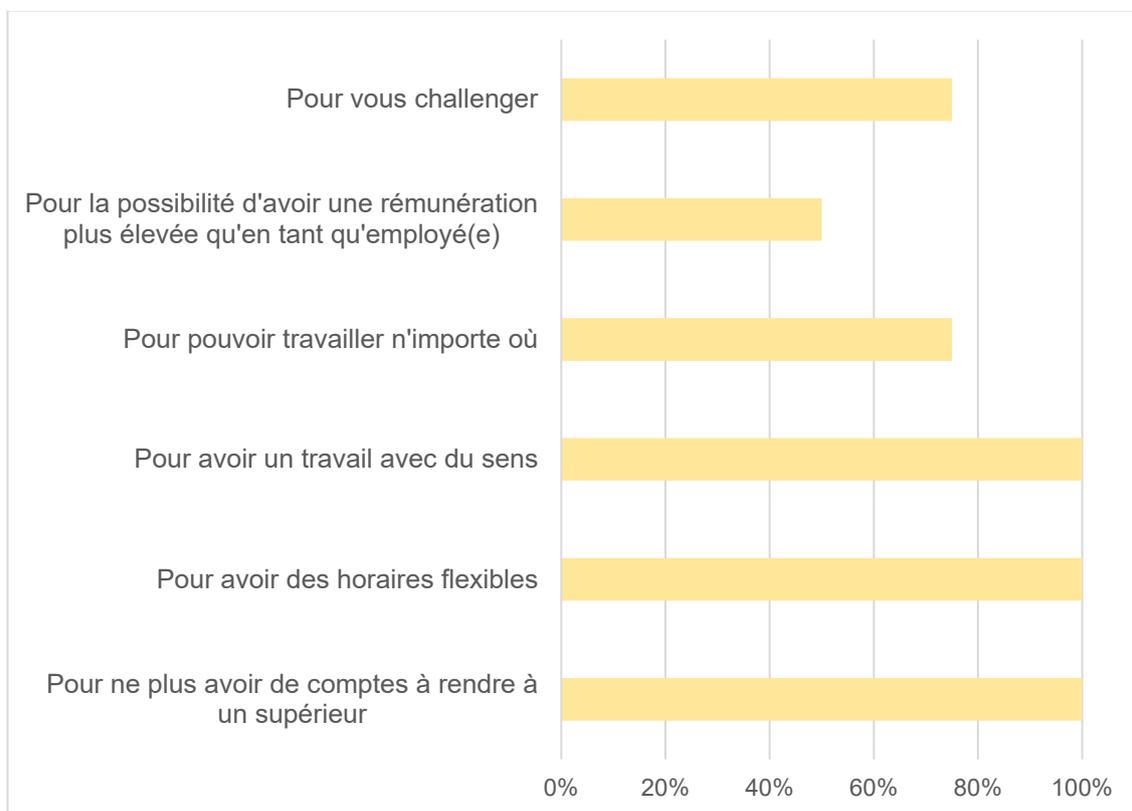
Le graphique ci-dessous démontre le profil des répondants. On observe que la majorité sont des femmes employées ayant un Bachelor et des étudiantes. Du côté des hommes, on observe également des répondants étant en possession d'un brevet fédéral, élément qui ne revient pas chez les femmes. Dans les points suivants, il sera abordé chaque statut professionnel plus profondément.

4.1.1 Indépendants

Seuls quatre répondants de l'enquête sont des indépendants. Ceci peut s'expliquer par le fait que le questionnaire s'adresse à un jeune public qui n'a potentiellement pas encore acquis l'expérience nécessaire pour se lancer à son compte.

Ces derniers n'ont pas eu à répondre aux mêmes questions que les autres profils, toutefois, il était intéressant de ne pas les écarter immédiatement de la cible en tentant de comprendre les motifs les poussant à se lancer dans l'entrepreneuriat.

Figure 6 : Raisons pour lesquelles les répondants sont devenus indépendants



Parmi les quatre sondés, deux sont entièrement indépendants et deux sont à leur compte, mais également salariés. Le motif principal ayant motivé les indépendants à se mettre à leur compte repose sur le fait d'avoir un travail avec du sens (tous ont indiqué être « tout à fait d'accord » avec cette information). Les raisons suivantes sont la possibilité d'avoir des horaires flexibles et également de ne plus avoir de compte à rendre à un supérieur.

Le fait d'avoir la possibilité d'avoir une rémunération plus élevée qu'en restant employé n'a pas fait l'unanimité puisqu'une seule personne affirme être « tout à fait d'accord » avec cet argument. Comme il a été soulevé dans la revue de la littérature, cela confirme que les jeunes générations ne sont plus focalisées sur le fait d'avoir un salaire élevé ainsi que des avantages intéressants, ils cherchent réellement à avoir un impact en ayant un emploi qui a du sens.

Il est également intéressant de soulever que les trois critères principaux ayant poussé les répondants à se lancer dans l'entrepreneuriat sont également les critères cités par les jeunes Y et Z que l'on retrouve dans la revue de littérature. En effet, en plus de rechercher un travail avec du sens, ils souhaitent bénéficier d'horaires flexibles pour harmoniser leur

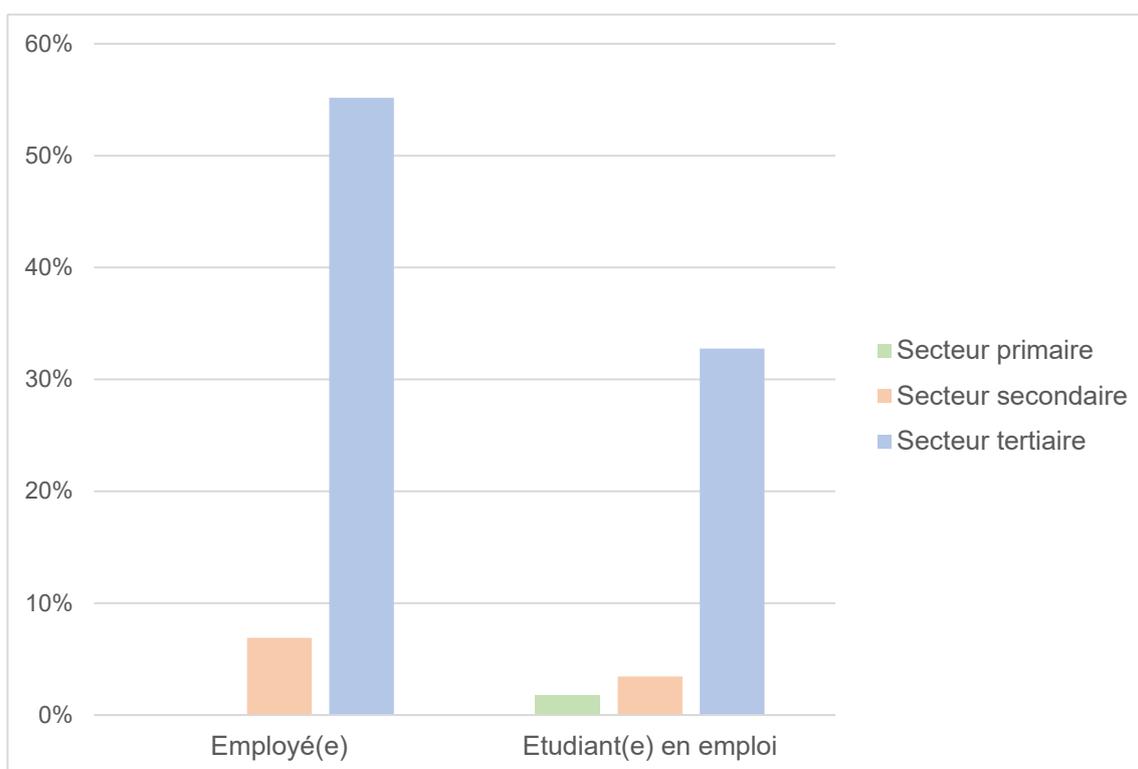
Work life balance. Aussi, les systèmes hiérarchiques qu'a connus la génération X ne conviennent plus aux jeunes d'aujourd'hui. Ils cherchent à travailler dans des entreprises à la hiérarchie plus plate et où les supérieurs favorise l'accompagnement et les feedbacks.

Dès lors, il est essentiel pour les entreprises de tenir compte de ces besoins-là, sinon quoi, les jeunes diplômés tenteront potentiellement de se lancer eux aussi dans l'entrepreneuriat.

4.1.2 Étudiants en emploi et employés

Les étudiants en emploi ainsi que les employés représentent la majorité des personnes interrogées puisqu'ils sont 58 (sur personnes 99 sondées).

Figure 7 : Secteur d'activité des employés et étudiants en emploi

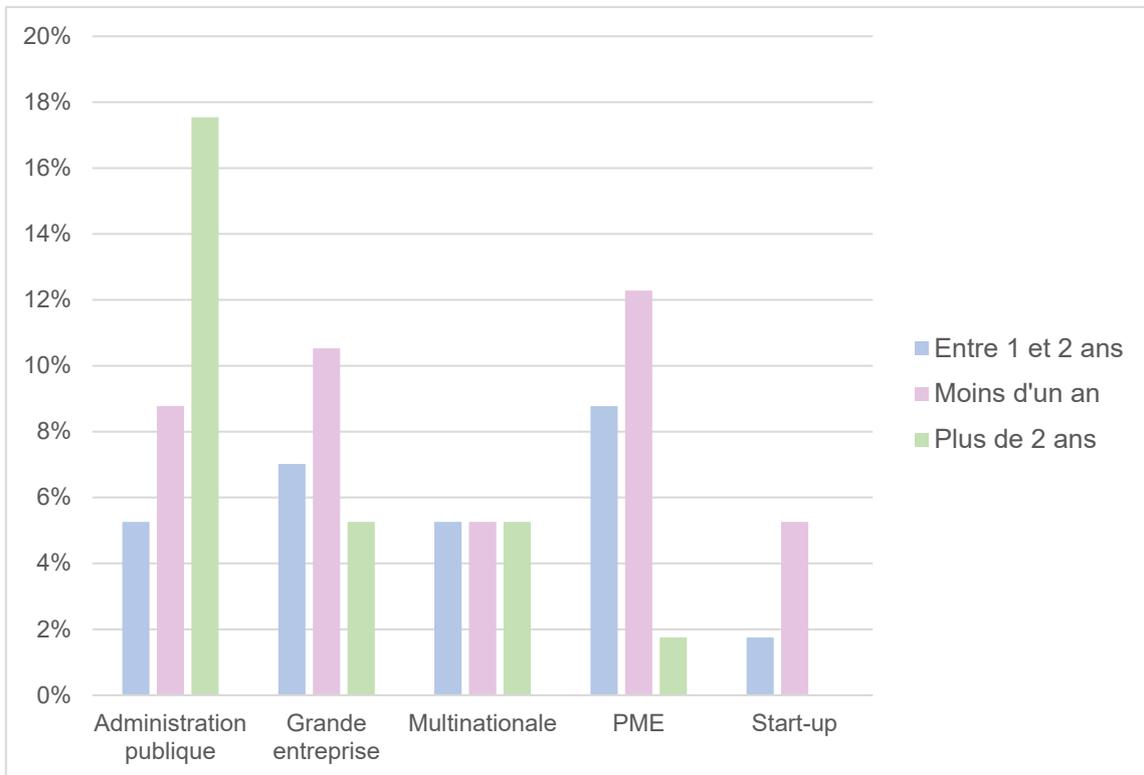


Pour faciliter la lecture de ce graphique, les différents secteurs d'activités ont été regroupés en trois secteurs : primaire, secondaire, tertiaire. Les secteurs détaillés se trouvent dans l'annexe 5.

Ainsi, ce graphique démontre que la grande majorité des répondants travaillent dans le secteur tertiaire. Ceci est plutôt représentatif de la population puisque en 2017, ce secteur employait 76% de la population active en Suisse.⁴²

⁴² [https://blog.betterstudy.ch/structure-economique-suisse#:~:text=En%201960%2C%20le%20secteur%20secondaire,ajout%C3%A9%20to%20le%20le%20PIB\).](https://blog.betterstudy.ch/structure-economique-suisse#:~:text=En%201960%2C%20le%20secteur%20secondaire,ajout%C3%A9%20to%20le%20le%20PIB).)

Figure 8 : Année d'activité en fonction du type d'entreprise

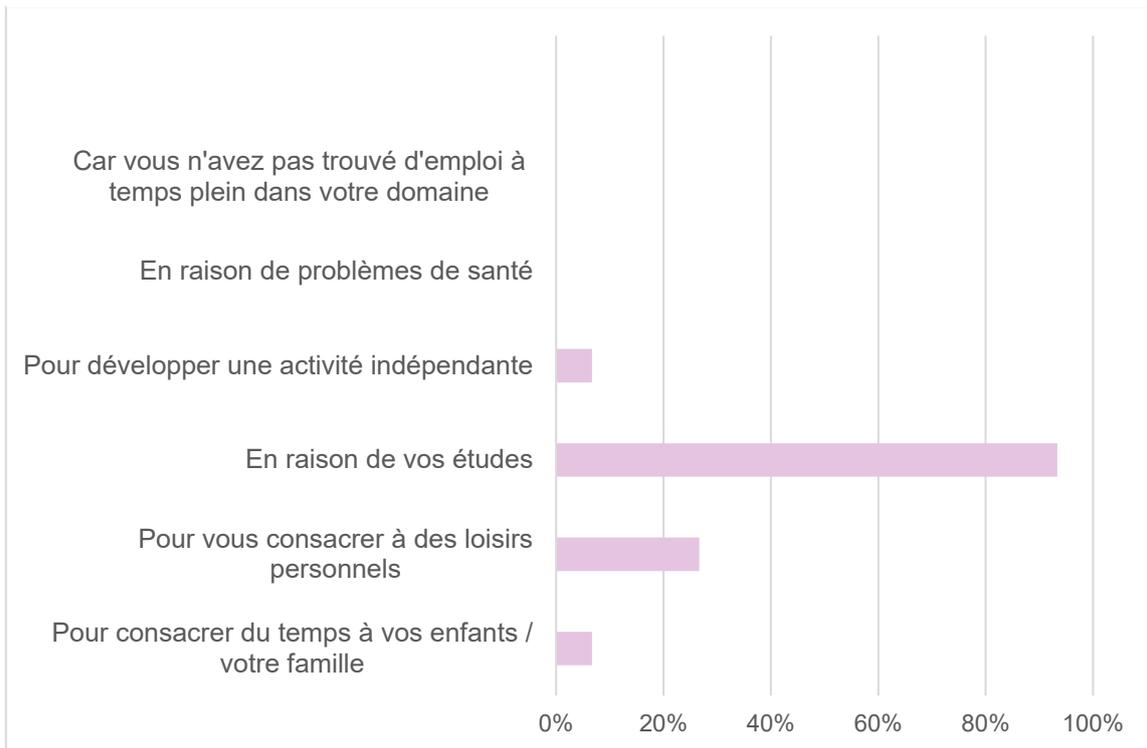


Plus précisément, ce graphique démontre dans quel type d'entreprises les employés travaillent et depuis combien de temps. Une grande majorité est employée dans l'administration publique ainsi que dans les PME.

Aussi, la majorité des répondants ne comptent pas beaucoup d'années à leur actif puisqu'ils débutent dans le monde du travail (pour rappel, les répondants ont obtenu leur diplôme il y a moins de cinq ans). Toutefois, la question de fidélité sera abordée ultérieurement dans ce document.

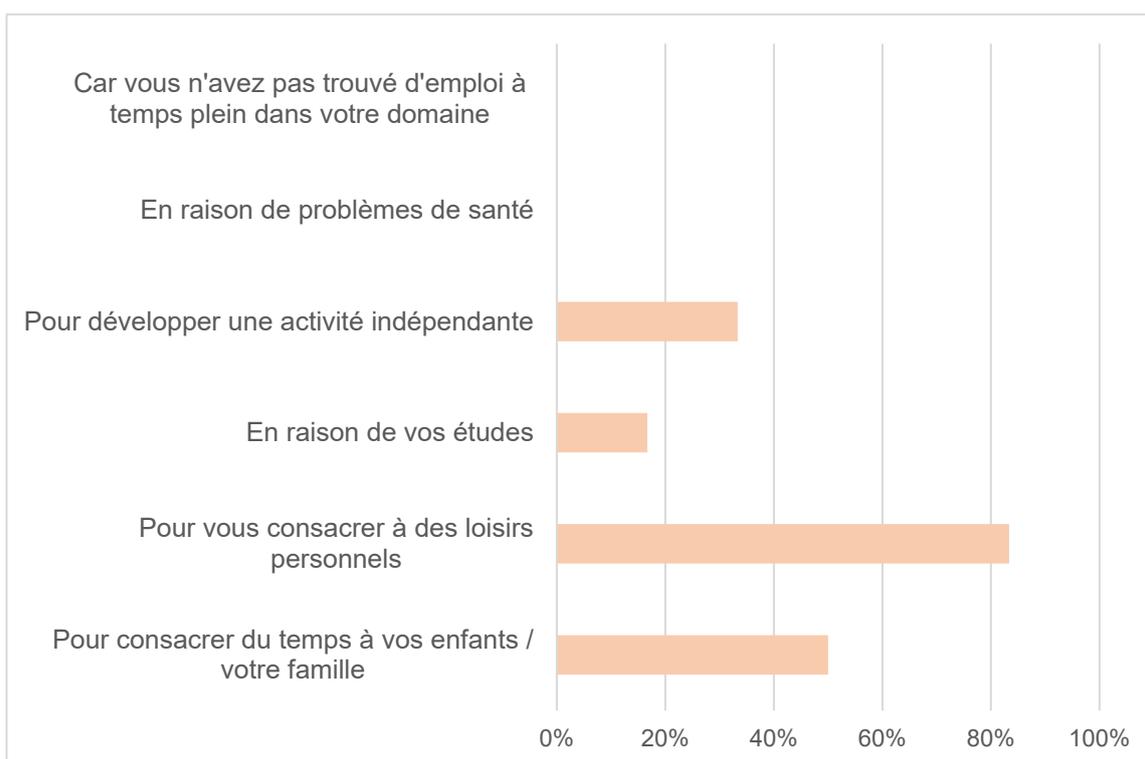
Au sein des étudiants en emploi et des employés, une segmentation supplémentaire a été effectuée : ceux travaillant à temps plein et ceux travaillant à temps partiel. Ainsi, pour les employés travaillant à moins de 80%, il est intéressant de comprendre les raisons les motivant à avoir un taux de travail réduit.

Figure 9 : Motivations des étudiants en emploi quant au temps partiel



Sans grande surprise, les étudiants en emploi travaillent à temps réduit pour consacrer le reste de leur temps à leurs études majoritairement. Toutefois, plus de 20% des étudiants affirment également profiter du temps partiel pour se consacrer à des loisirs personnels et une petite minorité pour développer une activité indépendante ainsi que pour consacrer du temps à leur vie de famille.

Figure 10 : Motivations des employés quant au temps partiel



En ce qui concerne les diplômés employés à temps partiel, la principale motivation pour travailler à moins de 80% est majoritairement pour consacrer du temps à des loisirs personnels. Ainsi, ce résultat confirme ce qui a été vu dans la revue de littérature : les jeunes diplômés ne vivent pas pour travailler, mais travaillent pour vivre. Ces derniers ont bien compris l'importance de profiter tant qu'ils sont jeunes. Ils voient l'âge de la retraite s'éloigner sans cesse et sont conscients du risque de ne pas pouvoir bénéficier d'une retraite décente une fois l'âge atteint, d'où l'importance d'accorder du temps à des loisirs personnels dès à présent. Comme déjà dit plus haut, le but est pour eux d'avoir un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle ce qui explique également ce résultat.

En deuxième position, on retrouve la volonté de vouloir consacrer du temps à leur famille et enfants. L'étude Deloitte citée précédemment avait fait le même constat. En effet, l'important n'est plus de privilégier un salaire excessif mais suffisant pour garantir une bonne situation familiale.

