



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE LA COMMUNICATION ET DES MEDIAS

# La communication de la marque employeur

Au regard du travail flexible et de la génération Y

Travail de Master

Master of Arts in « Business communication »

-

SA 2018

Natacha Wicht

12-218-806

[natacha.wicht@unifr.ch](mailto:natacha.wicht@unifr.ch)

Directeur : Dr. B. Asdourian

FRIBOURG

31-01-2019

# REMERCIEMENTS

**Un grand merci** à toutes celles et ceux qui m'ont entourée durant mon Master.

À Marie, mon binôme universitaire qui a toujours su me motiver et qui m'a été d'une grande aide.

À mon copain, mes parents et ma marraine, qui m'ont encouragée et conseillé de parfois tout de même lever le pied.

À mon employeur et en particulier à mes responsables, qui m'ont soutenue et offert la possibilité de travailler de manière flexible tout au long de mes études.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Communiquer la marque employeur .....</b>	<b>1</b>
<b>Travail flexible et génération Y .....</b>	<b>2</b>
Problématique et objectifs de recherche .....	2
Questions et hypothèses de recherche .....	3
Plan du travail .....	7
Description de la grille théorique principale .....	8
<b>1. Logiques de carrière et effet de génération.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Les ancres de carrière de Schein.....</b>	<b>9</b>
1.1.1. L'ancre autonomie .....	12
1.1.2. L'ancre qualité de vie .....	12
<b>1.2. La génération Y face au monde du travail.....</b>	<b>13</b>
1.2.1. Nés à l'ère d'Internet .....	14
1.2.2. Leurs attentes.....	15
1.2.3. En terme de logiques de carrière .....	17
1.2.4. Les talents de demain : des talents connectés.....	18
<b>2. Séduire grâce à la marque employeur .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. La marque employeur : définition et distinction.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2. Des canaux de communication de la marque employeur adaptés à la génération Y.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3. Tendances marque employeur : le travail flexible.....</b>	<b>31</b>
2.3.1. Les modèles de travail.....	32
2.3.2. Les espaces de travail.....	33
2.3.3. Les instruments de travail.....	37
2.3.4. Les risques et bénéfices liés au travail flexible.....	38
<b>3. Marque employeur et travail flexible .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1. Méthodologie .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2. Les logiques de carrière de la génération Y et leur attrait pour le travail flexible .....</b>	<b>44</b>
3.2.1. Les logiques de carrière.....	44
3.2.2. L'attrait pour la flexibilité .....	53
<b>3.3. Analyse de la communication marque employeur .....</b>	<b>58</b>

3.3.1.	Swisscom .....	59
3.3.2.	SBB CFF FFS .....	66
3.3.3.	Ce qu'il en ressort.....	73
3.3.4.	Face aux attentes de la génération Y .....	77
<b>Conclusion.....</b>		<b>79</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>84</b>
<b>Annexes .....</b>		<b>1</b>
1.	<b>Partie théorique.....</b>	<b>1</b>
2.	<b>Analyse quantitative .....</b>	<b>2</b>
3.	<b>Analyse qualitative .....</b>	<b>23</b>

# INTRODUCTION

## Communiquer la marque employeur

À la croisée de la communication et des ressources humaines se trouve la thématique de la marque employeur. La marque employeur est définie de la manière suivante :

[...] une promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur des bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'entreprise en tant qu'employeur (Viot & Benraïss-Noailles, 2014, p. 62).

Communiquer au sujet de la marque employeur permet ainsi à une entreprise de rendre visible son offre RH, avec pour principaux objectifs la rétention de ses employés et la séduction de nouveaux candidats (Lessard, 2015).

La communication de la marque employeur peut s'établir sur divers canaux : le site internet (et notamment sa page emploi), les médias sociaux, les salons de l'emploi, le bouche-à-oreille, etc. Par ailleurs, des classements de « meilleurs employeurs » sont régulièrement publiés (Bilan, Randstad, Universum, Konunu etc.) et des organismes labellisent les entreprises – comme par exemple *Great Place To Work*. Il existe également de nouveaux moyens qui proposent, à l'image de *Welcome to the jungle*, des descriptions d'employeurs d'ordre plus qualitatif. Enfin, l'entretien, en tant qu'expérience directe, est lui aussi considéré comme un moment clé, car il est qualifié de crédible et persuasif par les candidats (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, 2017). Parmi cette liste – non exhaustive – d'outils de communication, il convient alors aux employeurs de sélectionner les outils les plus pertinents, en fonction notamment de leur public cible (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016.).

L'un des défis actuels des entreprises est de s'adapter à la nouvelle génération. Il s'agit d'un point crucial, « car c'est elle qui arrive progressivement sur le marché du travail et qui valorisera la marque employeur d'une entreprise » (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, 2016, p. 73). Pour ce faire, les entreprises doivent parvenir à être attractives et proposer des conditions en fonction des exigences des nouveaux entrants sur le marché, les *digital natives* (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*), également dénommés « génération Y » et

correspondant aux individus nés entre 1980 et 1994 (Lirio, 2016). Ces derniers sont notamment caractérisés par leur maîtrise des outils numériques, d'Internet et des médias sociaux (Guillot-Soulez & Soulez, 2015).

Dans le but de séduire cette génération de candidats potentiels, il est donc important pour les entreprises de communiquer sur les canaux adaptés ainsi que de proposer des conditions attrayantes, c'est-à-dire qui correspondent aux motivations de cette population. Afin de déterminer ce qui motive les choix des individus en terme de carrière, nous nous intéresserons aux logiques de carrière telles que développées par Schein (1990) sous le nom d'ancres de carrières.

Outre l'attraction de nouveaux candidats, précisons que la marque employeur a également pour but de fidéliser les employés. Elle s'adresse, dès lors, non seulement à un public externe, mais également à un public interne. En effet, l'intérêt des entreprises est de satisfaire ses employés afin de les fidéliser et qu'ils deviennent de réels ambassadeurs de marque en véhiculant une image positive de l'entreprise en tant qu'employeur (Lessard, *op.cit.*).

La communication de la marque employeur étant une thématique large, qui regroupe divers sujets, nous allons, dans le présent travail, nous intéresser en particulier à la communication relative aux offres de travail flexible et qui s'adresse à la génération Y.

## **Travail flexible et génération Y**

### *Problématique et objectifs de recherche*

Le présent travail vise à entrecroiser la marque employeur avec son principal public cible, la génération Y, ainsi que leur intérêt potentiel pour le travail flexible.

En effet, certains auteurs relèvent des différences d'exigences et d'intérêts en fonction de la génération à laquelle appartiennent les individus. C'est notamment le cas de Fray, Morin et Renaud (2015, p. 121), qui ont analysé cinq pratiques de gestion des ressources humaines liées à l'attractivité afin d'y relever des effets de génération : « la recherche du respect vie privée/vie professionnelle, un environnement de travail dynamisant, le développement de carrière des

individus, une rémunération incitative, à savoir des formes de rémunération basées sur la performance et les compétences de travailleurs, et une offre de périphériques novateurs ».

Parmi ces pratiques, deux d'entre elles révèlent un effet de génération : l'environnement de travail dynamisant ainsi que l'offre de périphériques novateurs. Les attentes de la génération Y y sont ainsi plus élevées que celles de la génération X.

En ce qui concerne l'environnement de travail dynamisant, l'effet est toutefois observable uniquement chez les femmes. Cela démontre une interaction entre la génération et le genre : « les femmes de la génération Y ont les attentes les plus élevées en matière d'environnement de travail dynamisant lorsqu'elles considèrent un employeur potentiel comparativement aux femmes de la génération X [...] Pour les hommes, les attentes envers un environnement de travail dynamisant sont de même niveau pour les deux générations à l'étude » (Fray, Morin & Renaud, *op.cit.*, p. 128). Quant aux périphériques novateurs, ce sont des pratiques pour lesquelles les attentes de la génération Y sont plus élevées que celles de la génération X, et ce, quel que soit le genre.

Afin de toucher la génération des *digital natives*, cible centrale dans la communication de la marque employeur, les entreprises cherchent alors à leur proposer des conditions en adéquation avec leurs attentes. Les notions de choix, de flexibilité et de bien-être sont notamment des tendances marquantes en terme de marque employeur (Guertchakoff, 2018). Le présent travail sera centré sur le travail flexible – en terme d'horaires et de lieux, et cherchera à évaluer cet environnement de travail face aux attentes de la génération Y.

Dès lors, ce travail se fixe comme objectif, premièrement, de mieux cerner les exigences, intérêts et attentes de la génération Y. Deuxièmement, il cherche à mettre ces éléments en corrélation avec la communication de la marque employeur des entreprises, afin de déterminer si les pratiques mises en place en matière de travail flexible pour séduire les *digital natives* correspondent aux aspirations de ces derniers.

### *Questions et hypothèses de recherche*

Le travail flexible, que nous pouvons synthétiser par la devise « travailler partout et en tout temps », constituera ainsi l'angle de recherche du présent travail, consacré à la communication de la marque employeur. Comment les possibilités de travail flexible sont-elles mobilisées par

les employeurs dans leur argumentation lorsque ces derniers communiquent leur marque employeur, correspondent-elles aux attentes de la génération Y et ont-elles un impact sur leur volonté à rejoindre l'entreprise ? Ce questionnaire, qui regroupe nos éléments centraux – marque employeur, travail flexible et génération Y, nous amène à formuler les questions et hypothèses suivantes. La première question s'intéresse à la génération Y et à ses attentes en terme de travail flexible, au regard des ancrés de carrière.

**Q1 : Les attentes en terme de travail flexible se retrouvent-elles dans les logiques de carrière de la génération Y ?**

La jeune génération sollicite des conditions de travail flexibles (Murbach & Limina, 2018), comme indiqué par Amos (2016) : « les nouvelles générations de travailleurs seraient notamment demandeuses de flexibilité (...) » ou par Peca (2019) : « La nouvelle génération de travailleurs a ce genre d'exigences. Ils veulent, comme lors de leurs études, pouvoir être flexibles et autonomes ». Nous avons déterminé que le travail flexible fait référence aux ancrés autonomie et qualité de vie. Schein (1996) présente une tendance à l'évolution pour les ancrés de carrière précitées, qui prennent de l'importance au fil du temps.

De plus, nous pouvons citer l'expérience réalisée durant un cours universitaire de Davoine (SA 2016). Ce dernier a proposé à ses étudiants un test permettant de déterminer les ancrés de carrière dominantes de chaque individu. Les ancrés majoritairement ressorties lors de cette expérience sont les ancrés qualité de vie, dévouement à une cause et autonomie. Par conséquent, au vu des éléments précités, nous formulons l'hypothèse suivante.

- **H1.1** : L'ancre autonomie et l'ancre qualité de vie sont placées dans le haut du classement des logiques de carrière de la génération Y (entre la 1<sup>ère</sup> et la 3<sup>ème</sup> place).

Selon Schein & Van Maanen (2016), les ancrés de carrière des individus ne sont toutefois pas instantanément statiques, mais elles évoluent, notamment en fonction de l'expérience professionnelle et personnelle : « le choix de carrière en début de carrière et les changements de carrière en début de carrière s'avèrent être des prédictes relativement faibles de ce que les gens veulent en fin de compte retirer de leur carrière » (Schein & Van Maanen, *op.cit.*, p. 165, [notre traduction]).

L'ancre se stabilise une fois que l'individu parvient à se définir et à former sa propre conception : « les ancrés peuvent être assez stables en ce sens qu'une fois qu'on s'est 'défini', qu'on a acquis une image de soi et une identité, le besoin psychologique de stabilité et les forces

sociales qu'on rencontre ont tendance à stabiliser cette image de soi » (Schein & Van Maanen, *op.cit.*, p. 166).

Les logiques de carrières évoluent, et ce notamment durant les premières années de vie professionnelle, pour devenir plus stables suite aux premières expériences (Schein & Van Maanen, *op.cit.*). Par conséquent, cela nous amène à formuler l'hypothèse suivante.

- **H1.2** : Etant donné que les logiques de carrière évoluent, notamment suite à l'entrée dans le monde professionnel, nous pouvons relever une différence entre les logiques de carrière des sondés encore aux études et ceux déjà actifs dans le monde professionnel.

Étant donné que nous nous intéressons à de potentielles divergences selon la situation professionnelle, nous pouvons également nous questionner sur d'éventuelles distinctions en terme de genre. En effet, comme mentionné ci-dessus, Fray, Morin et Renaud (*op.cit.*) ont mis en lumière un effet de genre, en plus de l'effet de génération. Certaines attentes concernaient davantage les femmes, alors que d'autres suscitaient l'intérêt des hommes. Dès lors, nous pouvons imaginer que ce sera également le cas en ce qui concerne les ancres de carrière.

- **H1.3** : Nous pouvons relever une différence en terme de genre entre les logiques de carrière des sondés des femmes et celles des hommes.

La seconde question change de point de vue en s'intéressant aux entreprises et en cherchant à déterminer par quels moyens elles se rendent attractives.

## **Q2 : Quelles pratiques les « meilleurs employeurs » mettent-ils en œuvre pour séduire la génération Y ?**

L'une des tendances suivies par de nombreux employeurs semble être la mise en place de modes de travail flexible : selon les conclusions de l'étude *FlexWork*, réalisée en 2016, « le travail flexible continue à gagner du terrain » (Weichbrodt, Berset & Schläppi, 2016). De plus, il s'agirait d'une condition afin de pouvoir recruter de jeunes talents, qui s'intéressent à « plus de flexibilité, plus d'autonomie, de responsabilité et de confiance » (De, 2018).

Au vu des éléments précités et d'évènements d'actualité en lien avec l'évolution des modes de travail – illustrés notamment par deux initiatives parlementaires visant à assouplir la législation sur le temps de travail (ATS, 2018), proposer des possibilités de travail flexible nous semble

être un gain d'attractivité pour les employeurs. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante.

- **H2** : Les employeurs considérés comme étant attractifs proposent notamment des modes de travail flexibles en terme d'horaires et de lieux de travail.

Enfin, la dernière question croise les deux points de vue et s'interroge sur l'action des individus de la génération Y face à l'argument du travail flexible mobilisé par les entreprises.

### **Q3 : Un mode de travail flexible proposé par un employeur incite-t-il la génération Y à postuler ?**

Le temps partiel gagne en importance de façon croissante en Suisse : en 2017, le temps partiel concerne un tiers des personnes actives (AWP/ATS, 2019). De plus, « près d'un tiers de tous les actifs souhaitent en fait travailler de façon plus mobile [...] Par ailleurs, beaucoup des actifs qui ne travaillent que rarement en mobilité souhaiteraient travailler de façon plus mobile » (Weichbrodt, Berset & Schläppi, *op.cit.*)<sup>1</sup>. Cela démontre un attrait pour le travail flexible de la part des employés. En ce qui concerne la génération Y, elle réclame des conditions de travail flexibles (Murbach & Limina, *op.cit.*). L'intérêt pour le travail flexible semble donc bien présent.

Quant à l'action de postuler, l'étude *FlexWork* révèle que « S'ils étaient en recherche d'emploi, la possibilité de travailler en mobilité serait un critère très important pour près d'un quart des actifs ; pour 5% additionnels, c'est un critère *sine qua non* » (Weichbrodt, Berset & Schläppi, *op.cit.*). Par conséquent, l'hypothèse suivante est retenue.

- **H3** : La génération Y est plus encline à postuler auprès d'un employeur lui proposant un mode de travail flexible en terme d'horaires et de lieux de travail.

Le présent travail cherchera ainsi à répondre à ces trois questions de recherche et à tester les hypothèses susmentionnées afin de pouvoir les valider ou les invalider, selon le résultat de nos analyses. Pour ce faire, nous allons diviser ce travail en plusieurs parties, que nous présentons ci-dessous.

---

<sup>1</sup> cf Annexe 1, graphique 13

## *Plan du travail*

Le travail de Master s'est ainsi ouvert sur une introduction, qui a présenté le sujet de recherche ainsi que la problématique, les objectifs, les questions et hypothèses de recherche.

Après que le présent plan du travail ait été exposé, une partie théorique s'intéressera, premièrement, aux logiques de carrières des individus – et en particulier aux ancrs autonomie et équilibre de vie – ainsi qu'aux caractéristiques de la génération Y : ses attentes, son attitude face au monde du travail, son lien étroit avec la technologie. Cette partie permettra de mieux cerner la cible centrale en terme de marque employeur, ainsi que les différentes logiques de carrière qui suscitent potentiellement son intérêt.

Deuxièmement, nous nous attèlerons à la définition du concept de marque employeur et le distinguerons d'autres termes étroitement liés à la thématique (attractivité, capital marque, réputation, marketing RH, etc.). Nous préciserons également ses enjeux à l'interne ainsi qu'à l'externe et nous pencherons sur les différents canaux de communication de la marque employeur, que nous corrèlerons au public cible. Enfin, nous nous intéresserons en particulier au travail flexible et présenterons les modes de travail flexibles, les lieux de travail flexibles, les instruments de travail y relatifs, ainsi que les bénéfices et risques y étant corrélés. Cela nous permettra d'appréhender les moyens mobilisés par les employeurs pour se rendre attractifs et la communication de ceux-ci.

Nous passerons, par la suite, à la partie analytique qui détaillera, dans un premier temps, la méthodologie. Dans un deuxième temps, elle mettra en évidence les résultats d'analyse concernant les logiques de carrière et l'attrait pour le travail flexible de la génération Y, basés sur une enquête par questionnaire. La communication de la marque employeur de deux entreprises sélectionnées sera, dans un troisième temps, exposée au moyen d'une analyse de contenu. Cette partie analytique aura également pour but de tester nos hypothèses de recherche et de mettre en miroir nos résultats face à la théorie.

Finalement, une conclusion permettra de relever les éléments centraux du travail de Master, présentera les limites de cette étude et ouvrira sur quelques pistes de recherches futures. Afin de réaliser ce travail, nous mobiliserons, tout au long des chapitres, des théories nous permettant d'ancrer notre travail dans la littérature.

## *Description de la grille théorique principale*

L'une des théories centrales dans le cadre de ce travail sera la théorie de Schein (*op.cit.*), qui définit les logiques de carrière des individus en présentant diverses ancrs de carrière, dont les ancrs autonomie et qualité de vie, déjà évoquées ci-dessus. Cette théorie nous servira de fil conducteur dans le cadre de ce travail. Nous reviendrons, dès lors, sur le concept d'ancres de carrière à de nombreuses reprises, comme lorsque nous nous intéresserons aux attentes de la génération Y face au monde du travail, par exemple. De plus, lorsque nous évoquerons le travail flexible, celui-ci reflètera les ancrs autonomie et qualité de vie. Il s'agira ainsi de la théorie qui nous servira de guide et qui fera office de « squelette ».

