

# Table des matières

Déclaration .....	i
Remerciements .....	ii
Résumé .....	iii
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures .....	v
1. Introduction .....	1
2. Méthodologie .....	2
3. Définition des différentes générations .....	4
3.1 Baby-Boomers .....	4
3.2 Génération X .....	6
3.3 Génération des Milléniaux .....	7
4. Évolution de ces générations sur le marché du travail.....	12
4.1 Poids des générations sur le marché du travail.....	12
4.2 Contexte technologique.....	13
4.3 Niveau de formation .....	17
4.4 Évolution du temps partiel.....	20
5. Synthèse des entretiens .....	22
5.1 Entretiens auprès de la population .....	22
5.2 Analyse croisée .....	30
6. Entretiens auprès des entreprises.....	33
7. Recommandations aux entreprises.....	35
7.1 Favoriser une bonne ambiance de travail.....	35
7.2 Favoriser la variété des expériences et la mobilité interne .....	37
7.3 Proposer des entretiens réguliers et donner des feedbacks.....	37
7.4 Allier vie privée et vie professionnelle .....	38
7.5 Mettre en place une démarche RSE. ....	40
7.6 Favoriser la formation et l’accomplissement de soi .....	41
7.7 Créer une entreprise plus agile .....	41
8. Conclusion du travail.....	42
Bibliographie .....	44
Annexes .....	48

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques de la génération des Baby-Boomers.....	6
Tableau 2 : Caractéristiques de la génération X .....	7
Tableau 3 : Caractéristiques de la génération des Milléniaux .....	10
Tableau 4: Caractéristiques de la génération Z.....	11
Tableau 5 : Répartition des différentes générations .....	22

## Liste des figures

Figure 1 : Population active selon les générations de 1991 à 2018, en %.....	12
Figure 2: Utilisation d'internet en Suisse selon l'âge, évolution de 1998 à 2019.....	14
Figure 3 : Composantes des TIC .....	15
Figure 4: Télétravail à domicile .....	16
Figure 5 : Niveau de formation de la population selon le sexe et le groupe d'âges .....	18
Figure 6 : Taux d'occupation comparaison entre femmes et hommes.....	20
Figure 7 : Taux de fidélité à l'employeur par génération.....	22
Figure 8 : Critères prépondérants de la génération X.....	23
Figure 9 : Critères prépondérants de la génération des Milléniaux.....	24
Figure 10 : Critères prépondérants de la génération Z.....	25
Figure 11 : Taux d'activités par génération .....	25
Figure 12 : Raisons du temps partiel selon les générations .....	26
Figure 13 : Pourcentage de personne pratiquant le télétravail .....	27
Figure 14 : Raisons du non-télétravail.....	27
Figure 15 : Préférences de types de structure d'entreprise .....	28
Figure 16 : Tableau récapitulatif par génération.....	29
Figure 17 : Récapitulatif des critères prépondérants des Milléniaux.....	30
Figure 18 : Type de structure préférée des Milléniaux selon mon sondage.....	32
Figure 19 : Type de structure préférée des Milléniaux selon Académic Work .....	32

# 1. Introduction

En 2020, attirer, fidéliser et retenir un membre de la génération des Milléniaux est devenu un véritable défi pour les entreprises. Et pourtant, attirer leur attention va devenir indispensable aux entreprises si elles souhaitent perdurer dans le temps. En effet, la génération des Milléniaux, âgée de 24 à 39 ans, représente aujourd'hui près d'un tiers de la population active sur le marché du travail et devrait, d'ici 2025, représenter près de 75% de la population active.<sup>1</sup> Leur place prépondérante sur le marché de l'emploi va ainsi contraindre les entreprises à se réinventer continuellement afin d'attirer cette génération.

En effet, la génération des Milléniaux n'hésite plus à mettre en avant ses propres besoins. Cette génération a vu ses parents et grands-parents mettre leur travail au centre de leur vie et s'acharner sans pour autant en être heureux ni bénéficier de bonnes conditions d'emploi.

Conscients qu'ils vont devoir travailler plus longtemps que les générations précédentes pour bénéficier d'une retraite convenable, il est d'autant plus important pour eux de trouver un équilibre entre leur vie privée et professionnel. Ainsi, les horaires flexibles, le télétravail et le temps accordé aux intérêts personnels vont être des éléments à prendre en compte pour les motiver.

Le vent est donc bien en train de tourner car il incombe aujourd'hui aux recruteurs de convaincre cette génération de rejoindre leur entreprise et non plus l'inverse. Le contrat à durée indéterminée (CDI) n'est d'ailleurs plus synonyme de fidélité car si l'employeur n'accorde pas de conditions avantageuses à l'employé, celui-ci n'hésitera pas à chercher une meilleure opportunité ailleurs. Les entreprises qui souhaitent aujourd'hui s'offrir les services d'un membre de la génération des Milléniaux doivent donc être en accord avec les valeurs et les souhaits de celui-ci.

Afin de déceler les différents enjeux qu'amène la génération des Milléniaux sur le marché de l'emploi, je vais, durant ce travail, tâcher de répondre aux questions suivantes : « Quels sont les critères prépondérants des Milléniaux lors de la recherche d'un emploi ? Les Milléniaux sont-ils réellement si différents de la génération précédente (génération X) ? Les entreprises à Genève sont-elles attractives pour cette génération ? Quels moyens devraient-elles mettre en place afin de fidéliser davantage cette génération ? »

---

<sup>1</sup> VARLET, Jean-Charles, 2018. Comment les Millennials dessinent l'entreprise de demain. In : *Forbes France* [en ligne]. 8 février 2018. [Consulté le 20 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.forbes.fr/management/comment-les-millennials-dessinent-l-entreprise-de-demain/>.

## 2. Méthodologie

Afin de mener à bien ce travail, j'ai tout d'abord effectué des recherches bibliographiques afin de m'imprégner du sujet et d'en extraire les informations pertinentes. Ces recherches m'ont permises d'en apprendre davantage sur les différentes générations, de comprendre les *a priori* qui existent sur celles-ci et d'identifier les questions à intégrer dans mes questionnaires.

Une fois ces recherches effectuées, j'ai publié un questionnaire quantitatif auprès de la population afin de connaître les éléments importants pour les membres de la génération des Milléniaux lorsqu'ils recherchent un emploi. Grâce à ce questionnaire j'ai pu récolter 141 réponses. Ces réponses m'ont permises de comparer mes résultats aux études déjà publiées et donc de valider ou de remettre en question certains *a priori* concernant les générations.

En parallèle à ce questionnaire quantitatif, j'ai mené 9 entretiens qualitatifs auprès d'entreprises suisses. Ces entretiens m'ont permis d'identifier si les disparités générationnelles évoquées dans les études sont également perçues auprès des entreprises suisses. Cela m'a aussi permis de voir comment les entreprises ont réagi à ces différences de génération et comment elles ont adapté leur façon de travailler ou comment celles-ci souhaitent s'adapter dans les années à venir afin de rester attractives pour cette génération. L'ensemble de ces données m'ont finalement permises de percevoir de nouvelles pistes à explorer et m'ont de ce fait permises de développer mes recommandations aux entreprises.

Afin d'assurer la compréhension de ce travail j'ai décidé de diviser ce travail en 6 parties. La première partie définit les différentes générations, à savoir, celles des Baby-Boomers, de la génération X, Y et Z. Elle donne ainsi un aperçu du contexte dans lequel ont évolué chacune de ces générations et donne une brève description de leurs caractéristiques.

La deuxième partie traite de l'évolution de chacune de ces générations dans divers domaines. À savoir, l'évolution de ces générations sur le marché du travail ainsi que l'importance qu'elles ont aujourd'hui sur le marché de l'emploi. L'évolution du contexte technologique ainsi que son impact sur les nouvelles générations, l'évolution du niveau de formations par génération ainsi que l'évolution grandissante des demandes de temps partiel chez les jeunes générations.

La troisième partie fait référence à mon questionnaire quantitatif. En effet, j'y fais mention des résultats obtenus et explique mes conclusions à ce sujet.

La quatrième partie vise ensuite à mener une analyse croisée des résultats de mon sondage à celle d'une étude similaire. En effet, il est aujourd'hui possible de trouver un grand nombre d'articles sur le web sur cette génération. Il existe toutefois des versions bien différentes de cette génération c'est pourquoi j'ai souhaité mener une analyse croisée de mes données afin de pouvoir confirmer ou infirmer certains éléments que j'ai pu lire au travers de diverses études. J'ai ainsi choisi de comparer mon sondage à celui de l'étude menée par l'entreprise Academic Work. En effet, cette agence de placement spécialisée dans la génération des Milléniaux mène chaque année un sondage auprès de cette génération. Cette étude vise en effet à connaître les critères prépondérants pour les Milléniaux lors de la recherche d'un emploi. La cinquième partie concerne ensuite la synthèse de mes entretiens qualitatifs ainsi que les recommandations qui en découlent. La sixième et dernière partie mentionne finalement les recommandations qui découlent de mon analyse de cette génération.

### 3. Définition des différentes générations

Afin de clarifier les propos utilisés tout au long de ce travail, il convient de définir les générations qui y sont mentionnées, à savoir : Baby-Boomers (3.1), génération X (3.2), génération Y (dit « Milléniaux ») (3.3) et génération Z (3.4).

Dans le but de comprendre les préférences de ces générations lors de la recherche d'un emploi, il est également important d'analyser les environnements dans lesquels ces générations ont évolué car les traits de comportement associés aux différentes générations peuvent résulter d'événements vécus par ces mêmes générations (évolutions technologiques, crises économiques, changements socioculturels, etc.).

Au cours de ce travail, les générations seront présentées de façon généralisée, il est cependant à noter que l'humain reste complexe et que ces définitions ne sont que des traits généraux de chacune d'entre elles. En effet, il existe des nuances et des spécificités liées à chaque être humain et qui sont propres à l'environnement dans lequel la personne a grandi.

Les caractéristiques qui décrivent ici chacune des générations ne peuvent donc pas être considérées comme vérité absolue mais comme une tendance propre à la génération. De plus, les bornes temporelles pouvant parfois différer d'une étude à l'autre, les dates mentionnées ci-dessous devront être prises en considération afin d'optimiser la compréhension de ce travail.

#### 3.1 Baby-Boomers

Le Baby-Boomer est une personne née entre 1946 et 1964<sup>2</sup>. Il fait partie de la génération née juste après la Seconde Guerre Mondiale et a aujourd'hui entre 56 ans et 74 ans.

Le Baby-boomer a vécu dans une période de forte croissance économique. Il a pu sans grande difficulté accéder à son premier emploi dès la fin de ses études et ce, sans pour autant avoir les qualifications aujourd'hui requises.<sup>3</sup> A l'âge de 20 ans, 58% d'entre eux

---

<sup>2</sup> STATISTIQUE, Office fédéral de la, [2019]. Générations sur le marché du travail. In : [en ligne]. [Consulté le 20 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbspersonen/generationen-arbeitsmarkt.html>.

<sup>3</sup> FERRARY Michel, 2018. Inégalités entre baby-boomers et «millennials»: le conflit de générations. In : *Le Temps* [en ligne]. 17 mai 2018. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/inegalites-entre-babyboomers-millennials-conflit-generations>.

occupaient déjà un emploi et au vu du grand nombre d'emploi disponible, le chômage était très faible.<sup>4</sup>

De ce fait, le Baby-boomer fait partie d'une génération qui a rapidement décidé de quitter le nid familial pour fonder sa propre famille. Comme son nom l'indique, la période du baby-boom est la période qui a enregistré le plus grand pic de naissance. En effet, la Seconde Guerre mondiale venait de s'achever et l'économie était dans une période prospère. Le taux de natalité a ainsi bondi à 2,6 enfants par famille en Suisse. Ce taux s'est ensuite estompé au fil des années pour arriver aujourd'hui à un taux de 1,5 enfants par famille.<sup>5</sup>

A cette période, la vie du baby-boomer était centrée sur son travail et sa carrière était très valorisée socialement, c'est pourquoi, il accorde une grande place à son statut professionnel.<sup>6</sup>

Le Baby-boomer respecte énormément l'autorité et le cadre hiérarchique. Son solide sentiment d'appartenance à son entreprise fait de lui un employé fidèle qui, lorsqu'il se fait engager dans une entreprise, souhaite généralement y rester toute sa vie durant. Assidu et loyal il est perçu comme un atout pour son entreprise.

Pendant longtemps considéré comme un acteur majeur sur le marché Suisse, le Baby-Boomer est aujourd'hui en âge de prendre sa retraite, laissant ainsi place aux générations suivantes (génération X et génération Y, dit Milléniaux). Le départ d'un grand nombre de Baby-boomer devrait ainsi modifier profondément la démographie et l'économie Suisses.<sup>7</sup>  
(voir section 4.1 poids des générations sur le marché du travail)

---

<sup>4</sup> TREGUER, Jean-Paul, 2008. ZOOM sur la génération Mai 68 : les « happy boomers ». In : SENIORAGENCY. La 1ère agence internationale spécialiste des marchés seniors et des consommateurs de + 50 ans. [en ligne]. 23 janvier 2008. [Consulté le 20 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://senioragency.wordpress.com/2008/01/23/zoom-sur-la-generation-des-happy-boomers-la-generation-mai-68/>.

<sup>5</sup> STATISTIQUE, Office fédéral de la, [2020]. Naissances et décès. In : [en ligne]. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/bevoelkerung/geburten-todesfaelle.html>.

<sup>6</sup> RIOUX ALAIN, 2012. *Génération X, Y et Baby-Boomers*. In : [en ligne]. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.psychoresources.com/bibli/generations-x-y-z.html>.

<sup>7</sup> BILAN, [10 février 2020]. *Papy-Boom : les vieux prennent le pouvoir* In : [en ligne]. [Consulté le 25 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bilan.ch/economie/papy-boom-les-vieux-prennent-le-pouvoir>

Tableau 1 : Caractéristiques de la génération des Baby-Boomers

Baby-Boomers		
	<b>Age</b>	Entre 56 et 74 ans
	<b>Forces</b>	Fidélité à l'employeur Assidu Persévérant
<b>Faiblesses</b>	Connaissances technologiques Ouverture au changement	
<b>Besoins</b>	Reconnaissance	
<b>Attentes</b>	Succès Carrière	

<https://medecine.savoir.fr/beaute-homme-60-ans/>

(MURITH Géraldine, 2020)<sup>8</sup>

### 3.2 Génération X

La génération X est née entre 1965 et 1980<sup>9</sup> et a, en 2020, entre 40 et 55 ans. Cette génération précède celle des baby-boomers et est suivie par la génération des Milléniaux également appelée génération Y.<sup>10</sup>

Contrairement à la génération des Baby-boomers, cette génération a connu une période avec des conditions économiques moins favorables, notamment avec une récession dans les années 80. Elle a, de ce fait, été confrontée à une pénurie d'emplois et une vague importante de chômage. Elle a donc peiné davantage que la génération précédente à entrer dans le monde du travail et a dû faire ses preuves et prouver sa valeur pour trouver un emploi.<sup>5</sup> Elle a également dû s'instruire davantage que la génération des Baby-Boomers et est, *de facto*, restée plus longtemps chez ses parents. C'est donc une génération consciente qu'elle ne travaillera pas indubitablement toute sa vie pour le même employeur connaissant l'instabilité de l'emploi.

A cette période, une remise en question de l'autorité et du cadre hiérarchique prend place. C'est pourquoi, certains entrepreneurs décident d'expérimenter et d'innover par eux-mêmes.<sup>5</sup> Cette génération reste toutefois dans sa globalité une génération plutôt fidèle à

<sup>8</sup> Informations reprises des éléments cités dans mon texte ou dans les sources ci-dessous.

<sup>9</sup> STATISTIQUE, Office fédéral de la, [2019]. Générations sur le marché du travail. In : [en ligne]. [Consulté le 20 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbpersonnen/generationen-arbeitsmarkt.html>.

<sup>10</sup> WIKIPEDIA, 2020. *Génération X* [en ligne]. S.l. : s.n. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=G%C3%A9n%C3%A9ration\\_X&oldid=166507856](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=G%C3%A9n%C3%A9ration_X&oldid=166507856).

son employeur. En effet, soucieuse de sa stabilité économique elle ne connaît que quelques entreprises durant toute sa carrière professionnelle. Cette génération se différencie toutefois de la précédente car elle est davantage axée sur ses propres besoins et souhaite mettre davantage en avant son équilibre entre vie privée et vie professionnelle.<sup>11</sup>

En 2018, la génération X est la génération la plus représentée sur le marché de l'emploi et en raison de son ancienneté sur le marché, elle occupe la majorité des postes de cadres, de managers ou de responsables. Cette génération se voit toutefois déjà rattrapée de près par la génération des Milléniaux qui ne cesse de prendre de l'ampleur sur le marché du travail en Suisse. (Voir section 4.1 poids des générations sur le marché de l'emploi).

Tableau 2 : Caractéristiques de la génération X

Génération X		
 <p><a href="https://www.gettyimages.fr/photos/homme-45ans">https://www.gettyimages.fr/photos/homme-45ans</a></p>	<b>Age</b>	Entre 40 et 55 ans
	<b>Forces</b>	Esprit entrepreneurial Fidélité à l'employeur
	<b>Faiblesses</b>	Connaissance technologique
	<b>Besoins</b>	Défi Développement professionnel
	<b>Attentes</b>	Autonomie Flexibilité

(MURITH Géraldine, 2020)<sup>8</sup>

### 3.3 Génération des Milléniaux

Génération Y, E-génération ou encore Milléniaux, telles sont les 3 désignations communément utilisées pour parler de cette génération. En effet, chaque nom qui a pu lui être donné correspond à un trait de caractère de cette génération que nous verrons ci-dessous.<sup>12</sup> En plus de sa dénomination, cette génération fait également débat sur son spectre temporel. En effet, pléthore d'articles débattent et, selon les sources, son spectre s'étend du début des années 80 au début des années 2000.

<sup>11</sup> POLE-EMPLOI, *Génération X, Y, Z : un rapport au travail vraiment différent ?* [en ligne]. S.l. : s.n. [Consulté le 25 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/generations-x-y-z--un-rapport-au.html>

<sup>12</sup> ACADEMIC WORK, [2019]. Connaissez-vous vraiment les Millenials In : *Academic Work* [en ligne]. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.academicwork.ch/blog/manager/connaissez-vous-les-millennials>

Afin de faciliter la lecture de ce travail, nous axerons nos recherches sur les personnes nées entre 1981 et 1996<sup>3</sup> qui ont aujourd'hui entre 24 et 39 ans et utiliserons le terme « Milléniaux » afin de nommer cette génération.