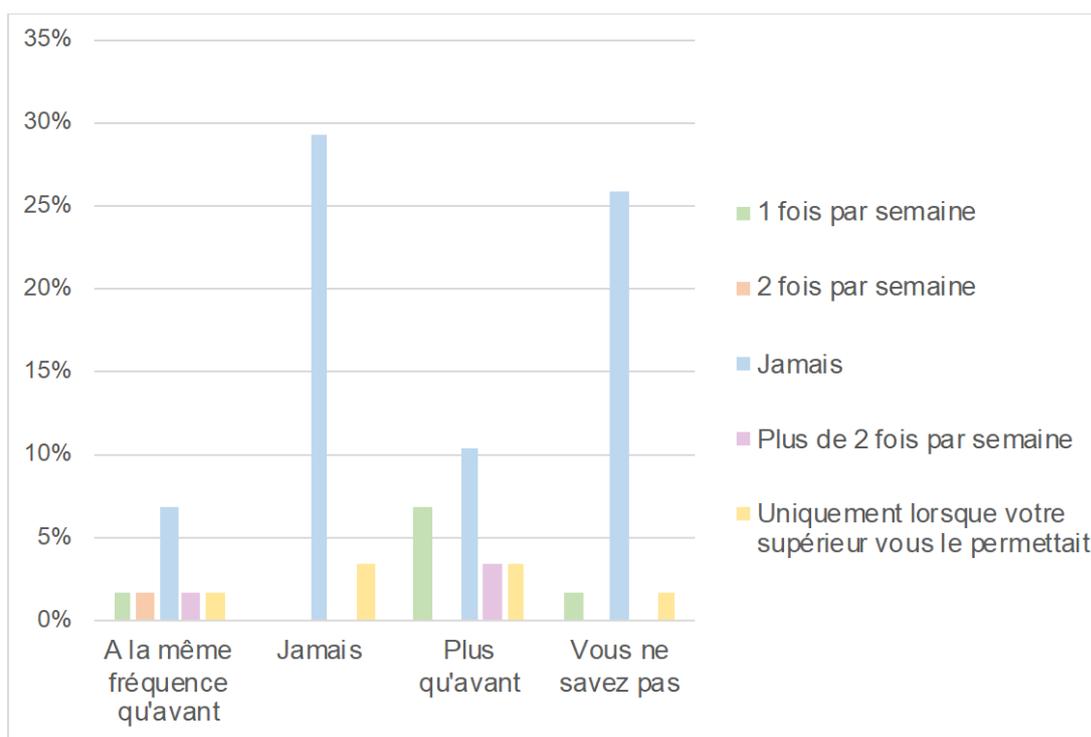
À la troisième place, on retrouve la volonté de développer une activité indépendante. Effectivement, comme la revue de la littérature l'a démontré, ainsi que les réponses des indépendants citées plus haut, les jeunes cherchent un travail avec du sens. De ce fait, s'ils ne trouvent pas la perle rare qu'ils recherchent, ils n'auront pas peur de se lancer dans le monde de l'entrepreneuriat.

Enfin, certains employés travaillent à temps partiel en raison de leurs études. Ce constat rejoint une fois de plus ce qui a été établi dans les premiers chapitres : les jeunes ont conscience que le monde du travail est compétitif, c'est pourquoi ils accordent une importance particulière à la formation continue. Ils continueront ainsi à développer leur connaissance théorique au-delà de leur diplôme universitaire.

Il est aussi important de relever qu'un répondant a affirmé cumuler deux emplois. C'est un cas de figure qui peut rejoindre la pratique de la *gig economy* relevée par l'étude Deloitte mentionnée précédemment.

Parmi les jeunes employés, il est également pertinent de s'intéresser aux changements que la crise sanitaire actuelle a potentiellement amenés au niveau de la pratique du télétravail. En effet, d'après l'étude YPAI (2020), les jeunes portent un grand intérêt pour cette pratique et les entreprises devraient donc y être sensible.

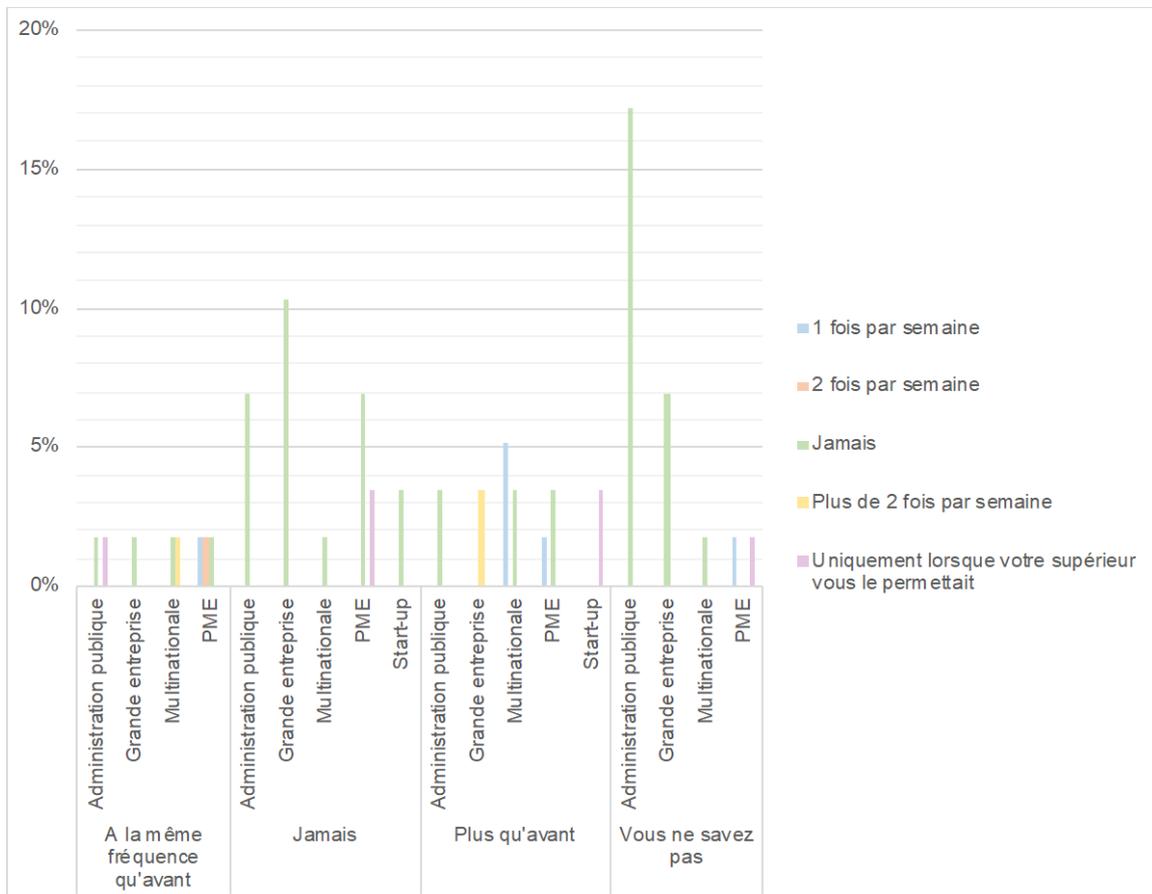
Figure 11 : Télétravail - l'avant et l'après COVID-19



Dans les faits, on comprend qu'une grande majorité des entreprises ne pratiquent pas le télétravail et ne comptent pas nécessairement mettre en place cette pratique après la crise sanitaire.

Sur l'axe horizontal, est représentée la fréquence du télétravail après la crise sanitaire et sur l'axe vertical la fréquence avant cette dernière.

Figure 12 : Télétravail - l'avant et l'après COVID-19 en fonction des entreprises



Ce deuxième graphique met en évidence les pratiques en fonction du type d'entreprise. Ainsi, on découvre que ce sont majoritairement les grandes entreprises ainsi que les administrations publiques qui n'ont pas recours au travail à distance, même si la plupart des entreprises ne le font pas.

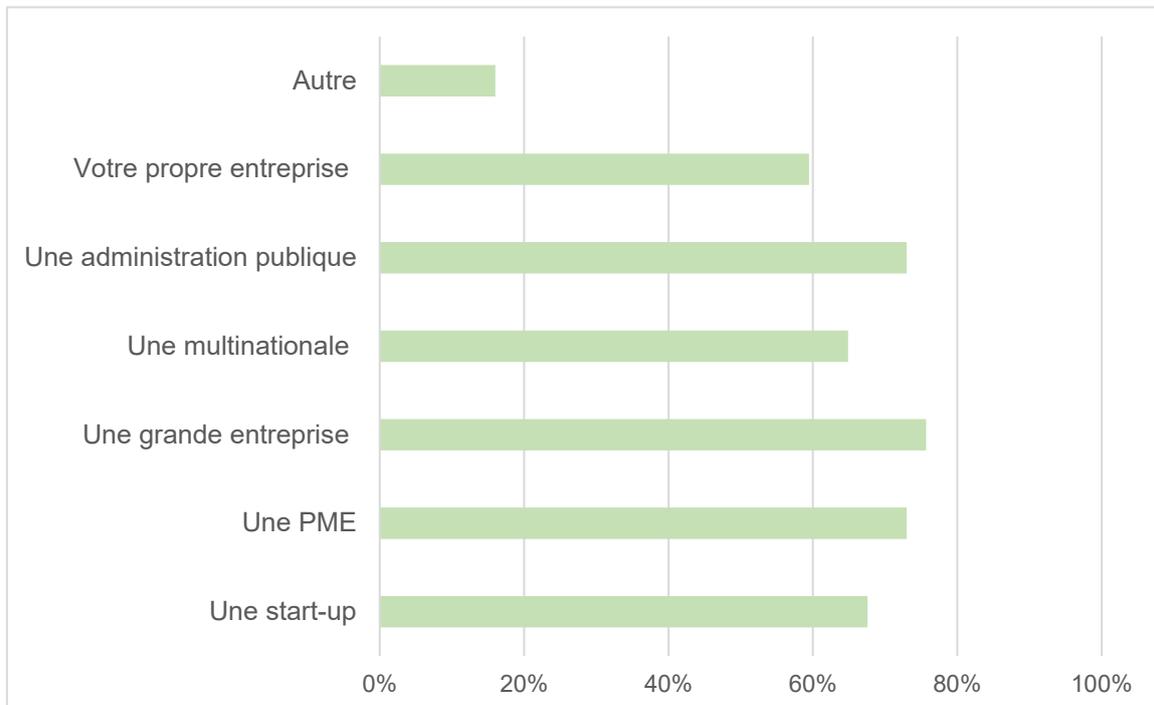
Les multinationales sont celles qui ont le plus recours au travail à domicile. Ceci s'explique par les nombreuses ressources qu'elles possèdent ainsi que leur internationalisation.

De fait, la Suisse fait pâle figure en termes de télétravail comparée à ses voisins européens. Il pourrait être intéressant pour les entreprises de mettre en place cette expérience puisque nombreux auteurs s'accordent à dire que le télétravail favorise un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, critère important pour les jeunes générations.

4.1.3 Étudiants et diplômés en recherche d'emploi

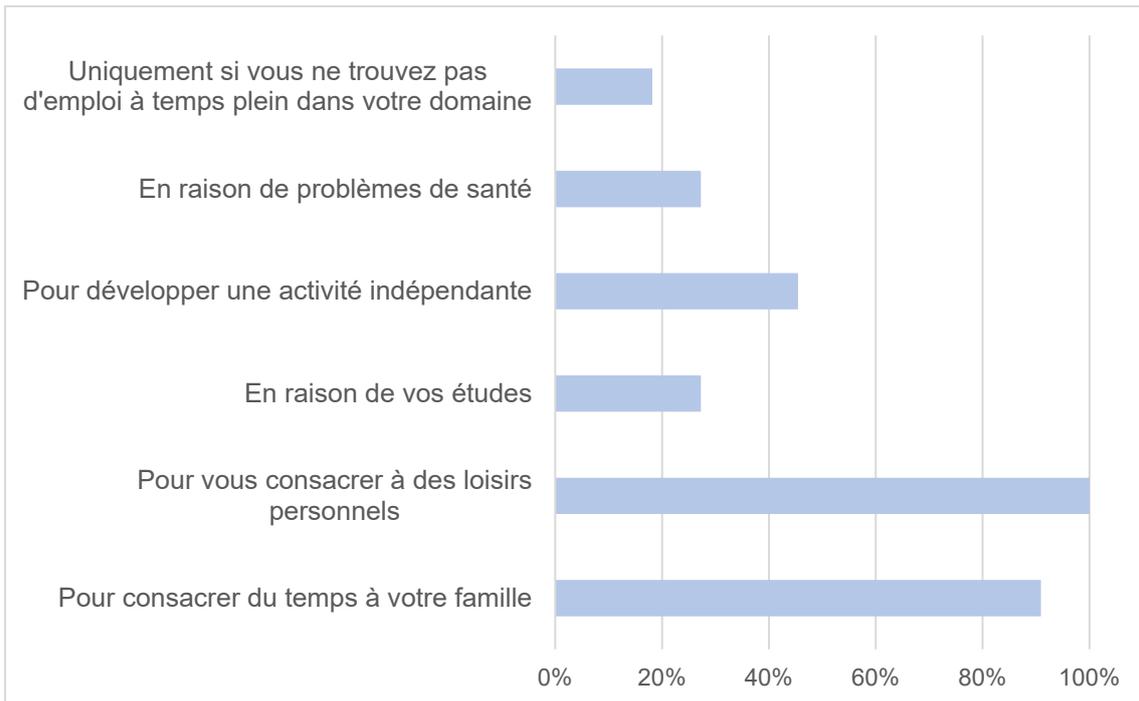
Les étudiants et diplômés en recherche d'emploi, bien qu'ils n'aient pour certains jamais été confrontés au monde du travail, connaissent plus ou moins leur besoin en matière d'employeur.

Figure 13 : Type d'entreprise attirant les futurs diplômés



Ce graphique démontre quel type d'entreprise les futurs professionnels favorisent le plus. Bien qu'un genre de société ne se démarque pas forcément plus qu'un autre, on peut tout de même noter un certain intérêt pour les administrations publiques, les grandes entreprises et les PME. Ceci peut s'expliquer par la stabilité de l'emploi qu'offre ce type d'entreprise, notamment les administrations publiques, mais aussi, comme on le verra dans les graphiques suivant, l'ambiance de travail ou encore la diversité des missions.

Figure 14 : Motivations des étudiants quant au temps partiel

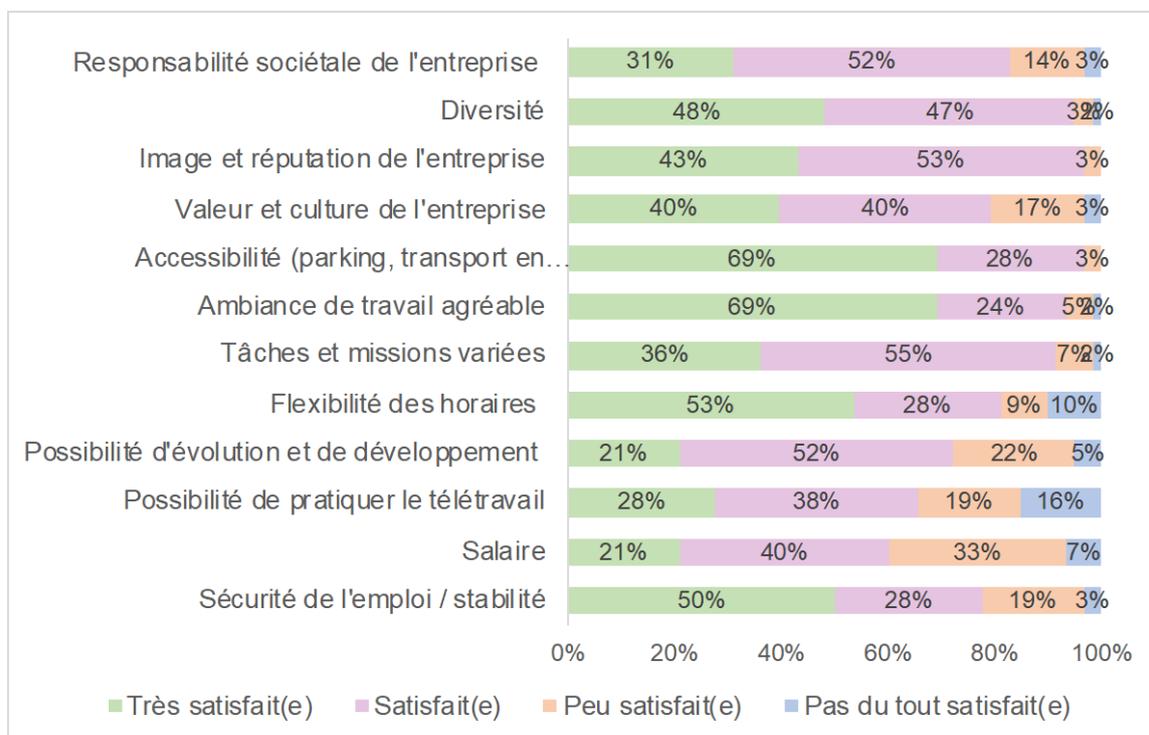


Aussi, près de 30% des futurs employés souhaite travailler à temps partiel. Comme les jeunes employés, les deux raisons majeures sont de se consacrer à des loisirs personnels (100%) et de consacrer du temps à leur famille (95%). Vient ensuite la volonté de développer une activité indépendante. De plus, la possibilité de pratiquer le temps partiel est aussi envisageable pour certains s'ils viennent à avoir des problèmes de santé ou s'ils ne trouvent pas d'emploi à temps plein dans leur domaine.

4.2 Critère de satisfaction

Intéressons-nous maintenant au cœur de l'enquête. Pour les employés, l'un des objectifs est de mesurer leur degré de satisfaction concernant différents critères, sélectionnés à l'aide de la revue de littérature faite au préalable.

Figure 15 : Satisfaction globale concernant différents critères



Ainsi, on relève que les critères satisfaisant le plus les employés est l'accessibilité et l'ambiance de travail agréable. Ce deuxième critère est primordial puisqu'il est dans les préoccupations majeures des jeunes diplômés au sein d'un emploi.

Ces deux critères sont suivis par la flexibilité des horaires, la sécurité de l'emploi et la diversité. Tous ces critères sont d'après les informations récoltées au préalable des éléments clé que recherchent les jeunes générations.

En s'intéressant de plus près à la donnée ayant récolté le plus d'avis défavorable, il s'agit du salaire.

Dans les prochains graphiques, les parts de réponses « très satisfait(e) » et « satisfait(e) » ont été cumulées et il sera question des critères les plus satisfaisants en fonction du type d'entreprise.