En ce qui concerne la génération Y, Boëton (2013) décrit ses caractéristiques principales. Yao (2011), Soulez et Guillot-Soulez (*op.cit.*) ainsi que Fray, Morin et Renaud (*op.cit.*) mettent cette génération Y respectivement en lien avec le marketing RH, le marketing de recrutement et l'attraction des salariés. De ce fait, de nombreux éléments théoriques concernant cette thématique seront tirés de leurs travaux.

Afin de définir et préciser le concept de marque employeur, nous allons faire appel à plusieurs auteurs et notions. L'article de Maclouf & Belvaux (2015) présente une terminologie nous permettant de définir et distinguer divers concepts étroitement liés à la marque employeur. De plus, la marque employeur est directement associée à l'image perçue et fait ainsi référence à la théorie du carré de l'image : l'image perçue, réelle, voulue et possible (Furrer, SA 2015). Morin (2006), quant à lui, recoupe les éléments qui interagissent avec l'attractivité organisationnelle en quatre catégories : « comportement de l'interviewer, la réputation de l'organisation vis-à-vis de toutes ses parties prenantes, les attributs liés au poste (rémunération, conditions de travail, équilibre vie privée/professionnelle, ...) et la compatibilité entre l'organisation et le candidat et celle entre le candidat et son futur poste » (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*, p. 74).

Les éléments théoriques centraux ayant été passés en revue, nous allons désormais poursuivre vers le cœur du travail en débutant par une partie théorique, qui s'intéresse, dans un premier temps, aux logiques de carrière et à l'effet de génération.

# 1. LOGIQUES DE CARRIÈRE ET EFFET DE GÉNÉRATION

Dans cette première partie du travail, nous allons nous pencher sur les différentes logiques de carrière qui guident les individus, ainsi que sur l'effet de génération. Qu'est-ce qui oriente les individus dans leur choix professionnel ? Quelles sont les motivations et les attentes des individus, au regard de leur génération ?

Pour découvrir les différents moteurs de carrière, nous allons, dans un premier temps, mobiliser la théorie de Schein (*op.cit.*), qui définit un modèle de huit logiques de carrière, auxquelles une neuvième logique a été ajoutée par la suite.

## 1.1. Les ancres de carrière de Schein

Schein (*op.cit.*) nomme les logiques de carrière des « ancres de carrière », qu'il définit comme suit : « l'ancre de carrière d'un individu est sa propre conception, soit 1) ses talents et ses capacités perçues, 2) ses valeurs fondamentales, et, plus important encore, 3) le sens évolué des motifs et des besoins liés à sa carrière » (Schein, *op.cit.*, p. 80, [notre traduction]). Il précise la notion d'ancre de carrière de la manière suivante.

Chaque type d'ancre est construit autour d'un ensemble dominant de compétences, d'un motif clé, ou d'une valeur centrale qui conduit à une conception intégrée de la carrière autour des types de travail préférés, de la manière dont la personne souhaite être gérée, récompensée et développée à l'avenir (Schein & Van Maanen, *op.cit.*, p. 166, [notre traduction]).

Les ancres de carrière évoluent en fonction de l'expérience professionnelle et personnelle, comme mentionné ci-dessus. L'ancre devient toutefois une force stabilisatrice, prenant ainsi tout son sens, dès lors qu'un individu a formé sa propre conception : « les ancres peuvent être assez stables en ce sens qu'une fois qu'on s'est 'défini', qu'on a acquis une image de soi et une identité, le besoin psychologique de stabilité et les forces sociales rencontrées ont tendance à stabiliser cette image de soi » (Schein & Van Maanen, *op.cit.*, p. 166, [notre traduction]). L'ancre constitue ainsi les valeurs et motifs qui guideront la personne lorsqu'un choix s'ouvrira

à elle (Schein, *op.cit.* ; Schein & Van Maanen, *op.cit.*). Dès lors, les objectifs et les aspirations de carrières évoluent, en particulier durant les premières années de vie professionnelle, devenant plus précis au fur et à mesure des expériences (Schein & Van Maanen, *op.cit.*).

La recherche originelle de Schein, datant de la moitié des années 70, a permis de mettre en évidence cinq ancrs de carrières (Schein, *op.cit.*) :

- 1) L'ancre autonomie ;
- 2) L'ancre sécurité/stabilité ;
- 3) L'ancre technique ;
- 4) L'ancre managériale ;
- 5) L'ancre créativité.

Des études complémentaires, réalisées dans les années 80, ont révélé l'existence de trois ancrs supplémentaires (Schein, *op.cit.*) :

- 6) L'ancre dévouement à une cause ;
- 7) L'ancre défi pur ;
- 8) L'ancre qualité de vie.

Enfin, une neuvième ancre a été ajoutée à cette typologie par la suite (Cerdin, 2007, p.12) :

- 9) L'ancre internationale.

L'individu est ainsi guidé par plusieurs ancrs de carrière, qui sous-tendent divers besoins. Toutefois, au fur et à mesure de son évolution, une ancre se distingue comme étant centrale pour un individu (Schein, *op.cit.*). Il s'agit de l'ancre dominante, « qui sert désormais de guide pour les choix de carrière et répond à la question : 'Si je devais faire un choix, qu'est-ce que je n'abandonnerais pas ?' » (Schein & Van Maanen, *op.cit.*, p. 166, [notre traduction]). Pour mieux saisir la théorie de Schein, nous allons définir les différentes ancrs de carrière.

Premièrement, l'ancre sécurité/stabilité fait référence aux individus dont la préoccupation principale dans la construction de leur carrière est la sécurité. Cette ancre peut évoquer à la fois la sécurité économique, ainsi que la stabilité géographique (Schein, *op.cit.*). C'est alors la sécurité qui détermine les décisions de carrière, avant d'autres critères comme la fonction ou le niveau hiérarchique (Cerdin, *op.cit.*). L'ancre sécurité/stabilité a évolué, comme le décrit Schein (*op.cit.*) : nous sommes passés de politiques organisationnelles favorisant la sécurité de l'emploi, à la notion de sécurité de l'employabilité. Une place pérenne dans une entreprise n'est, dès lors, plus garantie ; l'individu peut toutefois attendre d'une entreprise qu'elle le forme et

lui permette de gagner en expérience, afin qu'il puisse développer son employabilité. Nous avons donc glissé d'une logique de dépendance envers l'organisation, à une logique d'auto-dépendance.

Deuxièmement, l'ancre technique est proposée par Schein (*op.cit.*). Elle caractérise les individus qui construisent leur identité et leur carrière au travers d'une spécialisation (Cerdin, *op.cit.*). Il s'agit d'une ancre de carrière également sujette à de nombreux changements, car le monde technologique est un monde dynamique qui remet rapidement et continuellement les connaissances et compétences en question. Les individus dotés de compétences obsolètes sont ainsi facilement remplaçables par de jeunes talents à l'aise avec les nouvelles technologies (Schein, *op.cit.*).

Une troisième logique de carrière correspond à l'ancre managériale. Cette dernière représente la quête de pouvoir et d'influence d'un individu, qui oriente sa carrière vers des positions hiérarchiques supérieures (Cerdin, *op.cit.*). L'évolution des structures au sein des organisations modifie également les couches hiérarchiques. Selon Schein (*op.cit.*), le travail devient de plus en plus complexe, ce qui nécessite une coordination dans les couches inférieures : les compétences de *leadership* sont ainsi des compétences nécessaires dans plusieurs rôles et types de postes.

Puis, l'ancre créativité est proposée. Elle fait référence à l'entrepreneuriat, en ce sens qu'elle amène l'individu à construire sa carrière en vue d'un objectif de création d'entreprise (Cerdin, *op.cit.*). Les individus qui mèneront à bien leur projet créeront ainsi leur entreprise, source de nouveaux emplois : « le maintien d'un environnement économique, politique et culturel favorable et encourageant à l'entrepreneuriat devient donc un enjeu majeur pour la société » (Schein, *op.cit.*, p. 85, [notre traduction]). Cette ancre de carrière est d'autant plus intéressante que le monde devient davantage dynamique et complexe ; il crée, dès lors, des opportunités pour les individus dont l'ancre dominante est l'ancre créativité (Schein, *op.cit.*).

Une cinquième ancre est celle du dévouement à une cause. Cette dernière incite les individus à s'orienter vers des activités ayant un sens à leurs yeux, orientées service (Cerdin, *op.cit.*). Les préoccupations actuelles face aux problèmes environnementaux, aux iniquités entre riches et pauvres, ainsi qu'aux conflits de religion, entre autres, amènent à une prise de conscience. Dès lors, de nouveaux types de carrières se profilent (Schein, *op.cit.*), car les individus sont à la recherche de sens et de protection des droits humains (Schein & Van Maanen, *op.cit.*).

Enfin, l'ancre défi pur correspond à un individu à la recherche de compétitivité, de dépassement et d'obstacles réputés infranchissables dans ses choix de carrière (Cerdin, *op.cit.*). Le monde complexe d'aujourd'hui présente des défis croissants et offre ainsi des possibilités de combler ce type d'individus (Schein, *op.cit.*).

Une dernière ancre est parfois ajoutée à la typologie de Schein : l'ancre internationale. Cette dernière s'adresse à des individus portés sur de nouvelles expériences et attirés par des environnements, pays et cultures inconnus : « cette ancre place la mobilité internationale comme une fin en soi » (Cerdin, *op.cit.*, p.12).

Comme nous nous intéressons au travail flexible dans le cadre de ce travail, c'est principalement à l'ancre autonomie ainsi qu'à l'ancre qualité de vie que nous allons nous référer. Nous allons ainsi détailler ces logiques de carrière ci-dessous.

### *1.1.1. L'ancre autonomie*

L'ancre autonomie fait référence au travail flexible, en ce sens où les choix de carrière de l'individu se basent sur un besoin primordial d'indépendance et, comme son nom l'indique, d'autonomie (Cerdin, *op.cit.*).

Selon Schein (*op.cit.*), cette ancre pourrait devenir le modèle pour les futurs employés, mais également pour l'évolution des salariés. En effet, les besoins en indépendance et en autonomie augmentent avec l'âge, selon l'auteur, ce qui amène les individus à ouvrir leur entreprise, notamment en tant que consultant, ou à, par exemple, réduire leur temps de travail.

L'évolution technologique ainsi que la complexité qui en résulte offrent de nouvelles opportunités et méthodes possibles. Par conséquent, il s'agit là d'une opportunité à saisir pour les individus dont l'ancre dominante est celle de l'autonomie ou de la créativité (Schein & Van Maanen, *op.cit.*).

### *1.1.2. L'ancre qualité de vie*

Lorsque la thématique du travail flexible est évoquée, elle fait également référence à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Le travail flexible est ainsi corrélé à l'ancre qualité de

vie, également nommée style de vie, qui pousse l'individu à placer la qualité de vie au centre de ses critères (Cerdin, *op.cit.*).

L'ancre qualité de vie est celle qui a le plus évolué depuis son origine (Schein, *op.cit.*). En effet, l'arrivée des « doubles carrières » dans le couple (*dual careers couples* ; Schein & Van Maanen, *op.cit.*, p. 165), avec l'entrée des femmes sur le marché du travail, a permis une évolution des valeurs sociales « vers plus d'autonomie et d'intérêt pour soi, ce qui s'est traduit par une préoccupation pour le mode de vie de la plupart des occupants de carrière » (Schein, *op.cit.*, p. 82 [notre traduction]). L'ancre gagne ainsi en importance.

Nous savons aussi que beaucoup de gens accordent moins d'importance au travail ou à la carrière en tant que préoccupation principale de la vie, et moins à la promotion ou au mouvement hiérarchique au sein d'une organisation comme seule mesure du « succès » dans la vie. Aujourd'hui, de nombreuses discussions portent sur la façon de mener une vie équilibrée, dans laquelle le travail, la carrière, la famille et l'épanouissement personnel reçoivent chacun une attention particulière. Nous pouvons soutenir que le « succès » pour bon nombre d'entre nous se définit de plus en plus en termes d'utilisation optimale de nos talents et de contribution non seulement à notre organisation du travail, mais aussi à notre famille, à notre communauté et à nous-mêmes (Schein & Van Maanen, *op.cit.*, p. 171, [notre traduction]).

Nous avons ainsi passé en revue les différentes logiques de carrière pouvant guider les individus et mis un accent sur les ancrs autonomie et qualité de vie, auxquelles nous faisons référence lorsque nous évoquons la thématique du travail flexible. Avant de nous intéresser plus en détails à la marque employeur et au travail flexible, nous allons chercher à mieux connaître les individus de la génération Y.

## **1.2. La génération Y face au monde du travail**

Les *digital natives*, les *millenials*, les individus de la génération Y, etc. : à quoi ces dénominations font-elles référence ? Qui sont-ils ? Qu'est-ce qui les différencie des autres individus ? Au travers de ce chapitre, nous allons présenter cette population née à l'ère d'Internet et découvrir leurs attentes et motivations.

### 1.2.1. Nés à l'ère d'Internet

La notion de génération, au sens où nous l'entendons lorsque nous évoquons la génération Y, comprend une fonction symbolique qui permet d'organiser le temps, en regroupant les individus en cohortes de naissances (Attias-Donfut, *s.d.*). La génération Y fait référence aux individus nés de la fin des années 70 jusqu'au milieu des années 90 (Yao, 2013 ; Boëton, *op.cit.* ; Lirio, *op.cit.*).

L'origine du terme coïncide avec son arrivée suite à la génération X des baby-boomers, mais également car la lettre Y fait référence, en l'angle anglaise, à une remise en question permanente qui qualifie cette génération : « *Why ?* » (Boëton, *op.cit.*, p. 31). Cette terminologie tire son origine des stratégies de communication de recrutement, et non de la sociologie, comme nous pourrions nous y attendre (Yao, *op.cit.*).

Les individus de la génération Y ont en commun d'avoir grandi à l'ère d'Internet et des TIC<sup>2</sup> (Yao, *op.cit.*) et d'avoir été « massivement et durablement façonnés par Internet » (Boëton, *op.cit.*, p.32), d'où le terme *digital natives* qui les qualifie. Ils sont également surnommés *Millenials*, *Nexters*, ou encore *GenerationMe* (Fray, Morin & Renaud, *op.cit.*, p. 119).

Outre un fort usage des TIC (Yao, *op.cit.*) et notamment le développement d'une identité numérique reflétant une projection de soi (Boëton, *op.cit.*), d'autres caractéristiques qualifient cette génération. Les préoccupations environnementales ainsi qu'un désir d'équité et de justice l'animent (Fray, Morin & Renaud, *op.cit.*). C'est ainsi des termes comme « vérité, authenticité, confiance, indépendance et ouverture multiculturelle » (Ferri-Reed, 2014 ; Howe & Strauss, 2000 in Fray, Morin & Renaud, *op.cit.*, p. 119) qui parlent à cette génération. De plus, le partage est une valeur qui lui importe davantage que la possession (Boëton, *op.cit.*).

La vision de la génération Y diverge de celle des générations précédentes et leurs attentes évoluent : « le travail représente de moins en moins une valeur centrale pour eux. Ils sont plus portés sur des questions familiales, écologiques et éthiques » (Yao, *op.cit.*). Nous allons ainsi nous intéresser spécifiquement à leurs attentes, notamment face au monde du travail.

---

<sup>2</sup> TIC : fait référence au terme Technologies de l'Information et de la Communication.

### 1.2.2. Leurs attentes

La génération Y a changé la donne dans de nombreux domaines. Elle a notamment renouvelé le rapport au savoir par son accès à l'information permanent : les enseignants ne sont plus le seul vecteur d'information et d'enseignement du savoir (Boëton, *op.cit.*). La mémorisation est alors minimisée, au profit de l'inventivité (Boëton, *op.cit.*), ce qui nécessite des compétences particulières.

De nouvelles attentes et des changements interviennent également dans le monde du travail. La génération Y est ainsi qualifiée d'impatiente et d'exigeante face à son employeur (Girard, Fallery & Rodhain, 2011, p. 4), elle souhaite monter rapidement dans l'entreprise et suivre un parcours lui apportant des défis, mais en recherchant avant tout la satisfaction personnelle (Fray, Morin & Renaud, *op.cit.*).

Le travail en équipe est apprécié et la hiérarchie est envisagée de façon différente : l'autorité doit notamment être fondée sur la compétence pour être acceptée (Pare, 2002). Des études croisant les comportements au travail et les individus de la génération Y ont ainsi relevé les éléments suivants, faisant sens pour cette génération :

Indépendance et autonomie dans une structure moléculaire et flexible ; tolérance et acceptation sociale dans un partage d'idées et de collaboration ; liberté d'expression dans une entreprise apprenante ; sens de l'innovation constante ; respect par une reconnaissance de la contribution effectuée ; réactivité ; confiance réciproque (Tapscott, 1998 ; Pare, *op.cit.*, in Fray, Morin & Renaud, *op.cit.*, p. 120).

De plus, il s'agit d'une génération qui est en quête explicite de sens au travail. Cela semble lié à sa perception du travail comme une part de la personnalité, de l'identité, ainsi qu'à « l'interpénétration croissante entre vie privée et vie professionnelle » (Kofler, Kneubühler & Ruschmann, 2015, p.59).

Selon Guerrero (2005, 2007), la différenciation de la génération Y face aux autres générations consisterait principalement, de par l'arrivée des femmes sur le marché du travail, en une grande attente en terme d'équilibre entre la vie professionnelle et familiale. Une entreprise proposant ce type de prestations serait ainsi plus attractive.

Toutefois, l'étude de Fray, Morin et Renaud (*op.cit.*) apporte une nuance, comme déjà évoqué ci-dessus : il ne s'agit pas là uniquement d'un effet de génération, mais également d'un effet de genre, selon eux. D'après leurs résultats, « les attentes des femmes en matière du respect vie

privée/vie professionnelle sont plus élevées que celles des hommes [...] quel que soit la génération à laquelle elles appartiennent » (Fray, Morin & Renaud, *op.cit.*, p. 125). L'effet de genre est également observable en matière de rémunération incitative, où les attentes des hommes sont plus élevées que celles des femmes (Fray, Morin & Renaud, *op.cit.*, p. 126), ou en terme de développement de carrière, où ce sont, cette fois-ci, les attentes des femmes qui sont plus élevées que celles des hommes (Fray, Morin & Renaud, *op.cit.*, p. 126).