Appelée E-génération car elle est la première à être née avec le web, cette génération a été plongée dès son enfance dans la technologique. Elle est, de ce fait, bien plus à l'aise avec les outils technologiques que les générations précédentes.<sup>5</sup>

En effet, grâce au web, elle accède à un vaste panel d'informations de façon bien plus rapide que les générations précédentes. C'est une génération curieuse qui s'instruit davantage et qui aime s'auto-instruire grâce à ces nouveaux outils technologiques. Elle est d'ailleurs la plus instruite de toutes les générations jusqu'à présent et possède le plus grand nombre de diplômes d'écoles supérieures / de formations supérieures (*voir section 4.3 niveau de formation*). L'augmentation du niveau d'étude fait également de cette génération celle qui réside le plus longtemps chez ses parents.<sup>13</sup>

Afin de faire face à l'automatisation des métiers, cette génération a pris conscience qu'elle devait s'instruire davantage afin de rester compétitive vis-à-vis de ces nouvelles technologies. Elle met également davantage en avant ses valeurs et ses besoins. En effet, elle accorde une importance primordiale à son équilibre entre travail, famille et loisirs et ne souhaite pas faire carrière au détriment de sa vie personnelle. Cette dernière notion s'explique notamment par le fait que la génération des Milléniaux va être amenée à travailler plus longtemps que les générations précédentes.<sup>5</sup>

En effet, cette génération est consciente que pour bénéficier d'une retraite décente, l'âge de la retraite va devoir être repoussé. C'est pourquoi, il est fondamental pour elle de trouver un emploi stimulant et flexible qui lui permette d'allier vie professionnelle et vie personnelle. Le CDI n'est donc plus synonyme de stabilité et seul peu d'entre eux pensent rester dans une même entreprise toute leur vie. En effet, 90% des membres de cette génération sont enthousiasmés par la possibilité de découvrir de nouvelles entreprises et de nouveaux collaborateurs afin d'élargir leurs compétences professionnelles.<sup>10</sup>

Les entreprises qui souhaitent s'offrir les services d'un Millénial doivent donc être en accord avec ses valeurs et avoir quelque chose à lui offrir. Celles-ci doivent lui permettre d'évoluer et son travail doit être valorisé et reconnu car 93% des milléniaux sont motivés

---

<sup>13</sup> AXA, [2019]. Quand les enfants ne veulent pas quitter le foyer familiale In : Axa [en ligne]. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://axa.ch/fr/privatkunden/blog/chez-soi/appartement-et-maison/tanguy.html>

par la possibilité de suivre une formation continue et souhaitent pouvoir acquérir de nouvelles compétences dans le but d'évoluer professionnellement.<sup>14</sup>

Selon une étude menée par l'Education Advisory Board (EAB), en cas de non-adéquations aux valeurs/prestations offertes par leur entreprise, les Milléniaux changeront jusqu'à 20 fois d'emploi dans leur carrière. Ce chiffre est nettement supérieur à celui de toute autre génération et deux fois plus élevé que celui des baby-boomers.<sup>15</sup>

Contrairement aux Baby-boomers, le Millénial n'hésite pas à remettre en cause l'autorité, à questionner les règles mises en place et à vérifier les informations qu'on lui donne. Il ne suffit pas de lui donner une tâche afin que celui-ci s'exécute. Il doit pouvoir comprendre le sens de la tâche afin d'accepter de la réaliser. C'est pourquoi, on la nomme également la génération « why »<sup>16</sup>, génération « pourquoi » en français. En effet, le Millénial souhaite avoir une relation transparente avec sa hiérarchie. Il souhaite savoir ce qu'il fait et pourquoi il le fait. Il désire également obtenir des feedbacks sur ses performances afin de pouvoir évoluer et s'améliorer.<sup>10</sup>

En résumé, le Millénial peut être considéré comme un individu ayant une certaine dextérité avec les nouvelles technologies, qui est socialement responsable, ouvert à la diversité et qui cherche un équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle.

Selon une étude publiée par le cabinet Accenture<sup>17</sup>, seuls 25% de cette génération sont intéressés par les grandes entreprises et 23% pensent rester plus de cinq ans dans leur premier emploi. De ce fait, il va donc être crucial pour les entreprises de se distinguer de ses concurrents afin d'attirer et fidéliser ses travailleurs qui sont visiblement distincts des générations précédentes.

---

<sup>14</sup> SURVEY MONKEY, [sans date]. 8 best practices for managing millennials. In : *SurveyMonkey* [en ligne]. [Consulté le 11 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.surveymonkey.com/mp/5-best-practices-for-managing-millennials/>.

<sup>15</sup> SURVEY MONKEY, [2019]. Millennials vs. Gen-X in the workplace: differences and similarities. In : *SurveyMonkey* [en ligne]. [Consulté le 6 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.surveymonkey.com/mp/millennials-vs-gen-x-differences-and-similarities-in-the-workplace/>.

<sup>16</sup> WIKIPEDIA, 2020. *Génération Y* [en ligne]. S.l. :s.n. [Consulté le 22 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=G%C3%A9n%C3%A9ration\\_Y&oldid=166503402](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=G%C3%A9n%C3%A9ration_Y&oldid=166503402).

<sup>17</sup> ACCENTURE, [sans date]. Etude Acenture Strategy sur les attentes des jeunes diplômés. In : [en ligne]. [Consulté le 4 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.accenture.com/fr-fr/company-news-release-only-one-new-graduate-wants-work>.

Tableau 3 : Caractéristiques de la génération des Milléniaux

Génération Y		
	<b>Age</b>	Entre 24 et 39 ans
	<b>Forces</b>	Connaissances technologiques
		Formation
	<b>Faiblesses</b>	Créativité
		Loyauté
<b>Besoins</b>	Respect de la hiérarchie	
	Manque d'expérience professionnelle	
	Défi	
<b>Attentes</b>	Développement personnel	
	Feedback	
	Flexibilité	
	Balance vie professionnelle et personnelle	
	Transparence de l'entreprise	

<https://anaca3.com/blog/maigrir-on-homme-de-30-ans/>

(MURITH Géraldine, 2020)<sup>8</sup>

### 3.4 Génération Z

La génération Z, également nommée génération C (pour Communication, Collaboration, Connexion et Créativité)<sup>18</sup> est quant à elle née entre 1997 et 2012 et succède à la génération des Milléniaux (Génération Y). En 2020, les personnes de cette génération ont entre 8 et 23 ans et sont de ce fait encore très peu présentes sur le marché de l'emploi.<sup>19</sup> Pour cette même raison, il est aujourd'hui encore difficile de prédire comment cette génération va impacter le marché de l'emploi dans les années à venir.

Ce que nous pouvons toutefois en dire pour l'instant est que cette génération est née avec un téléphone portable à la main. C'est en effet une génération où l'informatique et les nouvelles technologies occupent une place prépondérante dans leur vie. La surutilisation des réseaux sociaux tels que Tiktok, Snapchat ou Instagram font d'eux une génération ultra-connectée qui a pour habitude d'être constamment sur son portable. Elle est donc toujours informée en temps réel. De ce fait, cette génération est autant, voire plus performante avec les outils informatiques que les générations précédentes.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> WIKIPEDIA, [2018]. Génération Z — Wikipédia. In : [en ligne]. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9n%C3%A9ration\\_Z](https://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9n%C3%A9ration_Z).

<sup>19</sup> STATISTIQUE, Office fédéral de la, [2019]. Générations sur le marché du travail. In : [en ligne]. [Consulté le 20 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbspersonen/generationen-arbeitsmarkt.html>.

<sup>20</sup> LETEMPS, 2018. La «Génération Z», une génération exigeante! In : *Le Temps* [en ligne]. 20 décembre 2018. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/generation-z-une-generation-exigeante>.

Preuve en est, il n'est aujourd'hui pas rare de voir de très jeunes enfants utiliser un compte Instagram ou même de disposer de leur propre chaîne YouTube. Grâce au développement des médias et des réseaux sociaux, cette génération est également bien plus ouverte sur le monde et sur ces enjeux politiques, économiques et environnementaux. En effet, les membres de cette génération sont nés et ont grandi dans une période d'agitation politique, économique et environnementale (attentats liés aux croyances religieuses, guerre civile, réchauffement climatique, pollution, égalité homme-femme ou encore lutte contre la discrimination raciale).<sup>17</sup>

Tous ces événements ont forgé la génération d'aujourd'hui en une génération plus prudente et plus réaliste que la précédente. Une génération également plus centrée sur la responsabilité sociale/sociétale et sur l'impact de ses décisions sur la société.<sup>21</sup>

Cette génération estime que l'entreprise a le pouvoir de changer les choses et a donc la responsabilité de changer son comportement économique et sociale pour rendre le monde meilleur. L'entreprise qui souhaitera ainsi acquérir des membres de cette génération devra améliorer son impact sur la société en réduisant son empreinte écologique ou encore en rendant les salaires entre homme et femme égaux.<sup>20</sup>

Tableau 4: Caractéristiques de la génération Z

Génération Z	
	<b>Age</b> Entre 8 et 23 ans
	<b>Forces</b> Connaissances technologiques Ouverture sur le monde
	<b>Faiblesses</b> Loyauté
	<b>Besoins</b> Impact positif sur la société Authenticité Valeurs Flexibilité
	<b>Attentes</b> Impact de l'entreprise sur la société

<https://anaca3.com/blog/maigrir-on-homme-de-20-ans/>

(MURITH Géraldine, 2020)<sup>8</sup>

<sup>21</sup> ANON, 2019. Management bienveillant et RSE In : *theconversation.com* [en ligne]. 2 juillet 2019. [Consulté le 24 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://theconversation.com/management-bienveillant-et-rse-ce-que-les-jeunes-generations-attendent-de-lentreprise-119544>

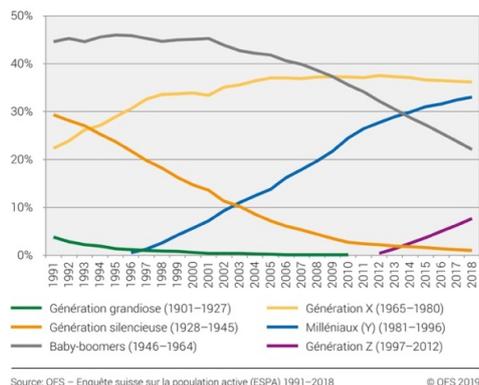
## 4. Évolution de ces générations sur le marché du travail

Afin de comprendre pourquoi la génération des Milléniaux est importante, il est d'abord crucial de connaître l'évolution de chaque génération sur le marché du travail ainsi que leur poids actuel sur le marché du travail. En effet, selon l'OFS, le poids de chaque génération a énormément évolué au cours des dernières années modifiant ainsi les codes de travail déjà mis en place au sein des entreprises.

### 4.1 Poids des générations sur le marché du travail

Les Baby-boomers ont pendant plusieurs années exercé une influence sur la structure économique en Suisse. En effet, de par leur grand nombre, cette génération a été, entre 1991 et 2009, la génération dominante sur le marché du travail avec près de la moitié de la population active.

Figure 1 : Population active selon les générations de 1991 à 2018, en %



(Office fédéral de la statistique, 2019)

Dès 2009, soit une année avant l'âge légal de leur retraite, les baby-boomers se sont progressivement retirés du marché laissant ainsi place à de nouvelles générations. En 2018, la génération X finit par prédominer le marché avec 36,2%, suivie de près par la génération des Milléniaux avec 33%. Les Baby-Boomers quant à eux ne représentent à cette période plus que 22,1% du marché une bonne partie de cette génération étant déjà partie à la retraite.<sup>22</sup> Dans les années à venir, les Milléniaux occuperont une place prédominante sur le marché, c'est pourquoi, il est aujourd'hui décisif pour les entreprises de s'intéresser davantage à cette génération afin de les attirer et de les fidéliser dans leur entreprise.

<sup>22</sup> STATISTIQUE, Office fédéral de la statistique, [2019]. Générations sur le marché du travail. In : [en ligne]. [Consulté le 20 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/arbeits-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbpersonnen/generationen-arbeitsmarkt.html>.

## 4.2 Contexte technologique

Depuis les années 1980, les progrès technologiques n'ont cessé de croître de façon exponentielle créant ainsi un bouleversement profond de la société. Démocratisation du web, robotisation, digitalisation, telles sont les avancées technologies majeures de ces dernières décennies et qui ont drastiquement modifié notre façon de communiquer, de collaborer et de travailler notamment avec l'arrivée des emails ou encore du télétravail. Comme mentionné à la section 3 (définition des différentes générations) chaque génération a vécu des événements distincts au cours de son époque. Événements qui ont forgé les traits de caractères de chacune de ces générations. La technologie est un élément très important à prendre en compte pour la génération des Milléniaux car celle-ci est la première à être née connectée, ce qui lui a forgé des traits de caractères distincts aux autres générations.

En effet, on constate des différences prononcées entre cette génération et les précédentes à ce sujet. En effet, au cours des dernières années, cette génération a complètement modifié les codes du travail par son approche très technologique, bouleversant ainsi les habitudes des Baby-boomers et de la génération X. En effet, née avec la technologie, la génération des Milléniaux a aujourd'hui une grande facilité d'adaptation aux nouvelles technologies permettant ainsi aux entreprises de modifier les outils utilisés et leur façon de travailler. C'est également une génération plus ouverte aux changements que les précédentes. Elle représente ainsi un avantage considérable pour les entreprises qui tentent aujourd'hui d'être plus performantes. En effet c'est une génération particulièrement maniable et plus ouverte au changement de façon de faire ou d'outils informatiques.

Afin de comprendre au mieux les traits de chacun voici quelques avancées technologiques majeures qui ont forgé les traits de chacune de ces générations :

**L'accès au web pour tous** n'a été rendu possible qu'en 1991. Grâce à cela, il est devenu possible de se renseigner et même de communiquer de façon bien plus aisée via de nouveaux canaux tels que les courriels, la messagerie instantanée ou encore via les réseaux sociaux. Ce changement a ainsi révolutionné la façon de travailler et de communiquer des personnes.<sup>23</sup>

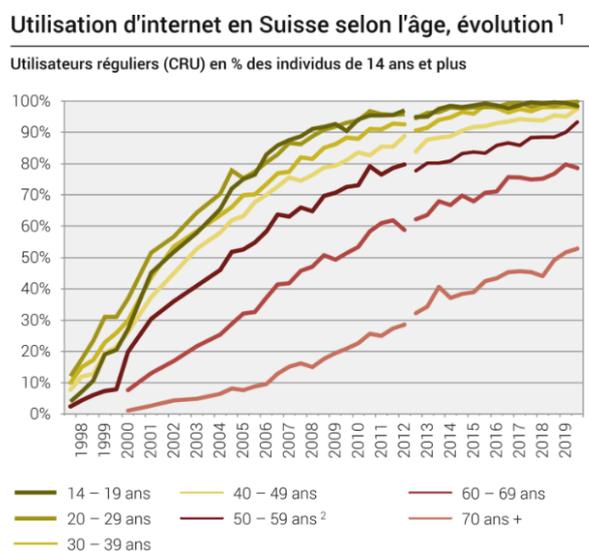
---

<sup>23</sup> ANON., [2019]. 30 ans du Web : les grandes dates de l'histoire de la Toile. In : [en ligne]. [Consulté le 12 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.01net.com/actualites/les-15-dates-qui-ont-fait-le-web-615826.html>.

Selon le graphique de l'Office Fédéral de la Statistique, l'utilisation régulière d'internet n'a fait que croître entre 1998 et 2019 et ce pour toutes les générations confondues. On dénote toutefois un accent plus prononcé chez les 14-39 ans qui englobent une partie de la génération des Milléniaux ainsi que celle de la génération Z.<sup>24</sup>

Ceci s'explique notamment par le fait que ces deux générations ont grandi avec cette technologie et sont devenues, de fait, plus à l'aise avec celle-ci que les générations précédentes. En effet, les générations précédentes ont dû quant à elles apprendre et adapter leurs façons de communiquer via ces nouveaux canaux. Ce changement a été pour certains très difficile à suivre et reste encore aujourd'hui une habitude difficile à prendre.

Figure 2: Utilisation d'internet en Suisse selon l'âge, évolution de 1998 à 2019



(Office fédéral de la statistique, 2020)

Cette utilisation régulière d'internet a par ailleurs modifié la façon dont les personnes effectuent leurs recherches d'emplois. En effet, pour un Millénial, postuler sans solliciter des moteurs de recherche est presque chose impossible à présent. En effet, 96% de cette génération considère les plateformes d'emploi comme étant « très importantes » ce qui n'était, à l'époque, pas encore le cas.<sup>25</sup> On constate ainsi un attrait plus fort chez les jeunes générations pour ce moyen de renseignement. La génération X reste toutefois

<sup>24</sup> STATISTIQUE, Office fédéral de la statistique [2019]. Utilisation d'internet. In : [en ligne]. [Consulté le 12 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/haushalte-bevoelkerung/internetnutzung.html>.

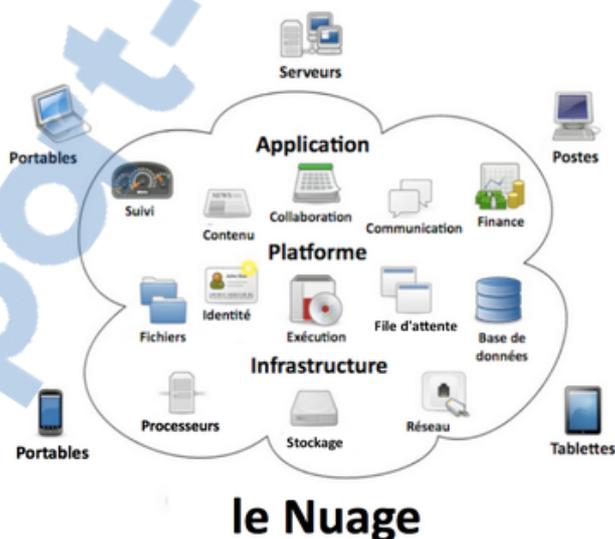
<sup>25</sup> ANON., 2017. La recherche d'emploi en 2017 : quelles sont les pratiques des candidats ? In : *Mode(s) d'Emploi* [en ligne]. 16 juin 2017. [Consulté le 19 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.blog-emploi.com/enquete-emploi-regionsjob-2017/>.

encore attachée à la presse écrite bien qu'elle se soit en grande partie également tournée vers ce nouveau mode d'information.

Ces évolutions technologiques ont également rendu le **télétravail** possible. Le télétravail consiste en effet à pratiquer une activité professionnelle en dehors de son lieu de travail. Il s'oppose donc au travail traditionnel effectué sur site, à savoir dans les bureaux de son employeur. Le télétravail peut aujourd'hui s'effectuer à domicile, de façon nomade (le collaborateur peut se rendre sur le lieu de son choix et le changer de façon récurrente) ou encore dans des espaces de travail partagés également appelé espace de co-working. Il peut être pratiqué à 100% ou de façon alternée en ayant un quota de présence en entreprise à respecter.

Ce mode de travail a été rendu possible grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC). En effet, celles-ci permettent aujourd'hui aux collaborateurs de communiquer, d'accéder à des sources d'informations et même de produire et de transmettre de l'information. Il est ainsi aujourd'hui possible pour les collaborateurs de travailler en temps réel sur les projets en cours de la même manière que s'ils se trouvaient à leur bureau. <sup>26</sup>

Figure 3 : Composantes des TIC



(Wikipédia, 2020)

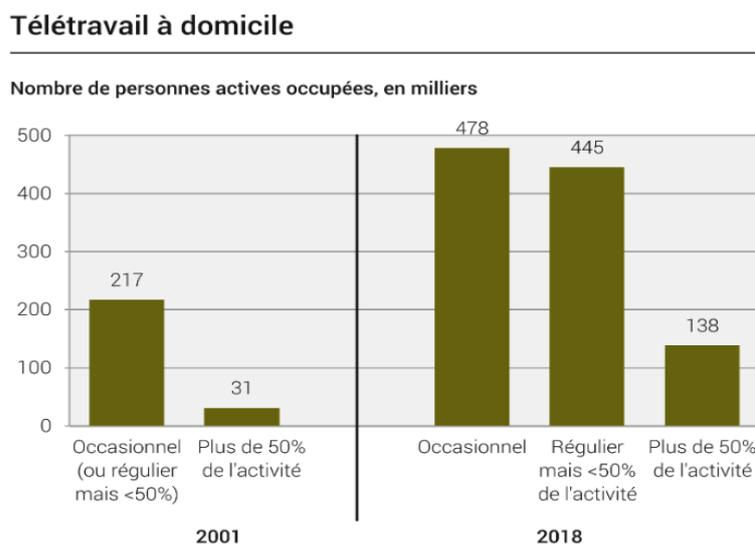
Ce mode de travail fait débat car très peu utilisé encore en Suisse. Il semblerait toutefois que son utilisation diminuerait l'absentéisme et les retards et permettrait aux employés de réduire leurs frais inhérents à leur déplacement au travail. Il permettrait également une

<sup>26</sup> WIKIPEDIA [2020]. Technologies de l'information et de la communication In : [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies\\_de\\_l%27information\\_et\\_de\\_la\\_communication](https://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies_de_l%27information_et_de_la_communication)

diminution de temps de transport ce qui aurait pour impact une réduction notable de la fatigue et aurait finalement un résultat bénéfique pour l'environnement. Le télétravail permettrait en outre de faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ce qui aurait pour aboutissement une augmentation du bien-être des employés.<sup>27</sup>

Ce nouveau moyen de travail a d'ailleurs fait ses preuves car il est actuellement en constante augmentation. En effet, selon l'Office Fédéral de la Statistique, le nombre de personnes qui pratiquent le télétravail a fortement augmenté entre 2001 et 2018 passant de 248'000 à 1'061'000 de personnes.<sup>28</sup>

Figure 4: Télétravail à domicile



(Office fédéral de la statistique, 2019)

Avec la pandémie de Corona Virus que connaît le monde en 2020, même les entreprises encore réticentes au télétravail ont dû accélérer leur transition vers ce nouveau mode de travail. En effet, un grand nombre d'entreprises ont mis en œuvre des outils permettant à l'ensemble de leurs collaborateurs de travailler depuis chez eux. Ces moyens étant maintenant mis en place et l'expérience du télétravail ayant été faite, il est possible que la part d'employés optant pour le télétravail augmente encore au cours de ces prochaines années.