Figure 16 : Satisfaction lié à la diversité

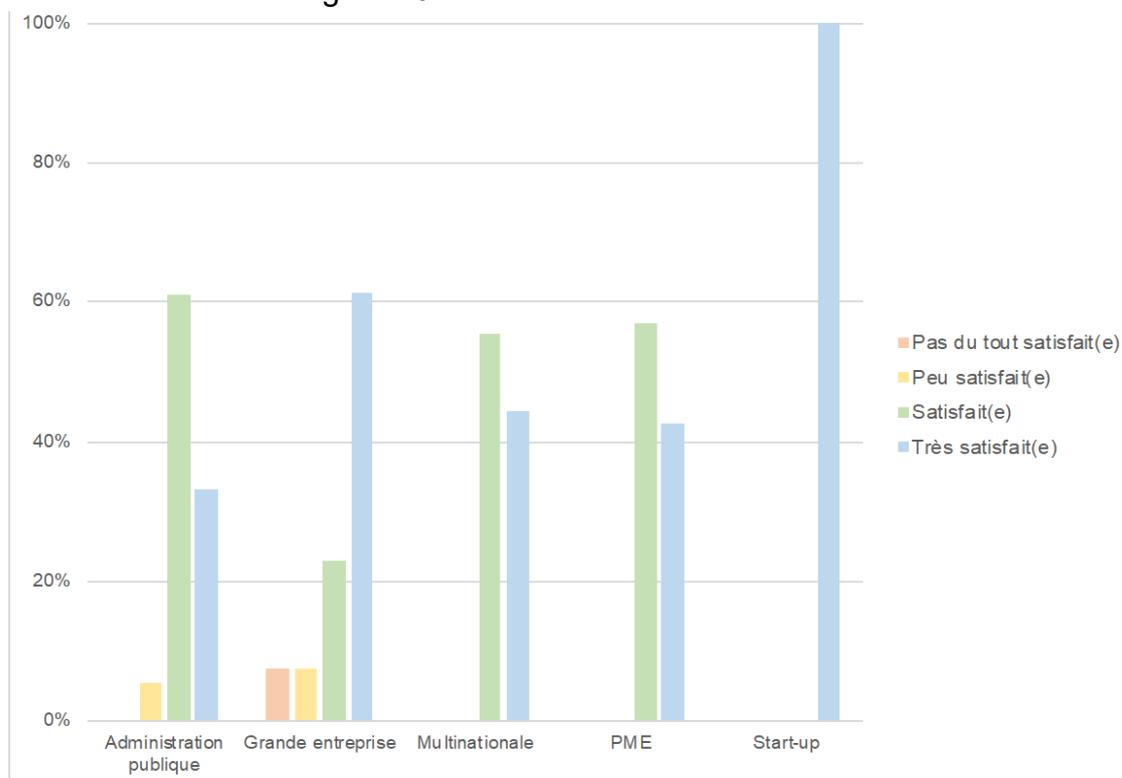


Figure 17 : Satisfaction de l'image et la réputation

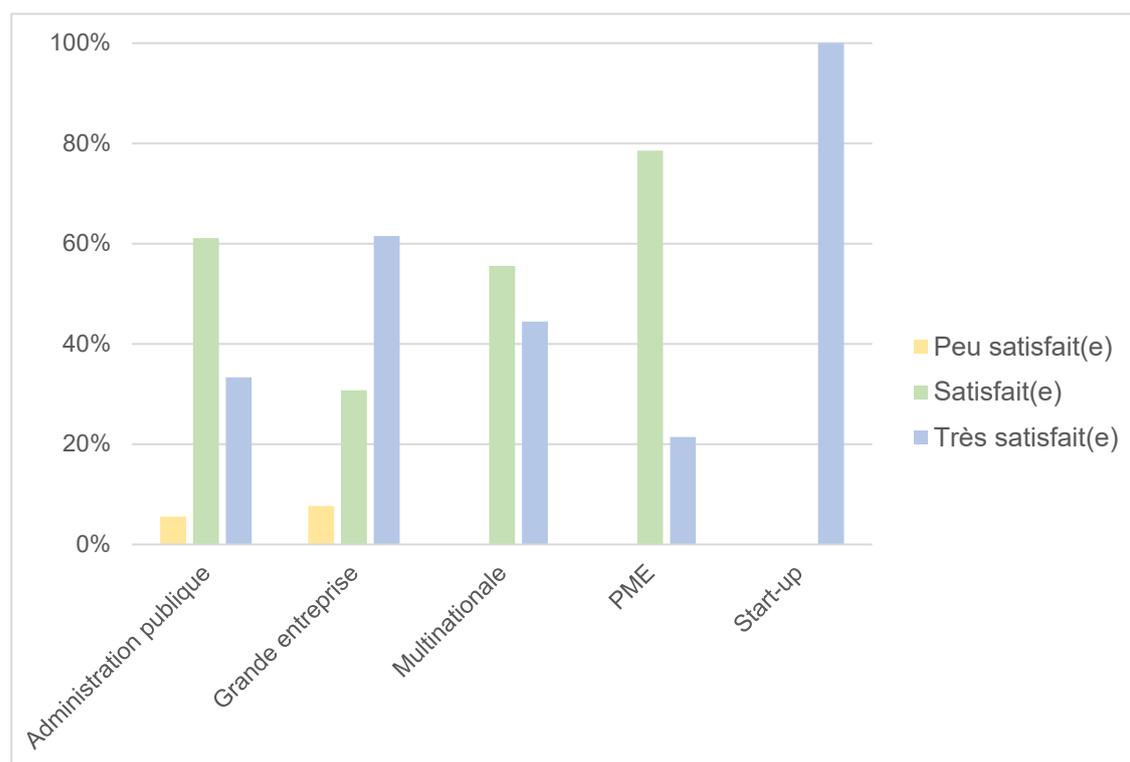


Figure 19 : Satisfaction de l'accessibilité

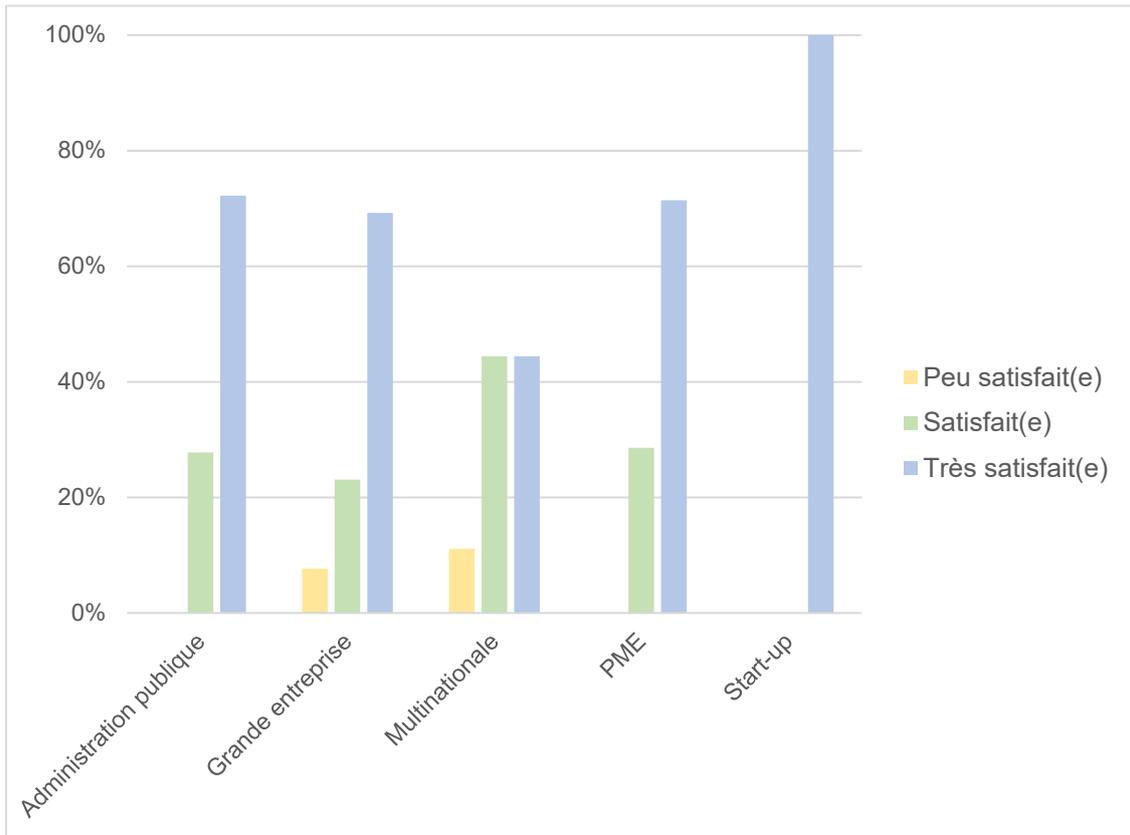


Figure 18 : Satisfaction de l'ambiance au travail

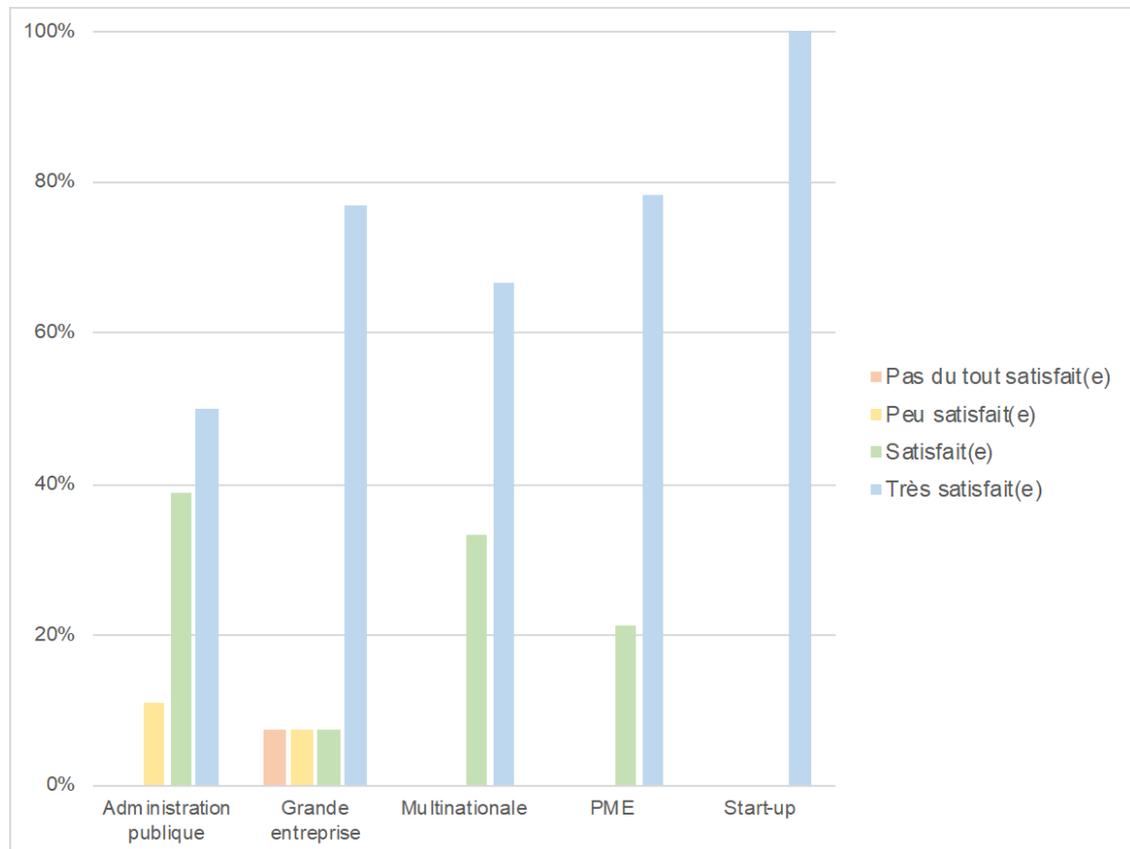
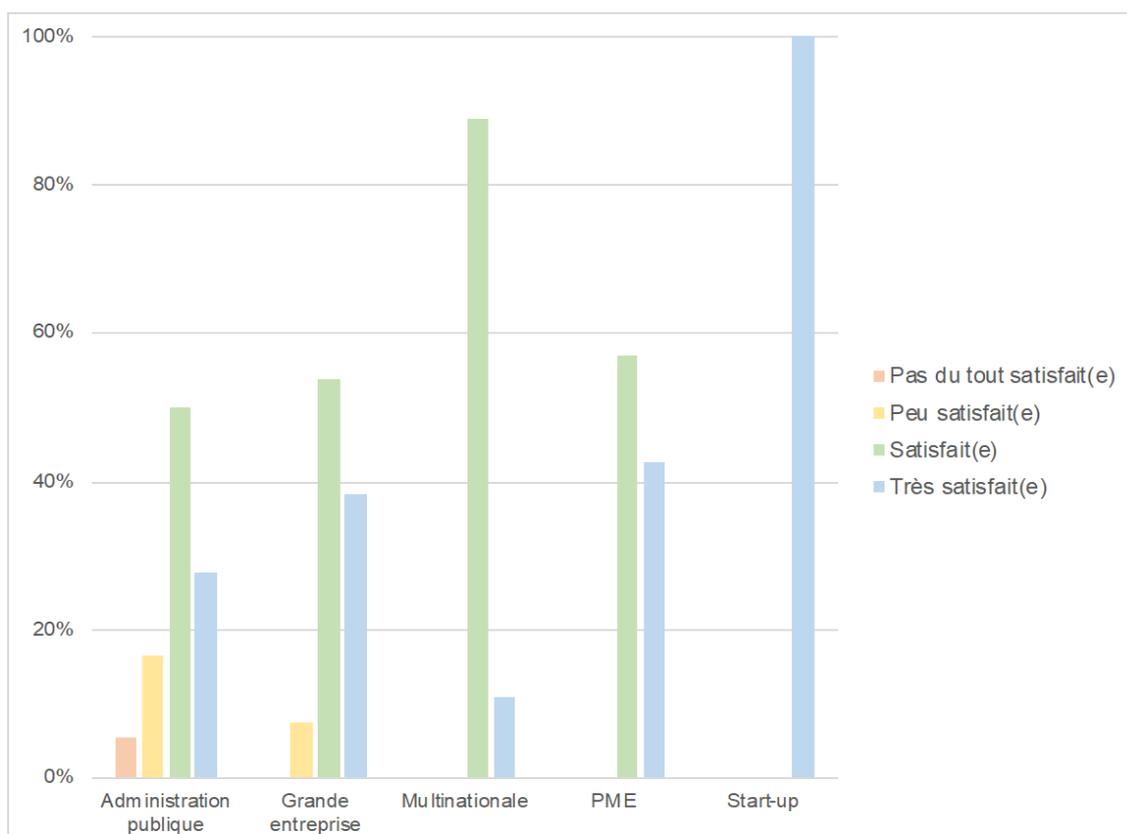


Figure 20 : Satisfaction de la variété des tâches et missions



Comme on le constate, les quatre répondants travaillant au sein d'une start-up sont très satisfaits au regard des cinq critères sélectionnés ci-dessus. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'une start-up est souvent bien différente d'une entreprise classique. Les employés d'une start-up sont guidés par la passion et possèdent une culture d'entreprise très forte. De plus, ce type de société est bien moins rigide et procédurière que les autres, ce qui est important pour les jeunes générations. On observe qu'aucun autre modèle d'entreprise n'obtient de tels résultats en matière de satisfaction.

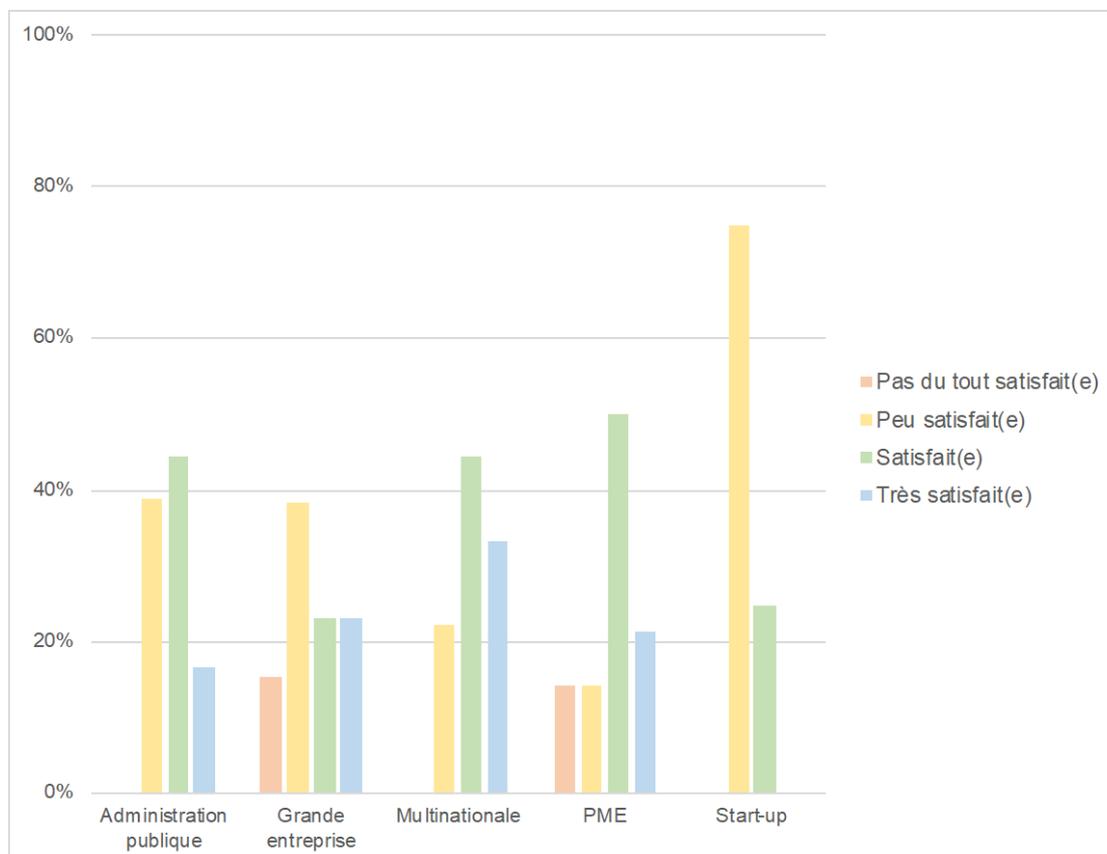
Toutefois, on remarque une tendance très satisfaite dans les critères liés à la diversité, à l'accessibilité ainsi qu'à l'ambiance de travail. On peut dès lors supposer que les différents types d'entreprises mettent en œuvre le nécessaire pour satisfaire leurs employés à ces niveaux-là.

Si l'on s'intéresse maintenant à la variété des tâches ainsi que la réputation de l'entreprise, les répondants sont plutôt satisfaits, mais pas autant que pour les éléments précédents. C'est un critère que les entreprises devraient prendre en considération sachant que les jeunes diplômés y accordent une importance particulière. Les administrations publiques sont principalement concernées puisque la plupart des

répondants en emploi y travaillent et qu'une majorité des futurs professionnels sont attirés par ce type d'emploi.

Pour ce qui est du critère ayant obtenu le résultat le moins bon, il s'agit du salaire.

Figure 21 : Satisfaction du salaire



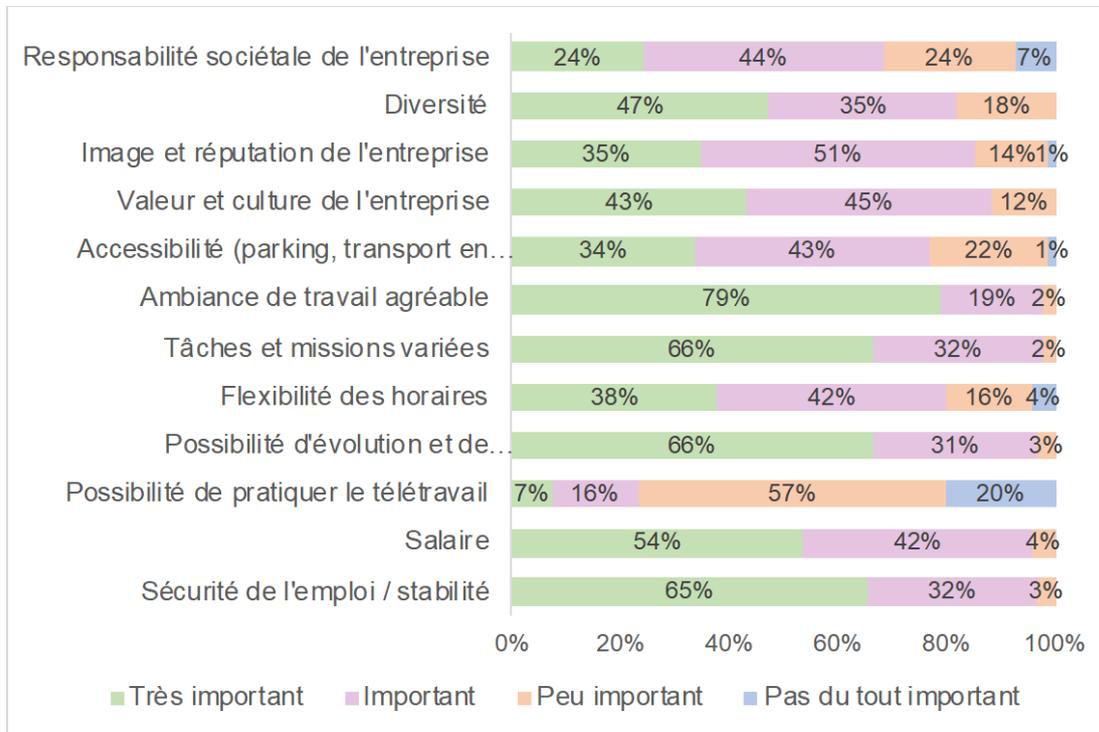
Alors que la start-up avait les meilleurs résultats concernant les autres critères, on observe ici que la plupart des employés sont mécontents de leur niveau de revenu. Ceci s'explique par le fait qu'une start-up qui débute n'a pas forcément des entrées de revenus très élevées pour offrir de grands salaires à ses employés.

Toutefois, le niveau général de satisfaction concernant les salaires n'est globalement pas élevé. Les multinationales s'en sortent avec la meilleure performance puisque de par leur position et chiffre d'affaires élevé, elles peuvent se permettre d'offrir des revenus avantageux.