Outre un effet de genre, toujours selon ces mêmes auteurs, un effet de génération est toutefois observable au niveau de certains aspects, comme les périphériques novateurs (salle de gym, crèche, etc.) : « les attentes des salariés de la génération Y en matière de périphériques novateurs chez un employeur potentiel sont plus élevées que celles des salariés de la génération X [...] et ce, quel que soit leur genre » (Fray, Morin & Renaud, *op.cit.*, p. 126). Ce type d'offres intéresse ainsi particulièrement la génération Y.

L'étude révèle également qu'une différence de génération est notable concernant l'environnement de travail dynamisant, mais qu'elle est croisée avec une différence de genre. En effet, les femmes de la génération Y ont des attentes plus élevées en terme d'environnement de travail dynamisant, en comparaison des femmes de la génération X et des hommes. Pour ces derniers, aucun effet de génération n'est à relever (Fray, Morin & Renaud, *op.cit.*).

Dans leur étude, Fray, Morin & Renaud (*op.cit.*, p. 121) ont ainsi analysé les attentes au travers de cinq pratiques de gestion RH : la recherche du respect vie privée/vie professionnelle, un environnement de travail dynamisant, le développement de carrière des individus, une rémunération incitative – à savoir des formes de rémunération basées sur la performance et les compétences de travailleurs, et une offre de périphériques novateurs. Ils ont ainsi pu relever, comme présenté ci-dessus, que des attentes différaient non seulement en fonction du genre, mais également en fonction de la génération. La génération se distingue ainsi de la génération Y par ses attentes élevées en terme de périphériques novateurs et d'environnement de travail dynamisant (ce dernier point concernant les femmes uniquement).

Bender (2009, pp.120-121), précise, quant à lui, que les salariés de la génération Y ont des exigences relativement élevées sur les conditions de travail : « rémunération certes, mais aussi attention portée sur l'ambiance, la pénibilité, la charge de travail, les horaires, etc. ».

Les attentes de la génération Y ont ainsi évolué au regard de celles de la génération X. Quelles en sont les implications en terme de logiques de carrière ?

### 1.2.3. En terme de logiques de carrière

Certaines ancrs de carrière se démarquent lorsque nous évoquons les attentes des individus de la génération Y. Par exemple, la citation suivante semble faire référence à l'intérêt de la génération Y pour les ancrs autonomie et dévouement à une cause : « [...] la jeune génération qualifiée demande déjà de conditions de travail flexibles. Ses représentants se déclarent prêts à mettre les bouchées doubles dès lors que le travail a du sens et qu'ils ont de la liberté » (Murbach & Limina, *op.cit.*).

Schein (*op.cit.*) remarque des évolutions en terme d'ancrs de carrière. En effet, les ancrs de carrière dominantes à une époque ne sont plus les mêmes quelques années après ; elles évoluent avec le temps. Dans les années 70 et 80, les résultats présentaient une importance des ancrs managériale (25%) et technique (25%). Les ancrs autonomie et sécurité/stabilité suivaient (10% chacune) et le reste était réparti sur les ancrs restantes, moins significantes à cette époque (Schein, *op.cit.*). Il relève toutefois que, si dans les années 60 et 70 les ancrs dominantes auprès de ses classes d'étudiants étaient effectivement les ancrs technique et managériale, dans les années 80 c'est l'ancre équilibre de vie qui prenait l'ascendant sur la moitié des étudiants et gagnait ainsi en importance (Schein, *op.cit.*). Selon l'auteur, la tendance concerne également l'ancre autonomie, qui se développe de façon croissante.

Dans le chapitre présentant les ancrs de carrière, nous avons également mentionné que l'ancre créativité gagnait en importance, au vu des nombreuses possibilités de monter son propre *business*. Il en est de même pour l'ancre dévouement à une cause, qui reflète les préoccupations actuelles et une réelle prise de conscience. Schein & Van Maanen (*op.cit.*), synthétisent les évolutions en terme d'ancrs de carrière.

Pour l'ancre technique, le travail continue d'être au centre du développement de leur talent ; pour l'ancre managériale, de nouveaux défis surgiront, selon que la carrière continue d'être dans une grande organisation ou dans une série de projets ; pour l'ancre créativité, une nouvelle série de services et de nouvelles applications potentielles des technologies de l'information et des médias sociaux seront au rendez-vous ; alors que les problèmes environnementaux et le réchauffement planétaire vont augmenter, les opportunités se multiplient pour l'ancre dévouement à une cause; l'ancre équilibre de vie a déjà augmenté depuis des décennies et deviendra probablement un ancrage plus courant dans le futur. Pour ceux qui recherchent la sécurité/stabilité, l'avenir semble moins clair, tandis que pour ceux qui ont l'ancre autonomie, l'avenir leur offrira plus de possibilités que jamais (Schein & Van Maanen, *op.cit.*, p. 171, [notre traduction]).

Enfin, un élément central à prendre en compte lorsque nous évoquons l'évolution des ancrés de carrière, est que la notion de succès peut être définie de manière très différente et influence ainsi le poids des ancrés de carrière (Schein & Van Maanen, *op.cit.*).

Au vu de ces évolutions, nous pouvons suggérer que les individus de la génération Y seront ainsi probablement davantage concernés par certaines ancrés de carrière qui gagnent en importance, notamment celles de l'équilibre de vie, de l'autonomie, du dévouement à une cause, ou de la créativité.

Après avoir fait le lien entre la génération Y et les logiques de carrière, nous allons nous intéresser à leur relation avec les entreprises, au travers des méthodes de recrutement : « Suivre au plus près la Génération Y arrivant sur le marché du travail dans leurs attentes devient donc un enjeu fort pour la pérennité de l'attractivité des entreprises » (Fray, Morin & Renaud, *op.cit.*, p. 118).

#### 1.2.4. Les talents de demain : des talents connectés

Pour les entreprises, une partie de leurs candidats potentiels se trouvent être les jeunes diplômés, qui appartiennent à la génération Y (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*). Comme décrit ci-dessus, il s'agit d'une génération expérimentée en matière d'Internet ainsi que d'outils numériques et spécialiste des réseaux sociaux (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*).

Les méthodes de recrutement cherchent, dès lors, à évoluer dans ce sens et à mobiliser les différents supports numériques à disposition afin de répondre au mieux aux attentes de la génération Y (Yao, *op.cit.*). Un nouveau positionnement marketing et une forme différente de campagnes de recrutement médiatisées s'adressent alors à cette génération (Yao, *op.cit.*).

Les entreprises, au travers de la communication de leur marque employeur, visent particulièrement les futurs diplômés (Arachchige & Robertson, 2011), faisant partie de la génération Y. Leur objectif est d'adapter leur communication à cette cible, « car c'est elle qui arrive progressivement sur le marché du travail et qui valorisera la marque employeur d'une entreprise » (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*, p. 73). En effet, la génération Y utilise notamment les réseaux sociaux pour se renseigner sur une entreprise ou sur

un poste et sa décision est ainsi influencée par cette recherche d'information (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*).

Il s'agit là d'une opportunité pour les entreprises de se positionner sur ce terrain : « exploiter les nouvelles technologies de manière créative et surprenante, c'est pour l'entreprise, le moyen d'adresser aux jeunes le message qu'elle est capable d'être en phase avec son époque » (Yao, *op.cit.*, p. 64). Cela renvoie également à une image d'entreprise « innovante, compétitive, moderne et qui intègre les jeunes dans le monde du travail » (Yao, *op.cit.*, p. 65).

En conclusion de ce chapitre concernant la génération Y, nous pouvons relever l'importance de comprendre les attentes, les besoins et les logiques de carrière de cette génération, afin de pouvoir y répondre de manière optimale et ainsi atteindre une meilleure adéquation (Schein & Van Maanen, *op.cit.*).

Un système de carrière efficace exige un bon processus d'adéquation entre l'ancre de carrière de l'individu et les exigences du poste de l'organisation. Cependant, ce croisement échoue souvent parce que l'organisation n'est pas très efficace pour analyser la nature du travail qu'elle assigne (Schein & Van Maanen, *op.cit.*, p. 168).

Par conséquent, il est important que les entreprises soient conscientes de la diversité des ancres de carrière afin de proposer des solutions adaptées à chaque candidat ou employé (Schein & Van Maanen, *op.cit.*, p. 167), et ceci dans le but de les séduire, puis de les fidéliser. Le chapitre suivant s'intéresse, dès lors, plus en profondeur au concept de marque employeur.

## 2. SÉDUIRE GRÂCE À LA MARQUE EMPLOYEUR

Ce chapitre change d'angle de vue en s'intéressant désormais aux entreprises et aux moyens à leur disposition pour séduire les candidats potentiels et fidéliser leurs employés. Nous allons y définir le concept de marque employeur, nous pencher sur la manière de communiquer cette dernière ainsi que sur un aspect spécifique : celui du travail flexible.

### 2.1. La marque employeur : définition et distinction

Comment sont perçus un emploi et un employeur ? Divers attributs peuvent permettre à l'individu de se faire une idée : « salaire, localisation, opportunités d'avancement, opportunités d'acquérir de nouvelles compétences, présence de programmes de formation continue, bonne culture organisationnelle, réputation de l'entreprise, intérêt du travail, bénéfices et sécurité de l'emploi » (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*, p. 73). Par conséquent, cette perception a son importance et l'employeur doit en jouer et communiquer à son sujet, s'il souhaite se mettre en avant : « le récit de la marque employeur [...] cherche essentiellement à donner un sens à l'environnement de travail pour les salariés et les candidats potentiels » (Yao, *op.cit.*, p. 78). Mais qu'entendons-nous par « marque employeur » ? Quels en sont ses avantages ? Ce sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans ce chapitre, qui débute par la définition de ce concept.

Le terme « marque employeur » a fait son apparition dans un contexte de l'emploi chamboulé au début des années 2000. En effet, les entreprises font alors face à de nombreux changements : des évolutions technologiques, une pénurie de candidats qualifiés et compétents – nécessaires au travail basé sur les connaissances (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*), une transformation de la vision de l'homme – en tant que capital humain et plus seulement en terme de coûts – ainsi que des changements d'ordre sociodémographique, sociétal, culturel et économique (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.* ; Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*; Yao, *op.cit.*). Un marché du travail difficile et bouleversé, où la logique se retrouve inversée face à cette guerre

des talents : c'est, dès lors, aux entreprises de courtiser les candidats (Lessard, *op.cit.*). Une forte concurrence pour attirer et retenir les talents émerge alors entre les entreprises (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*), qui cherchent à améliorer leur réputation et leur image institutionnelle par le biais de stratégies médiatisées de recrutement (Yao, *op.cit.*).

[...] les entreprises sont ainsi en concurrence et doivent mettre en place des stratégies efficaces afin d'une part de détecter les talents et d'apprécier au mieux leurs compétences, et d'autre part d'attirer les meilleurs, les acquérir et les retenir au sein de l'organisation (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*, p. 4).

C'est ainsi que la marque employeur voit le jour et que ses pratiques sont médiatisées dans les années 2003-2008 (Yao, *op.cit.*), « avec l'objectif d'inscrire la marque employeur dans le long terme afin d'assurer aujourd'hui les recrutements de demain » (Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*, p. 163). Outre la réflexion stratégique qui mène les entreprises à développer une marque employeur, c'est également un effet de mode qui entraîne sa diffusion (Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*).

Mais comment est définie la marque employeur et en quoi consiste-t-elle exactement ? La marque employeur peut se définir de la manière suivante.

[...] une promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur des bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'entreprise en tant qu'employeur (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*, p.73).

Elle cherche ainsi à véhiculer une proposition de valeur (*Employer Value Proposition* – EVP), mise en évidence au travers des valeurs, de la culture de l'entreprise et de sa politique RH (Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*). Sa réflexion est donc la suivante : « Qui est mon organisation ? Quelles sont ses valeurs et leur signification ? En quoi ces valeurs peuvent-elles toucher leurs cibles ? » (Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*, p. 168).

La marque employeur, en communiquant auprès de ses cibles sur les avantages à travailler au sein de l'entreprise et en présentant cette dernière comme un employeur de choix, a ainsi un impact en terme d'attractivité (Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.* ; Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*).

Une caractéristique centrale de la marque employeur est celle de la cohérence, de la transparence : « Le succès de la marque employeur réside dans la cohérence entre les discours de l'employeur et ses actes, sans quoi elle aurait l'effet inverse escompté » (Charbonnier-

Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*, p. 39). En effet, si la marque employeur ne reflète pas la réalité ou ne semble pas crédible, elle amène alors des déceptions et un non-respect du contrat psychologique (Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*). Une entreprise étant transparente et reflétant la réalité, même si cela inclut quelques aspects moins positifs, sera perçue plus positivement par le public (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*). La cohérence, ou non, de la marque employeur entraîne ainsi la décision de poursuivre le processus de candidature (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*).

Cette cohérence doit concerner l'ensemble du processus de recrutement ainsi que l'environnement de travail, elle a donc une importance sur le long terme.

Ainsi, la notion de « marque employeur » ne se joue pas uniquement sur un processus de recrutement à un instant donné, elle se joue sur la durée et se développe au fur et à mesure des interactions avec les candidats potentiels (mais aussi avec les employés et autres parties prenantes). Bien entendu, développer la marque employeur a un effet indirect, induit, sur le processus de recrutement : attractivité, visibilité, animation d'une communauté de candidats potentiels, développement d'une réputation numérique (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*, p. 7).

La marque employeur mêle ainsi plusieurs domaines : ressources humaines, marketing et communication (Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*). Sa dénomination se métamorphose d'ailleurs dans ces différents domaines. En effet, le concept est référé à la communication de recrutement (Yao, *op.cit.*) et son objectif a évolué de la publicité de recrutement en direction d'un marketing des ressources humaines (Yao, *op.cit.*). Le terme « marketing employeur » est également visible (Maclouf & Belvaux, *op.cit.*).

Les notions se confondent, notamment avec l'attractivité, et sont souvent utilisées comme des synonymes, alors que leur signification est distincte, comme le présente le schéma ci-dessous (Maclouf & Belvaux, *op.cit.*). Ainsi, le marketing RH est défini en liant les différents domaines susmentionnés : « Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer ; fidéliser des collaborateurs impliqués » (Liger, 2007, p.9).

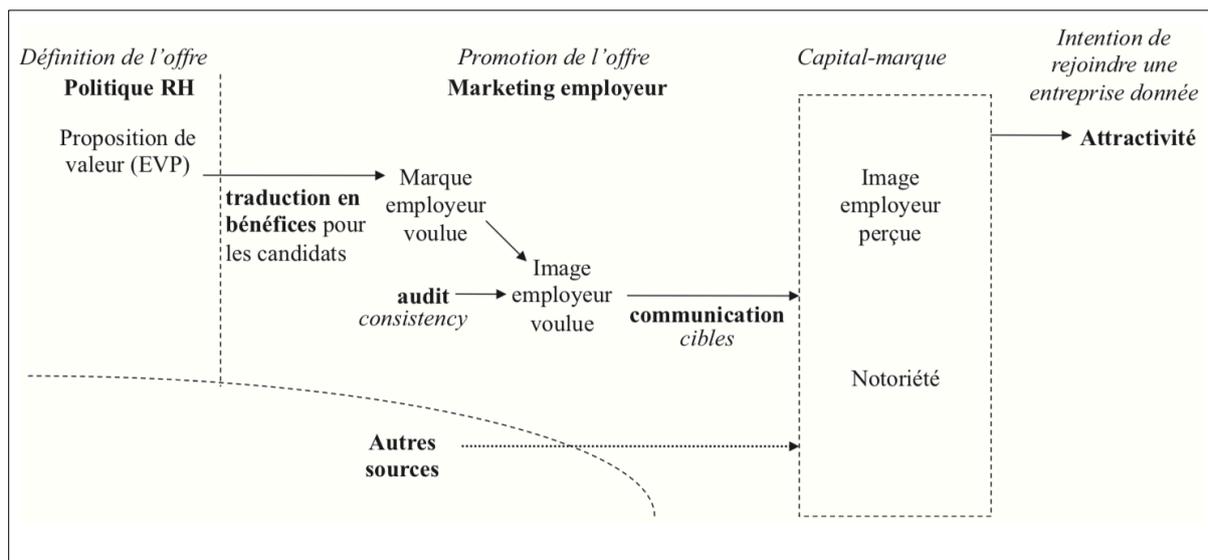


Figure 1. Distinction des termes en lien avec la marque employeur.

Lessard (*op.cit.*, p.101), propose quatre dimensions pour définir la marque employeur :

1. L'attractivité auprès des candidats ;
2. L'image perçue par le public ;
3. L'engagement et la mobilisation de ses employés ;
4. La différenciation auprès des concurrents de l'industrie.

Premièrement, la marque employeur est ainsi corrélée à l'attractivité. L'attractivité fait référence à un « sentiment d'attraction ressenti par un candidat à la recherche d'un emploi » (Fray, Morin & Renaud, *op.cit.*, p. 118), ou, d'un autre point de vue, à la « capacité organisationnelle d'être perçue de façon positive par un candidat » (Rynes, 1991 in Fray, Morin & Renaud, *op.cit.*, p. 118). L'attractivité est donc l'un des enjeux de la marque employeur (Yao, *op.cit.*). Elle dépend, d'une part, du contenu de l'offre – la proposition de valeur ajoutée (Maclouf & Belvaux, *op.cit.*), mais également du comportement du recruteur – en tant que premier contact direct envers l'entreprise, ainsi que la compatibilité entre l'organisation, le candidat et le poste (Morin, *op.cit.*). La réputation, la notoriété et le capital marque, source de valeur ajoutée, entrent toutefois également en ligne de compte, car un employeur peut rester attractif, sans que son offre soit la meilleure face à celle de ses concurrents (Maclouf & Belvaux, *op.cit.*).

En effet, les entreprises connues bénéficient d'un avantage en terme d'attractivité, car, d'une part, le nom de l'entreprise vient à l'esprit des individus lorsqu'ils effectuent leurs recherches. D'autre part, la notoriété est valorisante pour la carrière et l'employabilité des individus

(Maclouf & Belvaux, *op.cit.*) : « les entreprises avec une meilleure réputation attirent plus des candidats et ont ainsi la possibilité de sélectionner des candidats de meilleure qualité » (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*, p. 75).