<sup>27</sup> WIKIPEDIA [2020]. Télétravail In : [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Télétravail>

<sup>28</sup> STATISTIQUE, Office fédéral de la statistique [2019]. Télétravail à domicile In : [en ligne]. [Consulté le 21 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/societe-information/indicateurs-generaux/economie-nationale/teletravail.html>

**Le développement de l'intelligence artificielle** a lui aussi eu un impact sur l'emploi. En effet, diverses tâches autrefois effectuées manuellement par l'Homme ont été remplacées par des machines forçant ainsi certains emplois à être modifiés. Contraignant ainsi les personnes à acquérir de nouvelles compétences et à se former davantage pour ne pas être remplacées par ces nouvelles technologies.

70% des Milléniaux se disent d'ailleurs être conscients de ne pas posséder toutes les compétences requises à ces changements technologiques et pensent devoir se former davantage afin d'augmenter leur compétitivité sur le marché du travail.<sup>29</sup> En effet, ceux-ci ont vu dès leur plus jeune âge les évolutions technologiques s'accélérer et sont de ce fait conscients de leurs impacts. Conscients que d'autres évolutions restent à venir, la génération des Milléniaux et celle des Z se sont formées et continuent de se former davantage que les précédentes générations dans le but de rester attractives sur le marché du travail.

Selon une étude menée par Manpower, 77% de la génération des Milléniaux considèrent que le développement de nouvelles compétences va occuper une place conséquente durant leur vie professionnelle et plus de deux tiers d'entre eux sont même prêts à accorder de leur temps libre pour se former et même à s'autofinancer afin de se perfectionner.<sup>30</sup>

Il va de ce fait être crucial pour les entreprises de prendre en compte cette volonté afin d'attirer et fidéliser ces deux nouvelles générations afin d'avoir une entreprise pérenne. En effet, une entreprise qui souhaite durer doit impérativement se remettre constamment à la page et doit également maintenir ses employés en constante évolution si elle souhaite rester compétitive.

### 4.3 Niveau de formation

Le niveau de qualifications joue, de nos jours, un rôle primordial tant sur le plan personnel que professionnel. En effet, le niveau de qualification peut s'avérer avoir un fort impact sur les possibilités d'emploi et donc sur la perspective de carrière. Conscient que la formation est devenue indispensable pour évoluer sur le marché de l'emploi, les

---

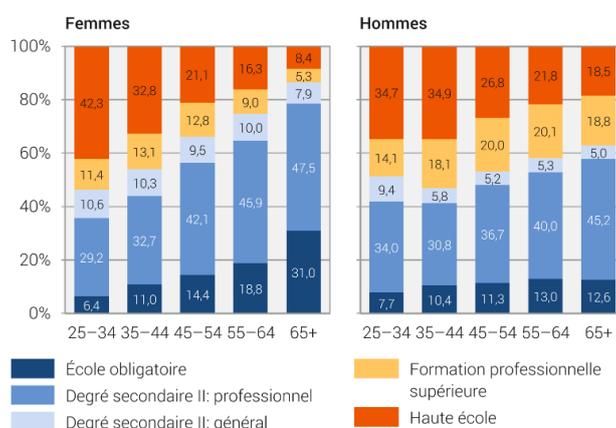
<sup>29</sup> DELOITTE, [2019]. Deloitte Global Millennial Survey 2019 | Deloitte | Social impact, Innovation. In : [en ligne]. [Consulté le 5 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>.

<sup>30</sup> MANPOWER, [2020]. Étude sur la génération Y | Manpower | 6 conseils pour attirer et fidéliser les Y. In : [en ligne]. [Consulté le 18 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.manpower.ch/fr/generation-y>

génération suivantes se sont instruites davantage augmentant ainsi leur niveau de formation, et ce, aussi bien chez les femmes que chez les hommes.

Selon une statistique de l'Office fédéral datant de 2018, le nombre de femmes de 65 ans et plus ayant un diplôme de haute école était de 8,4% passant chez les 25-34 ans à 42,3%, ce qui représente une très forte différence du niveau de formation. Quant aux hommes de 65 ans et plus, 18,5% détiennent un diplôme de haute école contre 34,7% pour les 25-34 ans, ce qui démontre également une nette progression des études supérieures chez les hommes.

Figure 5 : Niveau de formation de la population selon le sexe et le groupe d'âges



(Office Fédéral de la statistique, 2019)

Cette forte augmentation de qualifications s'explique en partie par les nouvelles exigences du marché qui n'ont cessé de croître au fil du temps. Si un diplôme du post-obligatoire pouvait autrefois permettre aux Baby-Boomers d'avoir un haut poste, il n'en est (quasiment) rien aujourd'hui.

En effet, selon une étude menée par le Panorama, les exigences en matière de formation du degré du tertiaire n'ont fait qu'accroître au cours des 30 dernières années. Quant aux offres d'emploi sans demande de formation post-obligatoire ou de formation du degré secondaire, celles-ci n'ont fait que faiblir.<sup>31</sup>

Pour répondre à ce besoin grandissant du marché de l'emploi, un large choix de formations supérieures a été créé au cours de ces 30 dernières années avec l'arrivée notamment des Hautes écoles spécialisée (HES) en 1998.<sup>32</sup> Provoquant ainsi une certaine

<sup>31</sup> PANORAMA, 2019. Les exigences augmentent-elles réellement ? In : *Focus « hausse des exigences »* [en ligne]. 10 juin 2019. [Consulté le 21 avril 2020]. Disponible à l'adresse : [https://panorama.ch/dyn/1105.aspx?id\\_article=1832](https://panorama.ch/dyn/1105.aspx?id_article=1832)

<sup>32</sup> HES-SO, [2019]. Historique | HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale. In : [en ligne]. [Consulté le 29 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.hes-so.ch/fr/historique-6069.html>.

démocratisation des études universitaires et augmentant ainsi considérablement le nombre de diplômés de haute école et ce phénomène devrait continuer à s'amplifier. En effet, selon un rapport du Conseil fédéral, la moitié de la population âgée de 25 à 64 ans devrait d'ici 2030 être bénéficiaire d'un diplôme d'une Haute école.<sup>33</sup>

La formation continue a elle aussi beaucoup évolué. En effet, nous sommes passés d'une époque où une formation suffisait pour toute une vie à une époque où la formation va être amenée à durer toute la vie durant. En effet, dû aux changements constants que le monde connaît, il est à présent nécessaire pour les employés de suivre des formations continues s'ils souhaitent rester attractifs sur le marché de l'emploi à long terme.

Dû aux progrès technologiques et à l'utilisation grandissante du numérique dans notre quotidien, de nouvelles formes d'apprentissage (MOOC, Universités en ligne, etc.) sont nées bouleversant ainsi la formation traditionnelle que la génération X a pu connaître avec un professeur en classe. Adeptes de l'autoformation, ces méthodes sont d'ailleurs bien plus appréciées par les membres de la génération des Milléniaux.

Le E-learning, apprentissage en ligne permet aux collaborateurs se former à distance en suivant des cours en ligne. La formation consiste principalement à visionner des vidéos explicatives, lire et répondre à des questionnaires à choix multiples (QCM). Ce système permet une grande souplesse de formation car les employés peuvent aller à leur rythme. Ce système facilite également l'accès aux ressources et permet à un plus grand nombre d'employés d'y avoir accès.<sup>34</sup>

Les « serious game », jeux sérieux en français sont également de plus en plus utilisés en Suisse. Les Serious game sont des jeux vidéo qui consistent à se former tout en s'amusant. Ils permettent d'apprendre un métier, une compétence ou encore une langue en vous mettant en situation réelle. Déjà utilisés dans le domaine médical comme aux HUG par exemple, ils permettent notamment aux professionnels de la santé de s'entraîner à certaines pratiques risquées. Il permet également dans le domaine bancaire ou dans les assurances de se préparer à communiquer avec la clientèle ou encore dans le domaine commercial à s'entraîner à la négociation.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> 24 HEURES, [2019]. La moitié de la population sera diplômée d'ici 2030. In : *24Heures* [en ligne]. 30 janvier 2019. [Consulté le 30 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.24heures.ch/suisse/moitie-population-diplomee-ici-2030/story/17338356>.

<sup>34</sup> ORIENTATIONS.CH [2019]. *L'E-Learning, apprentissage en ligne* In : [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.orientations.ch/elearning-apprentissage-en-ligne.html>

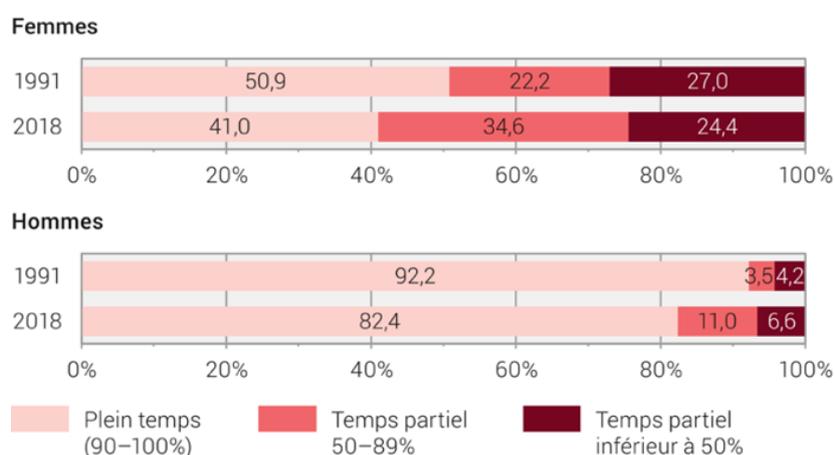
<sup>35</sup> FONDATIONHUG.ORG [2018]. *Serious Game* In : [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.fondationhug.org/serious-game>

L'émergence de ces nouveaux moyens de formations numériques ne prétendent toutefois pas se substituer entièrement aux cours traditionnels mais de compléter les moyens de formation actuels. C'est pourquoi on entend aujourd'hui beaucoup parler du Blended-Learning également appelé apprentissage hybride. En effet, celui-ci consiste à mélanger cours traditionnels en présentiel et cours en ligne (appelé E-Learning). Celui-ci présente l'avantage d'être plus varié et est très apprécié de la génération des Milléniaux<sup>36</sup>.

#### 4.4 Évolution du temps partiel

Selon l'Office Fédéral de la Statistique, la Suisse est le deuxième pays Européen à avoir le plus de temps partiel juste après les Pays-Bas. En effet, près d'un tiers de la population active est employée à moins de 90% en 2019.<sup>37</sup>

Figure 6 : Taux d'occupation comparaison entre femmes et hommes



(Office Fédéral de la statistique, 2019)

Bien que les femmes soient encore aujourd'hui trois fois plus nombreuses que les hommes à travailler à temps partiel, on constate toutefois que la croissance de postes à temps partiel augmente aujourd'hui de façon significative chez les hommes passant ainsi entre 1991 de 7,8% à 17,6% en 2018 chez les hommes contre 49,1% à 59% chez les femmes.

On constate également que cet écart entre hommes et femmes diminue considérablement au fil des générations. En effet, cet écart chez les Baby-Boomers à

<sup>36</sup> CULTURE RH [2019]. *Blended Learning, définition, étapes, avantages et inconvénients* In : [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://culture-rh.com/blended-learning-definition-etapes-avantages-inconvenients/>

<sup>37</sup> STATISTIQUE, Office fédéral de la statistique [2019]. *Le travail à temps partiel en Suisse 2017* In : [en ligne]. [Consulté le 21 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/catalogues-banques-donnees/communiques-presse.assetdetail.7106821.html>

l'âge de 32 ans représentait 31 points. A ce même âge pour la génération X, l'écart représentait 19 points et cet écart pour les Milléniaux ne représente ce jour plus que 13 points seulement.<sup>38</sup>

On constate ainsi un attrait plus fort pour la génération des Milléniaux au temps partiel ainsi qu'une similitude plus forte entre hommes et femmes à ce sujet. Reste maintenant à comprendre les raisons de cette demande de temps partiels.

En effet, les raisons qui mènent un individu à exercer un travail à temps partiel sont très hétérogènes et peuvent changer au fil du temps et/ou des conditions personnelles de cette personne. A noter que ces raisons peuvent venir d'un choix délibéré comme d'une contrainte financière, familiale ou de toutes autres obligations personnelles.

Selon une étude menée par l'Office Fédéral de la Statistique, la garde d'enfants est la raison principale à la décision de travailler à temps partiel avec 26,5% de femmes et 6,1% d'hommes.<sup>39</sup> La seconde raison étant les autres obligations familiales avec respectivement 21.8% et 6.3%. La troisième raison mentionnée est la formation continue ou les études avec 8,0% pour les femmes contre 17,5% pour les hommes. Finalement, la dernière raison concerne les personnes n'étant pas intéressées à travailler à plein temps avec 16,5% pour les femmes contre 17,4% pour les hommes.

Comme expliqué en section 4.3 « niveau de formation », le nombre de personnes souhaitant prolonger leur formation devrait toutefois continuer d'augmenter dans les années à venir. Ce qui pourrait potentiellement venir augmenter le nombre de personne à temps-partiel.

---

<sup>38</sup> STATISTIQUE, Office fédéral de la statistique [2019]. Génération sur le marché du travail, taux d'activité des hommes et des femmes In : [en ligne]. [Consulté le 21 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/activite-professionnelle-temps-travail/personnes-actives/generations-marche-du-travail.html>

<sup>39</sup> STATISTIQUE, Office fédéral de la statistique [2019]. Le travail à temps partiel en Suisse 2017 In : [en ligne]. [Consulté le 21 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/catalogues-banques-donnees/communiques-presse.assetdetail.7106821.html>

## 5. Synthèse des entretiens

Afin de vérifier si la génération des Milléniaux est réellement différente aux autres générations, j'ai établi un questionnaire quantitatif et l'ai diffusé auprès de la population.

Afin de faciliter mon étude j'ai axé mes recherches sur trois générations. A savoir sur la génération X qui est actuellement la génération la plus présente sur le marché, suivi de la génération Y (dit Milléniaux) ainsi que la génération Z. En effet, cette génération va être amenée à être la future actrice prépondérante du marché. Il me paraît de ce fait également important de la prendre en compte. Ainsi, j'ai pu obtenir 141 réponses de ces trois générations qui se répartissent comme suit :

Tableau 5 : Répartition des différentes générations

Génération	Nombre de participants	Pondération
Génération X (1965-1980)	33	2,33
Génération Y / Milléniaux (1981-1996)	77	1,00
Génération Z (1997-2012)	31	2,48
<b>Total</b>	<b>141</b>	

Afin d'obtenir une analyse non-biaisée de mes données, j'ai pondéré mes résultats en prenant la génération des Milléniaux comme base de référence.

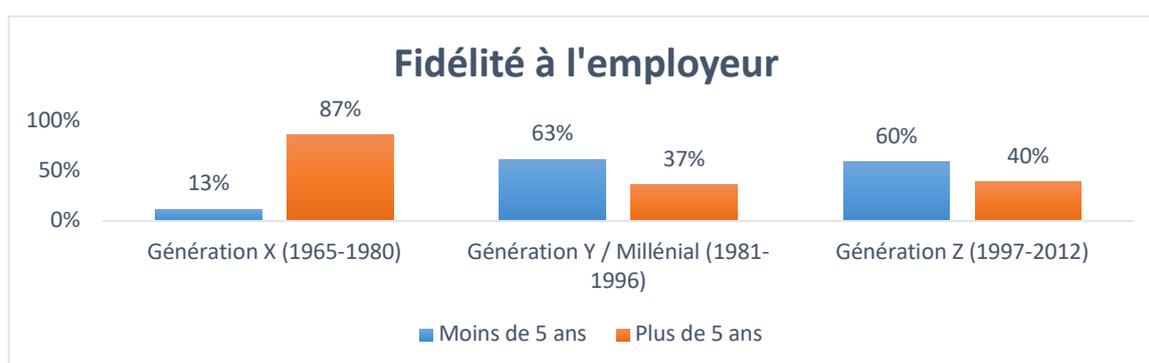
Ce questionnaire comporte ainsi cinq grands axes, à savoir : la fidélité à l'employeur, les avantages prépondérants lors de la recherche d'un emploi de chaque génération, le temps partiel, le télétravail, le choix du type d'entreprise ainsi les canaux par lesquels attirer la génération Y.

### 5.1 Entretiens auprès de la population

#### *Fidélité*

La première question que je souhaite analyser ici est celle de la fidélité à l'employeur car des divergences semblent effectivement se dessiner entre générations à ce sujet.

Figure 7 : Taux de fidélité à l'employeur par génération



La génération X de nature fidèle pense à 87% rester chez son employeur actuel pour une durée supérieure à cinq ans.

En ce qui concerne la génération des Milléniaux, seuls 37% d'entre eux pensent rester pour une durée supérieure à cinq ans. On dénote d'ores et déjà que cette génération est bien moins fidèle à son employeur que la génération précédente.

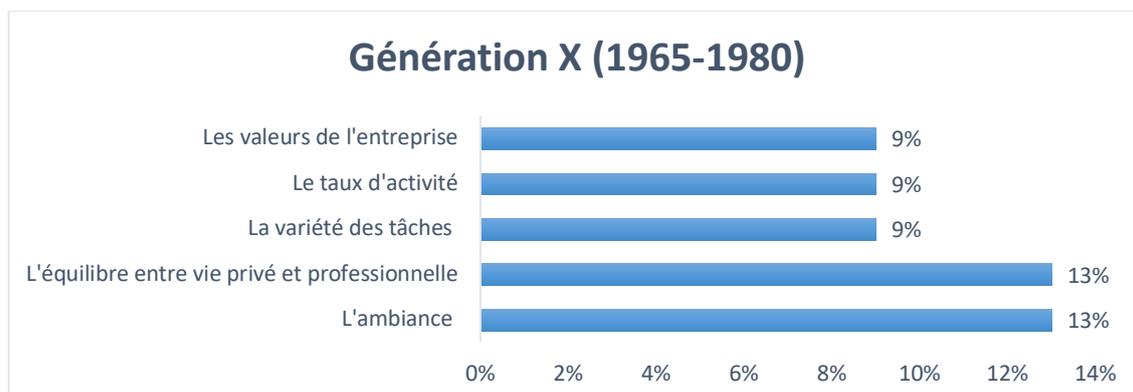
La génération Z semble confirmer cette tendance à la non-fidélité. En effet, seuls 40% de cette génération pensent également rester pour une période supérieure à cinq ans.

On constate donc ici que la génération X se différencie très distinctement des deux générations suivantes. En effet, la fidélité à l'employeur de la génération X y est bien plus forte. Le pourcentage obtenu à cette question semble d'ailleurs cohérent aux études que j'ai pu lire et semble confirmer l'hypothèse que cette génération est plus fidèle. En effet et comme vu précédemment, les générations Y et Z privilégient leur bien-être personnel et n'hésitent pas à changer d'emploi si les conditions de leur employeur ne leur conviennent pas. Il ne faut toutefois pas tomber dans les clichés et penser que tous seront infidèles à l'entreprise. En effet, si les entreprises mettent en place de bonnes conditions de travail et offrent de bonnes perspectives d'évolutions, ceux-ci y resteront sans doute bien plus longtemps. Il va de ce fait être crucial de comprendre les attentes de la génération Y et Z pour les inciter à rester.