4.3 Critères de recherche

Un des autres objectifs du questionnaire quantitatif était d'identifier les critères prépondérants lors de la recherche d'emploi des jeunes diplômés.

Figure 22 : Importance globale de différents critères dans un emploi



Le graphique ci-dessus soulève l'importance globale accordée aux éléments identifiés précédemment. On note que l'ambiance de travail est le critère le plus important pour les répondants, suivi de la variété des tâches à accomplir, de la possibilité d'évolution, de la sécurité de l'emploi ainsi que du salaire. Ces deux derniers critères peuvent soulever des questionnements sachant que la littérature nous a appris que les jeunes n'accordent plus autant d'importance à ces éléments. Toutefois, il est tout de même important de souligner qu'en effet, ce ne sont plus les critères principaux, ce qui rejoint globalement les études citées dans la recherche d'information.

Les graphiques suivants s'intéressent plus spécifiquement aux cinq critères évoqués dans le paragraphe précédent en fonction du statut des répondants.

Figure 23 : Importance de l'ambiance de travail

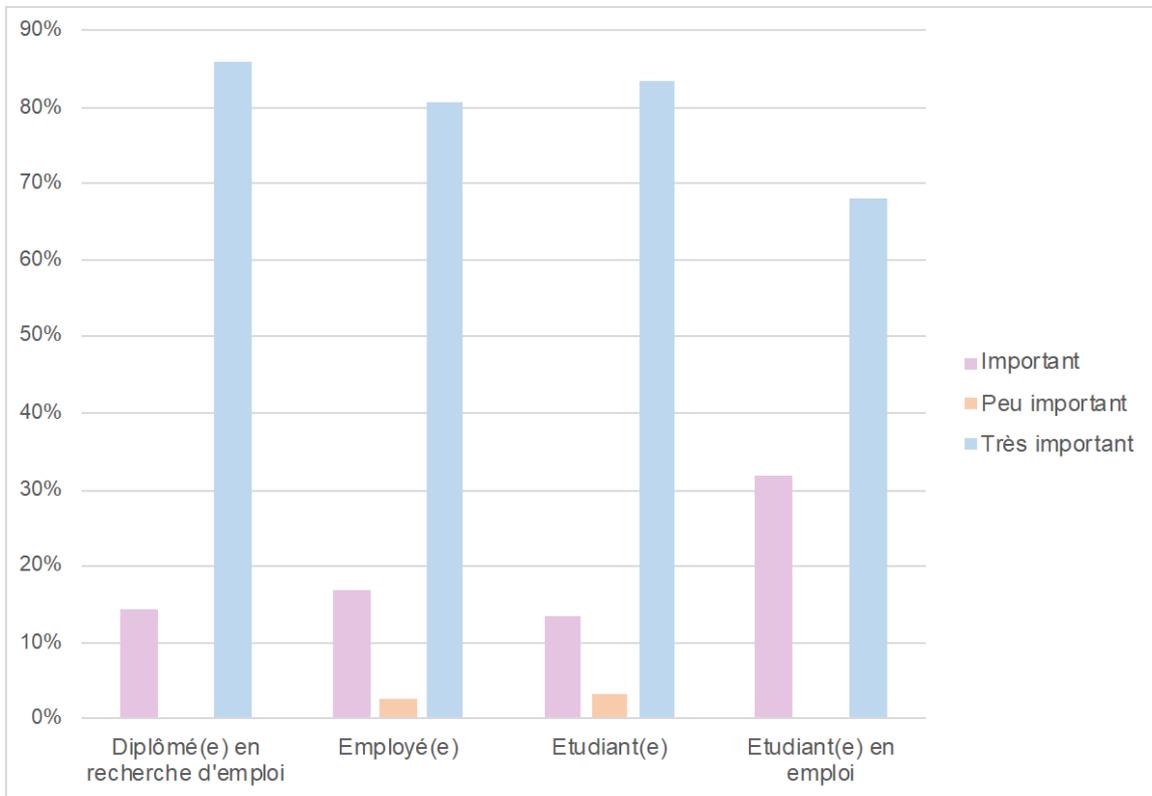


Figure 24 : Importance des possibilités d'évolution et de développement

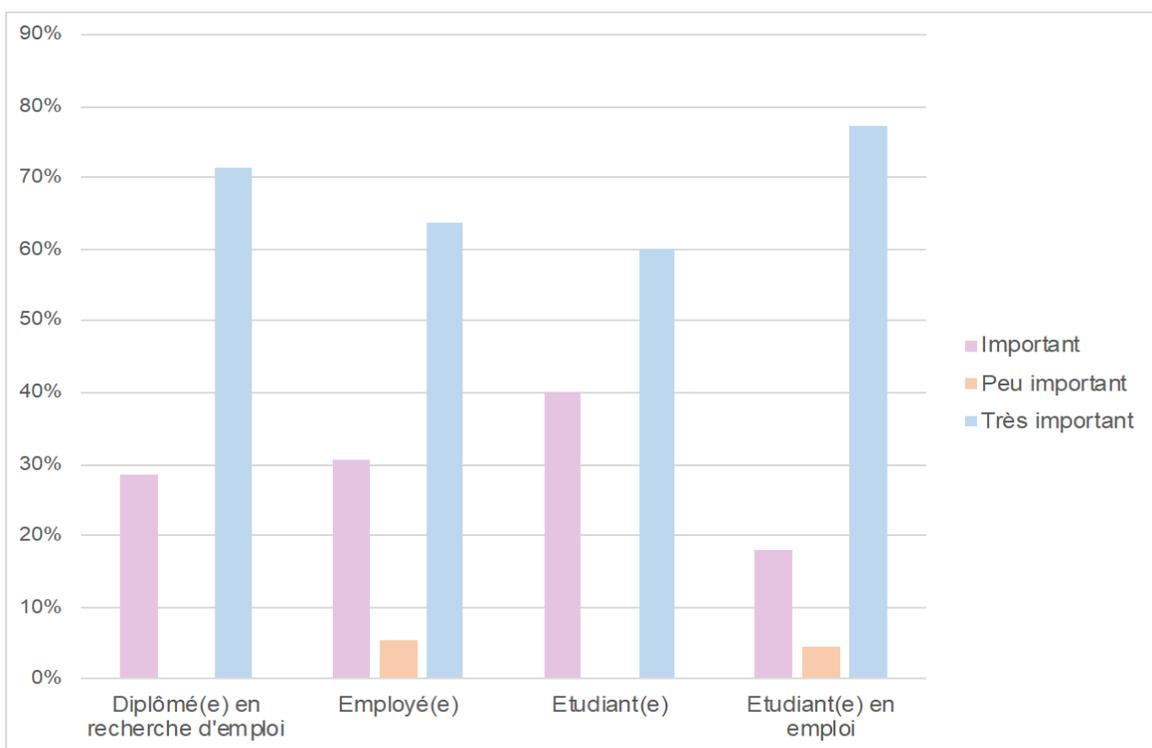


Figure 26 : Importance de la variété des tâches et des missions

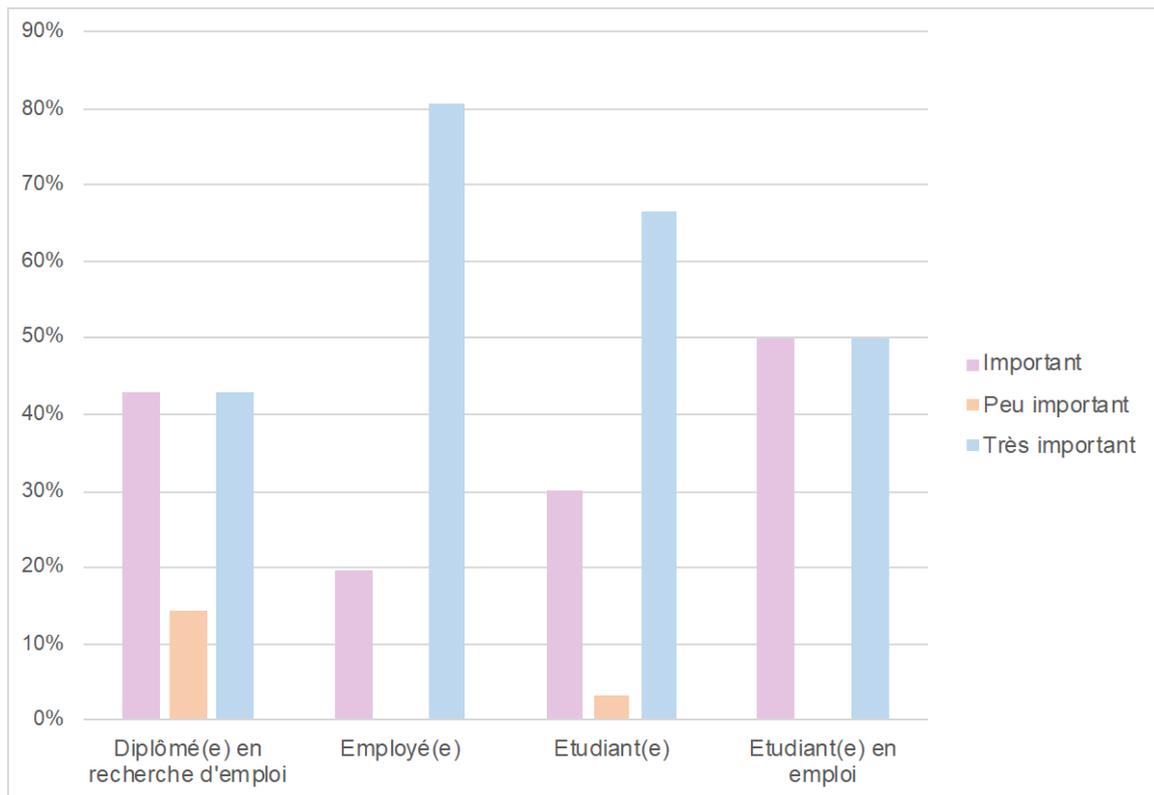


Figure 25 : Importance de la sécurité et stabilité de l'emploi

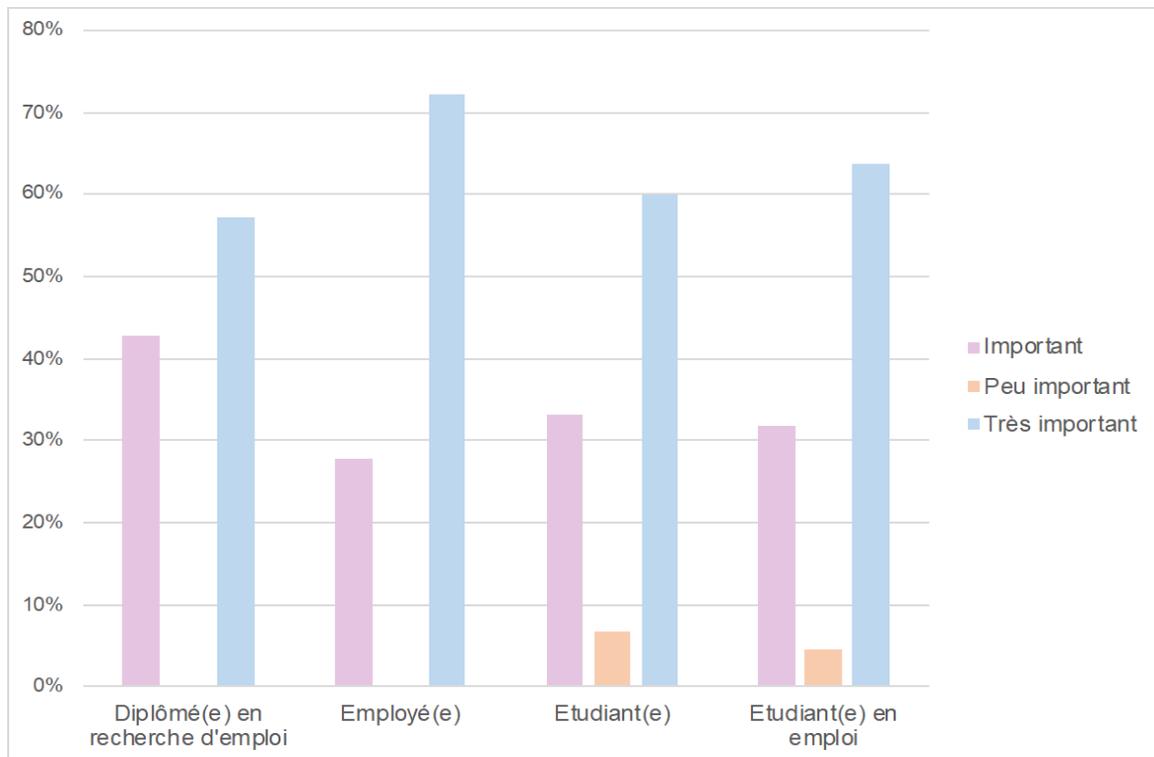
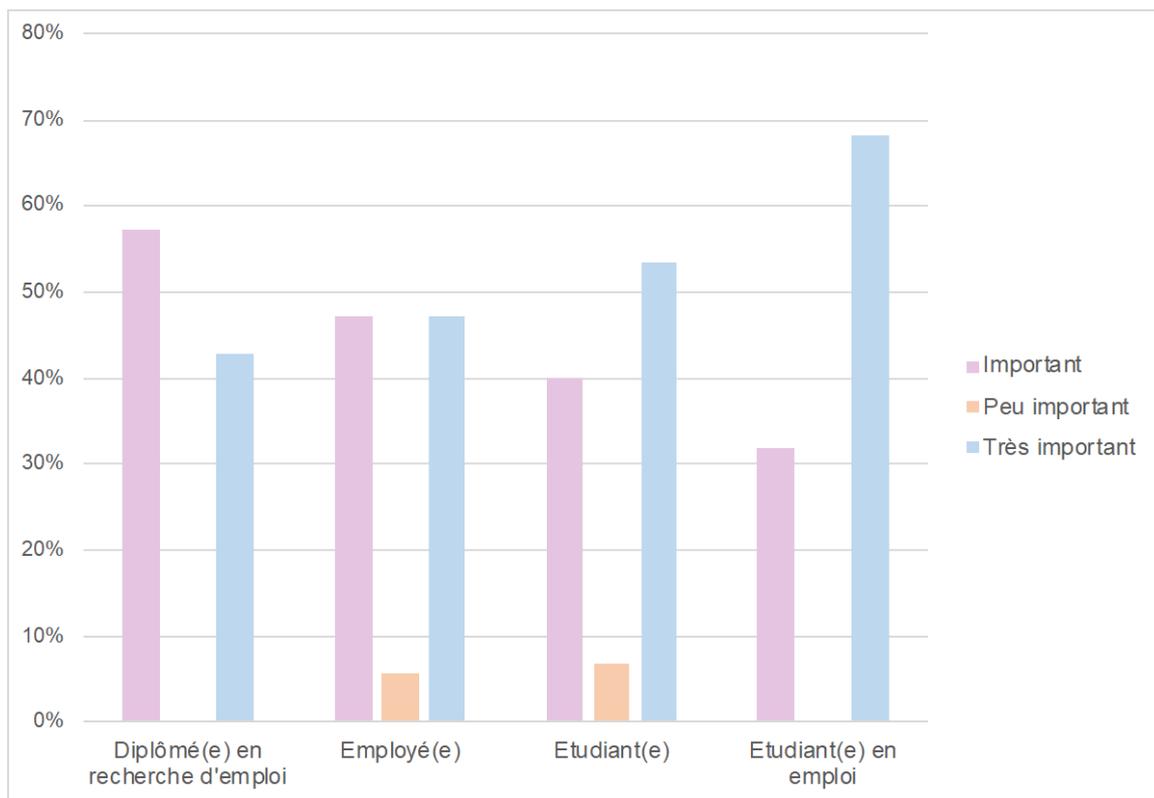


Figure 27 : Importance du salaire



On remarque une certaine concordance des réponses entre les jeunes employés et les jeunes n'étant pas encore rentrés dans la vie active.

Concernant l'ambiance de travail, on remarque qu'à l'exception des étudiants en emploi, tous les autres profils accordent une très grande importance (plus de 80%) à cet élément, ce qui en fait le critère le plus important pour les jeunes générations. De plus, l'importance accordée aux possibilités d'évolution est également parmi les plus élevées puisque, que ce soit un employé ou un diplômé en recherche d'emploi, au moins 60% affirme que l'opportunité de se développer est très important.

Les deux constats mentionnés ci-dessus rejoignent l'étude menée par Academic Work (YPAI 2020).

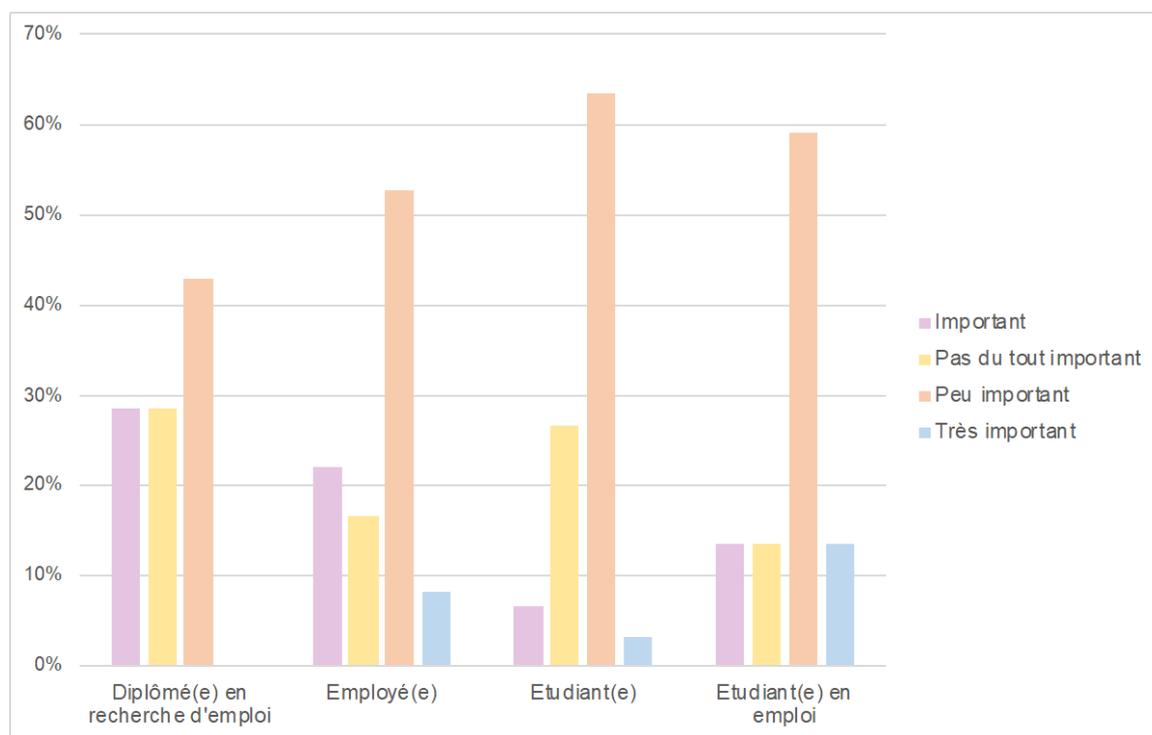
La diversité des tâches et des missions confiées est également prioritaire. En effet, comme il l'a déjà été signalé, les Milléniaux et leur successeur acquièrent énormément de connaissance qu'ils souhaitent mettre en pratique dans un travail qui a du sens pour eux et qui leur permet de s'élever. Ainsi, ils ne se satisferont pas d'effectuer des tâches répétitives qui ne leur apporteront aucune gratification.

Alors que certains auteurs affirment que le salaire et la sécurité de l'emploi ne sont plus des éléments primordiaux pour les jeunes générations, les réponses de ce questionnaire soulèvent qu'ils restent des éléments auxquels les jeunes portent une attention

particulière lorsqu'ils sont en quête d'un défi professionnel. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils font de longues études et attendent d'être rémunérés en conséquence.