La marque employeur est, secondement, liée à l'image perçue par le public et, par conséquent, à la réputation de l'employeur : « la marque employeur correspond à l'image voulue par l'entreprise, tandis que la réputation employeur correspond à l'image projetée et interprétée par les candidats notamment » (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*, p. 6-7). En effet, il existe plusieurs types d'image : l'image réelle, voulue, perçue et vécue. Une tension est ici présente entre l'image voulue de la part de l'employeur et l'image perçue, l'information étant interprétée par les candidats (Maclouf & Belvaux, *op.cit.*). Un pas reste toutefois à faire jusqu'à l'image vécue. En effet, l'image perçue n'est pas suffisante pour mener à l'attractivité de l'entreprise, c'est en travaillant pour l'employeur qu'un individu parviendra à se former une image (Maclouf & Belvaux, *op.cit.*).

Par conséquent, Maclouf et Belvaux (*op.cit.*, p.49), prennent de la hauteur face à la marque employeur : « les effets de la communication employeur sont donc relatifs, et l'on peut s'attendre à des décalages entre l'image d'employeur perçue et celle qui a été définie et communiquée ». L'image perçue fait donc référence à la réputation de l'entreprise. Cette réputation est bidimensionnelle et comporte la réputation classique – le bouche-à-oreille, ainsi que l'e-réputation (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*).

[...] l'e-réputation de l'entreprise (sur les réseaux sociaux et sur Internet) impacte significativement l'attitude globale envers l'entreprise en tant qu'employeur mais moins l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur. Par ailleurs, l'impact du « bouche-à-oreille » traditionnel sur l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur est relativement fort par rapport à l'impact de l'« e-réputation » (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*, p.71).

En conséquence, le bouche-à-oreille positif se révèle être un instrument de taille dans le cadre de la communication de la marque employeur (Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*).

La marque employeur fait, troisièmement, référence à l'engagement et la mobilisation des employés. En effet, les collaborateurs véhiculent également l'image de l'entreprise (Lirio, *op.cit.*) : « les employés sont les premiers ambassadeurs d'une entreprise et les joueurs clés dans la diffusion de sa marque employeur » (Lessard, *op.cit.*, p. 103). Le terme « ambassadeur » indique que les collaborateurs sont ainsi des porte-paroles (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*), diffusant une image positive de leur expérience au travers du bouche-à-oreille notamment, mais également sur les réseaux sociaux, et adhérant aux valeurs de

l'entreprise (Lirio, *op.cit.*). Ils sont ainsi incités à transmettre le discours interne de l'entreprise vers l'externe (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*) :

[...] le bouche-à-oreille positif semble être un levier puissant pour la marque employeur. Si un collaborateur est fier de son employeur, il le recommande spontanément comme une référence, il devient alors un ambassadeur, capable d'informer et de convaincre de potentiels candidats de rejoindre son organisation (Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*, p. 169).

L'importance de la diffusion de la marque employeur à l'interne ainsi que la reconnaissance envers les employés n'est pas à négliger pour une gestion optimale des talents (Lirio, *op.cit.* ; Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*). De plus, les employés ont un rôle central à jouer dans la détermination de la crédibilité des messages diffusés par l'employeur (Berthon, Ewing & Hah, 2005). La question de la crédibilité des ambassadeurs, la « marque employé », dépend toutefois de la spontanéité de ces derniers, ou s'ils sont guidés – et à quel point – par l'entreprise (Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*). Il est ainsi nécessaire de satisfaire les employées, non seulement dans le but qu'ils communiquent de manière positive sur l'entreprise, mais également afin de les fidéliser. Pour ce faire, une entreprise a besoin de connaître les besoins et les attentes de ses employés, afin d'y répondre au mieux (Schein, *op.cit.*). Il est important pour l'entreprise d'acquérir de nouveaux talents, mais également de retenir ceux déjà en son sein.

Enfin, la marque employeur est associée à la différenciation des concurrents. En effet, il s'agit d'un « processus de construction d'une identité unique et remarquable de l'employeur [...] un concept de l'entreprise qui le distingue de ses concurrents » (Backhaus & Tikoo, 2004 in Yao, *op.cit.*, p.63). L'objectif pour l'entreprise est ainsi d'identifier ses forces et de les communiquer de manière efficiente afin de détenir un avantage concurrentiel face à ses concurrents : cela leur permet d'être plus attractif, et par conséquent attirer et retenir les talents (Ployhart, 2006). De ce fait, la différenciation de ses concurrents et le fait de ne pas se laisser distancer sont des éléments importants pour une entreprise (Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*). La notion de capital-marque est donc définie comme étant un « supplément d'attractivité d'un employeur par rapport à un autre » (Maclouf & Belvaux, *op.cit.*, p. 46). Dans un contexte, décrit ci-dessus, où le savoir et son partage est primordial, le capital humain acquiert de l'importance et employer les meilleurs talents est, par conséquent, source d'avantage compétitif (Becker, Huselid & Beatty, 2009 ; Yao, *op.cit.*).

Cette marque employeur, dont nous avons désormais cerné la signification et les aboutissants, doit être rendue visible par l'entreprise, afin qu'elle soit perçue par le public cible. Le chapitre

suivant s'intéresse ainsi aux canaux à disposition de l'entreprise pour communiquer au sujet de sa marque employeur.

## 2.2. Des canaux de communication de la marque employeur adaptés à la génération Y

Afin de communiquer de manière optimale, l'entreprise doit s'intéresser à son public, sa cible, dans le but de mobiliser le support adapté. En l'occurrence, nous nous intéressons à la communication auprès de la génération Y, représentant les jeunes talents à conquérir. Quels sont les canaux adaptés à cette population ?

La marque employeur s'adressant à une cible bien définie (Yao, *op.cit.*), il est nécessaire de choisir les canaux de communication adaptés à cette cible pour une diffusion optimale (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*) : « Il convient de réfléchir à l'objectif de chaque outil (attractivité, visibilité, information, partager/échanges, animation d'une communauté) et ce, en fonction du public ciblé » (Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*, p. 169).

Les outils de recrutement sont ainsi à définir au regard des besoins de la cible (Yao, *op.cit.*). En effet, de nombreux supports et plateformes sont à disposition des employeurs et chacun cible une population particulière (Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*). Il en est de même avec les pratiques événementielles, « pensées comme une forme de *communication générationnelle* et *sur mesure* », au sens où « à chaque profession et catégories socio professionnelles recherchées correspond un type d'évènement particulier » (Yao, *op. cit.*, p. 66).

La génération Y ayant « propulsé l'utilisation des médias sociaux sur les lieux de travail » (Lirio, *op.cit.*), elle sera particulièrement sensible à une communication et à des méthodes de recrutement ayant recours à Internet et aux réseaux sociaux (Yao, *op.cit.*).

Dans un premier temps, la marque employeur peut être véhiculée au travers du site internet de l'entreprise, notamment par le biais de sa page emploi (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*).

Le site 'carrières' constitue le point central de leur processus de recrutement, le point d'accès privilégié, un passage obligé pour les candidats souhaitant postuler. L'ensemble des informations

importantes y sont regroupées : présentation de l'organisation, de ses prestations/métiers, de ses engagements RH, conseils aux candidats, et un espace candidats et offres d'emploi (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*, p. 6).

Ce canal de communication est donc à optimiser. Il sera toutefois consulté uniquement dans le cadre d'une recherche ciblée, principalement par des candidats en recherche active (Lessard, *op.cit.*). Afin d'interpeler les candidats passifs – c'est-à-dire ne recherchant pas activement un emploi, mais restant tout de même attentifs aux opportunités – la marque employeur peut être diffusée sur un autre canal : les médias sociaux (Lessard, *op.cit.*).

Dans un deuxième temps, la diffusion de la marque employeur peut ainsi passer au travers des médias sociaux, comme LinkedIn, Viadeo, Facebook, Twitter, etc. (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*). Les différents médias sociaux adoptent une orientation distincte, certains étant utilisés dans le cadre du recrutement, d'autres davantage à des fins de marque employeur et de réputation (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*). Ils permettent d'entrer en contact et d'interagir avec des publics hétérogènes, de mettre en scène les employés et ainsi les intéresser. Il s'agit d'un moyen d'humaniser l'entreprise (Lessard, *op.cit.*). Ils permettent, de plus, d'être visible sur le marché du travail et de transmettre une « image positive de dynamisme, d'ouverture à la communication et d'interactions avec ses publics » (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*, p. 44). Le public est alors considéré comme un ensemble de candidats potentiels, mais il permet également de relayer l'information, de véhiculer la marque employeur (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*).

Les médias sociaux représentent le canal de communication le plus utilisé par les entreprises pour assurer la diffusion de leur marque employeur [...] moyens gratuits, simple d'utilisation et rejoignant un assez grand public, et ce, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise (Lessard, *op.cit.*, p.101).

En effet, les médias sociaux offrent la possibilité de développer l'attractivité employeur à l'externe, ainsi qu'un sentiment d'appartenance à l'interne, par la même occasion : « Les médias sociaux en eux même se situent à la frontière de l'interne et de l'externe. Ils constituent de nouveaux espaces d'échange et d'interaction. Sur ces médias sont à la fois présents des candidats potentiels, des employés et d'autres parties prenantes » (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*, p. 12). L'utilisation des médias sociaux par l'employeur doit ainsi être intégrée à une stratégie RH globale (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*).

Si nous nous intéressons à l'interne, c'est, dans un troisième temps, le réseau d'ambassadeurs de l'entreprise qui peut communiquer la marque employeur, comme déjà évoqué ci-dessus

(Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*). Cependant, c'est également tout contact direct avec l'entreprise qui peut avoir un impact sur la marque employeur. Les employés – actuels et anciens – peuvent transmettre, via les médias sociaux notamment, une image positive de l'entreprise (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*). L'avis des employés reste toutefois subjectif et n'est, par conséquent, pas entièrement fiable. Cependant, il permet aux candidats potentiels « de multiplier les points de vue et d'enrichir le contenu afin de se faire un avis personnel » (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*, p. 46). Enfin, par le contact direct, nous entendons notamment les entretiens et l'accueil du candidat. L'entretien est une rencontre clé, car elle est jugée comme étant crédible par le candidat (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*). Il s'agit, de plus, d'une situation où le candidat a la possibilité d'observer les employés.

Le discours véhiculé par l'employeur en amont et au moment des entretiens ainsi que l'observation des comportements des salariés de l'entreprise au moment de la rencontre influenceraient fortement la perception des attributs du travail et de l'organisation (Kapoor, 2010 ; Taylor et Bergmann, 1987 in Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*, p. 158).

Repenser l'entretien en permettant au candidat de découvrir l'environnement – visite des locaux, présentation des futurs collègues – apporte à toutes les parties – candidat, équipe comme recruteur – de nouvelles informations (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*).

Nous avons mentionné, ci-dessus, l'importance de la cohérence et de la transparence lorsque nous évoquions le concept de marque employeur. Ces caractéristiques se retrouvent plus ou moins dans l'un ou l'autre canal de communication. En effet, chaque média a son propre degré de crédibilité (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*) et les jeunes générations y sont particulièrement attentifs : « avec Internet, l'esprit critique des jeunes générations s'est considérablement aiguisé, affiné, amplifié [...] Traquer les doubles discours, telle est leur marque de fabrique » (Boëton, *op.cit.*, p. 41).

Les médias riches, apportant davantage que du simple contenu textuel, sont ainsi « plus crédibles et persuasifs » (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*, p. 38). Les médias sociaux sont davantage associés à la transparence et à la sincérité (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*). Ils disposent d'une forte crédibilité auprès des jeunes générations, ces derniers allant être plus ou moins enclins à postuler auprès d'une entreprise selon l'information trouvée sur les médias sociaux (Lessard, *op.cit.*).

En effet, le type d'information trouvée a son importance. Ainsi, les candidats potentiels restent plus enclins à postuler auprès d'un employeur présentant des aspects négatifs, en comparaison

d'un employeur ne présentant que très peu d'informations (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*), reflétant ainsi l'axiome selon lequel *on ne peut pas ne pas communiquer* (Watzlawick & Helmick, 1979).

Par conséquent, lorsqu'un candidat souhaite postuler, il s'attend à beaucoup d'informations et de transparence, au travers de descriptifs détaillés et de contenus variés, comme des témoignages vidéos (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*) : « La richesse des contenus et la cohérence des informations trouvées sur l'employeur auprès des différentes sources renforcent l'image de l'employeur et la confiance des candidats à son égard » (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, *op.cit.*, p. 47).

Le comportement des candidats a ainsi évolué au vu des nouvelles possibilités s'étant déployées avec l'arrivée des nouvelles technologies.

Ils s'informent de ce fait via Internet et les médias sociaux en particulier avant de prendre une décision, pour se forger une opinion, que ce soit sur un produit, un service ou leur futur employeur. Ils utilisent également les médias sociaux afin de communiquer leurs centres d'intérêts, leurs expériences professionnelles et cherchent ainsi à améliorer leur visibilité. Ces nouveaux modes de recherche et de diffusion d'information obligent les entreprises à repenser la façon dont elles communiquent (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*, p. 4).

Selon l'étude de Charbonnier-Voirin, Marret et Paulo (*op.cit.*), les candidats suivent un ordre précis dans leur recherche d'emploi, décrit dans le schéma ci-dessous. Ils se renseignent ainsi sur le site internet de l'entreprise, avant de consulter les médias sociaux ou de rechercher d'autres sources de témoignages. L'entretien permet, finalement, d'avoir un contact direct avec l'entreprise et joue, par conséquent, un rôle central.

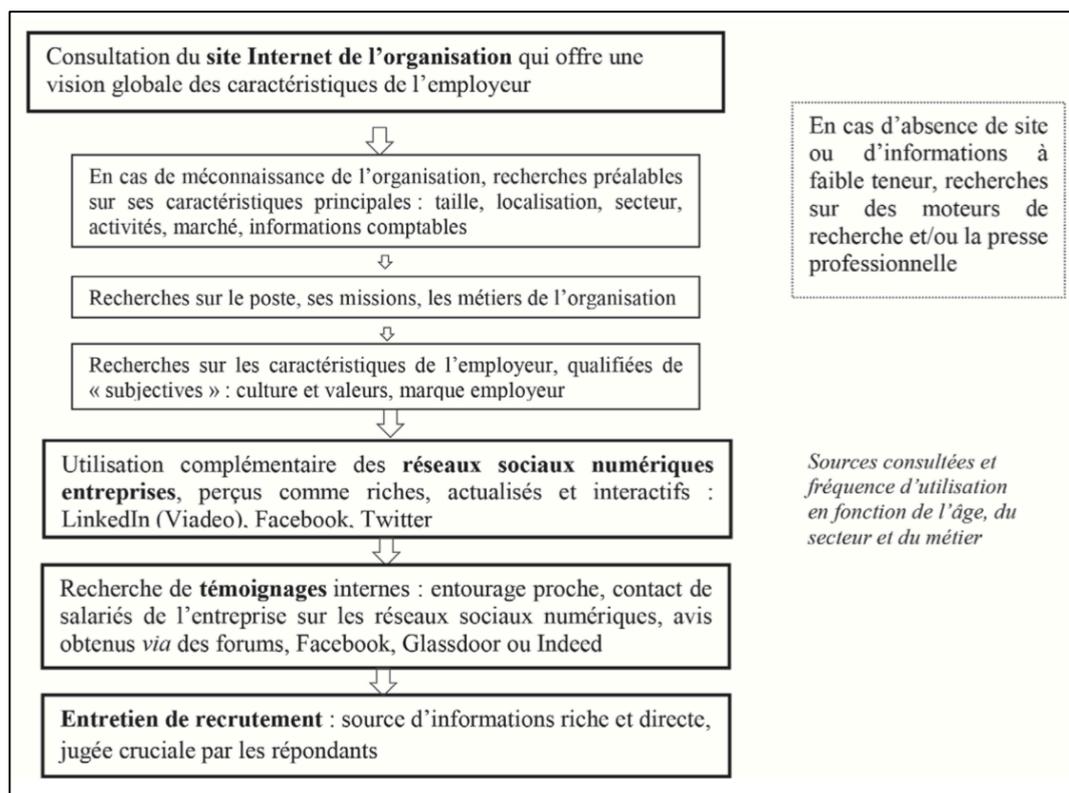


Figure 2 Le processus de recherche d'informations sur un employeur potentiel

Le marché du travail est alors plus transparent, au vu du nombre élevé de sources d'informations et du contenu varié proposé, mais il est également plus « bruyant » : de nombreuses candidatures et de nombreuses offres sont sur le marché. De ce fait, le marché du travail est parfois qualifié de « jungle » de l'emploi (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*). Les médias sociaux ont alors un rôle de filtre, en permettant aux candidats « de maintenir, d'étendre leur réseau, d'accéder à de nouvelles possibilités de mises en relation et de cooptation et ainsi filtrer les informations pertinentes » (Girard, Fallery & Rodhain, *op.cit.*, p. 4).

En conclusion, l'e-réputation est, tout comme la réputation, liée à l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur. Elle entre toutefois en ligne de compte davantage dans un deuxième temps : « Les résultats montrent que le bouche-à-oreille traditionnel joue un rôle important dans l'attractivité d'une entreprise, mais Internet et les réseaux sociaux prennent le relais pour l'attitude qui sera adoptée par les candidats potentiels face au futur employeur » (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, *op.cit.*, p. 78). Une bonne réputation et e-réputation sont ainsi corrélées à une bonne marque employeur. En effet, cette dernière permet à une entreprise d'acquérir de la visibilité, notamment au travers de classements, dont l'objectif pour l'entreprise

est de parvenir à se positionner en tant que meilleur employeur (Charbonnier-Voirin & Vignolles, *op.cit.*).

Lorsque nous avons évoqué la marque employeur, nous avons mobilisé le terme dans sa notion globale. Nous allons désormais nous pencher sur un aspect particulier de la marque employeur, le travail flexible.

## 2.3. Tendances marque employeur : le travail flexible

Schein (*op.cit.*) prédisait déjà des changements à venir en terme d'organisation du travail, lorsqu'il évoquait la croissance de l'ancrage équilibre de vie et des modèles de « double carrières », mentionnée ci-dessus.