#### *Critères prépondérants lors de la recherche d'emploi*

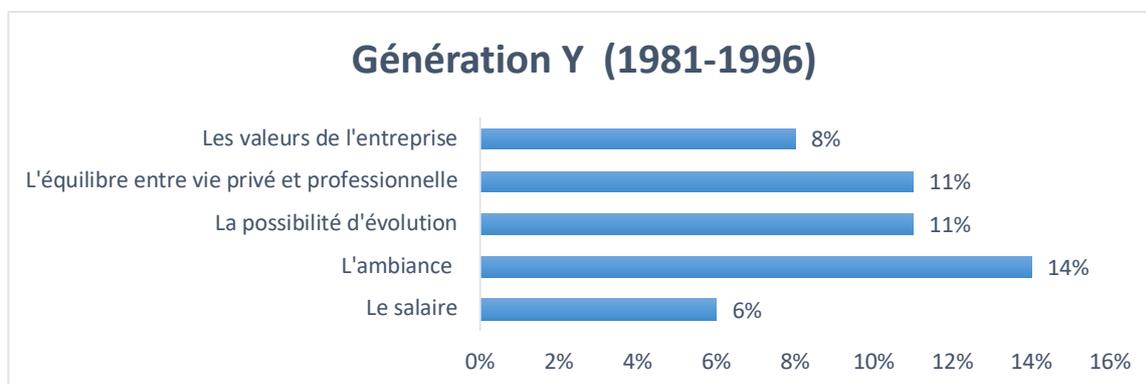
Afin de répondre de répondre au mieux aux envies de la génération des Milléniaux, j'ai ensuite cherché à connaître leurs critères prépondérants lors de leurs recherches d'emploi. J'ai également souhaité connaître les critères prépondérants de la génération X et Z afin de vérifier si leurs envies sont bien distinctes ou non de cette génération et permettre ainsi aux entreprises de prendre les mesures nécessaires à ces possibles différences entre génération.

Figure 8 : Critères prépondérants de la génération X



Pour la génération X, l'ambiance et l'équilibre entre la vie privée et professionnelle sont ressortis comme étant les deux éléments les plus importants pour cette génération. Suivi en seconde position par la variété des tâches, les valeurs et le taux d'activité avec un taux de 9% chacun.

Figure 9 : Critères prépondérants de la génération des Milléniaux



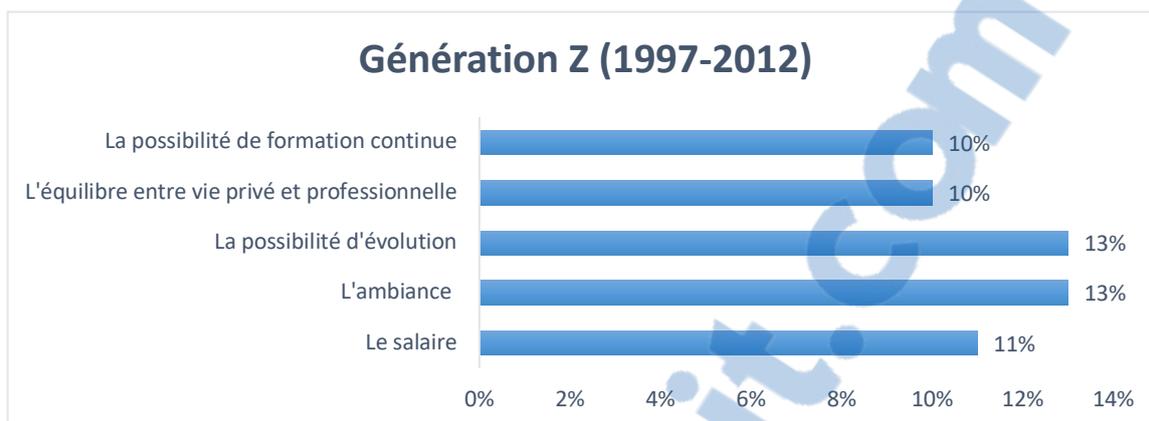
Pour la génération Y, l'ambiance est ressortie comme l'élément indispensable pour eux avec un taux de 14%, suivi en seconde position par l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle à 11%. Ils ont ensuite indiqué les valeurs de l'entreprise, puis le salaire.

Parmi les cinq critères les plus importants de la génération X, trois d'entre eux se sont avérés être similaire à ceux de la génération des Milléniaux. A savoir l'ambiance puis l'équilibre entre vie la privée et professionnelle et les valeurs. On constate ainsi une certaine similarité dans les critères prépondérants de chacune de ces générations.

Il est à noter que le contexte de vie des différentes générations peut en partie expliquer les différences de préférences intergénérationnelles. En effet, les membres de la génération X possèdent pour la plupart déjà un poste plus élevé que la génération des Milléniaux et a, de ce fait, un salaire plus élevé. Il est donc compréhensible qu'à l'instar des Milléniaux, la possibilité d'évolution et le salaire ne soient pas mis en avant par la génération X. La génération des Milléniaux sont quant à eux encore aux prémices de leurs carrières et ont encore un long parcours professionnel devant eux. C'est pourquoi il est important pour eux de se perfectionner davantage afin d'être attractif sur le marché et par la même occasion obtenir un meilleur salaire.

L'importance du taux d'activité s'explique quant à lui par le fait que la génération X a davantage d'impératifs personnels que la génération des Milléniaux, tels que la garde des enfants. En effet, les Milléniaux n'ont pas encore besoin de se soucier de ce détail pour le moment car la grande majorité des répondants n'a pas encore d'enfant contrairement à la génération X qui en possède.

Figure 10 : Critères prépondérants de la génération Z



Pour la génération Z, on constate de très fortes similarités avec les Milléniaux car elle possède les mêmes critères avec pour seule différence la formation continue qui est citée en lieu et place des valeurs chez les Milléniaux. On constate ainsi une demande encore plus forte de la génération future en termes d'évolution professionnelle et personnelle.

#### Taux de travail

Je me suis ensuite intéressée aux taux de travail par génération sans distinction de sexe. Ainsi j'ai pu constater que la génération des Milléniaux est celle qui possède le taux de personnes à temps pleins le plus conséquent avec 61% de personne ayant un taux entre 90 et 100% contre seuls 48% de la génération X et 40% de la génération Z. Je me suis ensuite interrogée sur les raisons de ces différences de taux que nous allons voir dans la rubrique suivante.

Figure 11 : Taux d'activités par génération

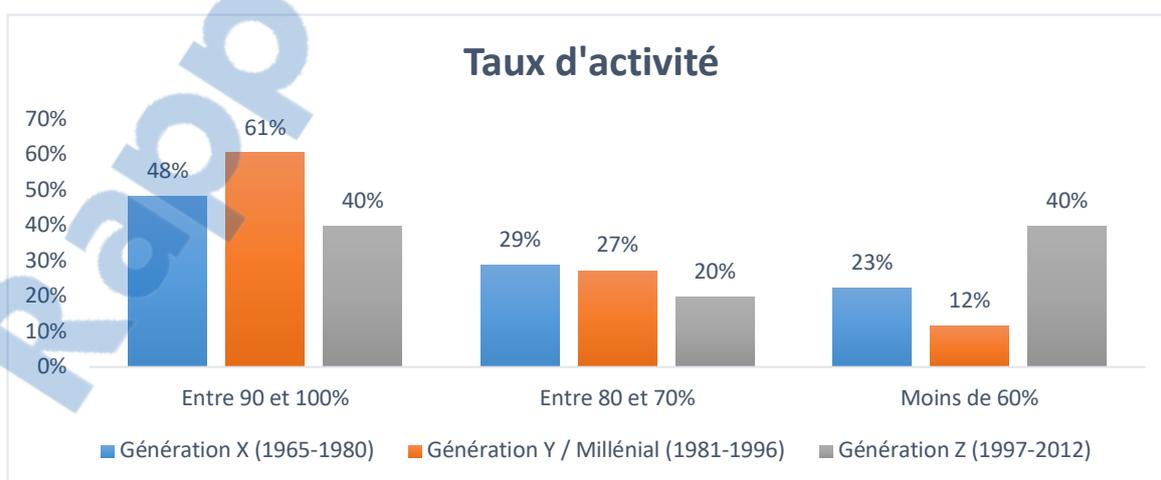
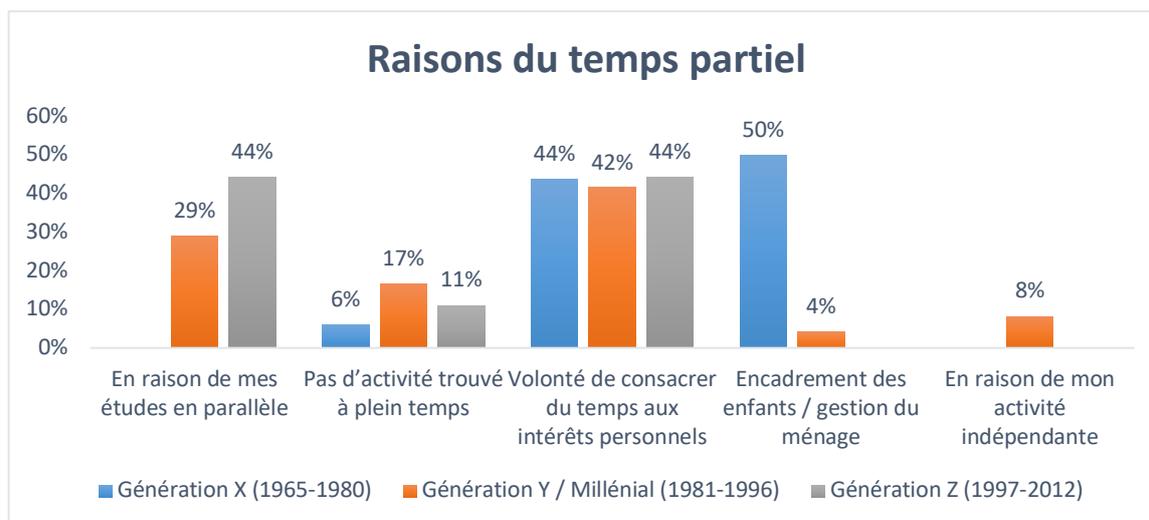


Figure 12 : Raisons du temps partiel selon les générations



Pour la génération X, la raison numéro une du temps partiel est l'encadrement des enfants et la gestion du ménage. Ceci semble être cohérent car 82% de cette génération a entre 1 et 2 enfants contrairement aux deux autres générations qui n'ont pour la plupart pas encore d'enfant. La seconde raison du temps partiel chez la génération X est la volonté à consacrer du temps aux intérêts personnels.

Pour la génération des Milléniaux, la volonté de consacrer du temps aux intérêts personnels ressort en première position suivi par la raison des études suivies en parallèle. Ceci semble également cohérent avec les études que j'ai pu lire. En effet, aujourd'hui les jeunes générations ne cessent de se former davantage en comparaison aux générations précédentes ce qui explique qu'ils aient besoin davantage de temps pour s'y consacrer.

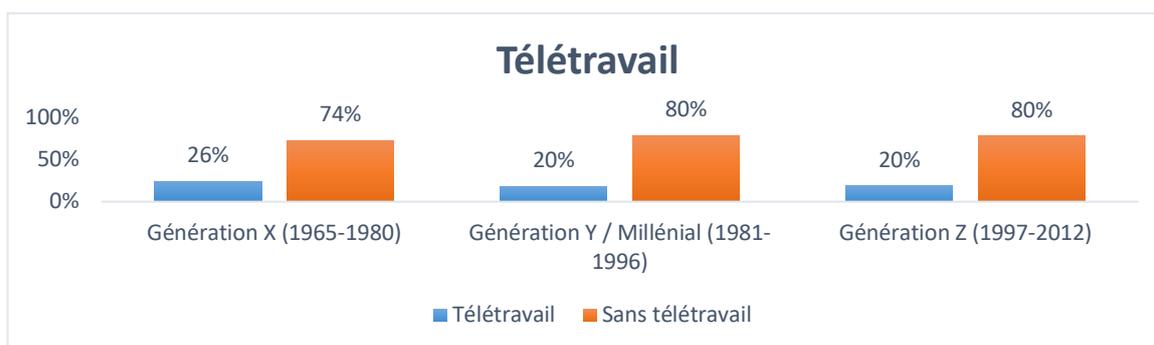
La génération Z possède également les mêmes raisons que la génération des Milléniaux. Elle possède toutefois un pourcentage plus élevé pour les études ce qui s'explique en partie du fait de leur jeune âge. En effet, une grande partie des membres de cette génération suit encore des études.

Au final, on constate ici un élément commun entre ces trois générations qui est « la volonté de consacrer du temps aux intérêts personnels ». Cet élément ressort également à la question de l'importance qu'accorde chaque génération à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En effet, les trois générations étudiées jugent cet élément comme étant fondamental (10) ou important (9). Ce qui démontre un réel point commun entre ces trois générations (génération X, Y et Z).

## Télétravail

Afin de répondre à ce besoin émis par chacune des générations sondées, je me suis ensuite intéressée à la question du télétravail. En effet, selon les diverses études que j'ai pu lire, le télétravail s'est révélé être un facteur important à la possibilité d'allier travail et vie privée d'une façon plus harmonieuse.

Figure 13 : Pourcentage de personne pratiquant le télétravail



Il résulte de ce sondage que seuls 26% de la génération X pratique le télétravail aujourd'hui contre 20% pour la génération des Milléniaux et celle de la génération Z. Ceci semble être un pourcentage très faible de la population et ce dans toutes les générations confondues. C'est pourquoi je me suis ensuite intéressée aux raisons de ce non-télétravail dans le point suivant.

## Raisons du non-télétravail

Lorsque l'on regarde de plus près les raisons du non-télétravail, on s'aperçoit que celui-ci n'est pas entièrement dû à un refus de ces générations de le pratiquer mais bien à un manque de possibilité venant de l'employeur ou du métier en lui-même tel qu'il est pratiqué en entreprise actuellement.

Figure 14 : Raisons du non-télétravail



En effet, sur les 74% de la génération X qui ne pratiquent pas le télétravail aujourd’hui, seuls 21% préfèrent se rendre sur leur lieu de travail ou trouve la communication à distance trop difficile. Sur toutes les personnes de la génération X qui ne pratiquent pas le télétravail, il y a donc actuellement 53% d’entre eux qui auraient souhaité pouvoir le pratiquer mais qui n’en n’ont pas la possibilité car l’employeur ne leur en donne pas la possibilité.

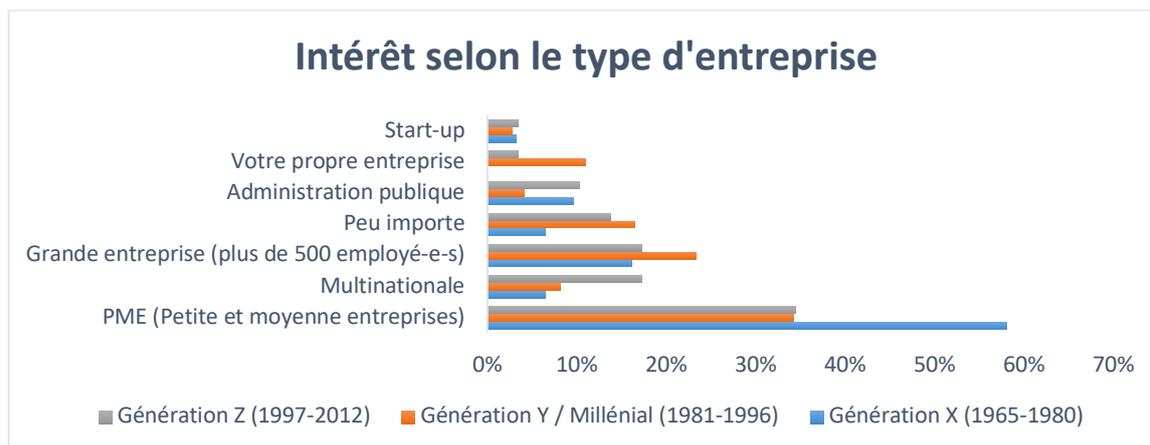
En ce qui concerne la génération Y, 80% ne pratiquent pas de télétravail mais 69% auraient souhaité pouvoir le faire. Pour la génération Z il y a également 80% qui ne pratiquent pas de télétravail et pourtant 100% des personnes sondées auraient souhaité pouvoir en faire.

On constate également ici un point commun entre ces trois générations. En effet, une majorité de ces trois générations souhaiterait pouvoir pratiquer le télétravail mais n’en n’a actuellement pas la possibilité.

#### *Préférences selon le type d'entreprise*

Suite à quoi, je me suis intéressée aux préférences de types d’entreprise par génération. A cette question, il est ressorti pour toutes les générations comprises que les personnes préfèrent les Petites et Moyennes Entreprises (PME), suivi en seconde position par les grandes entreprises.

Figure 15 : Préférences de types de structure d’entreprise



La génération X a toutefois une préférence plus marquée que les autres générations. En effet, 58% d’entre eux ont évoqué les PME comme préférence suivi par les grandes entreprises à 17%. Ceci peut en effet s’expliquer par le fait que la génération X est déjà bien ancrée sur le marché de l’emploi et connaît donc davantage ses besoins que les générations Y et Z qui sont encore au début de leur carrière.

Pour la génération Y on constate des disparités plus grandes entre les préférences et une certaine forme d'indécision chez cette génération. En effet, 34% ont cité les PME suivi par 23% pour les grandes entreprises. 16% d'entre eux ont ensuite répondu ne pas avoir un avis tranché sur la question et 11% ont évoqué leur intérêt à travailler pour leur propre entreprise.

Pour la génération Z, les préférences semblent ici déjà plus précises. En effet, les PME sont évoquées à 34% suivi par les grandes entreprises et multinationale à 17% chacune.

*Renseignement sur l'entreprise, quel canal utiliser ?*

J'ai ensuite tenté de savoir par quel biais chaque génération se renseigne sur les entreprises avant de postuler. Il est ressorti qu'internet est à l'unanimité le canal le plus utilisé par toutes les générations confondues. En effet, à la question : « vous renseignez-vous sur internet avant de postuler » 58% de la génération X a répondu positivement. La génération des Milléniaux quant à elle a répondu oui à 89% et celle des Z à 94%. On constate ainsi que la majorité use du web pour se renseigner. Il reste toutefois une partie de la génération X qui prône toujours la presse écrite.

Figure 16 : Tableau récapitulatif par génération

Génération	X	Y	Z
<b>Fidélité (&gt; 5 ans)</b>	87%	37%	40%
<b>Critères lors de la recherche d'emploi</b>	- Ambiance - Équilibre de vie	- Ambiance - Équilibre de vie	- Ambiance - Possibilité d'évolution
<b>Temps partiel</b>	52%	39%	60%
<b>Raisons temps partiel</b>	- Encadrement des enfants - Intérêts personnels	- Intérêts personnels - Étude	- Intérêts personnels - Étude
<b>Pratique le télétravail</b>	26%	20%	20%
<b>Raisons du non télétravail</b>	L'employeur ne donne pas la possibilité d'en faire	L'employeur ne donne pas la possibilité d'en faire	L'employeur ne donne pas la possibilité d'en faire
<b>Préférences d'entreprises</b>	- PME - Grandes entreprises	- PME - Grandes entreprises	- PME - Grandes entreprises
<b>Canaux de recherche d'emploi</b>	- Internet 58% - Presse écrite 42%	- Internet 89% - Presse écrite 11%	- Internet 94% - Presse écrite 6%

## 5.2 Analyse croisée

Afin de mesurer la véracité de mon enquête, j'ai souhaité mener une analyse croisée de mes résultats à ceux d'une seconde enquête. Pour ce faire, j'ai souhaité reprendre une enquête menée par l'agence Académic Work sur ce même sujet. En effet, cette agence met en place chaque année depuis 2018 une étude sur les critères prépondérants de la génération Y (Génération des Milléniaux). L'étude de 2020 n'ayant pas encore été publiée, j'ai comparé mon étude à celles faites en 2018 et 2019 par Académic Work. J'ai ainsi pu comparer les questions suivantes : « Quels sont les 5 critères prépondérants des Milléniaux lors de la recherche d'un emploi », « Y-a-t-il un attrait favorable au télétravail ? » et « quels types de structure sont à privilégier chez cette génération ».