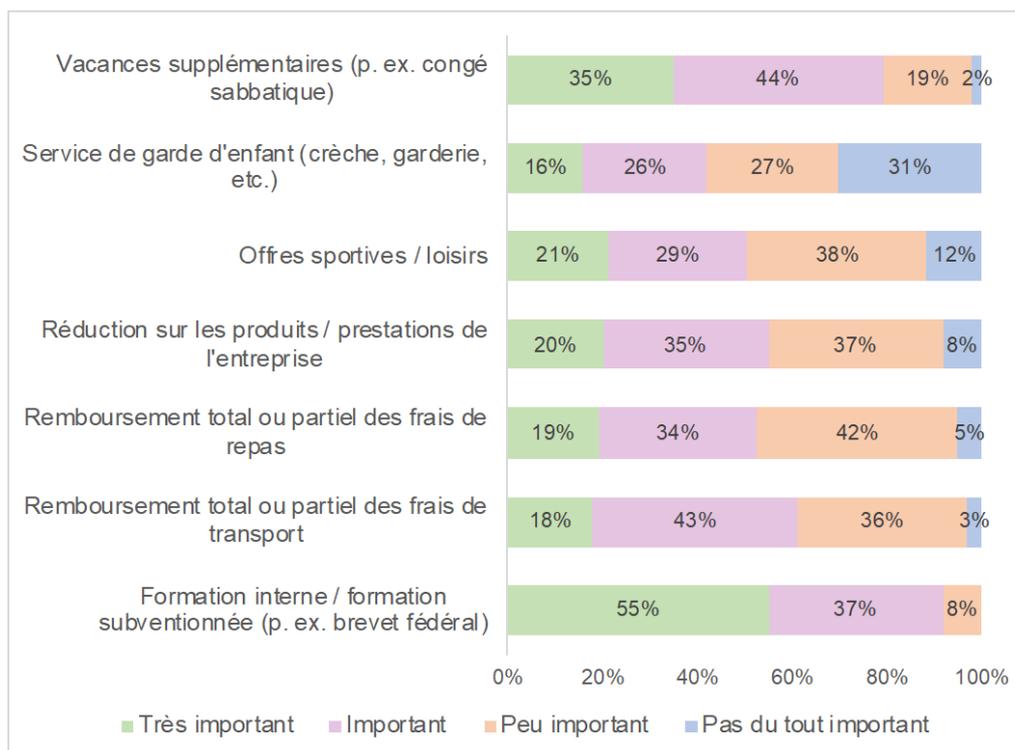
Néanmoins, la plus grande contradiction entre cette enquête et l'enquête réalisée chez Academic Work réside dans la pratique du télétravail.

Figure 28 : Importance du télétravail



En effet, ce graphique démontre que très peu de jeunes diplômés accordent une importance particulière à cette pratique. On peut dès lors supposer que des horaires flexibles contribuent largement à leur satisfaction pour garantir un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

Figure 29 : Importance des avantages offerts par l'entreprise



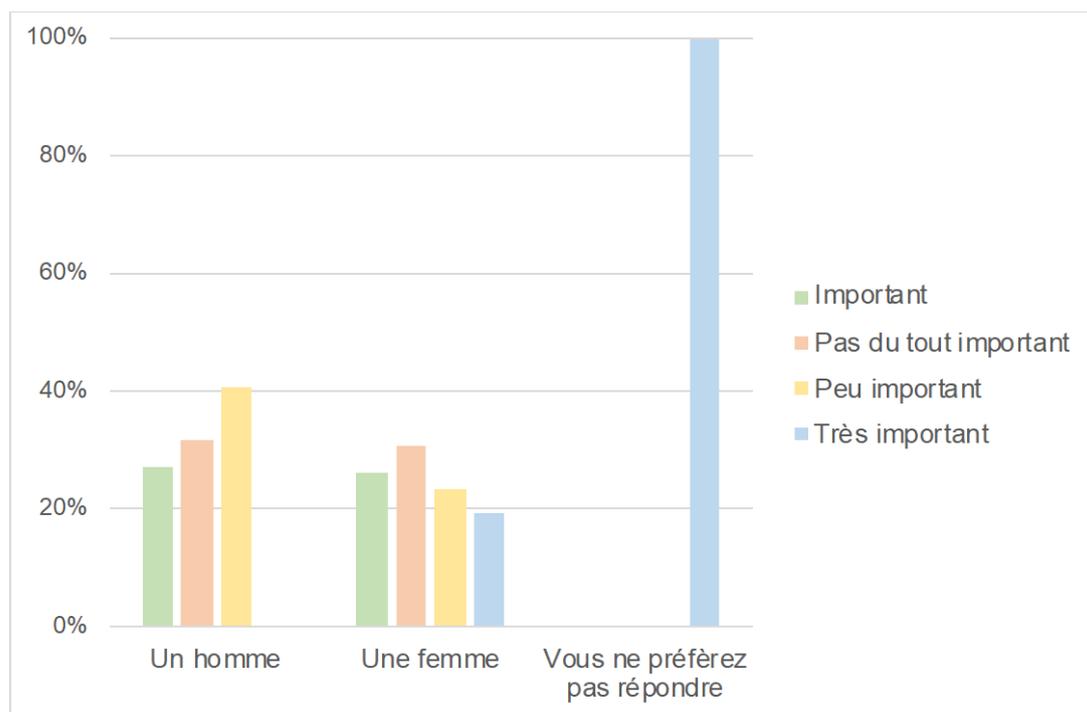
En s'intéressant à l'importance des avantages offerts par les entreprises n'étant pas forcément lié à l'emploi lui-même, le plus important pour les répondants réside dans les formations internes et formations subventionnées. En effet, comme il l'a déjà été mentionné, les jeunes générations reconnaissent l'importance de la formation continue et ont soif d'apprendre. Ainsi, une forme de soutien à travers des formations subventionnées les motiveront à rester au sein d'une entreprise, car ils y verront des perspectives d'évolutions.

Le deuxième élément suscitant l'intérêt chez les futurs professionnels est la possibilité d'avoir des vacances supplémentaires, comme un congé sabbatique par exemple. Effectivement, ces derniers désirent voyager à travers le monde pour découvrir de nouvelles cultures, c'est pourquoi cette prestation est importante à leurs yeux.

De plus, plusieurs sondés ont soulevé l'importance des activités de team building. En effet, ce genre d'activité va favoriser l'esprit d'équipe et surtout la cohésion au sein d'un groupe. Ceci va donc contribuer à l'amélioration de l'ambiance au travail, critère essentiel aux yeux des nouvelles générations.

Enfin, si l'on s'intéresse au critère le moins important de manière générale, il s'agit des services de garde d'enfant. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les jeunes répondants, de par leurs longues études, n'ont éventuellement pas de descendance et n'envisagent donc pas encore la difficulté de travailler en ayant des enfants. Toutefois, il est intéressant de détailler quelque peu cette affirmation.

Figure 30 : Importance des services de garde d'enfant en fonction du sexe



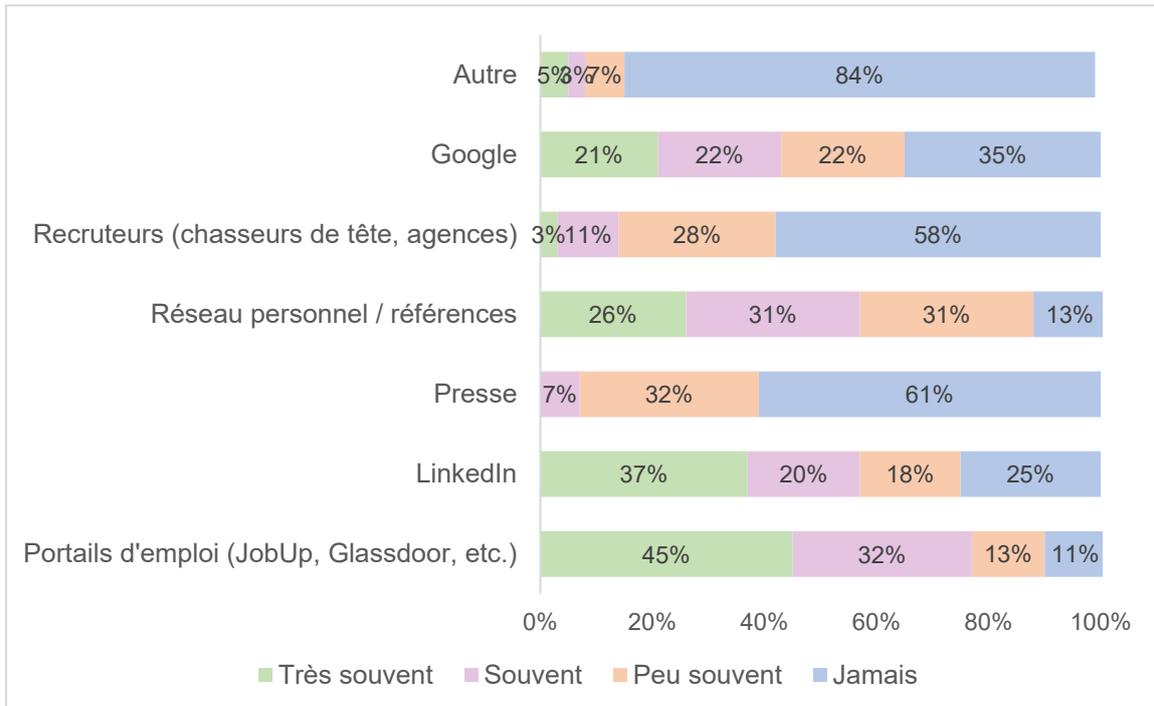
Ainsi, ce graphique permet de nuancer ce résultat. En effet, on observe ainsi que les hommes sont moins sensibles à ce service alors qu'on remarque un intérêt plus marqué chez les femmes. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'elles seront les principales concernées lors de la venue au monde d'un enfant. On estime que seul 34% des femmes reprennent le travail dès la fin de leur congé maternité⁴³ et ceci est en partie dû à la difficulté de trouver un service de garde. Ainsi, le résultat de ce graphique suggère que certaines femmes ont éventuellement déjà considéré la maternité et ses conséquences.

⁴³ <https://www.letemps.ch/economie/retour-travail-apres-conge-maternite-formule-convient>

4.4 Outils de recherche

Une fois les critères fondamentaux pour les jeunes générations dans un emploi identifiés, il faut connaître leurs habitudes en termes de recherche pour que les entreprises puissent être visibles et se positionner comme employeur de choix.

Figure 31 : Canaux utilisés pour trouver des opportunités professionnelles



Ainsi, pour prendre connaissance de nouvelles offres d'emploi, les Milléniaux et la génération Z ont majoritairement recours aux portails d'emploi tels que JobUp ainsi qu'au réseau professionnel LinkedIn. En effet, c'est principalement là que les entreprises postent les nouvelles offres ce qui explique leur succès.

Les résultats révèlent également que les jeunes ont souvent recours à leur propre réseau pour avoir connaissance de nouvelles opportunités. Comme cité précédemment, cette ressource est considérée comme étant la plus fiable pour les jeunes Y et Z ce qui explique qu'ils s'adressent à leur entourage. Ils pourront ainsi par la même occasion demander des conseils et s'assurer qu'ils se sentiront bien dans l'entreprise, d'où l'importance pour une entreprise de soigner l'expérience collaborateur.

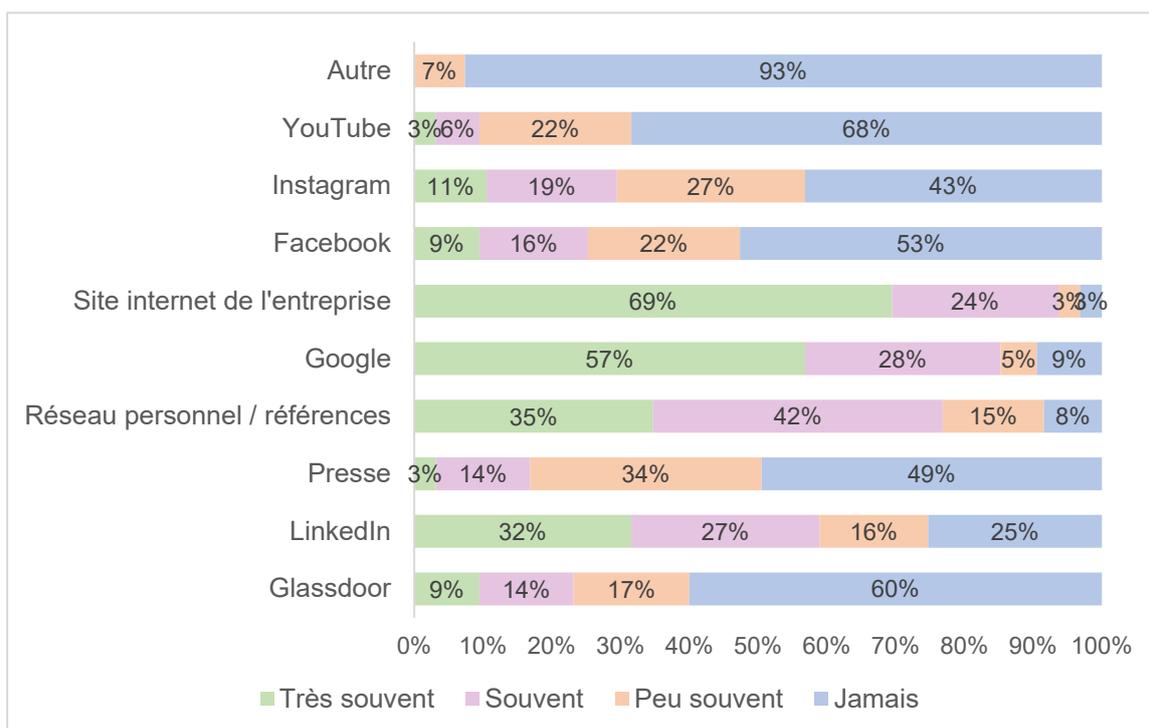
La presse et les recruteurs (comme les agences de placement) sont très peu utilisés par les jeunes diplômés. Pour la presse, cela peut s'expliquer de par le fait que ces jeunes sont ultra connectés et délaissent ainsi les instruments plutôt traditionnels qu'utilisaient les générations précédentes. Pour ce qui est des recruteurs, les Milléniaux et la génération Z sont adeptes du « tout, tout de suite », ce qui explique pourquoi ils ne font pas appel à des recruteurs : ils iront plus vite par eux-mêmes et pourront être en contact

direct avec les entreprises. Toutefois, parmi les commentaires laissés par certains répondants, un sondé a affirmé utiliser régulièrement Academic Work. Ceci est certainement dû au fait que cette agence de placement cible spécifiquement les jeunes et répond donc mieux à leurs attentes.

Les répondants ont également été plusieurs à signaler qu'ils se rendaient directement sur les pages carrière des entreprises afin de prendre connaissance des nouvelles offres. Ceci démontre l'intérêt d'avoir une page carrière et de la soigner comme les entreprises suisses citées précédemment.

Une fois qu'une offre d'emploi à taper dans l'œil d'un potentiel candidat, ce dernier va se renseigner sur l'entreprise avant d'envoyer sa candidature, c'est pourquoi il est essentiel pour ce travail d'identifier les outils à travers lesquels les jeunes générations se renseignent sur les sociétés.

Figure 32 : Canaux utilisés pour obtenir des informations sur une entreprise



Ainsi, l'outil le plus utilisé pour obtenir des renseignements reste le site internet de l'entreprise directement. Dès lors, il faut veiller à bien transmettre les pratiques de l'entreprise ainsi que ses valeurs pour que le candidat puisse s'y identifier.

Google, le réseau personnel des candidats et LinkedIn sont aussi utilisés de manière plus intensive que les autres outils pour récolter des informations sur les entreprises. De par la multitude d'information que l'on peut retrouver sur Google, il n'est pas surprenant de le trouver parmi les cinq outils les plus souvent adoptés par les jeunes candidats.

Pour ce qui est des réseaux personnels, ils sont, comme cité auparavant, considérés comme la source la plus fiable d'information. Il est donc légitime que les candidats s'adressent à leur entourage pour avoir des avis.

Les entreprises publient régulièrement du contenu sur LinkedIn comme il a été soulevé auparavant, ce qui explique l'intérêt des jeunes générations pour ce réseau-là dans leur quête de renseignements.

Il est intéressant d'observer que malgré leur présence sur les réseaux sociaux, les jeunes Y et Z n'ont pas souvent recours à ces outils pour s'informer sur les sociétés. Néanmoins, parmi tous, Instagram reste le plus utilisé dans cette quête. Un répondant a également affirmé procéder à des recherches sur la plateforme TikTok, ce qui démontre l'importance que prend ce réseau.

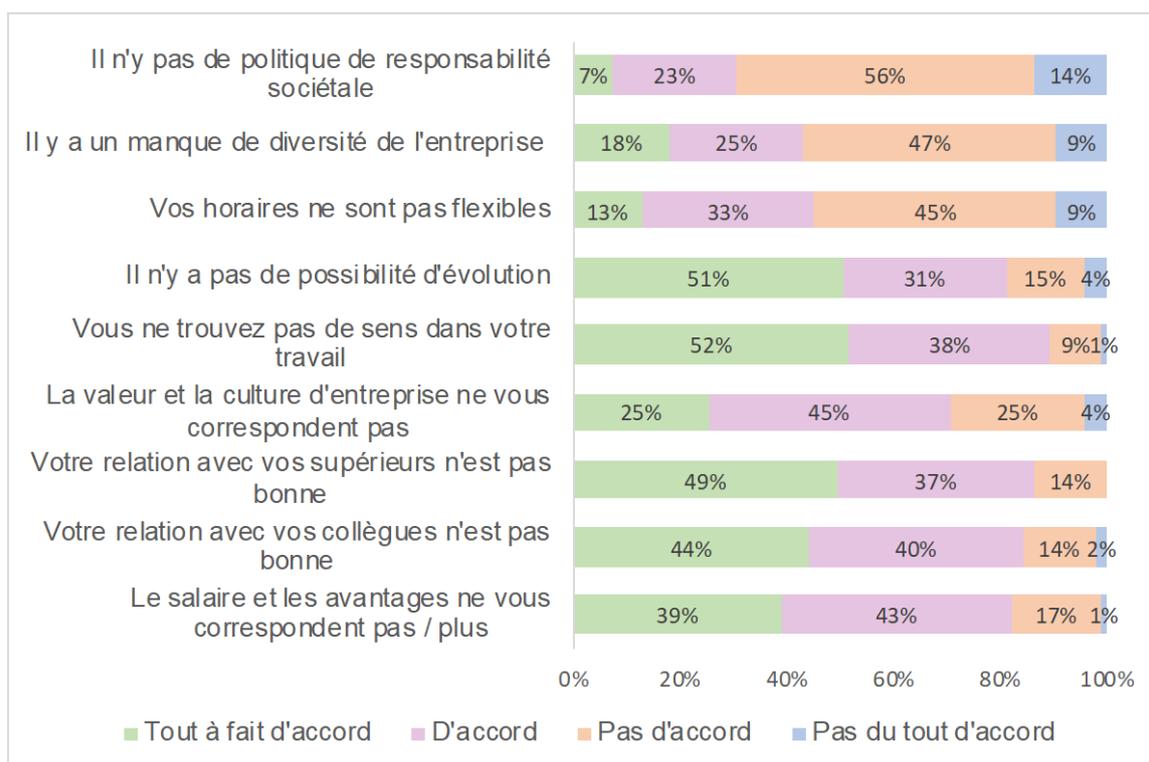
Une fois encore, la presse est délaissée ce qui prouve que les outils traditionnels de l'époque ne font plus l'unanimité auprès des jeunes.

Finalement, on remarque que parmi tous ces outils, YouTube arrive en dernière position. Ce résultat est dommageable pour les entreprises, car comme expliqué dans le chapitre portant sur la marque employeur d'entreprises suisses, plusieurs d'entre elles ont recours à cet outil pour partager du contenu. Ces dernières devraient mieux signaler leur présence sur cette plateforme pour s'assurer une meilleure visibilité, car le contenu qu'elles y partagent peut se montrer très intéressant pour les jeunes diplômés.

4.5 Fidélité

Finalement, le dernier objectif du questionnaire quantitatif est d'analyser la fidélité de la cible envers les entreprises. Pour ce faire, il sera question dans un premier temps des motifs poussant les nouvelles générations à quitter leur emploi.

Figure 33 : Motifs favorisant le changement d'emploi



La raison principale poussant les répondants à quitter leur entreprise est de ne plus trouver de sens à leur travail. En effet, comme il a été préalablement mentionné, ces derniers cherchent à avoir un impact et un travail avec du sens, il est donc cohérent que ce soit la raison principale pour changer d'employeur.