Les organisations devront examiner comment maintenir des systèmes de soutien [...] sous la forme de services de garde d'enfants, de possibilités de partage d'emploi, de travail à temps partiel, de congés sabbatiques et d'autres modifications adaptatives de l'emploi traditionnel de 9h à 17h. Même la façon dont le travail est défini changera graduellement à mesure que les frontières entre les emplois, entre les organisations et entre le travail et la famille deviendront plus fluides et ambiguës (Schein, *op.cit.*, p. 83 [notre traduction]).

Bréchignac (2017), confirme la prise de conscience des entreprises de l'importance et « la nécessité de faire évoluer en profondeur sa culture, son organisation, ses modes de fonctionnement, ses modes de travail et de management » (Bréchignac, *op.cit.*, p. 95). En effet, vingt ans après les propos tenus par Schein, l'étude *FlexWork* de 2016 « confirme que le travail flexible continue à gagner du terrain » (Weichbrodt, Berset & Schläppi, *op.cit.*) et fait part des conclusions suivantes en matière de travail flexible en Suisse.

Sur les quelque 4,65 millions de personnes actives dans l'économie suisse, 1,12 million, soit près d'un quart, travaillent déjà dans une large mesure de manière flexible. Face à cela, il y a 2,62 millions de personnes qui n'en ont pas la possibilité ou le droit, en raison de leur type d'activité, de l'infrastructure ou du règlement de l'entreprise. On peut par ailleurs constater que près de 30 % de toutes les personnes actives aimeraient travailler plus souvent de façon mobile, contre 6 % seulement qui ne le désirent pas du tout et 3 % seulement qui souhaiteraient un travail moins mobile. Le potentiel direct d'une flexibilité accrue existe pour près de 11 % des personnes actives – qui souhaiteraient travailler de façon plus mobile et exercent une activité qui le leur permettrait, mais ne disposent pas de la technologie nécessaire (4 %, un chiffre constant par rapport à 2014) ou n'en ont pas l'autorisation (7 % contre 8 % en 2014) (Weichbrodt, Berset & Schläppi, *op.cit.*).

La thématique du travail flexible est d'actualité en Suisse, puisque deux initiatives parlementaires, les initiatives Graber et Keller-Sutter, visent à assouplir la législation sur le temps de travail. L'initiative de Keller-Sutter a pour but de « libérer de l'obligation de saisir leur temps de travail les salariés exerçant une fonction dirigeante ou de spécialiste » (ATS, *op.cit.*). Quant à l'initiative Graber, elle souhaite, pour cette même population, « une flexibilité en matière de durée du travail hebdomadaire et de temps de repos » (ATS, *op.cit.*).

Si nous revenons sur la marque employeur, les entreprises doivent, afin de recruter les jeunes talents, répondre à leurs besoins et ainsi « leur proposer plus de flexibilité, plus d'autonomie, de responsabilité et de confiance » (De, *op.cit.*). Les tendances marquantes, allant de pair avec les pratiques des « meilleurs employeurs », comprennent notamment la notion de choix, qui permet par exemple à l'employé un rachat de vacances supplémentaires (Guertchakoff, *op.cit.*).

Choix, autonomie, flexibilité : des termes qui se rejoignent. Concrètement, quels types de mesures peuvent prendre les employeurs pour faire évoluer leur organisation de travail dans un but d'attractivité ?

### 2.3.1. *Les modèles de travail*

L'étude Deloitte évoque une flexibilité croissante en terme d'organisation du temps de travail : « 72% des sondés disposent d'une certaine liberté dans l'organisation de leur temps de présence au bureau » (Théry, 2018). Cette flexibilité peut prendre plusieurs formes.

Il peut s'agir pour l'employé d'avoir la possibilité de travailler à temps partiel, c'est-à-dire à un taux d'activité inférieur à 100%. Si le modèle courant permet à l'employé une réduction du temps de travail par semaine (par exemple en travaillant 4 jours sur 5), il est également possible d'adapter ce modèle à une réduction par jour, par mois, ou par année. Le travail peut alors être effectué de manière continue, ou par intervalles (Jäggi, 2018). Un modèle qui gagne en popularité, que ce soit auprès des employés ou des employeurs, est celui du temps de travail annuel : « les heures de travail à fournir sont réparties sur toute l'année [...]. Ils (*ndlr : les employeurs*) peuvent adapter en permanence les missions de travail au volume de commandes et équilibrer les fluctuations avec l'effectif existant » (Jäggi, *op.cit.*, p.7).

Le temps partiel est un modèle de travail très présent en Suisse, et en constante augmentation.

Le temps partiel augmente en Suisse. En 2017, 1,7 million de personnes avaient un emploi de moins de 90%, soit un tiers des personnes actives (*ndlr* :36.7%). Au niveau européen, le pays occupe la deuxième place en termes de temps partiel, derrière les Pays-Bas (AWP/ATS, *op.cit.*).

Le temps partiel en Suisse a connu une hausse de 8.4 points de pourcentage en vingt ans. Même s'il reste plus élevé chez les femmes (59% contre 17.6%), il a augmenté davantage chez les hommes (+9 points contre +5.4 points) (AWP/ATS, *op.cit.*).

Le taux d'activité d'un employé peut également être réduit et combiné avec celui d'un ou plusieurs collègues, qui se partagent alors le même poste : c'est le *jobsharing*, ou *topsharing* – en référence à un poste de direction (Jäggi, *op.cit.*).

Un autre modèle de travail est celui du temps de travail flexible, qui offre aux employés la possibilité d'avoir une certaine liberté dans leur temps de travail, en dehors des horaires blocs imposés par leur employeur, par exemple (Jäggi, *op.cit.*).

Enfin, un modèle de travail qui innove encore davantage et offre plus de flexibilité est celui du travail basé sur la confiance : « l'accent est mis sur l'atteinte des objectifs convenus et non sur la présence des employés. Le temps de travail n'est pas saisi. Les employés décident eux-mêmes du moment et de l'endroit où ils doivent faire leur travail » (Jäggi, *op.cit.*, p.7).

Car outre les modèles de travail flexibles présentés ci-dessus, le travail peut également être mobile. Nous allons découvrir les différents espaces de travail que peuvent proposer les employeurs afin de se rendre attractifs.

### 2.3.2. *Les espaces de travail*

Les modèles de travail évoluent ainsi vers plus de flexibilité et ce phénomène se remarque également au niveau des espaces de travail, qui deviennent plus libres.

Il existe, premièrement, la possibilité pour les entreprises de proposer à leurs collaborateurs des espaces de travail « libres », au sens où aucun poste de travail n'est attribué, que chaque employé se place où il le souhaite. Il s'agit du *free sitting*, que Bréchignac (*op.cit.*), définit comme suit.

La possibilité pour les salariés de s'installer où ils le souhaitent dans l'espace de travail, sans plus avoir de poste de travail attribué. L'aménagement n'est pas forcément diversifié, ce n'est donc pas

l'adéquation activité/typologie d'espace qui est recherchée. En revanche, ce principe d'usage des espaces peut permettre aux salariés de se déplacer plus facilement à proximité immédiate des collègues avec qui ils ont besoin de travailler (Bréchnignac, *op.cit.*, p. 98).

Une seconde étape consiste à proposer aux employés des espaces de travail aménagés en *flex offices*. Ce concept va quelque peu plus loin que le *free sitting*, car il permet également de soumettre à l'employé plusieurs types d'espaces de travail : « le *flex office* est un environnement de travail où les personnes n'ont pas de poste de travail attribué ; des espaces et des positions de travail diversifiés sont mis à leur disposition et chacun choisit l'espace qui lui semble le plus approprié en fonction de la tâche qu'il va accomplir » (Bréchnignac, *op.cit.*, p. 93).

L'employeur peut également opter pour une solution encore plus flexible, en offrant la possibilité à l'employé de travailler depuis un lieu tiers, hors de l'entreprise. C'est ce qui est nommé le travail en externe (Jäggi, *op.cit.*). Ce dernier peut s'effectuer dans plusieurs espaces. Premièrement, l'employé peut exercer son travail depuis la maison. C'est le terme télétravail ou *home office* qui désigne ce mode de travail, dont l'origine n'est pas si récente.

Son origine remonterait même aux années 1950, aux Etats-Unis. Sa généralisation a ensuite été annoncée comme imminente, au tournant du millénaire. C'est pourtant ces dernières années seulement, avec l'extension des réseaux à haut débit et la généralisation du cloud (l'informatique en nuage) que le phénomène s'est accéléré et démocratisé (Peca, *op.cit.*).

Selon un sondage de Deloitte réalisé en 2018, le travail à distance reste plus courant dans les grandes entreprises : « 55% des sociétés suisses de plus de 250 employés avaient mis sur pied une ligne directrice pour le travail à distance. Dans les entités de moins de 50 personnes, tous secteurs confondus, cette proportion tombe à 24% » (Peca, *op.cit.*).

Quant au nombre d'employés profitant du travail à domicile en Suisse, il est en augmentation : « En Suisse toutefois, travailler à la maison a la cote avec, selon l'Office fédéral de la statistique, 931 000 télétravailleurs à l'échelle nationale en 2015, ce qui représentait alors 21,2% de la population active occupée, contre 248 000 quatorze ans plus tôt » (Maradan, 2018). Cette évolution peut être observée au travers du graphique ci-dessous.



Graphique 1. Le télétravail en chiffres.

Deuxièmement, l'employé a la possibilité, comme alternative au télétravail, de se rendre dans un espace de travail partagé apparu dans les années 2000 et arrivé en 2008 en Suisse romande (Rossier, 2018) : un espace de *coworking* (Bréchignac, *op.cit.*). Ce tiers lieu partagé « offre des conditions matérielles et spatiales propres à l'exercice du travail » (Boboc & Bouchareb, 2014 *in* Bréchignac, *op.cit.*, p. 94).

Dans sa nature première, le *coworking* offre la possibilité de mutualiser les ressources et d'y développer un esprit collaboratif (Bréchignac, *op.cit.*). Il peut même outrepasser le travail en devenant un lieu de vie, rythmé par des activités et des animations dans le but d'y développer les interactions (Burret & Pierre, 2014). Toutefois, ce n'est pas le cas de la plupart des espaces de *coworking* : « dans les faits, pour des raisons économiques notamment, une partie des espaces de *coworking* privilégient aujourd'hui l'exploitation rationnelle des locaux à l'expérience collaborative » (Boboc & Bouchareb, 2014 *in* Bréchignac, *op.cit.*, p. 94).

Troisièmement, certaines entreprises proposent des espaces de *corporate coworking*, ou *corpoworking* : « un espace de *corporate coworking* est un espace de *coworking* créé par une entreprise, à l'intérieur ou à l'extérieur de ses locaux, pour ses salariés. Le lieu est dans certains cas également ouvert à des utilisateurs externes » (Bréchignac, *op.cit.*, p. 93). Les collaborateurs peuvent ainsi expérimenter une expérience de travail nouvelle.

L'espace de *coworking* offre aux salariés une expérience de travail stimulante : il favorise les échanges informels entre personnes de métiers et de niveaux hiérarchiques différents, il invite les salariés à modifier l'aménagement en fonction de leurs besoins, à « interagir » avec l'espace, à expérimenter, il les encourage à s'écarter de leurs modes de fonctionnement habituels par la mise à disposition de ressources ciblées (Bréchignac, *op.cit.*, p. 96).

Cette démarche s'inscrit dans une volonté plus générale de transformation et d'évolution de la culture de l'entreprise. Elle est régulièrement associée à un souhait d'être plus horizontal au niveau de la hiérarchie, à être plus ouvert, à organiser les tâches sous forme de projets, à établir un nouveau rapport à l'espace et au temps, ainsi qu'à expérimenter de nouveaux modes managériaux (Bréchnac, *op.cit.*).

Le risque du *corpworking* est toutefois de ne pas parvenir à rassembler les collaborateurs autour de ce projet et d'exclure une part des professions « qui ne sont pas des travailleurs de la connaissances » (Bréchnac, *op.cit.*, p.98), ou qui travaillent avec le client en face-à-face (Bréchnac, *op.cit.*).

Finalement, certaines entreprises proposent comme tiers lieux tout autre espace, selon la volonté du collaborateur : un café, un train, en plein air, etc.

Ces nouvelles formes de travail sont favorisées par plusieurs facteurs. D'une part, par les nouvelles technologies, qui rendent l'accès possible à partir d'un lieu tiers, comme nous le verrons ci-dessous. D'autre part, la possibilité pour les employés de travailler depuis leur ordinateur, directement corrélé à l'importance grandissante du secteur des services, constitue également l'une des raisons de l'expansion de ces nouveaux espaces de travail (Amos, *op.cit.*).

Cela offre plusieurs avantages aux collaborateurs, comme une réduction du temps de trajet. Les distances entre le domicile et le travail se sont allongées ces dernières années et les personnes de formations supérieures sont d'autant plus touchées par ce phénomène (Théry, *op.cit.*). En effet, entre 2000 et 2016, le trajet moyen a été rallongé de 1,9 kilomètres, ce qui correspond à une hausse de 15%, et de 7 minutes (Théry, *op.cit.*). En travaillant à domicile, par exemple, cela engendre un gain de temps qui permet, notamment, une meilleure gestion de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

De plus, les collaborateurs ont la possibilité d'étendre leurs réseaux professionnels en fréquentant des espaces de *coworking* (Amos, *op.cit.*). Cette restructuration des espaces de travail comporte non seulement des avantages pour les collaborateurs, mais également pour l'entreprise, comme le présente Théry (*op.cit.*).

En faisant travailler les salariés plus souvent à l'extérieur et en introduisant le partage des postes de travail, les entreprises peuvent réduire le nombre de postes fixes et créer ainsi des espaces dédiés à des tâches nécessitant un haut niveau de concentration, aux échanges ou au repos (Théry, *op.cit.*).

L'entreprise peut ainsi faire des économies en terme de locaux et ajuster constamment le nombre de postes de travail (Rossier, *op.cit.*). De plus, cela lui permet également de gagner en

attractivité en tant qu'employeur et d'atteindre une meilleure productivité, au travers de la satisfaction de ses employés (Amos, *op.cit.*), comme nous le verrons ci-dessous.

Par conséquent, de nombreux employés travaillant devant un ordinateur « ne disposent plus d'un poste de travail fixe dans les bureaux de leur employeur » (Théry, *op.cit.*), au vu des nouveaux espaces de travail mis à leur disposition. D'après l'étude de Deloitte et au regard de leurs prévisions, « le nombre de bureaux pour dix travailleurs diminuera de 8 à 7 places », d'ici à 2020 et l'espace de travail du futur « s'annonce plus flexible et mobile » (Amos, *op.cit.*).

Théry (*op.cit.*) présente une étude selon laquelle le travail à distance serait mobilisé de manière uniforme par les collaborateurs de plusieurs générations et donc qu'aucun clivage générationnel n'est présent. Les raisons principales d'utilisation des espaces de travail flexibles varient toutefois selon la génération. La génération X mentionne principalement la productivité, alors que c'est la créativité qui motive la génération Y. Pour cette dernière, le travail flexible est « source d'opportunités d'affaires et de nouveaux projets » (Théry, *op.cit.*).

Enfin, les différentes mesures susmentionnées, permettant d'offrir aux employés davantage de flexibilité en terme de lieux de travail, impliquent également la mise à disposition d'instruments de travail permettant cette démarche.

### 2.3.3. *Les instruments de travail*

Afin de pouvoir travailler depuis un tiers lieu, externe à son entreprise, un employé a besoin d'avoir accès à un certain nombre de documents, de programmes, de bases de données, etc.

Par conséquent, les mesures de flexibilité en terme de lieux doivent s'accompagner d'instruments de travail le permettant. Le matériel et les outils nécessitent une compatibilité avec le travail à distance en donnant lieu à l'employé d'accéder aux différentes données requises dans le cadre de son activité (Théry, *op.cit.*).

En ce sens, le numérique a joué un rôle important, car il a été une « opportunité, une ressource, un levier potentiel d'attractivité, d'innovation et de performance » (Bréchnac, *op.cit.*, p. 97). En effet, c'est l'évolution technologique qui a permis de nouvelles méthodes, notamment en lien avec le gain d'autonomie (Schein & Van Maanen, *op.cit.*). Comme mentionné ci-dessus, la pratique du télétravail s'est démocratisée grâce à l'extension des réseaux à haut débit et à la sauvegarde sur le *cloud* (Peca, *op.cit.*).

Si le travail flexible nécessite ainsi certaines adaptations en terme d'instruments de travail, ces dernières ne semblent pas constituer un obstacle technologique infranchissable (Pecca, *op.cit.*). Cependant, 38% des entreprises mentionnent tout de même l'aspect de la confidentialité et de la protection des données comme principal obstacle au travail mobile (Weichbrodt, Berset & Schläppi, *op.cit.*). Si la technologie n'est pas un obstacle pour tous, certains risques liés au travail flexible sont toutefois parfois évoqués comme un frein à son développement.

#### 2.3.4. *Les risques et bénéfices liés au travail flexible*

Si le travail flexible comprend de nombreux avantages, sur lesquels nous reviendrons dans un second temps, il peut également engendrer certains risques.

Les risques principalement évoqués font référence à la santé au travail. C'est notamment l'argument mobilisé par les syndicats, qui s'opposent, par exemple, à un assouplissement de la loi sur le travail visé par les initiatives susmentionnées. Selon eux, il s'agit d'une « atteinte à la protection de la santé sur le long terme » (Vonarburg, 2019, p. 19). Le travail flexible floute également les frontières entre vie privée et vie professionnelle.

[...] une séparation insuffisante entre vie professionnelle et vie privée conduit à faire moins attention à cultiver des moments de repos. Les employés ont alors tendance à moins bouger, à ne pas faire de coupure et à moins bien dormir, ce qui a un impact négatif sur leur santé (Murbach, 2018, p.6).

De plus, certains employés peuvent être affectés par le manque d'espace personnel à soi et confrontés à un risque d'isolement (Amos, *op.cit.*). Outre ce risque d'isolement, le travail à domicile, par exemple, peut avoir d'autres effets néfastes sur l'employé : « [...] manque de distinction entre la maison et le travail ou risque accru d'enchaîner de manière excessive les heures de labeur. Ce qui [...] peut générer un stress important. » (Maradan, *op.cit.*).

En effet, l'un des effets pervers du travail flexible est le besoin de mise en visibilité du travail et de « surjustification » de la part de l'employé : « Les personnes ayant des horaires de travail flexibles travaillent en moyenne plus longtemps et de manière plus intensive » (Murbach, *op.cit.*).