*Critères prépondérants lors de la recherche d'un emploi*

Figure 17 : Récapitulatif des critères prépondérants des Milléniaux

Critères	YAPAI 2018	YAPAI 2019	Mon étude
1	Environnement / Ambiance	Possibilités d'évolution	Environnement / Ambiance
2	Possibilités d'évolution	Salaire	Possibilités d'évolution
3	Variété des tâches	Environnement / Ambiance	Flexibilité
4	Valeurs	Flexibilité	Valeurs
5	Salaire	Valeurs	Salaire

(YAPAI 2018 et 2019)

Cette analyse croisée m'a permis de constater que de façon générale, les mêmes critères reviennent avec toutefois quelques différences au niveau de leur ordre d'importance en fonction des années.

En effet, on constate que l'environnement (ambiance) au travail ressort comme l'élément primordial pour la génération des Milléniaux cette année. Cet élément a également été mentionné dans le sondage d'Académic Work en 2018 puis est passé en 2019 en troisième position après les possibilités d'évolution et le salaire. Bien que placé un peu plus bas dans la liste des éléments principaux de cette génération, il reste toutefois parmi les plus importants. A savoir parmi les cinq éléments les plus importants pour eux.

Il a d'ailleurs été démontré que le bien-être au travail ne passe pas uniquement par le salaire ou les avantages sociaux mais également par une bonne ambiance au travail et

d'une bonne dynamique au sein d'une équipe de travail. C'est pourquoi, de nouvelles tendances telles que la création de salles de jeux, d'espaces de bien-être ou de cafétérias communes ont été mises en place dans de nombreuses entreprises.

On constate ensuite que la flexibilité du travail (horaire flexible, temps partiel, télétravail) est un élément qui a pris de l'importance. En effet, on constate qu'entre l'étude de 2018 et mon sondage, ce critère n'a fait que grimper dans l'échelle de priorité de cette génération. Comme vu dans la partie analytique de mon dossier, la génération des Milléniaux cherche aujourd'hui à allier plus facilement vie privée et vie professionnelle. C'est pourquoi, elle attend de son employeur, plus de flexibilité.

Les valeurs sont quant à elles restées de façon générale plutôt stables chez cette génération. La place du salaire est quant à elle plus instable en fonction des années. En effet, celui-ci a été placé en cinquième position en 2018, puis est venue en seconde position dans l'étude de 2019. Il est toutefois redescendu dans mon sondage en cinquième position tout comme dans l'étude menée en 2018. Dans l'ensemble, les résultats de mon sondage semblent cohérents à ceux obtenus par Academic work et semblent plausibles au vu des lectures que j'ai pu faire.

#### *Attrait au télétravail*

A la question du télétravail, 89% des Milléniaux ont répondu positivement au fait de vouloir pratiquer le télétravail dans l'étude d'Academic Work. Dans mon sondage 81% ont répondu de façon positive.<sup>40</sup> On constate ainsi un réel attrait pour cette forme de travail. Ceci est également démontré par l'Office Fédéral de la Statistique qui démontre que cette pratique s'est démocratisée au cours de ces 10 dernières années bien qu'elle soit encore très peu présente en Suisse en comparaison à d'autres pays. (Voir section « 4.2 Contexte technologie »)

---

<sup>40</sup> ACADEMIC WORK [2019]. YAPA 2019 In : [en ligne]. [Consulté le 26 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.academicwork.ch/business/ypai-2019>

## Types de structure préférées de la génération Y

Figure 18 : Type de structure préférée des Milléniaux selon mon sondage

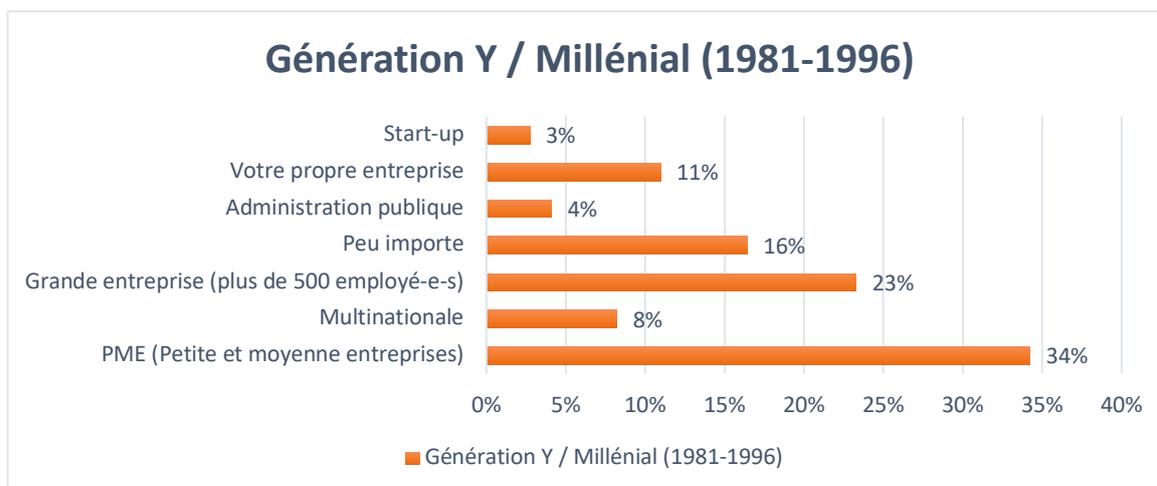
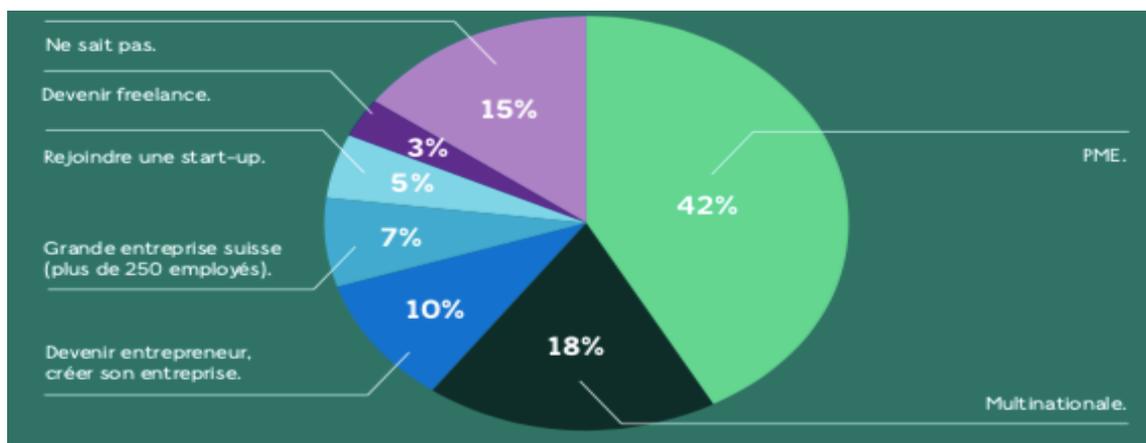


Figure 19 : Type de structure préférée des Milléniaux selon Académic Work



Il ressort plusieurs éléments quasiment identiques entre nos deux enquêtes à savoir en premier lieu, l'importance des Petites et Moyennes Entreprises (PME). En effet, celles-ci ressortent comme le type d'entreprises préférées de cette génération. De plus, on remarque qu'une bonne partie des sondés ne savent pas encore ce qu'ils souhaitent ou n'ont pas de structure de prédilection avec respectivement 15% et 16%. On constate également une certaine volonté de cette génération d'ouvrir sa propre entreprise avec un taux de 10% et 11%. Et finalement on retrouve un attrait pour les start-up qui se monte à 3% et 5%. Toutefois, on perçoit des disparités notamment avec les multinationales. En effet, selon le sondage d'Académic Work, Ceux-ci ressortent en seconde position des préférences avec 18% et ne ressortent dans mon sondage qu'en 5<sup>ème</sup> position avec un taux de 8%. On observe ainsi une baisse d'attrait qui est compensée par une augmentation pour les grandes entreprises Suisse. Ainsi, on s'aperçoit qu'une préférence pour les entreprises Suisse se dessine.

## 6. Entretiens auprès des entreprises

En complément au sondage à la population, j'ai mené des entretiens qualitatifs auprès de professionnels du domaine des ressources humaines. Ceci m'a permis d'avoir des avis sur ce que pensent les entreprises de la situation actuelle sur le marché de l'emploi et m'a également permis de voir quelles recommandations prodiguer aux entreprises.

Afin de mener à bien ces entretiens j'ai créé un questionnaire qui comporte 5 sections différentes. La première concerne les attentes managériales des Milléniaux. La seconde concerne le type de structure organisationnelle le plus adapté pour cette génération, suivi par le poids de chaque génération sur le marché et de son impact. Vient ensuite la question des changements technologiques et de leurs impacts. Finalement, la dernière question cherche à savoir si les entreprises telles qu'elles sont aujourd'hui sont attractives ou non pour cette génération et quelles recommandations prônent les personnes que j'ai pu sonder.

Ainsi à la question des attentes managériales, il est ressorti chez l'ensemble des personnes sondées qu'il est aujourd'hui très important pour les Milléniaux d'apprécier leur travail et de trouver un réel but à leur mission. En effet, cette génération ne souhaite pas être un maillon de la chaîne mais un réel élément de l'entreprise. Elle souhaite être reconnue pour son travail et n'hésitera pas à changer d'emploi si cela n'est pas le cas. Il n'est de ce fait plus rare de voir dans un même CV plusieurs expériences professionnelles au sein de diverses entreprises. Rappelons-le, cette génération peut s'avérer être beaucoup moins loyale que les générations précédentes.

Cette génération se différencie également des précédentes car elle met davantage en avant ses intérêts personnels. En effet, on constate une augmentation grandissante de demandes de temps partiels ainsi que de demandes de télétravail.

A la question de la structure organisationnelle, tous ont mis en avant le fait que cette génération privilégie les structures plates. En effet, cette génération ne veut pas d'un chef sur son dos mais plutôt d'un mentor qui soit là pour l'épauler et la soutenir dans son évolution de carrière. Elle souhaite avoir un cadre sans pour autant avoir trop de règles contraignantes à suivre.

En ce qui concerne le poids de chaque génération au sein de l'organisation, celui-ci varie entre chaque entreprise, les Ressources Humaines restent toutefois conscientes que cette génération est grandissante sur le marché de l'emploi et voient déjà l'impact de cette génération sur leur entreprise notamment dans le domaine du numérique. En effet, la génération des Milléniaux est bien plus à l'aise avec l'informatique que les générations

précédentes. Ainsi, les entreprises ont une tendance à avancer davantage vers la numérisation et le digital.

A la question du contexte technologique, cette génération a été mise en avant comme étant plus ouverte aux changements et plus habile avec les nouveaux moyens de communications que les générations précédentes. En effet, aujourd'hui un grand nombre de nouveaux canaux de communication et de collaboration ont vu le jour tels que Skype, Teams, Google Drive et bien d'autres encore. Ceci a permis d'avoir une communication facilitée et un accès à l'information bien plus rapide. Il a ainsi permis une mise en place de nouveaux modes de travail facilitant le télétravail.

Concernant la question de l'attractivité des entreprises à Genève, tous ont émis le fait que Genève est de façon générale plutôt attractive. Ils ont toutefois évoqué le fait qu'il reste encore quelques progrès à faire pour certaines entreprises. En effet, afin d'améliorer le niveau d'attractivité des entreprises à Genève il faudrait que les entreprises agissent de façon plus agile en procédant à une perpétuelle remise en question de leur entreprise et des besoins de leurs employés.

Il faudrait ainsi promouvoir davantage la flexibilité du travail en donnant la possibilité de pratiquer le télétravail aux employés, en donnant la possibilité de venir selon des horaires flexibles. Il serait également important de favoriser l'évolution personnelle de leurs employés en proposant des formations continues. Dans ce sens, les entreprises devraient prendre davantage connaissance des besoins des employés et proposer un réel suivi de carrière. De plus, elles devraient pouvoir proposer de la mobilité interne afin de promouvoir la variété des tâches et la possibilité d'évolution au sein de l'entreprise.

De façon plus générale, les entreprises devraient prêter plus attention à leur image. En effet, les jeunes d'aujourd'hui veulent travailler pour une entreprise plus responsable et veulent avoir un impact positif sur la société. Les entreprises devraient donc avoir de fortes valeurs et afficher clairement leur vision à leurs employés.

Finalement, l'entreprise qui arrivera à rester la plus attractive est celle qui saura se montrer la plus à l'écoute des changements et être la plus innovante face à ces changements.

## 7. Recommandations aux entreprises

Les recommandations choisies ci-dessous reprennent les facteurs clés ressortis lors de mon sondage quantitatif, il prend également en considération les recommandations que les professionnels du domaine RH ont pu me transmettre lors de mes différents entretiens qualitatifs. Il est toutefois à noter que le bonheur des employés et leur satisfaction n'est pas une science exacte et va dépendre de chaque individu ainsi que du type de structure de l'entreprise. En effet, chaque entreprise ne pourra pas être à même d'offrir tous les critères demandés par un employé. Elle pourra toutefois mettre en avant les points forts qu'elle possède afin d'attirer cette génération et ainsi se démarquer des autres entreprises.

### 7.1 Favoriser une bonne ambiance de travail

Critère numéro un de la génération des Milléniaux, l'ambiance au travail est aujourd'hui un facteur très important à ne pas négliger en entreprise. Le bonheur au travail peut venir de différents facteurs et est propre à chaque individu, il peut venir d'une bonne équipe de travail, d'un bon cadre de travail et également d'un bon management. Je vous propose ici quelques éléments mis en avant par la génération des Milléniaux afin de favoriser une meilleure ambiance de travail.

Favoriser une bonne ambiance de travail passe tout d'abord par la **création d'une bonne équipe de travail**. Il est de ce fait très important dès la parution d'une offre d'emploi d'avoir une description très précise du poste afin que le futur collaborateur sache concrètement à quoi s'attendre et quelle fonction il devra remplir au sein de l'entreprise. Il est également crucial de transmettre vos valeurs et votre mission, en effet ceci-ci permettra aux futurs collaborateurs de voir si vos valeurs leurs sont communes et s'ils adhèrent à votre philosophie d'entreprise.

Lors de l'engagement, assurez-vous de développer une équipe diversifiée. En effet, il est important d'avoir des employés avec des qualifications complémentaires. Chacun pourra ainsi s'améliorer en apprenant de l'autre et compléter ses qualifications. La collaboration et le partage n'en seront alors qu'améliorées.

Une fois l'équipe formée au complet, il est important de définir des objectifs précis à atteindre afin que chaque membre connaisse ses responsabilités ainsi que les tâches qui lui seront confiées. En effet, définir de façon concrète les objectifs du groupe aura pour conséquence de renforcer la cohésion d'équipe et de motiver davantage chacun de ses membres. Il peut également être intéressant de fixer des objectifs individuels et d'en suivre régulièrement l'évolution. Ces objectifs peuvent être d'ordre personnel avec des

objectifs tels que la prise d'autonomie ou la prise en charge de plus de responsabilités au sein du projet. Ils peuvent également être d'ordre commun avec des missions telles que l'amélioration de la communication au sein du groupe ou encore la création d'un lien de confiance avec ses collègues.

En effet, pour créer une bonne dynamique d'équipe, la communication entre collègues est inévitable. Il est également important de laisser à chacun l'opportunité de pouvoir s'exprimer s'il le souhaite sans jamais porter de jugement. En effet, dans une équipe diversifiée chacun peut avoir une façon différente de travailler ou de concevoir un projet. Il est ainsi très important de savoir écouter et apprendre des autres afin de trouver ensemble la meilleure solution pour atteindre un objectif commun. Des entretiens réguliers sont ainsi suggérés afin de suivre la progression des objectifs et d'identifier au plus vite les obstacles qui peuvent survenir lors de la conduite d'un projet.

**Créer un espace de travail convivial** peut également s'avérer appréciable pour la génération des Milléniaux. En effet, cette génération a dès son plus jeune âge été amenée à travailler en groupe sur des projets scolaires, c'est pourquoi elle souhaite aujourd'hui avoir un environnement propice aux échanges entre collaborateurs. C'est donc une génération plus que jamais collaborative qui aime le partage et qui a déjà pour habitude de collaborer. Afin de favoriser davantage ces échanges, mettez-leur à disposition des bureaux, des salles de travail et/ou des salles de réunion avec du matériel permettant la créativité (post-it, tableaux, etc.).

**Offrez-leur un espace commun** tel qu'un espace détente et/ou une cafétéria. Ceci favorisera le partage et l'esprit d'équipe des employés. En effet, une cafétéria encourage les collaborateurs à rester dans les locaux durant leur pause déjeuner et incite les employés à créer des liens entre eux. Elle leur permet ainsi de souder l'équipe mais permet également aux employés de gagner du temps et de l'argent.

**Soyez reconnaissants.** En effet, le bonheur des employés passe également par sa direction et sa capacité à montrer de la reconnaissance à ces collaborateurs. Ainsi, il est primordial pour les cadres et supérieurs de savoir mettre en avant leurs employés lorsque ceux-ci accomplissent une tâche et de savoir les remercier pour les efforts fournis quand cela s'avère nécessaire. En effet, un employé reconnu pour son travail aura davantage de motivation à recommencer si ses efforts ont été reconnus par sa direction.

Il est également important de créer un **environnement de travail qui prône l'égalité**. La génération des Milléniaux porte en effet, une grande importance à l'égalité et à la non-discrimination des employés. Il peut parfois arriver que certaines tensions surviennent

lorsque les promotions ne semblent pas égales ou qu'un membre de l'équipe gagne davantage qu'un autre. Il est ainsi crucial pour l'entreprise de mettre en place un processus de promotion clair et transparent et de promouvoir l'égalité des salaires entre hommes et femmes.

Finalement, **favoriser le management participatif**. La génération des Milléniaux est une génération qui souhaite être prise en considération. Elle désire avoir un impact et pouvoir aider à changer les choses au sein de l'entreprise. Cette génération est innovante et pleine d'idées à revendre. Afin de favoriser l'échange d'idées pourquoi ne pas instaurer une application intelligente au sein de l'entreprise. L'application Ourco est un outil de communication interne à l'entreprise permettant aux employés de proposer de nouvelles idées de façon totalement anonyme. Il donne également la possibilité aux employés de participer à des sondages de satisfaction et de rejoindre des groupes de discussion. C'est un outil qui peut s'avérer être très bénéfique pour l'entreprise. En effet, il permet à l'entreprise de voir la satisfaction de ses employés en temps réel et de se remettre rapidement en question si le besoin s'en fait ressentir. <sup>41</sup>

## 7.2 Favoriser la variété des expériences et la mobilité interne

Toujours en quête de nouveautés, les Milléniaux cherchent en permanence à progresser et à explorer de nouvelles opportunités. Pour satisfaire cette soif de curiosité, il est important de leur confier des tâches variées et de leur donner l'opportunité de travailler sur différents projets. Si cela ne s'avère pas suffisant, il peut être intéressant de leur proposer un autre poste au sein de la société afin de les retenir. En effet, ceci leur permettra de progresser et de peaufiner leurs compétences professionnelles sans avoir besoin pour autant de changer d'employeur. Ceci sera perçu comme un signe de reconnaissance par les employés et favorisera leur motivation et leur dévouement au sein de l'entreprise.