Le manque de possibilité d'évolution et les mauvaises relations, tant avec les collègues qu'avec le supérieur sont les causes suivantes. De nouveau, ce postulat est cohérent puisque les jeunes Y et Z désirent se développer professionnellement dans un cadre de travail agréable. Une mauvaise entente au sein de l'entreprise abaisserait considérablement l'ambiance dans cette dernière.

On observe également qu'en dépit du fait que certains auteurs affirment que le salaire n'est plus un facteur essentiel pour les nouvelles générations, les répondants sont plutôt favorables à quitter un emploi lorsque le revenu n'est plus satisfaisant. En effet, plusieurs répondants ont ajouté que si une meilleure offre d'emploi se présentait à eux, ou même qu'ils ne se sentaient pas assez reconnus, ils n'hésiteraient pas à quitter leur employeur. Ainsi, il est important pour les entreprises d'être à l'écoute de leurs jeunes recrues pour satisfaire leurs besoins.

Les graphiques suivants s'intéressent de plus près aux causes ayant suscité le moins d'intérêt. L'axe horizontale représente le degré d'accord avec l'affirmation et l'axe horizontal le degré d'importance accordé à ce même critère dans la recherche d'emploi.

Figure 35 : Pourcentage des répondants qui quitterait leur emploi en raison d'un manque de RSE, en fonction de l'importance accordée à ce critère

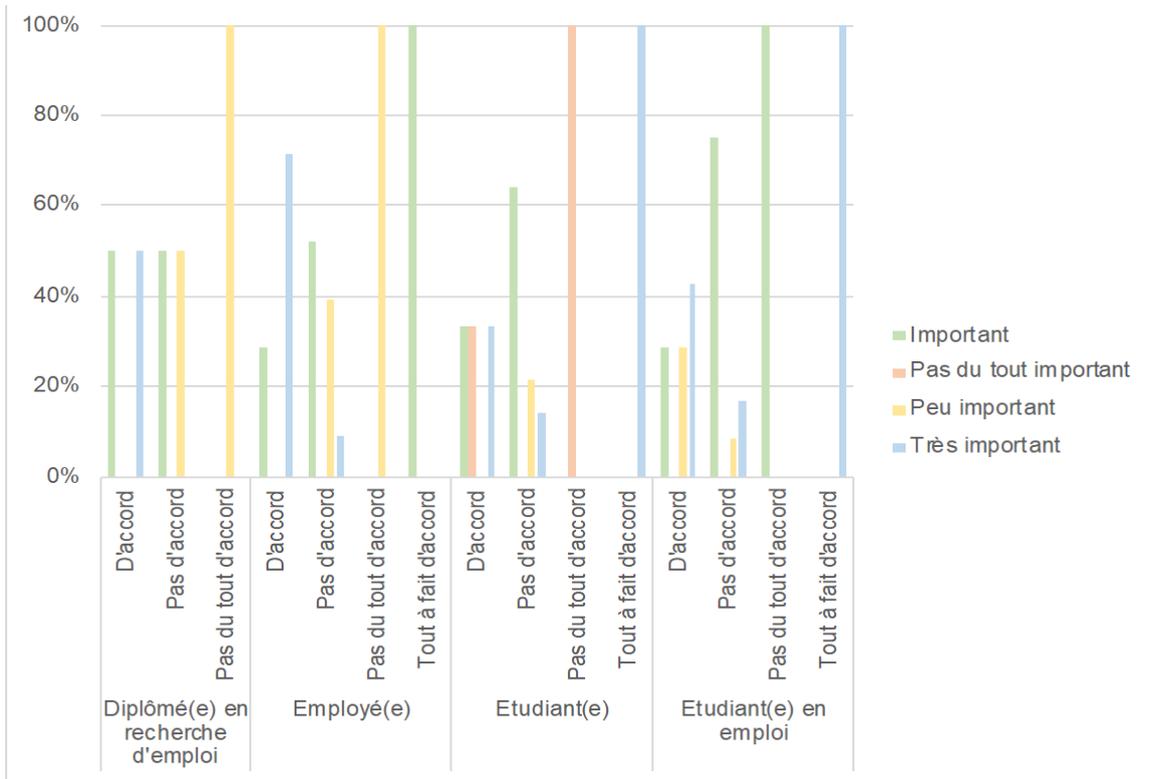


Figure 34 : Pourcentage de répondant qui quitterait leur emploi en raison d'un manque de diversité, en fonction de l'importance accordée à ce critère

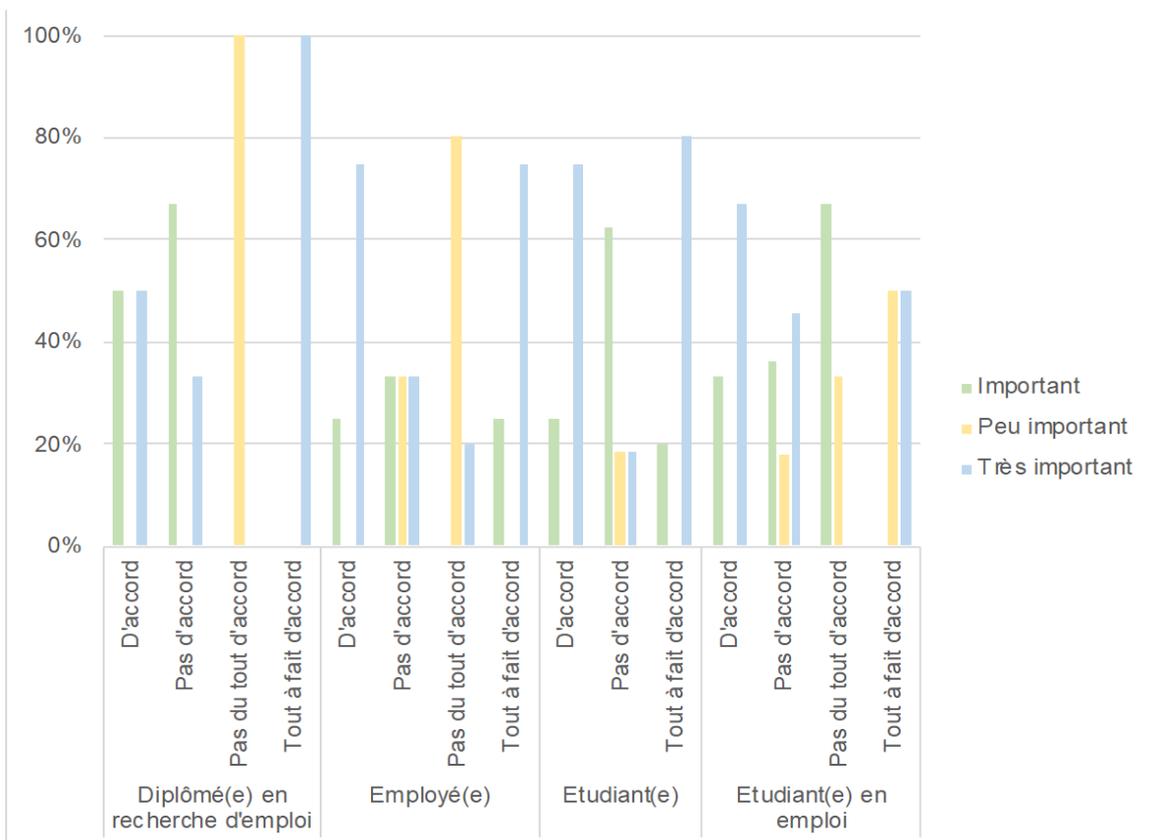
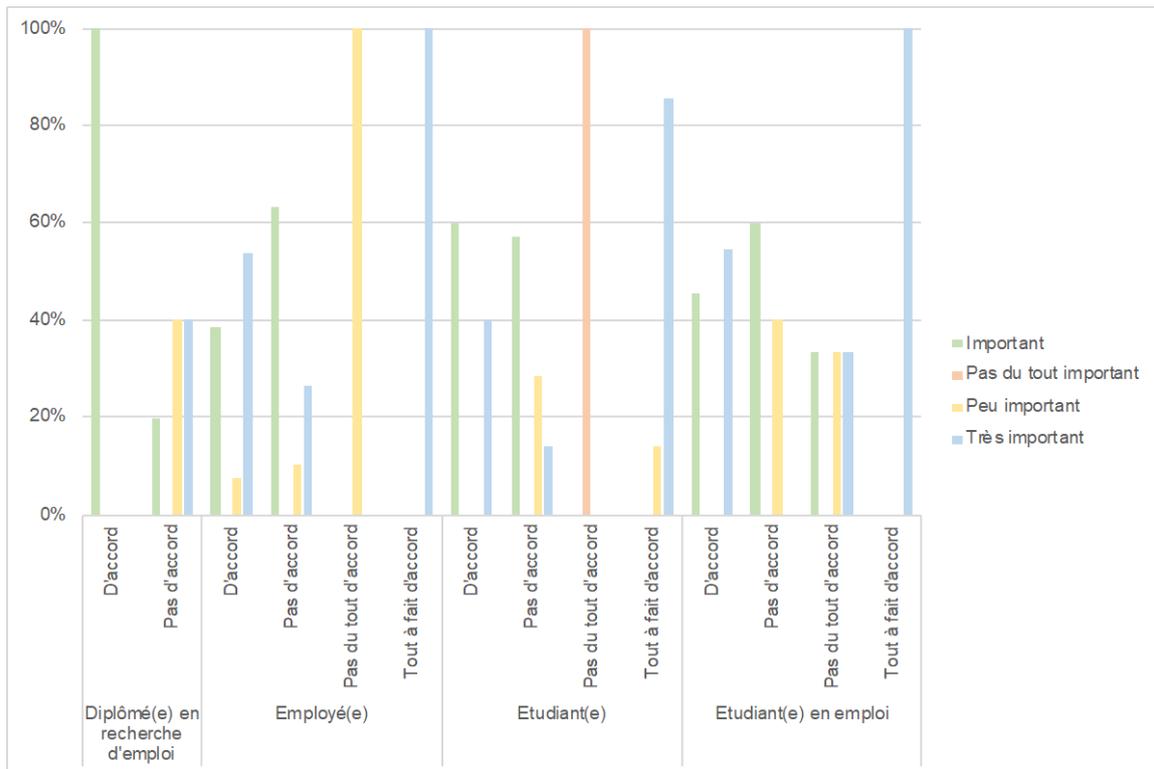


Figure 36 : Pourcentage des répondants qui quitterait leur emploi en raison d'un manque de flexibilité des horaires, en fonction de l'importance accordée à ce critère



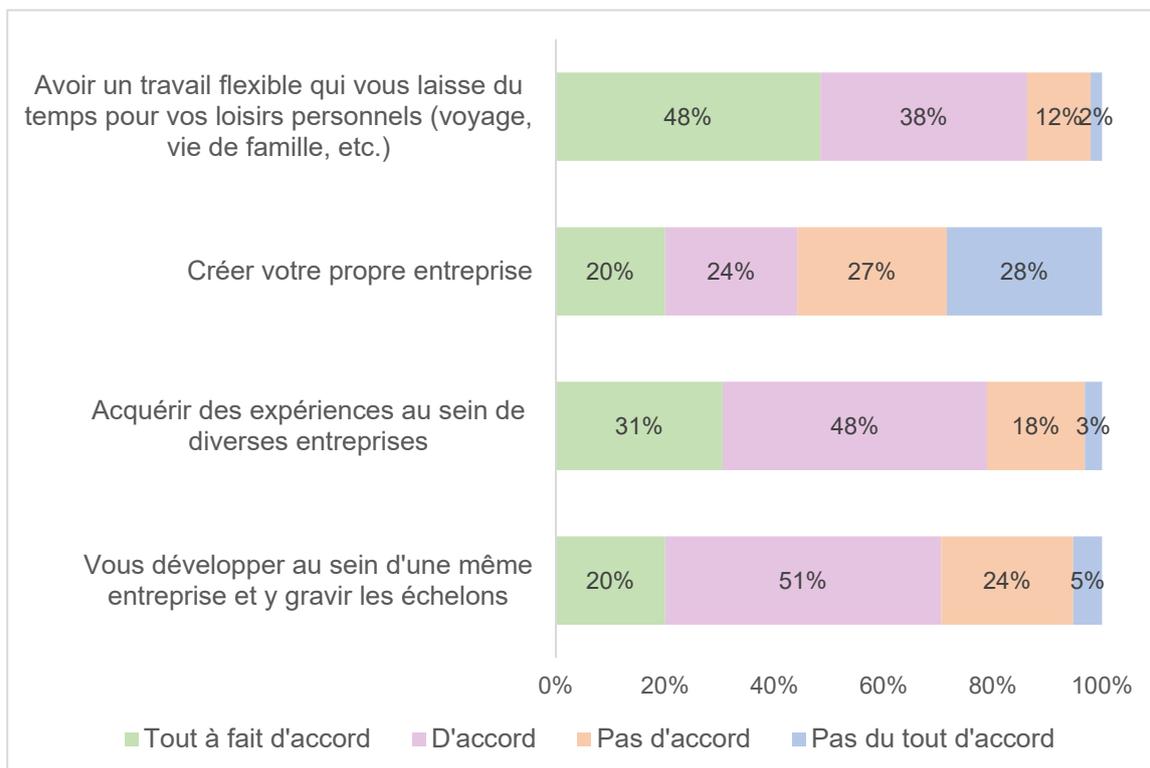
Alors que les auteurs mettent en avant que les jeunes générations sont fortement engagés envers des causes telles que l'environnement ou encore l'égalité des chances, et attendent le même engagement de la part des entreprises, la majorité des répondants n'iraient pas jusqu'à quitter leur emploi pour ces motifs. En effet, on observe qu'une grande majorité des répondants n'est pas d'accord avec ces deux affirmations.

Néanmoins, on relève chez les étudiants un engagement plus fort puisque certains répondants seraient prêts à changer d'employeur pour ces raisons. On peut dès lors supposer que les répondants étant encore en cours d'études sont plus jeunes que les employés, ce qui les catégorise dans la génération Z. De fait, cette génération est généralement plus impliquée que la précédente ce qui expliquerait ce résultat.

Pour ce qui est de la flexibilité des horaires, les étudiants sont une fois encore plus nuancés que les autres répondants. Il est évident que les étudiants en emploi quitteront l'entreprise en raison d'un manque de flexibilité puisqu'ils ont besoin d'accorder du temps à leurs études. Concernant les étudiants à temps plein, ces derniers ne connaissent, pour la plupart, pas encore le monde professionnel. Ceci pourrait expliquer leur manque d'intérêt pour des horaires flexibles.

Finalement, ces graphiques nous permettent de réaliser que le fait de quitter un emploi est fortement corrélé avec l'importance accordée aux différents critères. Ainsi, on distingue par exemple que les répondants accordant une grande attention à la responsabilité sociétale de l'entreprise, iraient jusqu'à quitter leur emploi si cette dernière n'a pas de stratégie dans la matière, alors que ceux n'octroyant pas du tout d'importance à la flexibilité des horaires ne changeraient jamais d'employeur pour un manque de flexibilité.

Figure 37 : Perspectives d'avenir



Enfin, ce dernier graphique apporte des renseignements sur la manière dont les jeunes imaginent leur carrière. La grande majorité des répondants s'accordent à dire qu'ils souhaitent un travail flexible garantissant du temps pour leur vie privée. Une fois encore, ce résultat affirme la volonté des jeunes générations à avoir un bon équilibre vie privée/vie professionnelle.

De plus, une grande partie des sondés souhaitent acquérir des expériences au sein de diverses entreprises. Cela traduit la volonté de ces derniers d'avoir des missions variées et également leur intérêt pour l'accroissement de leurs connaissances. Toutefois, il n'y a pas de grande différence entre ce souhait et celui de se développer au sein de la même entreprise. Néanmoins, le terme à retenir pour les employeurs désirant garder les jeunes recrues dans leur rang est le développement. Ainsi, si ces derniers ne voient plus de possibilités d'évolution, ils chercheront un nouveau challenge professionnel.

Enfin, peu de sondés désirent se lancer dans l'entrepreneuriat. Ce constat paraît de prime abord étonnant puisque d'après certaines sources citées précédemment, les jeunes Y et Z sont en quête de sens et se tournent vers l'économie à la tâche pour combler ce besoin. Ainsi, le statut d'autoentrepreneur convient à ce système. Néanmoins, il a également été souligné que ces derniers se montrent plutôt pessimistes à l'égard de l'économie et de la politique actuelle. De ce fait, il peut être difficilement envisageable pour eux de se lancer à leur compte en ayant perdu toute confiance.

5. Recommandations

L'analyse de l'étude quantitative réalisée au chapitre précédent ainsi que les informations récoltées dans la revue littéraire et lors des entretiens qualitatifs ont permis d'identifier certaines recommandations.

5.1 Soigner sa communication sur Internet

Les jeunes diplômés sont adeptes du web 2.0 et procèdent forcément à des recherches avant de postuler au sein d'une entreprise. Dès lors, il est nécessaire pour la société d'être transparente sur ses pratiques internes, mais également de mettre en avant ses valeurs et ses missions pour que les potentiels candidats puissent déterminer s'ils s'identifient à l'entreprise ou non.

Sachant que la majorité des recherches sont effectuées sur le site internet de l'entreprise ainsi que sur sa page carrière, l'entreprise doit détailler les avantages qu'obtiendraient les candidats en travaillant pour cette dernière. Le ton utilisé doit refléter l'image de l'entreprise. Par conséquent, une entreprise décontractée, par exemple, doit réussir à transmettre cette caractéristique à travers sa page web. Le ton y sera alors plus familier et fun qu'une entreprise rigide. Il en va de même sur les autres réseaux, notamment LinkedIn. Cette ressource est également majoritairement utilisée par les jeunes Y et Z c'est pourquoi elle doit refléter la même image que sur son site web. Les offres d'emplois se doivent d'être précises avec des intitulés adaptés en fonction de la cible et les tâches doivent être détaillées pour que les futurs employés sachent à quoi s'attendre une fois en poste.

L'étude quantitative a révélé que les jeunes n'utilisent pas régulièrement les réseaux sociaux, comme Instagram par exemple, pour trouver des possibilités d'emplois. Toutefois, on sait que ces réseaux sont largement adoptés par ces derniers, c'est pourquoi il est essentiel d'y être présent et de partager du contenu régulièrement en mettant en avant les points forts de l'entreprise en tant qu'employeurs. Ainsi, la société gagnera en visibilité et attirera l'attention des jeunes générations.

5.2 Soigner l'expérience candidat et l'expérience collaborateur

Même si tous les candidats ne seront pas retenus, il est primordial pour l'entreprise de leur démontrer de l'intérêt tout au long du processus de recrutement. Ainsi, il s'agit pour l'employeur d'être réactif lorsqu'un candidat démontre de l'intérêt et de ne pas négliger l'importance d'un retour, même si ce dernier est négatif. Les jeunes générations apprécient le fait d'être considérées, c'est pourquoi une réponse dans un délai acceptable sera appréciée.

Il est essentiel que le collaborateur aussi se sente mis en valeur, c'est pourquoi il faut veiller à soigner le processus d'intégration des nouvelles recrues en s'assurant que le matériel soit opérationnel mais aussi qu'un mentor lui soit attribuée afin de faciliter l'intégration et l'accompagner dans ces débuts au sein de l'entreprise. De plus, l'entreprise peut proposer aux collaborateurs qui le souhaitent de devenir ambassadeur de celle-ci sur les réseaux. Cela créera un sentiment d'appartenance pour le collaborateur et suscitera l'intérêt des potentiels candidats.

Ces deux critères sont essentiels car comme l'analyse quantitative la soulevé, l'entourage est une des ressources les plus utilisées lorsque les jeunes souhaitent s'informer sur une entreprise. En conséquence, un candidat ou même un collaborateur gardant une mauvaise image de l'entreprise partagera son avis négatif. Sachant que c'est la ressource la plus fiable d'après la revue littéraire, les jeunes Y et Z tiendront donc compte de l'avis de leur entourage et cela pourrait nuire à l'image qu'ils s'en font.

5.3 Favoriser le bien-être et un cadre de travail agréable

Ce critère est en effet le plus important pour les nouvelles générations. En effet, la plupart soulèvent même qu'ils iraient jusqu'à quitter leur emploi s'il y règne une mauvaise entente entre les collaborateurs et les supérieurs, d'où l'intérêt de miser sur le bien-être au travail.