Par conséquent, il semble important de définir clairement les conditions du travail flexible et d'y établir une certaine limite lors de la mise en place de mesures flexibles (Amos, *op.cit.* ; Murbach, *op.cit.*). Enfin, il s'agit, là encore, d'une question d'équilibre, car « trop de flexibilité

peut en effet générer de l'incertitude, de l'insatisfaction et un travail improductif » (Murbach & Limina, *op.cit.*, p.6-7).

Cependant, malgré les risques évoqués ci-dessus, le travail flexible comporte de nombreux avantages, pour l'employeur comme pour le collaborateur, comme déjà brièvement mentionné. D'une part, si nous nous intéressons aux bénéfices de l'employeur, illustrés dans le schéma ci-dessous, nous pouvons constater des effets écologiques, liés à la diminution du trafic et donc à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

Le travail flexible semble également avoir un impact sur la motivation : « un surcroît de flexibilité dans le quotidien professionnel et familial augmente la satisfaction et l'engagement des collaborateurs » (Work Smart Initiative, 2015), qui a, à son tour, un impact sur la productivité.

De plus, l'employeur a pour rôle de maintenir le lien avec ses employés et donc de créer des opportunités d'échange avec ces derniers, malgré la flexibilité croissante. Enfin, intégrer de nouvelles méthodes de travail émergentes est un pas à faire, une expérimentation à tenter, qui peut permettre à l'employeur de se démarquer.



Figure 3. Avantages du travail flexible pour l'employeur

D'autre part, le travail flexible comporte également des avantages pour l'employé. Le style de management évolue : autrefois le type de *management* était davantage tourné vers le contrôle, alors que l'employeur fait désormais confiance à son employé.

De plus, l'employé a la liberté de choisir son milieu de travail et ses horaires, afin d'optimiser au mieux son temps en fonction de son propre rythme. Cela permet également à l'employé de voyager en dehors des heures de pointes et ainsi éviter le stress matinal, par exemple.

Il est également important que le travail flexible soit basé sur un échange avec les collègues et les supérieurs, afin que chaque individu trouve son rythme et soit conscient de l'accessibilité de chacun des membres de son équipe. Enfin, le dernier point fait référence aux instruments de travail, puisque le travail flexible implique de nouveaux modes de communication et de collaboration, à distance.



Figure 4. Avantages du travail flexible pour l'employé

Les risques et bénéfices du travail flexible ayant été passés en revue au travers de cette partie théorique, nous allons désormais nous pencher sur la partie analytique, afin de découvrir ce qu'il en est dans les faits.

# 3. MARQUE EMPLOYEUR ET TRAVAIL FLEXIBLE

Après avoir développé la partie théorique, nous allons, dans cette troisième partie du travail, nous atteler à la partie analytique. La méthodologie présentera les modalités de l'analyse, qui se déroulera en deux temps : premièrement, une analyse quantitative s'intéressera aux logiques de carrière des individus de la génération Y ainsi qu'à leur attrait pour le travail flexible.

Elle sera, secondement, complétée par une analyse qualitative, qui se penchera sur la communication de la marque employeur de deux entreprises – Swisscom et SBB CFF FFS – et mettra principalement en lumière leur communication relative aux possibilités de travail flexible en leur sein.

Nous prendrons ensuite de la hauteur en mettant en relation les deux points de vue – celui de la génération Y ainsi que des deux entreprises sélectionnées – au regard du travail flexible notamment.

## 3.1. Méthodologie

Le présent travail repose sur deux analyses, dont les résultats seront mis en corrélation dans un dernier temps, comme précisé ci-dessus.

Dans un premier temps, nous réaliserons une analyse quantitative. Celle-ci se basera sur une enquête par questionnaire qui cherchera à définir les principales logiques de carrière de la génération Y. Pour rappel, Schein (*op.cit.*) présente les logiques de carrière suivantes : l'ancre technique, l'ancre managériale, l'ancre autonomie, l'ancre sécurité/stabilité, l'ancre créativité, l'ancre dévouement à une cause, l'ancre défi pur, l'ancre qualité de vie, ainsi que l'ancre internationale.

Pour élaborer les questions relatives aux ancres de carrière, nous avons mobilisé le questionnaire existant (Cerdin, *op.cit.*)<sup>3</sup>, qui recoupe quarante-cinq affirmations dont le degré

---

<sup>3</sup> cf Annexe 2.1. Questionnaire de Cerdin

de vérité de chaque affirmation est à évaluer au moyen d'une échelle allant de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord). Le calcul du score final permet de mettre en lumière les orientations de carrière principales. Certaines affirmations ont été sélectionnées afin d'élaborer la partie de notre propre questionnaire qui traite des logiques de carrière. Les questions y relatives<sup>4</sup> sont présentées sous forme de questionnaire à choix multiple où trois réponses maximum par question peuvent être sélectionnées par les répondants.

Afin de répondre aux questions de recherche et tester les différentes hypothèses de ce travail, le questionnaire a été complété par des questions supplémentaires. En effet, la partie suivante de notre questionnaire s'intéresse au travail flexible et questionne les individus sur leur perception et leur intérêt pour le celui-ci<sup>5</sup>. Cette série de questions est composée de questions fermées, par lesquelles les répondants peuvent donner leurs réponses au moyen d'une échelle de Lickert allant de 1 à 5. Enfin, quelques questions sur la situation personnelle et professionnelle des répondants ont été élaborées<sup>6</sup> afin de pouvoir diviser la population et de s'assurer de la pertinence des résultats – notamment l'appartenance à la génération Y.

Par ce questionnaire, nous avons cherché à cibler deux types de profils : des étudiants ainsi que des individus déjà actifs dans le monde professionnel. Les deux catégories de répondants devaient toutefois appartenir à la génération Y. En ciblant des étudiants, cela allait nous permettre de nous intéresser à une population se situant dans une posture où elle sera prochainement amenée à rechercher du travail. Nous sommes ainsi confrontés à des candidats potentiels pour les entreprises souhaitant recruter de jeunes talents. De plus, compléter cette population par des individus déjà actifs professionnellement a pour but de nous amener un regard sur le changement éventuel de perception suite à l'entrée dans la vie professionnelle.

Le questionnaire a été élaboré et diffusé via l'outil *Google Forms*. Nous avons récolté un échantillon total de 172 répondants. Certains répondants n'ont toutefois pas été pris en compte dans l'analyse, car ne faisant pas partie de la génération Y. Par conséquent, notre analyse quantitative se base sur les résultats de 139 répondants.

Dans un deuxième temps, nous vous présenterons les résultats de notre analyse qualitative. Cette dernière consiste en une analyse de contenu et se penche sur la communication de la marque employeur de deux entreprises : Swisscom et SBB CFF FFS. Ces entreprises ont été

---

<sup>4</sup> cf Annexe 2.2. Enquête par questionnaire – Grille du questionnaire ; Annexe 2.3, Figure 8.

<sup>5</sup> cf Annexe 2.2. Enquête par questionnaire – Grille du questionnaire ; Annexe 2.3, Figure 9.

<sup>6</sup> cf Annexe 2.2. Enquête par questionnaire – Grille du questionnaire ; Annexe 2.3, Figure 7.

sélectionnées car elles sont fréquemment citées dans les classements des meilleurs employeurs et sont de taille semblable.

Nous nous intéressons à l'offre RH présentée sur deux types de support : la page emploi des sites internet, ainsi que le profil LinkedIn. Les autres médias sociaux ont également été envisagés dans un premier temps, mais ont, finalement, été mis de côté. En effet, nous justifions ce choix de la manière suivante : la page Facebook des entreprises sélectionnées s'adresse à leurs clients et est ainsi basée presque exclusivement sur leurs produits et leurs services ; les comptes Twitter reprennent du contenu similaire à celui publié sur la plateforme LinkedIn et n'apportent que peu d'éléments nouveaux ; Instagram est tourné vers le visuel et nous ne souhaitons pas analyser le discours divulgué principalement à travers des images.

Ainsi, pour analyser le contenu des pages emploi et des profils LinkedIn, nous avons élaboré et complété une grille d'analyse<sup>7</sup>, afin d'en extraire les informations principales et les mettre en évidence dans le présent travail. Celle-ci est composée de plusieurs colonnes précisant : le numéro attribué pour chaque donnée, l'entreprise correspondante, la date de publication (ou la date de consultation pour ce qui est du site internet), le lieu de publication, le type de publication, le thème de la publication ainsi que son contenu à proprement parler.

Pour l'entreprise Swisscom, nous avons sélectionné un total de 56 publications sur LinkedIn – correspondant environ à une période de deux mois, ainsi que 66 données sur la page emploi, pour un total de 122 données.

Quant à l'entreprise SBB CFF FFS, dont nous utiliserons l'abréviation CFF pour la suite de ce travail, ce sont 56 publications qui ont été relevées sur LinkedIn – correspondant environ à une période d'un an, ainsi que 33 données sur la page emploi, pour un total de 89 données. En regroupant les données des deux entreprises, nous avons ainsi analysé 211 données afin de fournir nos résultats concernant la communication de la marque employeur.

La méthodologie ayant désormais été détaillée, nous allons nous pencher sur les résultats de notre analyse.

---

<sup>7</sup> cf Annexe 3.2. Grille d'analyse de contenu

## 3.2. Les logiques de carrière de la génération Y et leur attrait pour le travail flexible

Dans un premier temps, nous allons exposer les résultats de l'enquête par questionnaire, qui cherche à définir les principales logiques de carrière de la génération Y, ainsi que leur attrait pour le travail flexible. Nous reviendrons également, au travers de ce chapitre, sur nos hypothèses H1.1, H1.2, H1.3 ainsi que H.3.

### 3.2.1. *Les logiques de carrière*

Une partie du questionnaire concernait les logiques de carrière de nos répondants<sup>8</sup>. Deux questions leur ont été posées : « Parmi les affirmations suivantes, lesquelles correspondent davantage à votre vision d'une 'carrière de rêve' ? » et « Parmi les affirmations suivantes, avec lesquelles êtes-vous davantage en accord ? ». Les individus devaient sélectionner jusqu'à trois affirmations et chaque affirmation proposée correspondait à l'une des neuf ancres de carrière. Cela vise à tester l'hypothèse suivante : « H1.1 : L'ancre autonomie et l'ancre qualité de vie sont placées dans le haut du classement des logiques de carrière de la génération Y (entre la 1<sup>ère</sup> et la 3<sup>ème</sup> place) ».

Il ressort de cette analyse quantitative que les ancres de carrière privilégiées par les individus de la génération Y interrogés sont les suivantes<sup>9</sup>:

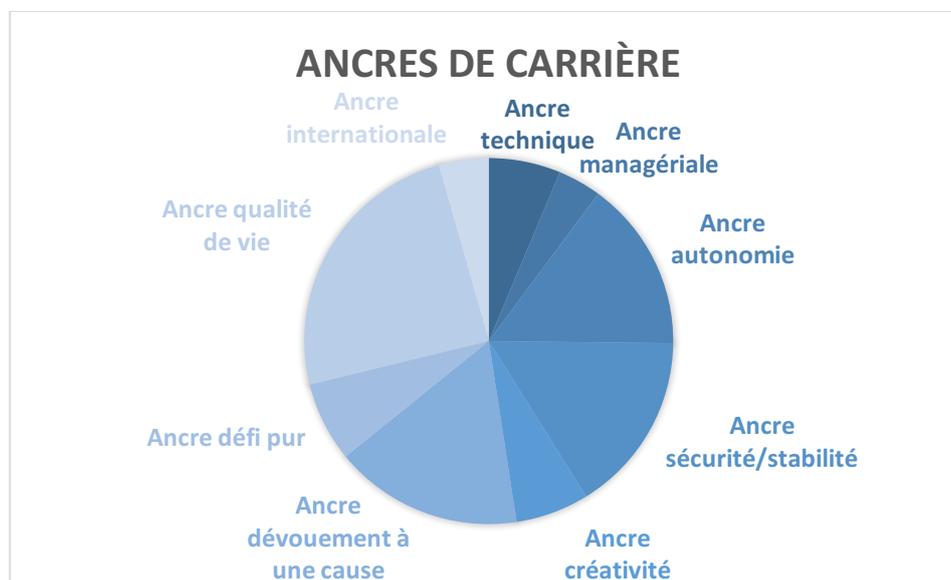
1. L'ancre qualité de vie (24.45%) ;
2. L'ancre dévouement à une cause (16.54%) ;
3. L'ancre sécurité/stabilité (15.96%) ;
4. L'ancre autonomie (15.08%).

Si nous mettons en avant une quatrième ancre, c'est que ses résultats sont au coude à coude avec ceux de l'ancre arrivant en troisième position. Les ancres se suivent ensuite dans l'ordre suivant : l'ancre défi pur (7.03%), l'ancre créativité (6.44%), l'ancre technique (6.30%), l'ancre

<sup>8</sup> cf Annexe 2.2. Enquête par questionnaire – Grille du questionnaire ; Annexe 2.3, Figure 8.

<sup>9</sup> cf Annexe 2.4. Résultats Génération Y ; Tableau 3. Génération Y - Résultats Ancres de carrière

internationale (4.39%) et, enfin, l'ancre managériale (3.81%). Cette répartition est présentée au travers du graphique ci-dessous.



Graphique 2. Génération Y - Résultats Ancres de carrière

En ce qui concerne ce classement, nous pouvons en déduire que notre hypothèse H1.1, selon laquelle l'ancre autonomie et l'ancre qualité de vie se trouvent dans le haut du classement, est donc partiellement validée.

En effet, l'ancre qualité de vie se situe en première position et va donc entièrement dans le sens de l'hypothèse. Cela confirme les éléments théoriques développés ci-dessus, notamment selon lesquels la génération Y est portée sur des questions d'ordre familial et que le travail est moins central dans sa vie (Yao, 2013). Schein & Van Maanen (*op.cit.*), annonçaient également que l'ancre équilibre de vie serait de plus en plus courante dans le futur. Ils prédisaient, de plus, de nombreuses possibilités pour les individus en possession de l'ancre autonomie.

Cette dernière ancre étant également concernée par notre hypothèse, nous allons nous intéresser à ses résultats de manière plus détaillée. Notre enquête présente l'ancre autonomie en quatrième position, ce qui la place plutôt dans le milieu du classement. Elle est toutefois proche d'être sur le podium, étant donné qu'elle n'a que très peu d'écart avec l'ancre sécurité/stabilité, qui la devance de peu (0.88%).

Par conséquent, cela ne permet donc pas de valider entièrement notre hypothèse, mais a pour résultat de la nuancer : l'ancre autonomie n'est pas aussi bien classée que selon notre hypothèse. Le détail des questions nous amènera, par la suite, un complément d'explication.

Quant aux autres ancres figurant dans le haut du classement, l'ancre dévouement à une cause est la deuxième ancre de carrière privilégiée par la génération Y, ce qui semble cohérent. En effet, cela reflète la quête de sens au travail qui définit cette génération, comme nous le développons dans le chapitre ci-dessus. Nous mentionnons notamment le désir d'équité, de justice et d'éthique de la génération Y, ainsi que ses préoccupations pour les questions environnementales et écologiques – au vu des problèmes liés au réchauffement planétaire, entre autres. Nous évoquons une prise de conscience des individus, qui sont désormais en quête de sens et en recherche d'une protection des droits humains. Ces éléments semblent être ainsi confirmés par notre analyse, qui met en évidence la grande importance de l'ancre dévouement à une cause pour la génération Y.

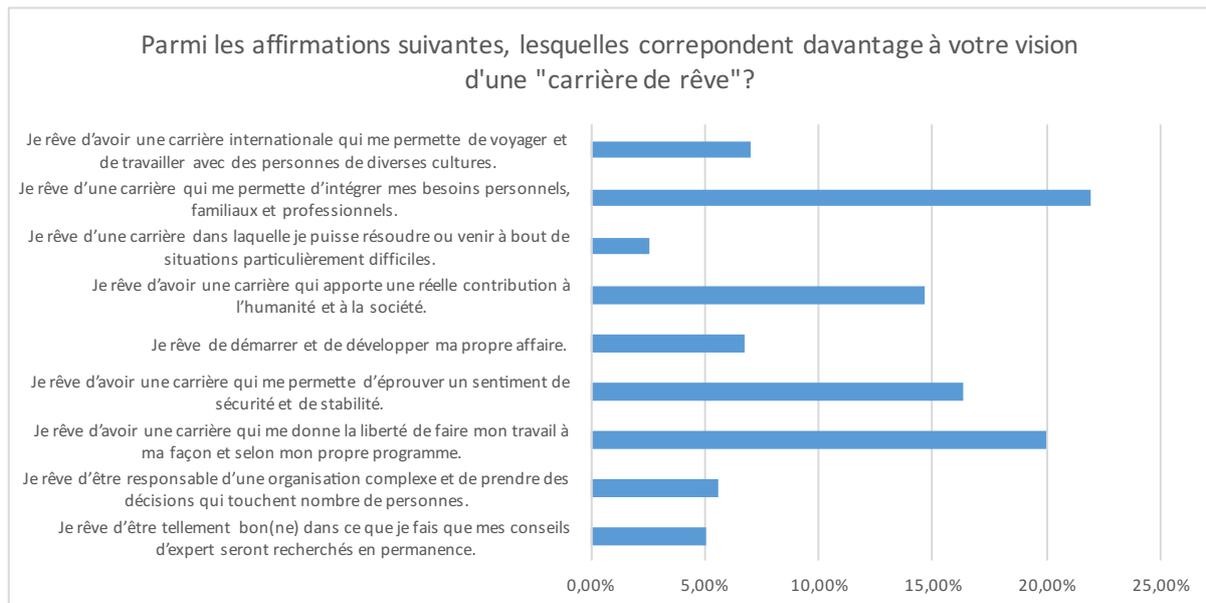
En ce qui concerne l'ancre sécurité/stabilité, qui arrive en troisième position, il s'agit d'un résultat plus inattendu, car notre chapitre traitant de la génération Y ne révélait pas particulièrement de pistes allant dans ce sens. Schein (*op.cit.*) précisait qu'une place pérenne en entreprise n'était plus garantie et que l'ancre sécurité/stabilité faisait désormais davantage référence à une sécurité de l'employabilité.

Enfin, il est intéressant de noter que les ancres managériale et technique, qui, dans les années 70 et 80, étaient en tête du classement, comme susmentionné par Schein (*op.cit.*), se retrouvent désormais en queue de classement.