## 7.3 Proposer des entretiens réguliers et donner des feedbacks

La génération des Milléniaux a grandi dans une période où la communication est instantanée grâce à de nouvelles applications telles que WhatsApp ou encore Skype, c'est donc tout naturellement que celle-ci s'attend aujourd'hui à une communication tout aussi performante avec son entreprise. C'est pourquoi, l'entretien annuel traditionnel n'est à présent plus suffisant pour cette génération. En effet, pour que les employés se sentent plus engagés dans leur entreprise, il est crucial de maintenir une forte interaction avec

---

<sup>41</sup> OURCO [2019]. *Application OurCO* In : [en ligne]. [Consulté le 26 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://ourco-solutions.com>

eux. Il faut de ce fait leur proposer plus régulièrement des entretiens afin de discuter avec eux de leurs projets en cours et de leurs possibilités d'évolution. Un entretien ne doit donc pas être à sens unique mais bien un réel moment d'échange et de partage entre l'employeur et son supérieur. Le feedback est également un élément important à prendre en compte par les managers. En effet, selon une étude menée par Gallup, lorsque les employés reçoivent un feedback au moins une fois par semaine ceux-ci s'avèrent être bien plus fidèles, plus impliqués dans leur travail et plus productifs.<sup>42</sup>

## 7.4 Allier vie privée et vie professionnelle

Consciente qu'elle va devoir travailler plus longtemps que les générations précédentes, la génération des Milléniaux aspire à allier vie professionnelle et vie privée de façon plus harmonieuse. Pour se faire, les entreprises devraient offrir des conditions de travail plus souples et prôner de nouveaux modes de travail à leurs employés. Les trois éléments ressortis étant la possibilité d'avoir un horaire flexible, de pratiquer le télétravail, d'obtenir davantage de temps partiel ou encore d'accorder un congé sabbatique.

**L'horaire flexible.** Afin de faciliter cet équilibre les entreprises le permettant devraient ainsi instaurer un horaire flexible également appelé horaire variable. En effet, celui-ci permet aux employés d'organiser leur temps de travail dans les limites fixées par l'employeur. Les employés peuvent ainsi décider librement de leurs heures d'arrivées et de sorties tout en respectant leur temps de travail minimum.

**Le télétravail.** Les entreprises devraient également rendre le télétravail possible à un plus grand nombre d'employés et faciliter ce moyen de collaboration. En effet, il existe à présent un grand nombre d'applications et de plateformes de travail gratuites qui permettent de faciliter le travail à domicile. Les entreprises n'ont pour ainsi dire plus d'excuses pour sauter le pas. Afin de vous aider au mieux à passer le cap, voici quelques applications utiles au passage au télétravail.

L'application Trello par exemple permet d'ordonnancer ses projets sous formes de tableaux et d'assigner des tâches à chaque membre de l'équipe. Il permet de suivre l'évolution de chaque projet en temps réel et de laisser des commentaires à ses collègues pour s'assurer de leur suivi. Il permet également de fixer des dates limites ainsi que des rappels et permet aussi d'insérer des pièces jointes. Il existe toutefois un grand nombre

---

<sup>42</sup> GALLUP [2004]. *The Power of Praise and Recognition* In : [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://news.gallup.com/businessjournal/12157/power-praise-recognition.aspx>

de services comparables à celui-ci qui sont pour la plupart gratuits tels que EverNote, Oolaop, Google Drive ou encore Asana.<sup>43</sup>

En ce qui concerne l'organisation de séances, il existe de multiples applications telles que Skype, Hangouts, FaceTime, Zoom ou encore Teams. L'application Teams est aujourd'hui souvent utilisée en entreprise. En effet, cette application permet de participer à des visioconférences et de discuter en privé ou à plusieurs. Elle permet également d'insérer des documents et donne la possibilité à chaque membre du groupe de les modifier. De plus, il existe la possibilité d'intégrer d'autres modules à Teams afin de peaufiner ces services selon vos besoins<sup>44</sup>.

**Le temps partiel.** Offrir la possibilité aux employés d'obtenir un poste à temps partiel est aussi un facteur de satisfaction au travail car il permettra aux employés d'allier plus facilement leurs activités personnelles et professionnelles. Au final un collaborateur épanoui sera, par définition, plus prolifique pour l'entreprise. Le partage d'emploi peut ainsi s'avérer être une solution à adopter en entreprise. En effet, le « job sharing » peut être un bon moyen pour les entreprises d'offrir davantage de temps partiel. En effet, le job sharing consiste à partager un poste normalement destiné à un collaborateur à 100% entre deux ou plusieurs collaborateurs. Le but étant d'avoir au quotidien au moins un collaborateur qualifié sur le lieu de travail. En 2016, seuls 27% des entreprises suisses le pratiquent. C'est donc un élément qui pourrait être développé dans les années à venir<sup>45</sup>.

**Le congé sabbatique/ congé non rémunéré.** Conscients qu'ils vont devoir travailler plus longtemps que les générations précédentes, le congé sabbatique est aujourd'hui très apprécié des Milléniaux et gagne encore en popularité. En effet, les jeunes de cette génération sont en quête constante d'aventures et d'expériences et souhaitent à un moment ou à un autre pouvoir s'accorder une pause. Ils choisissent de prendre un congé sabbatique pour sortir du quotidien et explorer le monde. Alors que d'autres partent pour apprendre une langue ou faire du bénévolat à l'étrangers. A une époque où il devient difficile d'attirer cette génération, cet élément pourrait s'avérer être un réel atout pour se faire apprécier de cette génération et sortir du lot parmi les autres entreprises sur le marché.

---

<sup>43</sup> TRELLO [2019]. *Application Trello* In : [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://trello.com>

<sup>44</sup> APPLE [2019]. *Microsoft Teams* In : [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://apps.apple.com/fr/app/microsoft-teams/id1113153706>

<sup>45</sup> EMPLOI-EN-SUISSE.CH [2019]. *Jobsharing* In : [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://emploi-en-suisse.ch/jobsharing>

## 7.5 Mettre en place une démarche RSE.

Les Milléniaux cherchent aujourd'hui à travailler pour une entreprise en accord avec leurs valeurs. Ils ont besoin de comprendre la raison d'être dans l'entreprise et avoir une vision claire de l'entreprise ainsi que le rôle qu'ils auront à y jouer. Les milléniaux ont à cœur de travailler pour des entreprises qui contribuent à changer les choses et se préoccupent aujourd'hui davantage des problèmes éthiques, sociaux et environnementaux de l'entreprise. En effet, l'implication de l'entreprise dans la protection de l'environnement mais aussi dans le bien-être de ses employés et autres parties prenantes est un facteur d'attractivité pour ces jeunes talents. Il est pour ainsi dire un facteur important de motivation et de fidélisation des employés, c'est pourquoi, il est à présent nécessaire pour les entreprises d'entrer dans une démarche RSE. Une démarche vers une meilleure responsabilité sociétale peut toutefois passer par différents types d'actions. Elle peut notamment être dirigée sur les actions environnementales, sociales ou encore être liées à la gouvernance d'entreprise.

**Les actions environnementales :** Avant de mettre en place de nouvelles mesures il est important dans un premier temps de mesurer l'impact de l'entreprise sur l'environnement. En effet, il devient ainsi plus facile de trouver les éléments qui peuvent être modifiés tels que la réduction de consommation d'énergie, l'utilisation d'énergie renouvelable ou encore la sensibilisation plus accrue des employés au recyclage.

**Les actions sociales :** il est judicieux pour les entreprises de promouvoir de bonnes conditions de travail aux employés ainsi qu'un environnement propice au travail (voir section 7.1 favorisez l'ambiance de travail). Le management devrait ainsi être repensé d'une façon plus participative. En effet, il est bénéfique pour l'entreprise d'engager davantage ses collaborateurs dans ses réflexions stratégiques et opérationnelles. De plus, il est crucial pour l'entreprise de promouvoir la diversité au sein de son entreprise et de faire en sorte qu'il n'y ait pas de discrimination et que chacun soit égal.

**Les actions liées à la gouvernance :** la gouvernance étant le pilier même de l'entreprise, celle-ci doit être bien définie. Le premier point à prendre en compte est le dialogue avec les parties prenantes et notamment les employés. En effet, comme vu précédemment, afin d'engager ses collaborateurs, il est primordial pour l'entreprise d'avoir un réel échange avec eux (voir section 7.3 proposez des entretiens réguliers). Il est également important pour l'entreprise de mettre en place des procédures internes pour prévenir la corruption par exemple. Il est toutefois à noter que s'engager dans une telle démarche ne veut pas dire qu'il faut impérativement appliquer toutes ces actions dès sa mise en œuvre.

Il est en effet de la responsabilité de l'employeur de prioriser ses actions en fonction de sa taille, de ses moyens et de ses valeurs.

## 7.6 Favoriser la formation et l'accomplissement de soi

Contrairement aux idées reçues, l'argent est loin d'être le facteur numéro un de la motivation de cette génération. En effet, le Millénial n'a pas peur d'être placé comme un perpétuel étudiant mais est au contraire davantage stimulé par la soif d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles. Permettre aux employés de suivre des formations continues ou de participer à des conférences est donc un facteur sérieux à ne pas négliger pour continuer à le motiver. Adeptes de l'autoformation, les Milléniaux apprécient apprendre des choses par eux-mêmes. C'est pourquoi, aujourd'hui un grand nombre d'entreprises propose à ses employés de faire du E-Learning en suivant des cours en ligne. Il a toutefois été prouvé qu'un cours en ligne ne peut remplacer complètement un cours en présentiel c'est pourquoi le blended-Learning, mélange de cours en présentiel et cours en ligne semble aujourd'hui être la meilleure option.

## 7.7 Créer une entreprise plus agile

Nous vivons aujourd'hui dans un monde en constante mutation. En effet, les générations ne cessent d'avoir des besoins différents, les technologies changent, les processus et les façons de travailler également. Il est donc crucial pour les entreprises de repenser leurs modes de fonctionnement et d'agir de façon plus agile. En effet, les conseils prodigués dans ce travail seront peut-être d'actualité en 2020 mais seront très certainement amenés à évoluer aux cours de ces prochaines années.

L'agilité représente en effet la capacité d'une entreprise à être en constante formation. L'entreprise agile est prête à s'adapter en toute situation et anticipe les besoins de demain afin d'avoir une longueur d'avance sur les autres. Elle fait preuve de réactivité et dispose d'une grande flexibilité. Au final, améliorer l'agilité de son entreprise consiste à remettre tout en question, de ses processus de travail, à l'organisation ou même de sa gouvernance.

**Le management :** L'entreprise agile se nourrit de la richesse de ses collaborateurs, le manager se rend ainsi régulièrement sur le terrain afin de discuter avec les équipes et comprendre leurs besoins. En effet, un manager qui se rend sur place sera plus à même de comprendre dans quel environnement travaillent ses collaborateurs et aura davantage de facilité à prendre des décisions. Le manager doit inclure les employés dans ces décisions et dans les actions qu'il va entreprendre afin que ceux-ci se sentent davantage impliqués et motivés à travailler.

**La culture d'entreprise** : L'entreprise agile doit avoir mis en place une culture et des processus propices à l'amélioration continue et à l'innovation. En effet, l'entreprise doit impérativement engager et inclure ses collaborateurs dans sa stratégie d'action. Elle doit prôner la responsabilisation de ces employés ainsi que leur autonomie. Pour se faire, l'entreprise peut par exemple proposer à ses employés d'assister à des conférences extérieures ou faire appels à des intervenants extérieurs afin d'échanger et d'identifier de potentielles idées à développer. L'entreprise peut également mettre en place des journées de formations données par du personnel interne ou inciter l'échange de savoir-faire entre équipe. En effet, pour qu'une entreprise reste agile, il est important que son personnel soit polyvalent et puisse s'adapter aux changements. Au final, l'entreprise agile n'hésite pas à se remettre en question afin de s'améliorer et d'améliorer son impact sur la société au quotidien<sup>46</sup>.

## 8. Conclusion du travail

Pour conclure ce travail, je dirais qu'il est aujourd'hui parfois pénible pour la génération des Milléniaux et les entreprises de se comprendre et de dialoguer. En effet, contrairement aux idées reçues souvent négatives, la génération des Milléniaux est une génération prête à s'investir durablement au sein d'une entreprise si celle-ci lui prête suffisamment d'attention.

Cette génération qui, pour la plupart a fait des études supérieures, représente aujourd'hui un énorme potentiel pour les entreprises. Curieux, motivés, et enthousiastes à l'idée de pouvoir évoluer sur le marché du travail. Il ne tient plus qu'aux entreprises de dénicher leurs nouveaux talents.

Pour se faire, il est donc primordial pour le personnel des Ressources Humaines de connaître les besoins primordiaux de cette génération qui sont : une bonne ambiance de travail et un bon cadre de travail, un travail flexible qui propose des moyens d'allier vie privée et professionnelle tels que les horaires flexibles, le temps partiel ou encore le télétravail. Ainsi qu'une entreprise qui promeut l'évolution personnelle en proposant des possibilités de formation et des possibilités d'évolution interne.

Il reste toutefois à noter que la classification des générations est un outil pour aider les Ressources Humaines à mieux comprendre leurs employés et à leur donner un cadre. Il ne doit en aucun cas être pris comme une généralité pour tous. En effet, les Ressources Humaines ne doivent en aucun cas négliger l'historique individuel de chacun car chaque

---

<sup>46</sup> DELOITTE [2018]. *L'entreprise agile* In : [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/technology/articles/l-entreprise-agile.html>

individu a ses propres caractéristiques. Il est en effet possible qu'un membre de la génération des Milléniaux ait des caractéristiques très proche de ceux d'un membre de la génération X ou vis-versa. Il est également à noter que chaque entreprise est différente et que chacune devra trouver un équilibre entre les différentes suggestions énumérées dans ce travail afin de trouver un bon compromis pour l'employeur comme pour l'employé.

Comme nous avons pu le constater dans mon sondage, il existe un grand nombre de points communs entre ces générations tels que leur volonté commune au télétravail ou encore leur souhait de privilégier leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ceci démontre que chaque génération, bien que différente sur certains aspects, éprouve des besoins similaires.

La génération des Milléniaux se démarque peut-être davantage aux générations précédentes car elle n'hésite pas à exprimer ses besoins et prend les mesures nécessaires à son bien-être, quitte à devoir changer d'employeur plusieurs fois au cours de sa carrière professionnelle. Elle possède également des facilités plus importantes dans les nouvelles technologies.

Après les Milléniaux, les générations Z et suivantes arriveront sur le marché de l'emploi créant probablement de nouveaux changements sur le marché de l'emploi. Il est donc de mon point de vue primordial pour les entreprises de rester perpétuellement à l'écoute des changements en cours et des souhaits de leur employés afin de rester au plus proche d'eux et de les fidéliser. En effet, comme l'a dit Héraclite :

*"Rien n'est permanent sauf le changement"*<sup>47</sup>

*(Héraclite 2015, p.1)*

L'entreprise doit ainsi être prête en tout temps à se remettre en question si elle souhaite être pérenne.

En ce qui me concerne, ce travail m'a permis d'en connaître davantage sur la génération des Milléniaux, génération dont je fais partie et que je trouve fort intéressante. Il m'a permis de sonder cette population et de remettre en question certains préjugés et/ou dans comprendre les raisons. J'ai également pris beaucoup de plaisir à interroger des professionnels du domaine ainsi que des employés afin de connaître leurs avis à ce sujet. J'ai finalement pris beaucoup de plaisir à écrire ce travail et espère avoir pu répondre au mieux à toutes les questions présentes dans ma problématique.

---

<sup>47</sup> CITATIONS ANTIQUES [2015]. *Citations de la Grèce antique* In : [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.citations-antiques.com/citations/rien-nest-permanent-sauf-changement-seul-changement-eternel-1758/>

## Bibliographie

24 HEURES [2019]. La moitié de la population sera diplômée d'ici 2030. In : *24Heures* [en ligne]. 30 janvier 2019. [Consulté le 30 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.24heures.ch/suisse/moitie-population-diplomee-ici-2030/story/17338356>.

ACADEMIC WORK [2019]. Connaissez-vous vraiment les Millenials In : *Academic Work* [en ligne]. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.academicwork.ch/blog/manager/connaissez-vous-les-millennials>

ACADEMIC WORK [2019]. *YAPA 2019* In : [en ligne]. [Consulté le 26 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.academicwork.ch/business/ypai-2019>

ACCENTURE, [sans date]. Etude Acenture Strategy sur les attentes des jeunes diplômés. In : [en ligne]. [Consulté le 4 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.accenture.com/fr-fr/company-news-release-only-one-new-graduate-wants-work>.

ANON, [2019]. 30 ans du Web : les grandes dates de l'histoire de la Toile. In : [en ligne]. [Consulté le 12 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.01net.com/actualites/les-15-dates-qui-ont-fait-le-web-615826.html>.

ANON, 2019. Management bienveillant et RSE In : *theconversation.com* [en ligne]. 2 juillet 2019. [Consulté le 24 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://theconversation.com/management-bienveillant-et-rse-ce-que-les-jeunes-generations-attendent-de-lentreprise-119544>

APPLE [2019]. *Microsoft Teams* In : [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://apps.apple.com/fr/app/microsoft-teams/id1113153706>

AXA, [2019]. Quand les enfants ne veulent pas quitter le foyer familiale In : *Axa* [en ligne]. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://axa.ch/fr/privatkunden/blog/chez-soi/appartement-et-maison/tanguy.html>

BILAN, [10 février 2020]. *Papy-Boom : les vieux prennent le pouvoir* In : [en ligne]. [Consulté le 25 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bilan.ch/economie/papy-boom-les-vieux-prennent-le-pouvoir>

BLOG EMPLOI, 2017. La recherche d'emploi en 2017 : quelles sont les pratiques des candidats ? In : *Mode(s) d'Emploi* [en ligne]. 16 juin 2017. [Consulté le 19 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.blog-emploi.com/enquete-emploi-regionsjob-2017/>.

CITATIONS ANTIQUES [2015]. *Citations de la Grèce antique* In : [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.citations-antiques.com/citations/rien-nest-permanent-sauf-changement-seul-changement-eternel-1758/>

CULTURE RH [2019]. *Blended Learning, définition, étapes, avantages et inconvénients* In : [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://culture-rh.com/blended-learning-definition-etapes-avantages-inconvenients/>

DELOITTE [2018]. *L'entreprise agile* In : [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/technology/articles/l-entreprise-agile.html>

DELOITTE [2019]. *Deloitte Global Millennial Survey 2019 | Deloitte | Social impact, Innovation.* In : [en ligne]. [Consulté le 5 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>.

EMPLOI-EN-SUISSE.CH [2019]. *Jobsharing* In : [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://emploi-en-suisse.ch/jobsharing>

FERRARY Michel, 2018. *Inégalités entre baby-boomers et «millennials»: le conflit de générations.* In : *Le Temps* [en ligne]. 17 mai 2018. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/inegalites-entre-babyboomers-millennials-conflit-generations>.

FONDATIONHUG.ORG [2018]. *Serious Game* In : [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.fondationhug.org/serious-game>

GALLUP [2004]. *The Power of Praise and Recognition* In : [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://news.gallup.com/businessjournal/12157/power-praise-recognition.aspx>

HES-SO, [2019]. *Historique | HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale.* In : [en ligne]. [Consulté le 29 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.hes-so.ch/fr/historique-6069.html>.

LETEMPS [1 juillet 2020]. *Coronavirus : voici les meilleurs outils pour être efficace en télétravail* In : [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/coronavirus-voici-meilleurs-outils-efficace-teletravail>

LE TEMPS, 2018. *La «Génération Z», une génération exigeante!* In : *Le Temps* [en ligne]. 20 décembre 2018. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/generation-z-une-generation-exigeante>.

MANPOWER, [2020]. *Étude sur la génération Y | Manpower | 6 conseils pour attirer et fidéliser les Y.* In : [en ligne]. [Consulté le 18 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.manpower.ch/fr/generation-y>.

NOVETHIC [mai 2018]. *Les bénéfices de la RSE* In : [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/la-rse-dans-lentreprise.html>

ORIENTATIONS.CH [2019]. *L'E-Learning, apprentissage en ligne* In : [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.orientations.ch/elearning-apprentissage-en-ligne.html>

OURCO [2019]. *Application Ourco* In : [en ligne]. [Consulté le 26 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://ourco-solutions.com>

PANORAMA, 2019. *Les exigences augmentent-elles réellement ?* In : *Focus « hausse des exigences »* [en ligne]. 10 juin 2019. [Consulté le 21 avril 2020]. Disponible à l'adresse : [https://panorama.ch/dyn/1105.aspx?id\\_article=1832](https://panorama.ch/dyn/1105.aspx?id_article=1832)

POLE-EMPLOI, *Génération X, Y, Z : un rapport au travail vraiment différent ?* [en ligne]. [Consulté le 25 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/generations-x-y-z--un-rapport-au.html>

RIOUX ALAIN, 2012. *Génération X, Y et Baby-Boomers*. In : [en ligne]. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.psychoressources.com/bibli/generations-x-y-z.html>.