Pour cela, l'entreprise peut adopter des activités de team building pour que les collaborateurs échangent entre eux en dehors du cadre de travail. Cela va permettre de renforcer la cohésion au sein des équipes mais également d'apprendre à se connaître dans un contexte différent. Cela engendrera également une meilleure relation dans le cadre professionnelle. Les supérieurs peuvent également prendre part à ces activités pour démontrer qu'ils sont accessibles et humains.

Pour favoriser le bien-être, l'employeur se doit d'être à l'écoute de ses collaborateurs. En effet, les jeunes Y et Z souhaitent avoir un réel impact et débordent souvent de créativité. Ainsi, en encourageant les échanges d'idées, ces derniers se sentiront considérés et leur motivation sera améliorée.

En ce sens, il est également important de donner du feedback constructif et d'être reconnaissant. En effet, les jeunes professionnels souhaitent évoluer d'où l'importance de les accompagner à travers des feedbacks pour déterminer des axes d'améliorations mais également les féliciter et les mettre en avant lorsqu'ils fournissent un travail de qualité.

La motivation des employés se traduit également au travers de missions variées. Dès lors, il est important pour l'employeur de proposer divers projets aux jeunes recrues afin

d'assouvir leur soif de connaissances. Aussi, l'entreprise doit veiller à garantir une certaine autonomie aux nouvelles générations, car cela sera perçu comme une forme de reconnaissance et de confiance de la part des supérieurs.

Le bien-être se traduit également par une harmonie entre la vie privée et la vie professionnelle. Dès lors, l'entreprises peut offrir la possibilité de pratiquer le télétravail aux employés qui le désire, permettre les congés sabbatiques et mettre en place des horaires de travail flexibles, car même si l'enquête révèle que peu des sondé sont intéressés par cette option, d'autres études ont soulevé le contraire. En effet, offrir de la flexibilité à ses collaborateurs démontrera la confiance et l'autonomie qu'on leur octroie et cela contribuera à leur motivation.

5.4 Favoriser le développement

Comme l'a démontré l'analyse quantitative, les possibilités d'évolution à travers des formations internes ou subventionnées sont plus importantes que le salaire pour les jeunes générations.

En ce sens, les sociétés se doivent de mettre en place des structures favorisant le développement de leur personnel. Les jeunes Y et Z étant autodidactes, leur proposer des formations en e-learning s'avèrent être une option avantageuse pour eux. Toutefois, l'essentiel est d'être à l'écoute des collaborateurs pour comprendre ce dont ils ont besoin et y répondre au mieux.

Aussi, l'employeur peut encourager la mobilité interne en proposant tout d'abord les nouveaux postes aux employés motivés. Ces derniers se sentiront alors mis en valeur et auront conscience qu'ils peuvent évoluer au sein de l'entreprise. Ils ne ressentiront donc pas la nécessité de changer d'employeur pour s'élever professionnellement et se confronter à de nouveaux défis.

5.5 Être une entreprise engagée

De nos jours, personne ne peut fermer les yeux sur les problèmes climatiques ou encore l'inégalité de traitement dans certains domaines au regard du sexe ou de l'ethnie.

Même si ces critères ne sont pas toujours décisifs pour les employés, ils représentent une préoccupation grandissante chez les jeunes générations qu'il ne faut pas négliger.

De ce fait, il est important que l'entreprise mette en place une politique de responsabilité sociétale en abordant différents sujets tels que les droits fondamentaux, l'inclusivité ou encore l'environnement. Évidemment, il ne s'agit pas seulement de mettre cette politique sur papier, il faut veiller à ce que les collaborateurs y adhèrent et la respectent.

6. Conclusion

La manière dont l'entreprise est perçue à l'externe n'est pas à négliger, c'est pourquoi il est important de mettre en place une stratégie de marque employeur forte pour assurer une image cohérente à l'interne ainsi qu'à l'externe. Pour cela, les entreprises doivent s'intéresser aux besoins de leurs collaborateurs et aux attentes des nouvelles générations entrant dans le monde professionnel.

Contrairement aux idées reçues, les jeunes générations ne sont pas des employés déloyaux. Au contraire, lorsqu'on leur offre la possibilité d'avoir un impact et de se développer, ils seront d'autant plus motivés et resteront fidèles à leur employeur.

Ainsi, il est important que les spécialistes en recrutement soient conscients que les nouvelles générations s'attendent à une ambiance de travail agréable et propice à l'échange, des missions variées favorisant l'accumulation d'expériences et de connaissances ainsi que la possibilité d'évoluer professionnellement à travers des formations internes ou subventionnées.

Néanmoins, le travail des recruteurs ne s'arrête pas à identifier les attentes des employés actuels et potentiels. Ils doivent mettre en place une démarche axée sur le marketing pour démontrer que l'entreprise est un employeur de choix auprès des jeunes générations. Dès lors, ils s'appuieront sur des outils tels que leur site internet et LinkedIn et veilleront à ne pas délaissier les réseaux sociaux pour attirer ces jeunes ultra-connectés.

Dans un monde en perpétuelle évolution, certains besoins sont constants, mais d'autres changent, c'est pourquoi il est primordial pour les recruteurs de rester alertes, car après la génération Z, de nouvelles viendront.

Bibliographie

ACADEMIC WORK, 2020. Classement des entreprises les plus attractives – Young Professional Attraction Index 2020. *Academic Work* [en ligne]. 2020. [Consulté le 27.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://online.flowpaper.com/77270776/YPAI2020Classementdeentrepriseslesplusattractives/#page=1>

ACADEMIC WORK, 2020. Choix d'un employeur : les critères d'attractivité – Young Professional Attraction Index 2020. *Academic Work* [en ligne]. 2020. [Consulté le 27.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://online.flowpaper.com/77270776/Choixdunemployeurlescriteresdattractivite/#page=1>

ACADEMIC WORK, 2020. Devenir un employeur attractif – Young Professional Attraction Index 2020. *Academic Work* [en ligne]. 2020. [Consulté le 27.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://online.flowpaper.com/77270776/YPAI2020Devenirunemployeurattractif/#page=1>

AMMON-CHANSEL, Laetitia, 2018. Retour au travail après le congé maternité : quelle formule vous convient ? *Le Temps.ch* [en ligne]. 1 novembre 2018. [Consulté le 04.06.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/retour-travail-apres-conge-maternite-formule-convient>

BEETWEEN, 2017. Marketing RH : Développer sa marque employeur ! *Beetween*. [en ligne]. 30 juin 2017. [Consulté le 10.04.2021] Disponible à l'adresse : <https://beetween.fr/dossiers-employeur/site-carriere/marketing-rh-developper-sa-marque-employeur/>

BIGOT, Rémy, 2014. 4 caractéristiques partagées par les meilleures startups ! *Monter Son Business* [en ligne]. 17 septembre 2014. [Consulté le 01.06.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.montersonbusiness.com/startup-2/caracteristiques-meilleures-startups/>

BILARD, Aurelya, 2019. Marque employeur : 5 exemples de communication RH inspirants. *Parlons RH* [en ligne]. 10 janvier 2019. [Consulté le 11.04.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.parlonsrh.com/media/marque-employeur-5-exemples-de-communication-rh-inspirants/>

BLOCH, Ghislaine, RICHTERICH, Rachel, 2018. Les multinationales ne font plus rêver les jeunes. *Le Temps.ch* [en ligne]. 15 octobre 2018. [Consulté le 05.05.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/multinationales-ne-plus-rever-jeunes>

BRILLET, Franck, COUTELLE, Patricia, HULIN, Annabelle, 2012. Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? *Gestion 2000* [en ligne]. Mai 2012. Vol. 29 pp. 69-88. [Consulté le 05.03.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2012-5-page-69.htm>

BRILLET, Franck, GAVOILLE, Franck, 2017. *Marketing RH : Réussir l'orientation marché de la politique RH*. Malakoff : Dunod. 224 p. ISBN 978-2-10-077151-6

CASTILLO, Amanda, 2018. La génération Z est guidée par le plaisir et l'envie. *Le Temps.ch* [en ligne]. 22 juin 2018. [Consulté le 15.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/generation-z-guidee-plaisir-lenvie>

CEGID, 2018. Je ne suis pas « digital native » : c'est grave ? *CEGID* [en ligne]. 20 avril 2018. [Consulté le 15.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.cegid.com/fr/blog/ne-suis-digital-native-cest-grave/>

CERF, Daniel, 2016. Marketing RH : Stratégie et objectifs à portée de main. *Weka* [en ligne]. 10 mai 2016. [Consulté le 04.04.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.weka.ch/themes/ressources-humaines/planification-du-personnel-et-recrutement/marketing-du-personnel/article/marketing-rh-strategie-et-objectifs-a-portee-de-main/>

CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey, LAGET, Charlotte, VIGNOLLES, Alexandra, 2014. L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines* [en ligne]. Mars 2014. Vol. 93, n°3. pp. 3-17. [Consulté le 04.04.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2014-3-page-3.htm>

CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey, MARRET, Laura, PAULO, Carolina, 2017. Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir* [en ligne]. Avril 2017. Vol. 94, n°4. pp. 33-55. [Consulté le 11.04.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-4-page-33.htm>

CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey, VIGNOLLES, Alexandra, 2016. Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, [en ligne]. Janvier 2016. Vol. 112, n°1. pp. 153-172. [Consulté le 10.04.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-1-page-153.htm>

CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey, VIGNOLLES, Alexandra, 2015. Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion* [en ligne]. Janvier 2015. Vol. 246, n°1. pp. 63-82. [Consulté le 10.04.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1-page-63.htm>

CHYBA, Martina, 2019. Génération 18-25 ans, en quête d'avenir. *RTS.ch*. [en ligne]. 3 avril 2019. [Consulté le 15.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/suisse/10336418-generation-1825-ans-en-quete-davenir.html>

DALMAS, Michel, LIMA, Marcos, 2016. Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir* [en ligne]. Août 2016. N° 90, pp. 151-174. [Consulté le 13.03.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2016-8-page-151.htm>

DEJOUX, Cécile, WECHTLER, Heidi, 2011. Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir* [en ligne]. Mars 2011. N° 43 pp. 227-238. [Consulté le 11.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-3-page-227.htm>

DELOITTE, 2019. 2019 Deloitte Global Millennial Survey: Switzerland results. *Deloitte*. [en ligne]. Juin 2019. [Consulté le 18.03.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/about-deloitte/Deloitte-ch-Millennials-Switzerland-Results-Overview.pdf>

DELOITTE, 2019. Millennials suisses : Grandir dans un monde qui ne cesse de se transformer les rend pessimistes et moins confiants. *Deloitte* [en ligne]. 28 juin 2019. [Consulté le 18.03.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/press-releases/articles/deloitte-millennial-survey2019.html>

DELOITTE, 2021. The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey. *Deloitte* [en ligne]. 2021. [Consulté le 26.06.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

DENDOUNE, Ferhat, 2017. L'Inbound Recruiting, nouvel atout de la marque employeur. *Parlons RH* [en ligne]. 5 juin 2017. [Consulté le 11.04.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.parlonsrh.com/media/inbound-recruiting-nouvel-atout-marque-employeur/>

DESPLATS, Marie, PINAUD, Florence, 2015. *Manager la génération Y*. 2^e édition. Paris : Dunod. 223 p. ISBN 978-2-10-072535-9

DUBOIS, Didier, PELLETIER, Emilie, MORIN, Denis, 2009. *Comment attirer et fidéliser des employés*. Montréal : Les Editions Transcontinental. 276 p. ISBN 978-2-89472-384-5

FERRARY, Michel, 2018. Inégalités entre baby-boomers et «millennials»: le conflit de générations. *Le Temps.ch* [en ligne]. 17 mai 2018. [Consulté le 13.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/inegalites-entre-babyboomers-millennials-conflit-generations>

GENTINA, Elodie, DELECLUSE, Marie-Eve, 2018. *Génération Z : Des Z consommateurs aux Z collaborateurs*. Malakoff : Dunod. 190 p. ISBN 978-2-10-076425-9

GROUPESFC. 5 choses à savoir concernant la marque employeur SFC [en ligne]. [Consulté le 16.04.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.groupesfc.fr/actualites-sfc/publications/191-5-choses-a-savoir-concernant-la-marque-employeur>

HABEFAST GROUP, 2020. Quelle place pour le marketing RH dans les entreprises ? *Habefast*. [en ligne]. 4 mars 2020. [Consulté le 11.03.2021]. Disponible à l'adresse : <https://habefast.ch/quelle-place-pour-le-marketing-rh/>

HENRY, Clémence-Lou. Qu'est-ce que l'inbound recruiting & comment attirer les talents à soi. *Digitaweb* [en ligne]. [Consulté le 15.04.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.digitaweb.com/blog/recruter-avec-inbound-recruiting>

HUBINSTITUTE, 2020. Quels sont les pays adeptes du télétravail en Europe ? *Hubinstitute*. [en ligne]. 2020 [Consulté le 01.06.2021] Disponible à l'adresse : <https://hubinstitute.com/2020/DigitalBusiness/transformation/infographie-teletravail-coronavirus-covid-19-europe>

JOBCAMPAIGN, 2019. 8 façons d'attirer l'attention des meilleurs talents ! *Jobcampaign* [en ligne]. 5 septembre 2019 [Consulté le 20.05.2021] Disponible à l'adresse : <https://jobcampaign.ch/blog/techniques-attirer-attention-talents/>

JOBCAMPAIGN, 2019. 7 entreprises suisses avec une Marque Employeur canon (et comment vous en inspirer) ! *Jobcampaign* [en ligne]. 14 novembre 2019 [Consulté le 25.05.2021] Disponible à l'adresse : <https://jobcampaign.ch/blog/7-entreprises-suisses-avec-une-marque-employeur-canon-et-comment-vous-en-inspirer/>

JOBCAMPAIGN, 2019. Marque Employeur : Comment devenir un employeur attractif ? *Jobcampaign*. [en ligne]. 7 mars 2019 [Consulté le 25.05.2021] Disponible à l'adresse : <https://jobcampaign.ch/wp-content/uploads/sites/3/2019/07/Marque-employeur-Comment-devenir-un-employeur-attractif-Jobcampaign.pdf>

JOBCLOUD. Fiche d'information : la marque employeur. *Jobcloud* [en ligne]. [Consulté le 04.04.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.jobcloud.ch/c/fr-ch/blog/conseils-emploi/fiche-dinformation-la-marque-employeur/>

LAGUNAS, Kyle, 2014. Understanding the impact of employer brand. *Brandon Hall Group*. [en ligne]. Novembre 2014. [Consulté le 11.04.2021]. Disponible à l'adresse : <https://b2b-assets.glassdoor.com/understanding-the-impact-of-employer-brand.pdf>

LEWI, Georges, 2018. *Génération Z : Mode d'emploi*. Ed. 1. Paris: Vuibert. 199 p. ISBN 978-2-311-40602-3

LOPTIMISME, 2020. Le job-crafting pour retrouver du plaisir au travail. *L'Optimisme* [en ligne]. 11 juillet 2020 [Consulté le 11.04.2021]. Disponible à l'adresse : <https://loptimisme.pro/le-job-crafting-pour-retrouver-du-plaisir-au-travail/>

MARCHAND, Gilles, 2016. Les attentes de la génération Y: En quête de sens et de leadership. *Weka* [en ligne]. 15 août 2016. [Consulté le 11.03.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.weka.ch/themes/gestion-et-management/organisation-et-gestion/gestion-dentreprise/article/les-attentes-de-la-generation-y-en-quete-de-sens-et-de-leadership/>

MARCHAND, Victoria, 2020. La consommation des médias en Suisse en 2020, c'est plus de mobile, de Netflix, de Spotify et de TV. *Cominmag.ch* [en ligne]. 1 septembre 2020. [Consulté le 18.03.2021]. Disponible à l'adresse : <https://cominmag.ch/la-consommation-des-medias-en-suisse-en-2020-cest-plus-de-mobile-de-netflix-de-spotify-et-de-tv/>

MORIEZ, David, VOYNNET FOURBOUL, Catherine, 2016. Les valeurs de la génération Y et ses implications pour la gestion. Etude des valeurs individuelles, organisationnelles et de bien être d'une population étudiante en École Supérieure de Commerce. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* [en ligne]. 14 janvier 2016. Vol. 22. pp. 37-64. [Consulté le 20.03.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2016-53-page-37.htm>

MOUTON, Sarah. Inbound Recruiting : pour une marque employeur forte. *La Super Agence* [en ligne]. 21 septembre. [Consulté le 10.04.2021]. Disponible à l'adresse : <https://inbound.lasuperagence.com/blog/inbound-recruiting-pour-une-marque-employeur-forte>

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, 2019. Enquête suisse sur la population active (ESPA) 1991-2018 - Les générations sur le marché suisse du travail. *Office fédéral de la statistique* [en ligne]. 22 octobre 2019. [Consulté le 05.03.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/catalogues-banques-donnees/publications.assetdetail.9967939.html>

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, 2020. Utilisation d'internet. *Office fédéral de la statistique* [en ligne]. 8 décembre 2020. [Consulté le 11.03.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/haushalte-bevoelkerung/internetnutzung.html>

PANCZUK, Serge, POINT, Sébastien, 2008. *Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines*. Paris : Eyrolles. 253 p. ISBN 978-2-212-54123-6

PARLONSRH, 2017. Qu'est-ce que la marque employeur 3.0. *Parlons RH* [en ligne]. 22 juin 2017. [Consulté le 10.04.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.parlonsrh.com/media/quest-ce-que-la-marque-employeur-3-0/>

PEOPLE-DOC, 2019. La marque employeur : Définition. *PeopleDoc* [en ligne]. 19 juillet 2019. [Consulté le 10.04.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.people-doc.fr/blog/marque-employeur-definition>

PRENSKY, Marc, 2001. Digital Natives, Digital Immigrants. [en ligne]. 5 octobre 2001. [Consulté le 05.03.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>

POUGET, Julien, 2013. *Intégrer et manager la génération Y*. 2^e édition. Paris : Vuibert. 208 p. ISBN 978-2-311-01342-9

POULY, Jean, 2017. La « gig economy » : vers une économie à la tâche mondialisée ? *La Tribune.fr* [en ligne]. 31 janvier 2017. [Consulté le 15.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/la-gig-economy-vers-une-economie-a-la-tache-mondialisee-634783.html>

RANDSTAD, 2021. Étude employer brand 2021. *Randstad*. [en ligne]. 20 avril 2021. [Consulté le 01.05.2021] Disponible à l'adresse : https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/2249108/REBR/%C3%89tude%20Randstad%20Employer%20Brand_Suisse_2021.pdf

RAPPIN, Baptiste, 2018. De quoi la Génération Y est-elle le nom ? *Communication & Organisation* [en ligne]. Janvier 2018. N° 53, pp. 133-144. [Consulté le 11.03.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2018-1-page-133.htm>

ROCCO, Sophie, 2019. Marketing Digital : comment toucher les jeunes de la génération Z ? *Market Academy* en ligne]. 3 octobre 2019. [Consulté le 22.04.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.market-academy.com/actus-e-marketing-e-commerce/marketing-digital-comment-toucher-jeunes-generation-z/>

RULLIER, Thibaud, 2017. Une PME suisse sur deux peine à recruter. *Le Temps.ch* [en ligne]. 24 août 2017. [Consulté le 25.06.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/une-pme-suisse-deux-peine-recruter>

STEPSTONE, 2011. Marque Employeur : La communication au-delà du battage publicitaire. *Stepstone* [en ligne]. 2011. [Consulté le 01.05.2021]

SOUISSI, Corinne, 2020. *Gérer les talents avec la psychologie positive : attirer, recruter, fidéliser et manager*. Le Mans Cedex 2 : Gereso. 278 p. ISBN : 978-2-37890-353-4

SWISSLIFE, 2021. Yaël Meier, comment fonctionne la génération Z ? *Swisslife* [en ligne]. 25 mai 2021. [Consulté le 29.05.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.swisslife.ch/fr/particuliers/blog/interview-yael-meier.html>

TREGAN, Nicolas, 2017. Savez-vous ce qu'est le web 2.0 ? *Unow* [en ligne]. 15 mars 2017. [Consulté le 20.03.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.unow.fr/blog/le-coin-des-experts/web-2-0-definition>

VIGNERON, Guillaume. [Infographie] 10 chiffres sur la Marque Employeur à retenir pour 2020. *La Super Agence* [en ligne]. 21 septembre. [Consulté le 13.04.2021] Disponible à l'adresse : <https://inbound.lasuperagence.com/blog/chiffres-statistiques-marque-employeur>

VIOT, Catherine, BENRAISS-NOAILLES, Laïla, 2014. Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international / International Management / Gestión Internacional* [en ligne]. 2014. Vol. 18, n°3. Pp. 60-81. [Consulté le 10.04.2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2014-v18-n3-mi01410/1025090ar/>

WEYRICH, Julien, 2019. Pourquoi l'industrie peine à recruter les talents qu'elle recherche. *Journal du net* [en ligne]. 19 mars 2019. [Consulté le 13.04.2021] Disponible à l'adresse : <https://www.journaldunet.com/management/emploi-cadres/1422631-pourquoi-l-industrie-peine-a-recruter-les-talents-qu-elle-recherche/>

Annexe 1 : Interview d'une spécialiste RH au sein d'une grande entreprise familiale suisse active dans la construction, le service, l'événementiel et l'investissement

Questions introductives

Dans quel secteur d'activité votre entreprise est-elle active ?