Pour apporter davantage d'éléments de réponses et mieux comprendre ces résultats, nous allons nous intéresser au détail des questions. Tout d'abord, la question Q5, dont les résultats sont présentés dans le graphique ci-dessous, cherchait à connaître quelles affirmations correspondaient à la vision d'une « carrière de rêve » pour les répondants<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> cf Annexe 2.4. Résultats Génération Y ; Tableau 1. Génération Y – Logiques de carrière Q5



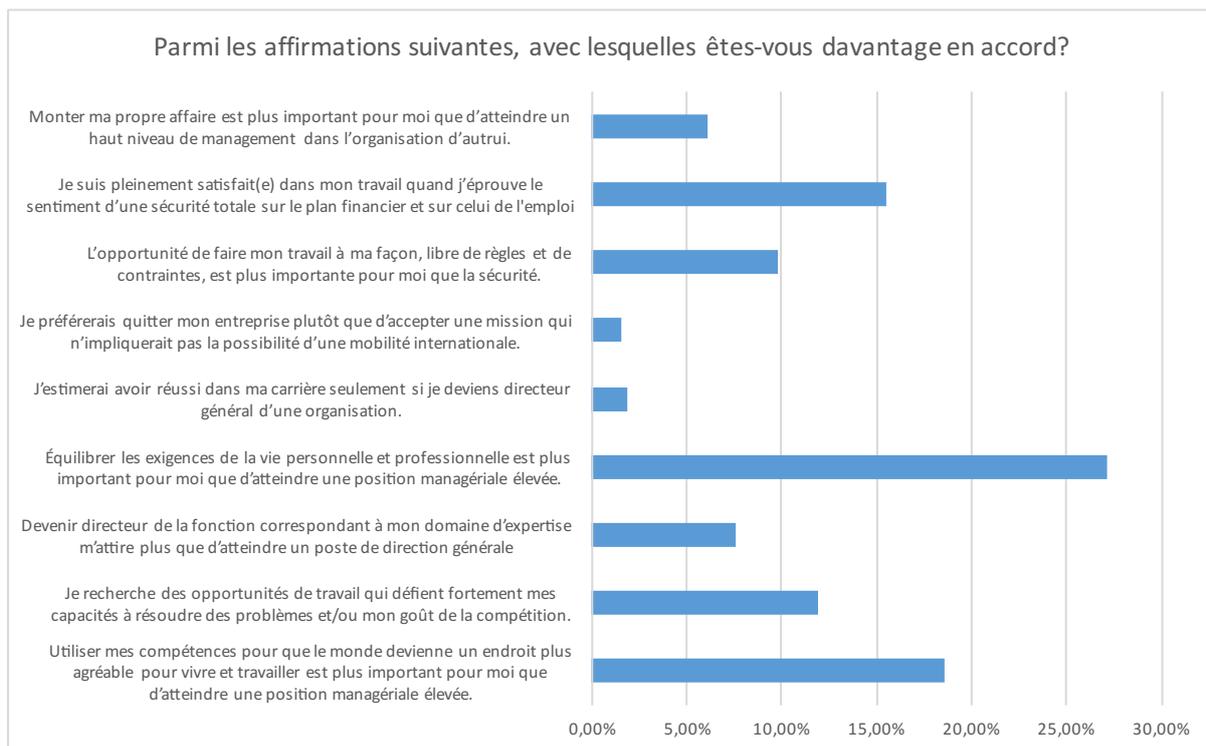
Graphique 3. Génération Y – Logiques de carrière Q5

Nous pouvons constater, au regard du graphique ci-dessous, que quatre affirmations se démarquent. La première, « Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels », fait référence à l'ancre qualité de vie et a été davantage citée par les répondants (21.97%). La seconde, « Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme », correspond à l'ancre autonomie (20.00%). Sur cette question, nous pouvons ainsi mettre en évidence que l'hypothèse H1.1 susmentionnée est donc entièrement validée.

Les deux autres affirmations particulièrement importantes pour les répondants, concernant cette question, sont les suivantes : « Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité » (ancre sécurité/stabilité, 16.34%), et « Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société » (ancre dévouement à une cause, 14.65%).

Par ailleurs, nous pouvons relever que l'affirmation qui convainc le moins les répondants est la suivante : « Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles ». Elle fait référence à l'ancre défi pur qui, pourtant, n'est pas si mal positionnée dans le classement final, puisqu'elle arrive en cinquième position. Nous reviendrons sur cette ancre lorsque nous nous intéresserons aux différences générées.

Pour appréhender les résultats finaux, nous allons également nous intéresser à la question suivante, illustrée par le graphique ci-dessous, de manière plus détaillée.



Graphique 4. Génération Y – Logiques de carrière Q6

La question Q6 cherchait, elle aussi, à déterminer les logiques de carrière des individus<sup>11</sup>. Au regard du graphique, une affirmation se distingue nettement des autres : « Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée », qui fait référence à l'ancre qualité de vie. Une fois de plus, cette dernière est loin devant les autres (27.13%) et reflète ainsi l'importance accordée à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle par la génération Y.

En seconde position arrive l'ancre dévouement à une cause, avec l'affirmation « Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée » (18.60%), suivie de l'ancre sécurité/stabilité « Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi » (15.55%). Ces dernières ancrées revêtent ainsi une importance particulière pour la génération Y, comme le reflètent également les résultats finaux.

Les résultats particulièrement positifs de l'ancre sécurité/stabilité peuvent nous permettre d'expliquer pourquoi l'ancre autonomie est en recul sur cette question (en cinquième position,

<sup>11</sup> cf Annexe 2.4. Résultats Génération Y ; Tableau 2. Génération Y – Logiques de carrière Q6

9.76%). En effet, l'affirmation y relative est la suivante : « L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité ». Elle met donc en concurrence l'aspect de la sécurité avec celui de l'autonomie.

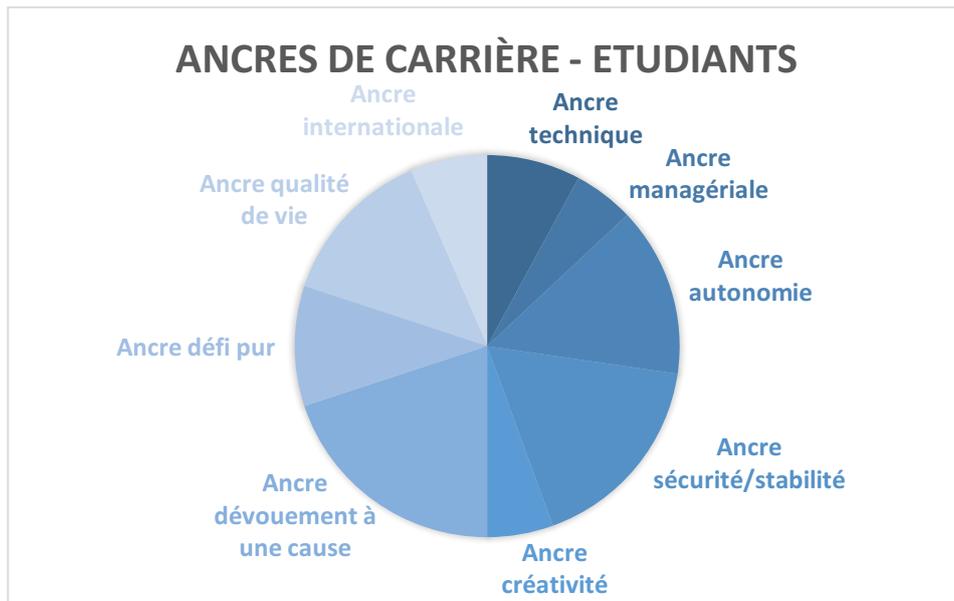
Le recul de l'ancre autonomie sur cette question, alors qu'elle arrivait en seconde position et devant l'ancre sécurité/stabilité à la question précédente, révèle que la sécurité/stabilité pèse davantage que l'ancre autonomie pour de nombreux répondants. En effet, cette dernière suscite leur intérêt, mais semble amoindrie lorsqu'elle se retrouve contrebalancée à la sécurité. Il s'agirait ainsi davantage d'un supplément attractif, alors que la sécurité/stabilité revêt plus d'une nécessité. Notre hypothèse H1.1 a ainsi été partiellement validée et nous sommes parvenus à exposer les raisons de cette nuance qui concerne l'ancre autonomie.

Concernant la suite de l'analyse, nous allons nous intéresser à notre seconde hypothèse, qui, pour rappel, est la suivante : « H1.2 : Etant donné que les logiques de carrière évoluent, notamment suite à l'entrée dans le monde professionnel, nous pouvons relever une différence entre les logiques de carrière des sondés encore aux études et ceux déjà actifs dans le monde professionnel ». Pour tester cette hypothèse, nous avons procédé à la division des répondants en trois groupes d'individus<sup>12</sup> : les étudiants sans activité professionnelle (35.61%), les individus actifs professionnellement depuis 0-4 ans (40.15%), ainsi que les individus actifs professionnellement depuis 5 ans ou plus (24.24%). Cette dernière catégorie est composée des individus actifs professionnellement depuis 5-9 ans (15.91%) et ceux actifs professionnellement depuis 10 ans ou plus (8.33%). Nous avons choisi de rassembler volontairement ces deux catégories, dans le but de parvenir à une répartition plus équilibrée entre les différents groupes.

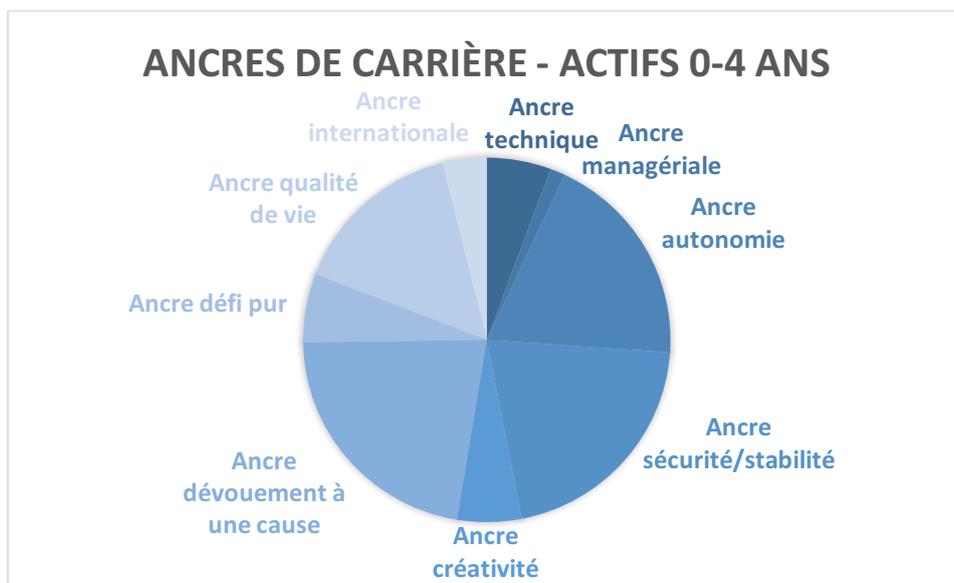
Il ressort de l'analyse que les résultats des étudiants et ceux des individus actifs depuis 0-4 ans sont plutôt homogènes. En effet, les résultats des deux catégories présentent peu de variations, comme nous pouvons l'observer sur les deux graphiques suivants. Les ancres de carrière pèsent ainsi globalement le même poids et présentent plus ou moins la même importance, que les répondants soient encore étudiants ou qu'ils soient actifs professionnellement depuis 0-4 ans. Nous pouvons ainsi en déduire que l'entrée dans la vie professionnelle ne semble pas avoir une nette influence sur les logiques de carrière des individus.

---

<sup>12</sup>cf Annexe 2.5. Résultats Génération Y et situation professionnelle ; Graphique 20/ Tableau 10 – Génération Y et situation professionnelle - Répartition



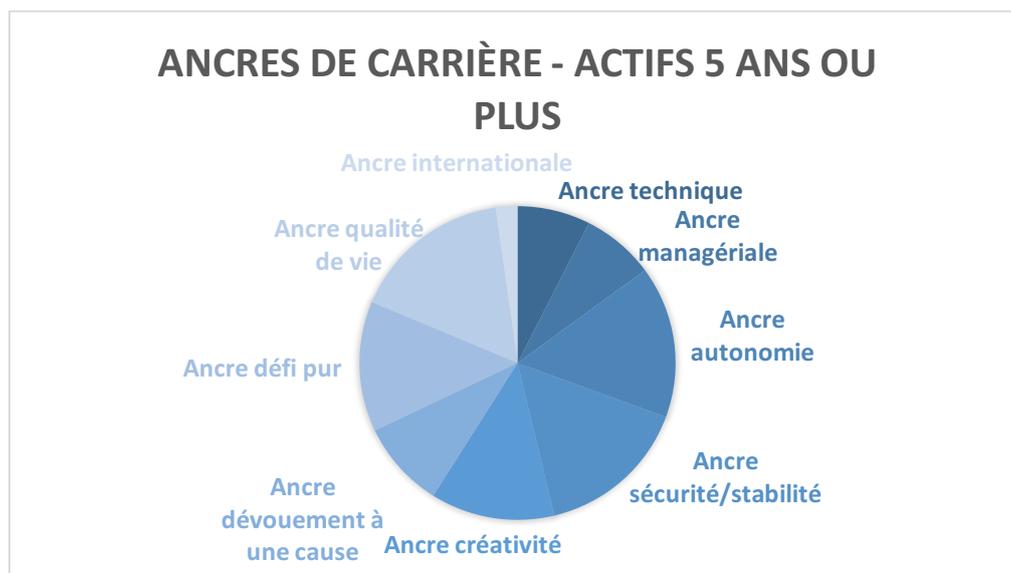
Graphique 5. Génération Y et situation professionnelle - Ancres de carrière des étudiants



Graphique 6. Génération Y et situation professionnelle - Ancres de carrière des individus actifs 0-4 ans

Des différences plus significatives peuvent toutefois être relevées en comparaison des résultats du groupe d'individus actifs professionnellement depuis 5 ans ou plus, présentés au travers du graphique ci-dessous<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> cf Annexe 2.5.Résultats Génération Y et situation professionnelle ; Tableaux 11-13



Graphique 7. Génération Y et situation professionnelle - Ancres de carrière des individus actifs 5 ans ou plus

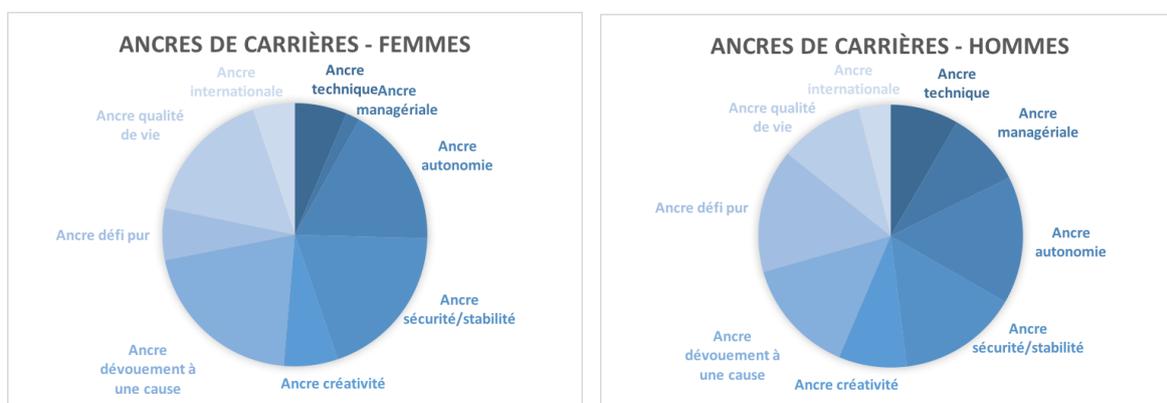
En effet, certaines ancres de carrière prennent particulièrement de l'importance pour cette catégorie d'individus : les ancres défi pur (13.43% contre 10.19% pour les étudiants et 6.09% pour les actifs depuis 0-4 ans), créativité (12.69% contre 5.56% pour les étudiants et 5.65% pour les actifs depuis 0-4 ans) et managériale (7.46% contre 5.09% pour les étudiants et seulement 1.3% pour les actifs depuis 0-4 ans) ressortent ici davantage que pour les autres catégories et marquent une certaine évolution.

A l'inverse, l'ancre dévouement à une cause est nettement moins présente pour ce groupe-ci (seulement 8.96% contre 19.91% pour les étudiants et 22.7% pour les actifs 0-4 ans). L'ancre sécurité/stabilité diminue, elle aussi, quelque peu en comparaison avec les autres catégories, même si elle reste fortement présente (15.67% contre 17.13% pour les étudiants et 20.87% pour les actifs 0-4 ans). Les besoins en autonomie n'ont toutefois pas particulièrement augmenté, alors que Schein (*op.cit.*) supposait que l'ancre autonomie augmentait avec l'âge et l'évolution des salariés.

Comment pouvons-nous expliquer ces distinctions ? Cela nécessiterait des recherches supplémentaires, notamment qualitatives afin que les répondants puissent justifier leurs choix, mais cela peut potentiellement signifier qu'après quelques années d'expérience, les priorités des individus, désormais bien lancés dans la vie active, évoluent. Le besoin de sécurité/stabilité diminue légèrement et nous pouvons supposer que nous nous dirigeons ainsi vers des envies d'entreprendre, de prise de responsabilités, ainsi que de prise de risques. Si nous revenons ainsi à notre hypothèse H1.2, selon laquelle nous pouvons relever des différences entre les logiques

de carrière des individus étudiants ou actifs professionnellement, l'hypothèse est validée, mais nuancée. En effet, nous pouvons constater des différences dans les logiques de carrière, qui évoluent. Cependant, les principales différences apparaissent non pas dès l'entrée immédiate dans le monde professionnel, mais après quelques années (5 ans ou plus).

Au vu des distinctions présentes en fonction de la situation professionnelle, nous nous intéressons désormais à l'impact du genre sur les résultats, en faisant référence à notre hypothèse suivante : « H1.3 : Nous pouvons relever une différence en terme de genre entre les logiques de carrière des sondés des femmes et celles des hommes ». Dès lors, certaines ancrs de carrière sont-elles plus féminines, ou au contraire, masculines ? Le graphique ci-dessous présente quelques variations<sup>14</sup>.