STATISTIQUE, Office fédéral de la statistique [2019]. *Génération sur le marché du travail, taux d'activité des hommes et des femmes* In : [en ligne]. [Consulté le 21 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/activite-professionnelle-temps-travail/personnes-actives/generations-marche-du-travail.html>

SHERPANY [février 2020]. *L'agilité : quels bénéfices pour l'entreprise et son management* In : [en ligne]. [Consulté le 2 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.sherpany.com/fr/insights-ressources/2020/02/19/agilite-management-agile-benefices-impact/>

STATISTIQUE, Office fédéral de la statistique [2019]. *Le travail à temps partiel en Suisse 2017* In : [en ligne]. [Consulté le 21 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/catalogues-banques-donnees/communiqués-presse.assetdetail.7106821.html>

STATISTIQUE, Office fédéral de la statistique [2019]. *Télétravail à domicile* In : [en ligne]. [Consulté le 21 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/societe-information/indicateurs-generaux/economie-nationale/teletravail.html>

STATISTIQUE, Office fédéral de la statistique [2019]. *Utilisation d'internet*. In : [en ligne]. [Consulté le 12 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/haushalte-bevoelkerung/internetnutzung.html>.

STATISTIQUE, Office fédéral de la, [2019]. *Génération sur le marché du travail*. In : [en ligne]. [Consulté le 20 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/arbeits-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbpersonnen/generationen-arbeitsmarkt.html>.

STATISTIQUE, Office fédéral de la statistique [2020]. *Naissances et décès*. In : [en ligne]. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/bevoelkerung/geburten-todesfaelle.html>.

SURVEY MONKEY, [2019]. *Millennials vs. Gen-X in the workplace: differences and similarities*. In : *SurveyMonkey* [en ligne]. [Consulté le 6 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.surveymonkey.com/mp/millennials-vs-gen-x-differences-and-similarities-in-the-workplace/>.

SURVEY MONKEY, [sans date]. *8 best practices for managing millennials*. In : *SurveyMonkey* [en ligne]. [Consulté le 11 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.surveymonkey.com/mp/5-best-practices-for-managing-millennials/>.

TREGUER, Jean-Paul, 2008. ZOOM sur la génération Mai 68 : les « happy boomers ». In : SENIORAGENCY. La 1ère agence internationale spécialiste des marchés seniors et des consommateurs de + 50 ans. [en ligne] [Consulté le 20 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://senioragency.wordpress.com/2008/01/23/zoom-sur-la-generation-des-happy-boomers-la-generation-mai-68/>.

TRELLO [2019]. *Application Trello* In : [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://trello.com>

VARLET, Jean-Charles, 2018. Comment les Millennials dessinent l'entreprise de demain. In : *Forbes France* [en ligne]. 8 février 2018. [Consulté le 20 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.forbes.fr/management/comment-les-millennials-dessinent-l-entreprise-de-demain/>.

WEKA [1 juillet 2019]. *La génération Y : les 10 principes pour gérer la génération Y* In : [en ligne]. [Consulté le 30 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.weka.ch/themes/gestion-et-management/organisation-et-gestion/gestion-du-personnel/article/manager-la-generation-y-les-10-principes-pour-gerer-la-generation-y/>

WIKIPEDIA [2020]. Technologies de l'informations et de la communication In : [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies\\_de\\_l'information\\_et\\_de\\_la\\_communication](https://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies_de_l'information_et_de_la_communication)

WIKIPEDIA [2020]. Télétravail In : [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Télétravail>

WIKIPEDIA, 2020. *Génération X* [en ligne]. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=G%C3%A9n%C3%A9ration\\_X&oldid=166507856](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=G%C3%A9n%C3%A9ration_X&oldid=166507856).

WIKIPEDIA, 2020. *Génération Y* [en ligne] [Consulté le 22 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=G%C3%A9n%C3%A9ration\\_Y&oldid=166503402](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=G%C3%A9n%C3%A9ration_Y&oldid=166503402).

WIKIPEDIA, 2018. *Génération Z* In : [en ligne]. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9n%C3%A9ration\\_Z](https://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9n%C3%A9ration_Z).

WILLIS TOWERS WATSON [26 septembre 2019]. *Le congé sabbatique : un avantage social incontournable* In : [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.willistowerswatson.com/fr-BE/Insights/2019/09/sabbatical-survey>

# Annexes

## Annexe 1 : Questionnaire destiné à la population

### QUESTIONNAIRE TRAVAIL DE BACHELOR QUESTIONNAIRE QUANTITATIF POUR LA POPULATION

---

Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la Haute École de Gestion de Genève, je m'intéresse au sujet des Milléniaux (Génération Y ; personnes nées entre 1981-1996) et de leur rapport avec le marché du travail.

Ce questionnaire a pour but de m'aider à comprendre cette génération et identifier les axes de développement prioritaires pour les entreprises ainsi que les conditions d'emploi recherchées.

Je vous remercie de prendre ces 5 minutes pour y répondre en sachant que vos réponses seront anonymes et exclusivement utilisées dans le cadre de cette étude.

1. Êtes-vous :
  - a) Un homme
  - b) Une femme
  
2. De quelle génération êtes-vous ?
  - a. Baby-Boomers (1946-1964)
  - b. Génération X (1965-1980)
  - c. Millénial (1981-1996)
  - d. Génération Z (1997-2012)
  
3. Combien d'enfant avez-vous ?
  - a. 0
  - b. 1
  - c. 2
  - d. 3 ou plus
  
4. Quel est votre dernier niveau de formation ?
  - a. Certificat Fédéral de Capacité (CFC/Diplôme)
  - b. Maturité professionnelle ou gymnasiale
  - c. Diplôme d'école supérieure
  - d. Bachelor
  - e. Master
  - f. Doctorat
  - g. Brevet fédéral
  - h. Autre : \_\_\_\_\_
  
5. Vous êtes ?
  - a. Étudiant-e
  - b. Employé-e
  - c. En recherche d'emploi
  - d. Indépendant-e
  - e. Autre : \_\_\_\_\_

**Si : employé / indépendant renvoi :**

6. Depuis combien de temps travaillez-vous ?
  - a. Moins d'un an
  - b. Entre 1 et 2 ans
  - c. Entre 3 et 4 ans
  - d. Plus de 5 ans
  
7. Au total, combien de temps pensez-vous travailler pour votre société actuelle ?
  - a. Moins d'un an
  - b. 1 à 2 ans
  - c. 3 à 5 ans
  - d. Plus de 5 ans
  
8. Quel est votre taux d'activité ?
  - a. 50% ou moins
  - b. 60%
  - c. 70
  - d. 80%
  - e. 90%
  - f. 100%

**Si a à d, renvoi à la question :**

9. Pour quelles raisons travaillez-vous à temps partiel (moins de 90%) ; plusieurs réponses possibles ?
  - a. Encadrement des enfants / gestion du ménage
  - b. Volonté de consacrer du temps aux intérêts personnels
  - c. Rareté des postes à plein temps dans mon domaine de travail
  - d. Pas d'activité trouvé à plein temps
  - e. Raisons de santé
  - f. En raison de mon activité indépendante
  - g. En raison de ma double activité
  - h. En raison de mes études en parallèle
  - i. Autre : \_\_\_\_\_

**Renvoi à la question suivante si e ou f :**

10. Pour quelles raisons ?
  - a. Besoin financier
  - b. Je souhaite/aime travailler à plein-temps
  - c. Je n'ai pas trouvé de job à temps partiel
  - d. Je suis à plein-temps mais je cherche un temps partiel
  - e. Autre : \_\_\_\_\_

11. A quelle fréquence pratiquez-vous le télétravail ?
- a. Je ne pratique pas le télétravail
  - b. Je le pratique quelques heures par semaines
  - c. Je le pratique 1 jour par semaine
  - d. Je le pratique 2 jours par semaine
  - e. Je le pratique plus de 2 jours par semaine
  - f. Je pratique le télétravail toute la semaine

Si télétravail, renvoi :

12. Pour quelles raisons ?
- a. Gain de temps
  - b. Gain d'énergie
  - c. Réduction des coûts (transport, essence)
  - d. Plus de performance / concentration
  - e. Besoins familiaux
  - f. Entreprise à l'étranger
  - g. Autre : \_\_\_\_\_

Si non, renvoi :

13. Pour quelles raisons ?
- a. Communication plus difficile
  - b. Mon employeur ne propose pas cette possibilité
  - c. Je souhaite être sur mon lieu de travail
  - d. Je ne pense pas que le télétravail soit une bonne façon de travailler
  - e. Autre : \_\_\_\_\_

**Si étudiant / en recherche d'emploi :**

1. A quel taux souhaiteriez-vous travailler ?
  - a. 50% ou moins
  - b. 60%
  - c. 70
  - d. 80%
  - e. 90%
  - f. 100%

**Si a-d :**

2. Pour quelles raisons ?
  - a. Encadrement des enfants / tenue du ménage
  - b. Volonté de consacrer du temps aux intérêts personnels
  - c. Rareté des postes à plein temps dans mon domaine de travail
  - d. Raisons de santé
  - e. Je souhaite créer une activité indépendante
  - f. Je souhaite diversifier mes activités professionnelles
  - g. En raison de mes études en parallèle
  - h. Autre

**Renvoi à la question suivante si 90% ou 100% :**

3. Pour quelles raisons ?
  - a. Besoin financier
  - b. Je souhaite/ j'aime travailler à plein temps
  - c. Je ne trouve pas de job à temps partiel
  - d. Autre
4. Souhaitez-vous avoir un job qui vous permette de faire du télétravail ?
  - a. Oui
  - b. Non

**Si oui, renvoi à l'intersection :**

5. Pour quelles raisons ?
  - a. Gain de temps
  - b. Gain d'énergie
  - c. Besoins familiaux
  - d. Réduction des coûts (transport, essence)
  - e. Plus de performance / concentration
  - f. Entreprise à l'étranger
  - g. Autre : \_\_\_\_\_
6. A quelle fréquence ?
  - a. Quelques heures par semaine
  - b. 1 jour par semaine
  - c. 2 jours par semaine
  - d. Plus de 2 jours par semaine
  - e. Toute la semaine

**Si non, renvoi :**

7. Pour quelles raisons ?
  - a. La communication me paraît plus difficile
  - b. Le type de job que je souhaite décrocher ne propose pas cette possibilité
  - c. Je souhaite être sur mon lieu de travail
  - d. Je ne pense pas que le travail soit une bonne façon de travailler
  - e. Autre : \_\_\_\_\_

**Questions pour tous :**

1. Dans quel type d'entreprise souhaitez-vous travailler ?
  - a. Start-up
  - b. Grande entreprise (plus de 500 employé-e-s)
  - c. PME (Petite et moyenne entreprises)
  - d. Multinationale
  - e. Votre propre entreprise
  - f. Ne sait pas
  - g. Peu importe
  - h. Autre : \_\_\_\_\_
  
2. Quels avantages vous paraissent prépondérants pour le choix d'un emploi ?

*Mettez une note de 1 à 10*

L'emplacement géographique

Le salaire

Les possibilités de formation continue

L'environnement de travail (ambiance de travail)

La flexibilité du travail (horaire flexible, télétravail)

L'image de l'entreprise (la réputation de l'entreprise)

La variété des tâches

Les possibilités d'évolution

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Les valeurs de l'entreprise

La transparence de l'employeur vis-à-vis des employé-e-s / bonne communication interne

Le feedback quotidien

La sécurité de l'emploi (CDI plutôt que CDD)

Les avantages annexes (téléphone gratuit, paiement du bus, frais de déplacement, participation à l'assurance santé)

Le taux d'activité

Le descriptif du poste, la mission

La possibilité de télétravail

Autre : \_\_\_\_\_
  
3. Avant de répondre à une annonce d'offre d'emploi faites-vous des recherches en ligne sur l'entreprise ?
  - a. Oui
  - b. Non

**Si oui**

4. Sur quel site :
  - a. Site internet de l'entreprise
  - b. Glassdoor
  - c. Presse
  
5. Les résultats que vous y trouvez influencent-ils votre candidature ?
  - a. Oui
  - b. Non

6. Quels éléments pourraient freiner votre candidature
  - a. Le salaire annoncé
  - b. L'éthique de l'entreprise
  - c. La zone géographique
  - d. Le descriptif peu clair du poste
  - e. Le taux du poste
  - f. La réputation négative de l'entreprise
  - g. Le niveau de responsabilité du poste
  - h. Rien
  - i. Autre : \_\_\_\_\_
  
7. Comment voyez-vous / imaginez-vous votre carrière ?
  - a. Je souhaite gravir les échelons au fil des années dans une même entreprise
  - b. Je souhaite acquérir de l'expérience via diverses entreprises et gravir les échelons.
  - c. Je souhaite travailler durement quelques années et partir rapidement à la retraite
  - d. Je souhaite privilégier ma vie personnelle à ma carrière
  - e. Je souhaite obtenir des jobs à durée déterminée afin de financer mes activités extra-professionnelle (voyage)
  - f. Autre : \_\_\_\_\_
  
8. Avez-vous des recommandations à faire aux entreprises afin qu'elles s'adaptent aux besoins de votre génération ?
  - a. Réponse libre

## Annexe 2 : Questionnaire destiné aux entreprises

### QUESTIONNAIRE TRAVAIL DE BACHELOR QUESTIONNAIRE QUALITATIF AUX ENTREPRISES

---

#### **Questions d'introduction :**

Entreprise : \_\_\_\_\_

1. Depuis combien de temps travaillez-vous chez votre employeur actuel ?
2. Avez-vous perçu des différences entre les attentes managériales de la génération Y (né-e-s entre 1981 et 1996) et celles des générations précédentes ?

Exemples de thèmes à aborder :

- a. Augmentation de la demande de temps partiel ?
- b. Digitalisation / numérisation
- c. Communication / collaboration (Skype, Chat en ligne, intranet)
- d. Feedback

#### **Questions sur la structure organisationnelle :**

3. Quelle structure organisationnelle possédez-vous ?
  - 3.1 Pensez-vous que celle-ci soit appréciée/appropriée de/pour cette génération ?
4. Pensez-vous la modifier dans les 5 prochaines années ?

#### **Questions sur le poids de chaque génération au sein de l'organisation :**

5. Connaissez-vous le pourcentage/la proportion d'employée de chaque génération de votre entreprise, même approximativement ?
  - 5.1 Ces pourcentages/proportions ont-t-il un impact sur votre façon de travailler ?

#### **Questions sur le contexte technologique :**

6. Quels types de changement technologiques a vécu votre entreprise au cours de ces 10 dernières années ?

#### **Questions sur la vision de l'entreprise**

7. Pensez-vous que votre entreprise soit attractive pour cette génération ?
  - a. Si oui pour quelles raisons ?
  - b. Si non, que pensez-vous faire afin d'y remédier ?

### **Annexe 3 : Réponses du questionnaire fait aux entreprises**

Entreprise : ESA Partner – Haute école de Gestion  
Personne interrogée : M. Michel Roche

#### Questions d'introduction :

**Depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine RH ?** Je suis chasseur de tête et je possède également ma propre société depuis maintenant 9 ans. En plus de cela je suis chargé de cours à la Haute école de Gestion.

**Avez-vous perçu des différences entre les attentes managériales de la génération Y (né-e-s entre 1981 et 1996) et celles des générations précédentes ?** Je pense que la génération Y cherche à donner plus de sens à leur travail. Ils ont davantage besoin d'aimer ce qu'ils font et d'y trouver un but. Beaucoup moins loyales que les générations précédentes, ils n'hésitent pas à changer d'entreprise ou de métier si cela ne leur convient plus.

Il est aujourd'hui beaucoup plus commun de voir une personne changer de job tous les 3-4 ans et avoir différentes expériences professionnelles ce qui à l'époque était plutôt mal vu par les RH.

La non-fidélité de la génération Y s'explique notamment par le fait que ceux-ci ont vu les entreprises se débarrasser sans scrupule de leur employé. Ils se sont alors rebellés en se demandant pourquoi être fidèle à une entreprise qui elle ne l'est pas. Les Baby-boomers étaient quant à eux bien plus fidèles et restaient dans leur entreprise bien que leurs jobs ne les passionnaient pas.

J'ai également pu constater une augmentation grandissante de demande de temps partiel des collaborateurs. En effet, la génération Y est selon moi une génération qui souhaite faire passer ces intérêts personnels et son bien-être avant le reste. Cette demande reste malheureusement pour beaucoup d'entreprise refusée ou mal acceptée. Expérience faite, j'ai pu voir que les personnes qui souhaitaient un temps partiel étaient souvent discriminées par la suite et n'obtenaient pas de poste à responsabilités car vu comme moins performants ou moins travailleurs par la direction.

Le télétravail est également un choix grandissant. En effet, beaucoup ont pu constater que cela permettait d'économiser du temps de transport, de l'argent et qu'il était bien pratique de pouvoir s'occuper de ces machines tout en pouvant travailler. Je pense qu'avec cette épidémie un grand nombre d'entreprise ont dû sauter le pas plus rapidement que prévu ce qui devrait à terme ouvrir la possibilité à davantage de personnes d'accéder au télétravail.

Questions sur la structure organisationnelle :

**Selon vous quelle structure organisationnelle est la plus adaptée à la génération Y ?** Je pense que la génération Y souhaite une structure moins hiérarchique que les générations précédentes.

Questions sur le poids de chaque génération au sein de l'organisation :

**Pensez-vous que l'augmentation de la génération Y sur le marché ait un impact sur la façon de travailler des entreprises ?** Oui, je pense que la génération Y est une génération qui a davantage eu l'habitude de travailler sur le PC puisqu'elle est née avec. Elle est d'ailleurs plus douée avec le numérique, c'est pourquoi je pense que les entreprises se tournent davantage vers la numérisation et la digitalisation aujourd'hui.

Je pense que les entreprises ont également changé ou tentent toutefois de changer leur organisation de travail et tentent d'être plus flexibles. Avant on travaillait sans jamais regarder son portable au bureau aujourd'hui, on s'octroie des pauses personnelles et il est possible de passer des coups de fils si besoin.

Elles permettent également aux employés de venir dans une tranche d'heure impartie plus large ce qui leur permet plus de flexibilité.

Questions sur le contexte technologique :

**Avez-vous constaté des changements technologiques au cours de ces 10 dernières années ? Si oui, quels impacts ont-ils eu sur les différentes générations ?**

L'accès au téléphone portable a changé la façon dont procède les Y. En effet, ceux-ci ont grandi avec un accès à l'information instantanée et sont de ce fait plus impatientes que la génération précédente. Ils n'hésitent pas à chercher les informations par eux-mêmes au lieu d'attendre que celle-ci viennent à eux.

Les réseaux sociaux ont également changé la façon de travailler des nouvelles générations. En effet, aujourd'hui grâce à tous les nouveaux moyens de communication, il est devenu bien plus facile de communiquer et de se tenir informé de façon rapide grâce aux messages instantanés, Skype ou encore Teams.

On a également laissé davantage de flexibilité aux employés notamment avec l'arrivée du télétravail. En effet, grâce au data il est aujourd'hui possible de suivre ce que font les employés à distance et de garder un œil sur eux. Il est également plus facile pour eux

dorénavant de travailler à distance grâce à tous les nouveaux moyens de communication indiqués au point précédent.

La robotisation a également été un élément important à prendre en compte au cours de ces dernières années. En effet, il y a eu une grande perte de métier manuel dû à ce phénomène. Ces changements ont également amené les gens à devoir se former davantage pour rester attractifs sur le marché ce qui a conduit la génération Y à être plus formée que toutes les générations précédentes.

#### Questions sur la vision de l'entreprise

**Pensez-vous que les entreprises soient de façon générale attractives pour la génération Y ?** Je pense que certaines entreprises sur Genève sont déjà très attractives pour la génération Y. Toutefois ce n'est pas une généralité à toutes les entreprises. En effet, il reste toutefois des éléments à améliorer pour certaines entreprises.