Notre société est active dans 4 domaines différents : la Construction, le Service, l'Événementiel ainsi que l'Investissement. Le principal est celui de la Construction. Avec 13 sociétés différentes, nous sommes Leader de l'étanchéité en Suisse Romande.

Connaissez-vous la proportion de jeunes (nés entre 1990 et 2000) travaillant au sein de votre entreprise ?

Elle est de 26.66%

Structure organisationnelle

Quelle est la structure organisationnelle de votre entreprise (fonctionnelle, divisionnelle, etc.)

Structure par entreprise. D'abord il y a le CEO et les Administrateurs du Groupe, puis les Etats-Major (RH, Marketing & Comm, Informatique, Sécurité, Achats, Finance) puis il y a les différentes sociétés du Groupe. Dans chaque société de la construction, il y a ensuite le Directeur, les Conducteurs de travaux, secrétaires et ouvriers.

Pensez-vous que cette structure convient aux jeunes générations ? Si non, quelle structure pourrait leur convenir et pourquoi ?

Oui tout à fait

Besoins collaborateurs

Avez-vous remarqué une différence entre les besoins/attentes des jeunes générations (Y et Z) et ceux des générations plus anciennes (niveau salariale ou avantages sociaux, flexibilité des horaires, digitalisation, etc.) ?

Oui ! les jeunes cherchent plus des avantages sociaux (vacances/congés supplémentaires, équilibre vie pro/perso, télétravail, rabais dans des magasins ou pour des abonnements de fitness par ex, ambiance de travail, etc) tandis que les générations plus anciennes restent plus focalisées sur les avantages monétaires.

Marque employeur

D'après vous, que recherche un jeune diplômé dans un premier emploi ? Qu'est-ce qui va l'attirer vers une entreprise ou une autre (ambiance de travail agréable, possibilité d'évolution, culture d'entreprise, etc.) ?

Une entreprise qui a une culture d'entreprise « jeune », décontracté, ou il n'y a pas de grandes marques de hiérarchie. Où il y a une bonne ambiance de travail, avec des avantages sociaux. Je ne pense pas que les jeunes recherchent dans un premier emploi de grandes possibilités d'évolution mais surtout une bonne première expérience ou ils vont bien se former.

Votre entreprise a-t-elle mis au point une stratégie précise en termes de marque employeur pour attirer/fidéliser les jeunes diplômés ? Si oui, laquelle ? Si non, pourquoi ? Pense-t-elle le faire dans les 5 prochaines années ?

Présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn)

Présence sur les différents salons (Forum EPFL, Salon des métiers, Forum Ingénieurs à Paris)

Collaboration avec Academic Work et bientôt Jobtrek pour la recherche de jeunes talents

Engagements de stagiaire à l'étranger dans le cadre de leur étude dans la construction et communication sur les réseaux là-dessus

Ambiance jeune et décontractée

Annexe 2 : Interview d'une spécialiste RH au sein d'une grande entreprise suisse active dans le commerce de détail

Questions introductives

Dans quel secteur d'activité votre entreprise est-elle active ?

Commerce de détail

Connaissez-vous la proportion de jeunes (nés entre 1990 et 2000) travaillant au sein de votre entreprise ?

Non

Structure organisationnelle

Quelle est la structure organisationnelle de votre entreprise (fonctionnelle, divisionnelle, etc.)

Structure organisationnelle fonctionnelle niveau groupe (par domaine : RH ...

A l'intérieur de chaque branche nous avons une organisation divisionnelle par région (Suisse Romande ...)

Parallèlement nous avons une structure matricielle par métiers (généralement en lien avec la Centrale d'achat / les produits commercialisés)

Pensez-vous que cette structure convient aux jeunes générations ? Si non, quelle structure pourrait leur convenir et pourquoi ?

Oui car les possibilités d'avoir un impact sur son travail / l'organisation est élevée. Chaque idée compte

Besoins collaborateurs

Avez-vous remarqué une différence entre les besoins/attentes des jeunes générations (Y et Z) et ceux des générations plus anciennes (niveau salariale ou avantages sociaux, flexibilité des horaires, digitalisation, etc.) ?

OUI Les nouvelles générations sont généralement plus "volatiles"; souhaitent utiliser des outils connectés

Après il y a aussi des similitudes sur le fait qu'un collaborateur ; peut importe son ancienneté souhaite occuper un travail qui lui plaît lui permettant de s'épanouir,

d'apprendre de nouvelles choses, avoir plus de responsabilités ; avec un salaire correct, besoin de reconnaissance...

Certains points ne dépendent pas vraiment de l'âge mais plutôt de la mentalité des personnes et de la situation de chaque personne.

Marque employeur

D'après vous, que recherche un jeune diplômé dans un premier emploi ? Qu'est-ce qui va l'attirer vers une entreprise ou une autre (ambiance de travail agréable, possibilité d'évolution, culture d'entreprise, etc.) ?

Ils souhaitent :

- Apprendre – se former – se développer
- Être utile / recherche du sens dans l'accomplissement de ses missions
- Avoir un impact – participer à des stratégies – que sa voix compte
- Être dans un cadre agréable ou il a du plaisir à aller
- Avoir des perspectives d'avenir
- Faire quelque chose qu'il aime
- Selon les profils être autonome et être reconnu comme un employé expérimenté rapidement

Une fois que les collaborateurs "rentrent dans notre groupe", la grande majorité souhaitent rester. Et je le vois notamment puisque nous effectuons des questionnaires destinés aux nouveaux collaborateurs et leurs retours est très positif.

Votre entreprise a-t-elle mis au point une stratégie précise en termes de marque employeur pour attirer/fidéliser les jeunes diplômés ? Si oui, laquelle ? Si non, pourquoi ? Pense-t-elle le faire dans les 5 prochaines années ?

Les moyens mis en place pour développer la marque employeur ne cesse d'évoluer face au contexte qui change.

Exemple : Les conditions sanitaires actuelles nous a amené à repenser les conditions de travail en favorisant notamment le télétravail.

Pour le coup je pense être un bon exemple de ce changement du fait que l'entreprise ait "modifié " / fait évoluer certains postes tel que le poste de HR Expert (télétravail) alors qu'avant le poste était de HR Business Partner (présence dans les magasins).

Ce qui permet notamment de fidéliser certaines personnes notamment grâce au fait que cela permette d'augmenter le temps libre (car plus/ très peu de temps de trajets)

Nous sommes de plus en plus présents sur les réseaux sociaux

Nous mettons en place différents projets afin de nous faire connaître et augmenter l'esprit d'appartenance, notamment en faisant appel aux "hobbies des collaborateurs" (exemples : foot, marathon...)

Nous favorisons la mobilité interne.

Habituellement chaque année nous mettons en place un survey pour tous les collaborateurs du groupe afin d'évaluer leurs conditions de travail ce qui nous permet notamment après études des retours de réajuster notre politique ressources humaines.

Annexe 3 : Interview d'une spécialiste RH au sein d'une grande banque suisse

Questions introductives

Dans quel secteur d'activité votre entreprise est-elle active ?

Domaine bancaire

Connaissez-vous la proportion de jeunes (nés entre 1990 et 2000) travaillant au sein de votre entreprise ?

Non

Structure organisationnelle

Quelle est la structure organisationnelle de votre entreprise (fonctionnelle, divisionnelle, etc.)

Structure matricielle

Pensez-vous que cette structure convient aux jeunes générations ? Si non, quelle structure pourrait leur convenir et pourquoi ?

Oui, nous misons beaucoup sur nos young talents, un de nos maitres-mots est GYO (Grow your own) pour permettre à nos jeunes talents d'évoluer au sein de notre banque.

Besoins collaborateurs

Avez-vous remarqué une différence entre les besoins/attentes des jeunes générations (Y et Z) et ceux des générations plus anciennes (niveau salariale ou avantages sociaux, flexibilité des horaires, digitalisation, etc.) ?

Oui les jeunes générations accordent plus d'importance à l'équilibre vie privée – vie professionnelle.

En termes de mobilité, nous faisons face à des extrêmes (grande mobilité pour les universitaires, pas de mobilité chez les apprentis)

Au niveau du recrutement, la plupart des candidats paraissent souples mais se montrent plus exigeants une fois en poste.

Au niveau du salaire, nous faisons face à des exigences hors normes, ces générations ont de grandes attentes et négocient facilement, se mette en avant. Toutefois, ils ont

tendance à sous-estimer les attentes de l'employeur et réalisent qu'ils vont devoir faire leurs preuves.

Actuellement, tous nous posent la question du Home Office mais restent très flexible.

Marque employeur

D'après vous, que recherche un jeune diplômé dans un premier emploi ? Qu'est-ce qui va l'attirer vers une entreprise ou une autre (ambiance de travail agréable, possibilité d'évolution, culture d'entreprise, etc.) ?

- Les perspectives d'évolutions
- Les programmes proposés par l'entreprise, la formation
- La sécurité de l'emploi
- Un point important également : la diversity
- Des salaires adéquats

Votre entreprise a-t-elle mis au point une stratégie précise en termes de marque employeur pour attirer/fidéliser les jeunes diplômés ? Si oui, laquelle ? Si non, pourquoi ? Pense-t-elle le faire dans les 5 prochaines années ?

A ce niveau-là, nous sommes très impliqués, il suffit de regarder nos programmes Career Start, notre stratégie orientée sur les Campus, nos participations aux event.

Nous avons une équipe dédiée au Campus, nous sponsorisons des associations dans les universités, nous sommes également très présents sur les réseaux sociaux.

Nous avons également créé une plateforme dédiée aux jeunes talents qui nous permet de garder les CV intéressants et de nous créer un pipeline pour agir de manière proactive lors de nos recrutements en contactant les personnes.

Annexe 4 : Questionnaire quantitatif

Etude sur les attentes des jeunes diplômés dans le marché du travail

Dans le cadre de la réalisation de mon travail de Bachelor au sein de la HEG de Genève, je cherche à comprendre les attentes des récents et futurs diplômés dans leur premier emploi et comment les entreprises peuvent y répondre.

Si vous êtes en cours de formation ou que vous avez récemment terminé vos études, je vous serai reconnaissante de prendre 10 minutes pour remplir ce questionnaire.

Vos réponses seront bien évidemment anonymes et traitées uniquement à des fins académiques.

Merci d'avance pour votre temps.

Cármen de Oliveira

*Obligatoire

1. Êtes vous actuellement: *

Une seule réponse possible.

- Etudiant(e) *Passer à la question 14*
- Etudiant(e) en emploi *Passer à la question 5*
- Diplômé(e) en recherche d'emploi *Passer à la question 14*
- Employé(e) *Passer à la question 5*
- Indépendant(e) *Passer à la question 2*
- Autre : _____

Indépendant(e)

2. Êtes-vous : *

Une seule réponse possible.

- Entièrement indépendant(e)
- Indépendant(e) et salarié(e)

3. Vous avez choisi d'être indépendant(e) : *

Une seule réponse possible par ligne.

| | Tout à fait d'accord | D'accord | Pas d'accord | Pas du tout d'accord |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pour ne plus avoir de comptes à rendre à un supérieur | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pour avoir des horaires flexibles | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pour avoir un travail avec du sens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pour pouvoir travailler n'importe où | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pour la possibilité d'avoir une rémunération plus élevée qu'en tant qu'employé(e) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pour vous challenger | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Autre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Si vous avez répondu "autre" à la question précédente, merci de préciser:

Passer à la question 31

Etudiant(e) en emploi et employé(e)

5. Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ? *

Une seule réponse possible.

- Start-up
- PME
- Grande entreprise
- Multinationale
- Administration publique
- Votre propre entreprise
- Autre : _____

6. Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre entreprise actuelle ? *

Une seule réponse possible.

- Moins d'un an
- Entre 1 et 2 ans
- Plus de 2 ans

7. Dans quel domaine d'activité votre entreprise est-elle active ? *

Une seule réponse possible.

- Banque / assurance
- Commerce / distribution
- Transport / logistique
- Média / communication
- Informatique
- Santé / médecine
- Construction
- Restaurant / hôtellerie / tourisme
- Immobilier
- Autre : _____

8. Quel est votre niveau de satisfaction concernant les critères suivants : *

Une seule réponse possible par ligne.

| | Très satisfait(e) | Satisfait(e) | Peu satisfait(e) | Pas du tout satisfait(e) |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Sécurité de l'emploi / stabilité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Salaire | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Possibilité de pratiquer le télétravail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Possibilité d'évolution et de développement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Flexibilité des horaires | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tâches et missions variées | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ambiance de travail agréable | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Accessibilité (parking, transport en commun proche) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Valeur et culture de l'entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Image et réputation de l'entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diversité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Responsabilité sociétale de l'entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Quel est votre taux d'activité ? *

Une seule réponse possible.

- Moins de 50%
- Entre 50 et 80%
- Plus de 80% *Passer à la question 12*

Temps partiel

10. Vous travaillez à temps partiel : *

Une seule réponse possible par ligne.

| | Tout à fait d'accord | D'accord | Pas d'accord | Pas du tout d'accord |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pour consacrer du temps à vos enfants / votre famille | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pour vous consacrer à des loisirs personnels | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| En raison de vos études | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pour développer une activité indépendante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| En raison de problèmes de santé | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Car vous n'avez pas trouvé d'emploi à temps plein dans votre domaine | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Autre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. Si vous avez répondu "autre" à la question précédente, merci de préciser:

COVID-19

12. Avant le COVID-19, vous pratiquiez le télétravail : *

Une seule réponse possible.

- 1 fois par semaine
- 2 fois par semaine
- Plus de 2 fois par semaine
- Uniquement lorsque votre supérieur vous le permettait
- Jamais

13. D'après vous, après la crise du COVID-19, vous allez continuer à pratiquer le télétravail : *

Une seule réponse possible.

- Plus qu'avant
- A la même fréquence qu'avant
- Jamais
- Vous ne savez pas

Passer à la question 19

Etudiant(e), diplômé(e) en recherche d'emploi

14. Vous souhaiteriez travailler dans : *

Une seule réponse possible par ligne.

| | Tout à fait d'accord | D'accord | Pas d'accord | Pas du tout d'accord |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Une start-up | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Une PME | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Une grande entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Une multinationale | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Une administration publique | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Votre propre entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Autre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15. Si vous avez répondu "autre" à la question précédente, merci de préciser:

16. Idéalement, vous souhaiteriez travailler à: *

Une seule réponse possible.

- Moins de 50%
- Entre 50 et 80%
- Plus de 80% *Passer à la question 19*

Temps partiel

17. Vous souhaiteriez travailler à temps partiel : *

Une seule réponse possible par ligne.

| | Tout à fait d'accord | D'accord | Pas d'accord | Pas du tout d'accord |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pour consacrer du temps à votre famille | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pour vous consacrer à des loisirs personnels | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| En raison de vos études | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pour développer une activité indépendante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| En raison de problèmes de santé | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Uniquement si vous ne trouvez pas d'emploi à temps plein dans votre domaine | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Autre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

18. Si vous avez répondu "autre" à la question précédente, merci de préciser:

Recherche d'emploi et attentes

19. 12. Parmi ces outils, lesquels utilisez-vous pour trouver de nouvelles possibilités d'emploi : *

Une seule réponse possible par ligne.

| | Très souvent | Souvent | Peu souvent | Jamais |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Portails d'emploi (JobUp, Glassdoor, etc.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| LinkedIn | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Presse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Réseau personnel / références | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Recruteurs (chasseurs de tête, agences) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Google | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Autre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20. Si vous avez répondu "autre" à la question précédente, merci de préciser:

21. Parmi ces outils, lesquels utilisez-vous pour vous renseigner sur les entreprises :

*

Une seule réponse possible par ligne.

| | Très souvent | Souvent | Peu souvent | Jamais |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Glassdoor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| LinkedIn | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Presse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Réseau personnel / références | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Google | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Site internet de l'entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Facebook | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Instagram | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| YouTube | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Autre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

22. Si vous avez répondu "autre" à la question précédente, merci de préciser :

23. Quelle importance accordez-vous aux critères suivants : *

Une seule réponse possible par ligne.

| | Très important | Important | Peu important | Pas du tout important |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sécurité de l'emploi / stabilité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Salaire | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Possibilité de pratiquer le télétravail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Possibilité d'évolution et de développement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Flexibilité des horaires | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tâches et missions variées | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ambiance de travail agréable | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Accessibilité (parking, transport en commun proche) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Valeur et culture de l'entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Image et réputation de l'entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diversité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Responsabilité sociétale de l'entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

24. S'il y a d'autres critères auxquels vous accordez de l'importance, merci de préciser :

25. Quelle importance accordez-vous aux avantages suivants : *

Une seule réponse possible par ligne.

| | Très important | Important | Peu important | Pas du tout important |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Formation interne / formation subventionnée (p. ex. brevet fédéral) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Remboursement total ou partiel des frais de transport | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Remboursement total ou partiel des frais de repas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Réduction sur les produits / prestations de l'entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Offres sportives / loisirs | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Service de garde d'enfant (crèche, garderie, etc.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vacances supplémentaires (p. ex. congé sabbatique) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

26. S'il y a d'autres avantages auxquels vous accordez de l'importance, merci de préciser :

27. Vous quitteriez votre emploi si : *

Une seule réponse possible par ligne.

| | Tout à fait d'accord | D'accord | Pas d'accord | Pas du tout d'accord |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Le salaire et les avantages ne vous correspondent pas / plus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Votre relation avec vos collègues n'est pas bonne | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Votre relation avec vos supérieurs n'est pas bonne | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La valeur et la culture d'entreprise ne vous correspondent pas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vous ne trouvez pas de sens dans votre travail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Il n'y a pas de possibilité d'évolution | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vos horaires ne sont pas flexibles | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Il y a un manque de diversité de l'entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Il n'y pas de politique de responsabilité sociale | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

28. Si d'autres motifs vous pousseraient à quitter votre emploi, merci de préciser :

29. Dans votre avenir professionnel, vous vous imaginez : *

Une seule réponse possible par ligne.

| | Tout à fait d'accord | D'accord | Pas d'accord | Pas du tout d'accord |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Vous développer au sein d'une même entreprise et y gravir les échelons | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Acquérir des expériences au sein de diverses entreprises | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Créer votre propre entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avoir un travail flexible qui vous laisse du temps pour vos loisirs personnels (voyage, vie de famille, etc.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

30. Si vous imaginez votre avenir professionnel différemment, merci de préciser :

Profil

31. Êtes vous : *

Une seule réponse possible.

- Une femme
- Un homme
- Vous ne préférez pas répondre

32. Quel est votre dernier niveau de formation achevée? *

Une seule réponse possible.

- Maturité / CFC
- Bachelor
- Master
- Brevet fédéral
- Autre : _____

Vous ne correspondez malheureusement pas à la cible de ce questionnaire, merci pour votre participation !

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Annexe 5 : Secteur d'activités des employés et étudiants en emploi

| | |
|---------------------------|---|
| Secteur primaire | Vertical farming |
| Secteur secondaire | <p>Construction</p> <p>Tabac</p> <p>Pharmacie</p> <p>Climatisation</p> |
| Secteur tertiaire | <p>Administration publique</p> <p>Agence de recrutement</p> <p>Banque et assurance</p> <p>Commerce et distribution</p> <p>Droit</p> <p>Éducation</p> <p>Évènementiel</p> <p>Immobilier</p> <p>Informatique</p> <p>Média et communication</p> <p>Restaurant / hôtellerie / tourisme</p> <p>Santé et médecine</p> <p>Services de nettoyage</p> <p>Services financiers</p> <p>Social</p> |