Je pense qu'il faudrait notamment augmenter la possibilité de télétravail, augmenter la flexibilité des horaires pour les employés, proposer davantage de formations aux employés et également inciter les entreprises à avoir une meilleure responsabilité sociétale.

#### **Annexe 4 : Réponses du questionnaire fait aux entreprises**

Entreprise :

Personne interrogée : Madame Junod Nathalie

##### Questions d'introduction :

#### **Depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine RH ?**

Je travaille dans la psychologie du travail depuis 15 ans.

**Avez-vous perçu des différences entre les attentes managériales de la génération Y (né-e-s entre 1981 et 1996) et celles des générations précédentes ?** Je pense que le contexte dans lequel chaque génération a pu évoluer défini en partie leur trait de caractère et leur valeur. En effet, la génération Y est arrivée à une période où le niveau de vie est meilleure, l'autonomie des femmes est davantage prônée et les salaires sont de plus en plus équitables entre hommes et femmes. Il reste toutefois à noter que certains X ont parfois un penchant à être un peu Y et vice-versa. Ceci dépend en grande partie de l'état d'esprit de chacun et de son envie de s'adapter au changement. On dit souvent que 50% dépend de la personnalité et 50% de l'innée.

##### Questions sur la structure organisationnelle :

**Selon vous quelle structure organisationnelle est la plus adaptée à la génération Y ?** A nouveau ceci dépend de chacun et notamment des branches dans lesquelles chaque personne se dirige. En effet, un comptable aura davantage envie de structure qu'un jeune digital marqueteur qui aura envie de plus d'autonomie. Il est toutefois vrai que le plat peut être privilégié par cette génération qui a tout de même un penchant plus important pour la flexibilité et l'autonomie que les générations précédentes. Il reste toutefois important pour cette génération d'avoir une structure, sans pour autant avoir trop de règles.

##### Questions sur le poids de chaque génération au sein de l'organisation :

**Pensez-vous que l'augmentation de la génération Y sur le marché ait un impact sur la façon de travailler des entreprises ?** Oui, je pense que les entreprises voient les impacts positifs qu'ont les Y sur le marché et qu'elles vont, si ce n'est pas déjà fait, s'adapter en fonction de cette génération. En effet, on observe de nombreuses évolutions notamment dans le domaine du digital ainsi que dans les aspects managériaux et structurels.

### Questions sur le contexte technologique :

**Avez-vous constaté des changements technologiques au cours de ces 10 dernières années ? Si oui quels impacts ont-ils eu sur les différentes générations ?** Il y a eu énormément d'évolutions technologiques ces dernières années notamment dans la digitalisation, l'arrivée en masse d'application collaborative telles que Kahoot, Teams, Google Drive) autant de possibilités qu'il n'y avait pas ou très peu jusqu'à présent. Je pense que le travail à distance va ainsi être facilité grâce à ces plateformes de travail collaboratives. La génération Y qui est née avec ces technologies est d'ailleurs bien plus axée sur le digital et est de ce fait plus douée avec ces nouveaux canaux de communications que la génération X. En effet, le Y aime communiquer par le net avec ses collègues et n'a aucun mal à chercher des informations par lui-même. Il reste toutefois à noter qu'un X ou même un Baby-Boomer peut être un as de l'informatique. C'est pourquoi il ne faut pas faire de généralité pour tous mais voir ça plutôt comme une tendance commune à la génération.

Avec la crise du COVID, je pense que certaines évolutions telles que la mise en place du télétravail en entreprise vont être amenées à progresser de façon plus prononcée en entreprise. En effet, un grand nombre d'entreprise aura déjà dû mettre en place un certain nombre de nouvelles procédures et dû créer des systèmes de sécurité adaptés à la situation. Une fois tout ceci mis en place il va être difficile pour les entreprises de revenir en arrière. Je pense que les évolutions ne vont cesser de continuer et que les entreprises encore réticentes jusqu'à présent vont devoir se plier à ces changements si elles souhaitent continuer à attirer cette génération.

### Questions sur la vision de l'entreprise

**Pensez-vous que les entreprises soient de façon générale attractives pour la génération Y.** De façon générale, Genève est vue comme étant assez attractive. Il reste toutefois à noter que cela dépend énormément des branches. A l'État de Genève par exemple, le taux de turn-over est situé entre 2 à 10% selon les branches métier ce qui représente un écart très important entre chaque branche. Je pense que les entreprises vont devoir devenir plus innovantes dans divers domaines pour attirer la génération Y car ceux-ci n'hésiteront pas à changer d'entreprise pour expérimenter et connaître de nouvelles choses.

Le maître mot d'une entreprise actuelle devrait être l'agilité. En effet, une entreprise devrait pouvoir se remettre en permanence en question et procéder à des changements de façon régulière afin de ne pas brusquer les choses. Il faudrait en effet s'assurer que les attentes de l'employeur et des employés soient constamment en phase. Pour ce faire, il faudrait notamment que les entreprises progressent dans le domaine de la digitalisation en améliorant les processus actuels. Il faudrait également que les entreprises soient plus transparentes vis à vis de leurs employés et qu'elles privilégient les échanges directs pour communiquer avec eux. En effet, il est important pour cette génération d'avoir un objectif clair et un but à atteindre. Il est également crucial pour eux d'avoir un retour sur leur travail et d'obtenir une certaine reconnaissance pour le travail qu'ils ont accompli. Aujourd'hui c'est donc bien à l'employeur de créer un cadre propice au développement personnel de ses employés afin de les motiver et de les inciter à rester.

## **Annexe 5 : Réponses du questionnaire fait aux entreprises**

Entreprise : École Moser

Personne interrogée : Mme Bailey Soto, assistante RH

### Questions d'introduction :

**Depuis combien de temps travaillez-vous chez votre employeur actuel ?** 2 ans

**Avez-vous perçu des différences entre les attentes managériales de la génération Y (né-e-s entre 1981 et 1996) et celles des générations précédentes ?** J'ai le sentiment que la génération Y attend que son entreprise soit innovante et suive l'évolution de son temps. Cela veut dire par exemple qu'elle soit plus *responsable* et qu'elle ait un impact positif sur la société. La génération Y recherche également plus de sens à son travail que ses aînés.

### Questions sur la structure organisationnelle :

**Quelle structure organisationnelle possédez-vous ?** Structure fonctionnelle

**Pensez-vous que celle-ci soit appréciée/appropriée de/pour cette génération ?** Oui, même si ça ne me parle pas vraiment. Je pense que ce qui importe à la génération Y, est plutôt le type de management.

**Pensez-vous la modifier dans les 5 prochaines années ?** A priori non

### Questions sur le poids de chaque génération au sein de l'organisation :

**Connaissez-vous le pourcentage/la proportion d'employée de chaque génération de votre entreprise, même approximativement ?** A peu près équivalentes, même si je pense que la génération Y augmente très vite et ne va pas tarder à dépasser les autres par le nombre.

**Ces pourcentages/proportions ont-t-il un impact sur votre façon de travailler ?** Il faut s'adapter très vite au changement dans cette entreprise qui cherche toujours à innover. Il me semble que la génération Y fait moins de résistance au changement que les autres générations.

### Questions sur le contexte technologique :

**Quels types de changements technologiques a vécu votre entreprise au cours de ces 10 dernières années ?** Une totale transformation numérique : innovation dans les technologies de l'éducation ; Pour les équipes de support : environnement de travail

numérique : logiciel de gestion de paie, gestion du personnel, CRM, Office 365 (One Drive, Teams), entretiens d'embauche par Skype

Questions sur la vision de l'entreprise

**Pensez-vous que votre entreprise soit attractive pour cette génération ? Si oui pour quelles raisons ?** Oui, car c'est une entreprise qui s'adapte à son environnement et qui est sans cesse dans l'innovation. Elle offre la possibilité de travailler à temps partiel pour concilier vie professionnelle et vie personnelle. C'est une entreprise qui possède des valeurs auxquelles on adhère et qui a une vision.

## **Annexe 6 : Réponses du questionnaire fait aux entreprises**

Entreprise : Régie immobilière X

Personne interrogée : Employé-e X

### Questions d'introduction :

**Depuis combien de temps travaillez-vous chez votre employeur actuel ?** Depuis 8 mois

**Avez-vous perçu des différences entre les attentes managériales de la génération Y (né-e-s entre 1981 et 1996) et celles des générations précédentes ?** La direction est tenue par des membres de la génération Y. C'est une équipe très jeune et dynamique, attentive à l'environnement mais également aux égalités entre salariés. Elle est très axée sur la communication et l'ouverture d'esprit. Elle apprécie que les employés apportent de nouvelles idées et est très ouverte aux changements. La direction a également fait le choix d'avoir une digitalisation très forte et une dématérialisation du papier. Il n'y a quasiment plus de courrier papier, tout se passe sur le réseau intranet de l'entreprise. On évite le papier au maximum pour être plus écologique. On essaie aussi d'améliorer nos processus au maximum pour limiter le nombre de clic sur chaque tâche et les pertes de temps inutiles. En ce qui concerne la communication à l'interne, on utilise divers moyens technologiques pour rester en contact, site intranet, chat interne, utilisation d'application comme « Teams ». Ça permet une communication rapide et transparente avec les employés. Ce que j'aime beaucoup également ici, c'est qu'on a beaucoup de remerciements quand on fait quelque chose de bien. On est souvent félicités et remerciés par la direction. De plus, la direction prône également beaucoup les possibilités d'évolution interne. Ça fonctionne au mérite et je trouve cela très motivant.

### Questions sur la structure organisationnelle :

**Quelle structure organisationnelle possédez-vous ?** Une structure divisionnelle.

**Pensez-vous que celle-ci soit appréciée/appropriée de/pour cette génération ?** Pour ma part cela me convient mais je ne pense pas qu'une autre soit meilleure.

**Pensez-vous la modifier dans les 5 prochaines années ?** Je ne sais pas.

### Questions sur le poids de chaque génération au sein de l'organisation :

**Connaissez-vous le pourcentage d'employée de chaque génération de votre entreprise, même approximativement ?** 35% de X, 55% Y, 10% de Z.

**Ces pourcentages/proportions ont-t-il un impact sur votre façon de travailler ?** Oui je pense sans aucun doute que ça a un impact sur la façon de travailler. Les valeurs ne sont pas forcément les mêmes et les objectifs non plus. Je pense que les Y sont plus innovants et plus enclins aux changements. Les X ont besoin de plus de temps pour réfléchir et vont sûrement être plus dans la réflexion. La direction qui est une équipe jeune a d'ailleurs décidé de complètement modifier la façon de travailler de l'entreprise il y a peu afin d'avoir un meilleur impact sur la société.

Questions sur le contexte technologique :

**Quels types de changement technologiques a vécu votre entreprise au cours de ces 10 dernières années ?** La digitalisation complète de tous les documents qui nous permet de gagner du temps et d'être plus écologique. Ainsi que la mise en place de moyens de communication à l'interne qui permet une meilleure communication et transparence vis à vis des employés.

Questions sur la vision de l'entreprise

**Pensez-vous que votre entreprise soit attractive pour cette génération ? Si oui pour quelles raisons ?** Oui je pense que cette entreprise est attractive pour cette génération. En effet, elle possède beaucoup de qualité que ma génération apprécie. Tels que les possibilités d'évolution et les possibilités de formations qu'elle offre. La flexibilité des horaires. Les valeurs de l'entreprise qui correspondent aux miennes et leur dynamique d'entreprise plutôt jeune.

## **Annexe 7 : Réponses du questionnaire fait aux entreprises**

Entreprise : Mairie de Carouge  
Personne interrogée : Employé X

### Questions d'introduction :

**Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?** J'ai travaillé pour la commune de Carouge pendant 25 ans et je viens de prendre ma retraite cette année.

**Avez-vous perçu des différences entre les attentes de la génération Y (né-e-s entre 1981 et 1996) et celles des générations précédentes ?** Oui, à la période où j'ai commencé à travailler on écrivait tout sur papier et on se communiquait la plupart des informations directement dans le bureau ou lors de séance de travail. On a ensuite dû se mettre à travailler sur ordinateur et communiquer davantage par mail ou par téléphone car c'était un souhait de la commune pour être plus écologique. Les jeunes étaient plus débrouillards que ma génération qui a eu plus de peine à s'y mettre. Il y a eu beaucoup de réticences chez les X alors que les Y ont trouvé cette nouvelle façon de travailler plus performante. La génération Y a également eu plus de revendications concernant la conciliation vie professionnelle et vie privée. En effet, suite à de nombreuses demandes des personnes de cette génération, les RH ont revu le délai du congé maternité chez les femmes avec 1 mois supplémentaire et également celui du congé paternité de 15 jours supplémentaires. On a également réussi à obtenir un horaire flexible.

### Questions sur la structure organisationnelle :

**Quelle structure organisationnelle possédez-vous ?** La Mairie a une structure fonctionnelle. Elle est composée en premier lieu du conseil administratif qui gère le bon fonctionnement des neufs services de la commune.

**Pensez-vous que celle-ci soit appréciée/appropriée de/pour cette génération ?** Je ne pense pas que la structure change quelque chose.

**Pensez-vous modifier votre structure organisationnelle dans les 5 prochaines années ?** Non.

### Questions sur le poids de chaque génération au sein de l'organisation :

**Connaissez-vous le pourcentage /la proportion d'employée de chaque génération de votre entreprise, même approximativement ?** Lorsque j'ai commencé à travailler, il y avait bien plus de X que de Y mais depuis ces trois ou quatre dernières années, la

Mairie a essayé de modifier ça en engageant davantage de Y pour avoir plus de diversité dans les équipes.

**Ces pourcentages/proportions ont-t-il un impact sur votre façon de travailler ?** La Mairie a fait beaucoup de changements au cours de ces 25 années (voir questions 2) pour essayer de s'adapter davantage à la nouvelle génération et d'attirer de nouvelles personnes en leur offrant un cadre de travail plaisant.

Questions sur le contexte technologique :

**Quels types de changement technologiques a vécu votre entreprise au cours de ces 10 dernières années ?** La Mairie a mis en place un système de RH en ligne, « Le E-RH » qui a permis de faciliter un grand nombre d'éléments. Ce nouveau système a notamment permis d'avoir un horaire flexible. En effet, il est ensuite devenu possible de marquer par soi-même ces horaires sur l'application. Ceci a permis au RH de garder un œil sur les allées et venues tout en nous laissant une plus grande flexibilité d'horaire. Cela a également permis de gérer les demandes de vacances de façon plus simple car les RH avait une meilleure vue d'ensemble des demandes. Cela a également permis de faciliter la saisie des salaires. Toutefois, plusieurs personnes se sont plaintes de ce nouveau système car ils n'avaient pas les compétences requises pour utiliser ce type d'application, notamment les personnes plus âgées dans l'entreprise. Ce problème a également fait ces preuves lors de la mise en place d'un intranet pour communiquer avec le personnel car beaucoup avaient un manque de connaissances informatiques.

Questions sur la vision de l'entreprise

**Pensez-vous que votre entreprise soit attractive pour cette génération ?** Je pense que la Commune de Carouge est une entreprise attractive pour différentes raisons notamment grâce à :

- Mise en place il y a 6 ans d'horaires variables afin de faciliter la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.
- Prolongement du congé maternité passant de 4 à 5 mois.
- Prolongement du congé paternité passant de 3 jours à 20 jours.
- Cotisation supérieure à la moyenne avec 8% collaborateur / 16% l'employeur.

## **Annexe 8 : Réponses du questionnaire fait aux entreprises**

Entreprise : Hôpitaux Universitaires de Genève  
Personne interrogée : Mme Vanessa Rosa Ramires

### Questions d'introduction :

**Combien de temps avez-vous travaillé chez votre employeur ?** 2 ans

**Avez-vous perçu des différences entre les attentes managériales de la génération Y (né-e-s entre 1981 et 1996) et celles des générations précédentes ?** De manière générale, je n'ai pas perçu de grandes différences entre les deux générations.

### Questions sur la structure organisationnelle :

**Quelle structure organisationnelle possédez-vous ?** Structure fonctionnelle

**Pensez-vous que celle-ci soit appréciée de cette génération ?** Je pense qu'aux HUG la structure fonctionnelle était appréciée par la génération Y et qu'elle est adaptée pour ce type d'entreprise. Cependant, il est possible dans une autre situation que la génération Y ait une préférence pour une structure plus dynamique.

**Pensez-vous la modifier dans les 5 prochaines années ?** Je ne pense pas.

### Questions sur le poids de chaque génération au sein de l'organisation :

**Connaissez-le-vous pourcentage/la proportion d'employée de chaque génération de votre entreprise, même approximativement ?** Je ne connais pas ce pourcentage.

**Ces pourcentages/proportions ont-t-il un impact sur votre façon de travailler ?** Non, à part que cette jeune génération doit être suivie et accompagnée par un responsable.

### Questions sur le contexte technologique :

**Quels types de changement technologiques a vécu votre entreprise au cours de ces 10 dernières années ?** Au cours des dernières années, nous avons favorisé la digitalisation de tous les documents administratifs. Nous avons, de plus, fait l'acquisition de nouveaux appareils médicaux.

### Questions sur la vision de l'entreprise

**Pensez-vous que votre entreprise soit attractive pour cette génération ? Si oui pour quelles raisons ?** L'entreprise possède un excellent plan d'intégration de son nouveau personnel. De plus, l'une des missions des HUG est la « formation ». Les HUG ont notamment reçu le prix de « La meilleure entreprise formatrice » en 2011.

## **Annexe 9 : Réponses du questionnaire fait aux entreprises**

Entreprise : Entreprise de consulting  
Personne interrogée : Employé X

### Questions d'introduction :

**Combien de temps avez-vous travaillé dans cette entreprise ?** J'ai travaillé pour cette entreprise durant un peu plus d'un an puis j'ai fini par démissionner par manque d'intérêt à l'entreprise.

**Avez-vous perçu des différences entre les attentes de la génération Y (né-e-s entre 1981 et 1996) et celles des générations précédentes ?** Je ne peux pas m'avancer à ce sujet car tout le personnel se trouvait être dans la génération Y.

### Questions sur la structure organisationnelle :

**Quelle structure organisationnelle possède l'entreprise ?** Une structure fonctionnelle.

**Pensez-vous que celle-ci soit appréciée/appropriée de/pour cette génération ?** Au vu du peu d'employé cette structure n'a jamais été un problème.

**Pensez-vous que la structure organisationnelle de l'entreprise changera dans les 5 prochaines années ?** Non je ne pense pas que la direction souhaite modifier sa structure organisationnelle.

### Questions sur le poids de chaque génération au sein de l'organisation :

**Connaissez-vous le pourcentage /la proportion d'employée de chaque génération de votre entreprise, même approximativement ?** 100%

**Ces pourcentages/proportions ont-t-il un impact sur votre façon de travailler ?** Je ne suis pas persuadé que l'âge ait un impact.

### Questions sur le contexte technologique :

**Quels types de changement technologiques a vécu votre entreprise au cours de ces 10 dernières années ?**

1. L'utilisation de la plateforme Skype pour communiquer entre employés. Ceci a grandement facilité la communication et la rapidité de la transmission d'information.
2. La création d'un département marketing digital qui a permis de promouvoir davantage l'entreprise sur le web et améliorer sa visibilité

### Questions sur la vision de l'entreprise

**Pensez-vous que l'entreprise soit attractive pour cette génération ?** Je ne pense pas que cette entreprise soit attractive pour des personnes de cette génération. J'y suis moi-même resté très peu de temps et le taux de turn-over était très élevé ce qui confirme mes propos.

Les principales raisons qui m'ont poussé à changer d'emploi sont notamment :

- L'impossibilité pour les employés de faire du télétravail. En effet, celui-ci n'était destiné qu'aux chefs.
- Les horaires fixes qui ne permettaient pas de concilier vie professionnelle et autres activités personnelles. (8h-18h30)
- Le manque de possibilité d'évolution car l'entreprise ne proposait aucune formation et aucune perspective d'évolution au sein même de l'entreprise.