Graphique 8. Génération Y et genre - Ancres de carrière

Premièrement, en ce qui concerne les deux ancrs nous intéressant particulièrement dans ce travail, les ancrs qualité de vie et autonomie, nous pouvons constater que, quand bien même l'ancre autonomie reste plus ou moins équivalente selon le genre (17.36% pour les femmes contre 15.69% pour les hommes), l'ancre qualité de vie varie fortement (16.63% pour les femmes contre 10.29% pour les hommes) et est ainsi nettement plus importante pour les femmes. Ces résultats correspondent aux affirmations de Fray, Morin et Renaud (*op.cit.*) évoquées ci-dessus, selon lesquelles les attentes en matière de respect vie privée/vie professionnelle sont corrélées à un effet de genre et concernent principalement les femmes.

D'autres résultats nous paraissent significatifs en matière de différences entre les genres. L'ancre dévouement à une cause est également très genrée, car elle démontre une grande différence et interpelle davantage les femmes (20.54% contre 14.22% pour les hommes). À

<sup>14</sup> cf Annexe 2.6. Résultats Génération Y et genre ; Graphique 21, Tableaux 15-18

l'inverse, les hommes se démarquent par l'importance à leurs yeux des ancrés managériaux (1.71% seulement pour les femmes contre 9.31% pour les hommes) et défi pur (6.36% pour les femmes contre 15.20% pour les hommes).

L'ancré défi pur peut faire référence à un trait qui décrit la génération Y, car nous avons évoqué que cette dernière souhaitait évoluer rapidement dans l'entreprise et cherchait à rencontrer des défis, mais que sa satisfaction personnelle prenait toutefois le dessus. Il semblerait que la satisfaction personnelle concerne plutôt les femmes, car l'aspect « défi » n'est de loin pas insignifiant pour les hommes.

Par conséquent, notre hypothèse H1.3, selon laquelle une distinction en terme de logiques de carrière pourrait être relevée entre les hommes et les femmes, est validée. Nous pouvons affirmer que certaines ancrés de carrière concernent davantage les hommes ou les femmes.

Pour expliquer ces distinctions genrées, il serait, là aussi, nécessaire d'approfondir les recherches. Cependant, nous pouvons formuler que ces résultats semblent refléter les traits de caractères principaux régulièrement mis en opposition entre les hommes et les femmes : les femmes sont ainsi qualifiées de sensibles envers autrui, une caractéristique qui fait notamment référence à l'ancré dévouement à une cause ; alors que les hommes sont identifiés par des traits de caractères tels que aventureux ou leaders, qui semblent correspondre aux ancrés managériaux et défi pur (Vinsonneau, 1997). Il s'agit là d'une première piste de réflexion concernant ces distinctions de genre, présentes dans les résultats.

Cette première partie consacrée aux logiques de carrière a ainsi permis de répondre à nos interrogations en matière de logiques de carrière. Les ancrés qui nous intéressent particulièrement dans le présent travail, les ancrés qualité et autonomie, font référence au travail flexible. Pour approfondir ce point, nous nous sommes, dès lors, penchés sur l'attrait de la génération Y pour le travail flexible.

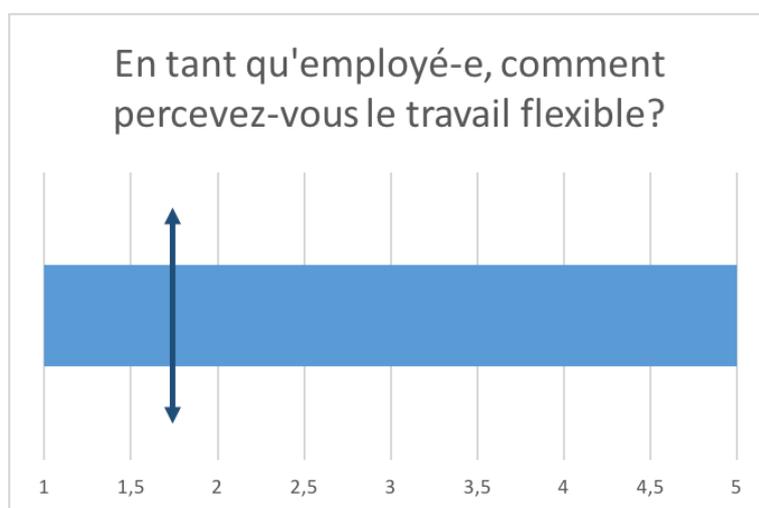
### 3.2.2. *L'attrait pour la flexibilité*

Une autre partie du questionnaire concernait ainsi le travail flexible. Une description initiale présentait le travail flexible et en donnait une illustration concrète aux répondants.

Certains employeurs proposent des formes de travail flexibles en terme de lieux, ainsi qu'en terme d'horaires, notamment. C'est le cas de Swisscom, qui présente son modèle de travail *Work Smart* de

la façon suivante : « [...] Tu organises tes journées de travail et choisis le meilleur environnement pour tes missions, chaque fois que cela est possible : sur le site Swisscom, en Home Office, sur des *Third Spaces* comme p. ex. au café au coin de la rue ou bien en déplacement dans le train. » (Swisscom, *s.d.*).

Six questions étaient par la suite formulées aux répondants afin de déterminer leur attrait pour le travail flexible<sup>15</sup>. La première question était d'ordre général et s'intéressait à l'intérêt, la perception du travail flexible : « En tant qu'employé-e, comment percevez-vous le travail flexible ? ». Les répondants devaient noter cette affirmation sur une échelle allant de 1 (très positivement) à 5 (très négativement)<sup>16</sup>.



Graphique 9. Perception du travail flexible Q7

Le résultat, présenté dans le graphique ci-dessus, est plutôt positif, étant donné que les répondants de la génération Y perçoivent, en moyenne, le travail flexible positivement (valeur 1.74). Cela démontre une certaine prédisposition pour le travail flexible. Pour détailler l'attrait pour la flexibilité, les questions suivantes ont été formulées dans le but d'entrer davantage dans les détails.

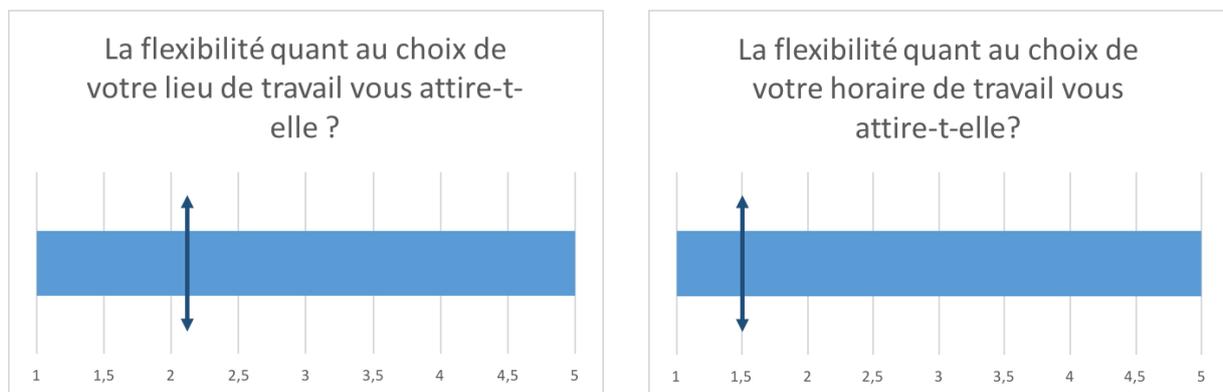
La question Q8 s'intéressait à la flexibilité en terme de lieu : « La flexibilité quant au choix de votre lieu de travail vous attire-t-elle ? (ex. travailler à la place de votre choix au bureau, dans les transports en commun, dans un espace de coworking, dans un café, en plein air, etc.) ». Les répondants devaient évaluer cette question, ainsi que les suivantes, sur une échelle allant de 1

<sup>15</sup> cf Annexe 2.3. Enquête par questionnaire – Questionnaire en ligne ; Figure 9 questionnaire en ligne – le travail flexible

<sup>16</sup> cf Annexe 2.4. Résultats Génération Y ; Graphique 14 / Tableau 4 - Génération Y - Perception du travail flexible Q7

(très fortement) à 5 (pas du tout)<sup>17</sup>. Le résultat des répondants est positif, comme indiqué dans le graphique ci-dessous, mais la valeur est légèrement plus nuancée (2.12).

La flexibilité en terme de lieu peut facilement être mise en miroir avec celle en terme d'horaire de travail, au travers de la question suivante : « La flexibilité quant au choix de votre horaire de travail vous attire-t-elle ? (ex. se lever tôt ou commencer tard, faire de longues ou petites pauses, répartir votre taux d'activité comme bon vous semble, etc.) »<sup>18</sup>. Avec un score de 1.5, nous pouvons affirmer que l'attrait pour ce point est fort pour les répondants. Nous pouvons observer le résultat sur le graphique ci-dessous. Au regard de ces deux résultats, nous pouvons ainsi signaler que la flexibilité en terme d'horaire de travail est ainsi un critère plus important pour la génération Y que celle du lieu de travail.



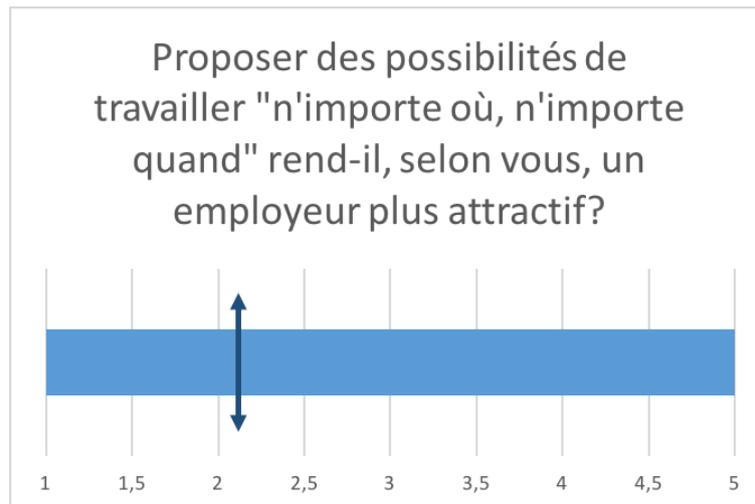
Graphique 10. Attrait pour la flexibilité quant au choix du lieu de travail Q8 / Attrait pour la flexibilité quant au choix de l'horaire de travail Q9

La question suivante s'intéresse à l'attrait des individus pour les employeurs proposant des possibilités de travail flexible : « Proposer des possibilités de travailler 'n'importe où, n'importe quand' rend-il, selon vous, un employeur plus attractif ? »<sup>19</sup>. Les répondants perçoivent le travail flexible comme un gain d'attractivité pour l'employeur à hauteur de 2.12. Nous pouvons donc répondre par la positive et affirmer que le travail flexible rend, effectivement, un employeur plus attractif.

<sup>17</sup> cf Annexe 2.4. Résultats Génération Y ; Graphique 15 / Tableau 5 - Génération Y - Attrait pour la flexibilité quant au choix du lieu de travail Q8

<sup>18</sup> cf Annexe 2.4. Résultats Génération Y ; Graphique 16 / Tableau 6 - Génération Y - Attrait pour la flexibilité quant au choix de l'horaire de travail Q8

<sup>19</sup> cf Annexe 2.4. Résultats Génération Y ; Graphique 17 / Tableau 7 - Génération Y - Travail flexible comme gain d'attractivité pour l'employeur Q10



*Graphique 11. Travail flexible comme gain d'attractivité pour l'employeur Q10*

Étant donné que nous savons désormais que le travail flexible est un élément attractif pour les répondants, la question suivante cherche à savoir si ces derniers se renseignent sur l'employeur au préalable, afin d'avoir potentiellement connaissance des possibilités en matière de travail flexible : « Lors d'une recherche d'emploi, vous intéressez-vous aux conditions de travail offertes par un employeur ? »<sup>20</sup>. Nous pouvons constater que, selon le graphique ci-dessous, la plupart des répondants s'y intéressent fortement (1.79).

Afin de connaître leur disposition à postuler auprès d'un employeur qui propose des possibilités de travail flexible et dans le but d'évaluer la différence entre l'intention et l'action, nous leur avons soumis la question suivante : « Seriez-vous plus enclin à postuler chez un employeur vous offrant des possibilités de travail flexible ? »<sup>21</sup>. Cette question est directement corrélée à notre hypothèse « H3 : La génération Y est plus encline à postuler auprès d'un employeur lui proposant un mode de travail flexible en terme d'horaires et de lieux de travail ».

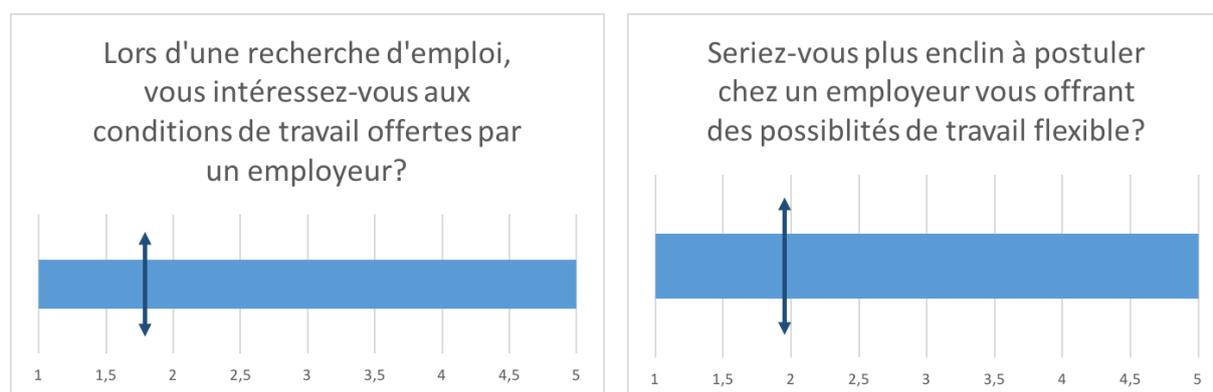
L'analyse révèle que les répondants, avec un score de 1.95, sont effectivement plus enclins à postuler auprès d'un employeur leur proposant des possibilités de travail flexible. Au vu des questions susmentionnées, nous pouvons toutefois compléter la réponse en précisant que la flexibilité en terme d'horaire de travail est plus importante à leurs yeux que celle en terme de lieu de travail. Les deux éléments sont corrélés positivement et, au travers de cette dernière

<sup>20</sup> cf Annexe 2.4. Résultats Génération Y ; Graphique 18 / Tableau 8 - Génération Y - Intérêt pour les conditions de travail offertes par un employeur lors d'une recherche d'emploi Q11

<sup>21</sup> cf Annexe 2.4. Résultats Génération Y ; Graphique 19 / Tableau 9 - Génération Y - Disposition à postuler auprès d'un employeur proposant des possibilités de travail flexible Q12

question, auraient non seulement un impact sur la perception et l'intention des individus, mais également sur l'action au travers de l'acte de postulation.

Par conséquent, notre hypothèse H3, selon laquelle la génération Y est plus encline à postuler auprès d'un employeur qui lui propose un mode de travail flexible en terme d'horaires et de lieux de travail est validée, mais nous pouvons préciser que si les deux aspects – horaires et lieux de travail flexibles – sont tous deux attrayants, une préférence en terme d'horaires flexibles est tout de même mise en évidence.



Graphique 12. Intérêt pour les conditions de travail offertes par un employeur lors d'une recherche d'emploi Q11 / Disposition à postuler auprès d'un employeur proposant des possibilités de travail flexible Q12

Au vu des variations en terme d'ancres de carrière entre les étudiants ainsi que les individus actifs professionnellement depuis 0-4 ans face aux individus actifs professionnellement depuis 5 ans ou plus, exposées dans le chapitre ci-dessus, nous pouvons nous demander si ces différences valent également en terme d'attrait pour le travail flexible. Selon sa situation professionnelle, une catégorie d'individus montre-t-elle plus d'attrait pour le travail flexible ?

Après analyse, nous pouvons affirmer que les résultats ne sont pas fondamentalement différents entre les groupes et qu'ils sont même plutôt homogènes<sup>22</sup>. La génération Y apporte ainsi une voix unanime en ce qui concerne le travail flexible, la situation professionnelle ne semblant pas avoir d'impact sur leur opinion à ce sujet.

Pour approfondir cette homogénéité apparente des résultats, nous avons également fait l'exercice en terme de différences de genre. Là encore, les résultats révèlent une très forte homogénéité parmi les réponses, qui ne permettent pas de distinguer un attrait plus ou moins supérieur pour le travail flexible en fonction du genre<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> cf Annexe 2.5. Résultats Génération Y et situation professionnelle ; Tableau 14

<sup>23</sup> cf Annexe 2.6. Résultats Génération Y et genre ; Tableau 16

Cette première partie d'analyse, qui a mobilisé les résultats d'une enquête par questionnaire afin d'en apprendre davantage sur les logiques de carrière de la génération Y ainsi que leur attrait pour le travail flexible, nous permet désormais de passer à la seconde partie d'analyse, qui change de point de vue en s'intéressant aux employeurs.

Dès lors, les employeurs communiquent-ils sur des éléments attrayants pour la génération Y, au vu de ce que nous a appris l'analyse, développée ci-dessus ?

### **3.3. Analyse de la communication marque employeur**

Cette seconde partie analytique est, comme précisé dans la méthodologie, basée sur l'analyse de contenu des pages emploi des sites internet ainsi que des profils LinkedIn de deux entreprises : Swisscom et les CFF.

Toutes deux sont régulièrement classées parmi les meilleurs employeurs, à l'image du classement de Bilan qui se base sur des critères divers (« rémunération ; politique de promotion de la santé ; développement et formation ; responsabilité sociale d'entreprise ; promotion de l'égalité ; aménagement du temps de travail ; vacances et congés ; mobilité ; prévoyance ; autres avantages ; communication, motivation et participation » (Guertchakoff, *op.cit.*, p.30)).

Le classement susmentionné positionne, en 2018, notamment Swisscom en 2<sup>ème</sup> position dans la catégorie « Grande entreprises » ainsi qu'en 7<sup>ème</sup> position du classement général des employeurs romands, toutes catégories confondues (Guertchakoff, *op.cit.*, p. 33, 35).

Au travers de cette analyse, nous allons ainsi découvrir les différentes thématiques et les avantages mis en avant dans la communication marque employeur des entreprises susmentionnées, notamment en terme de travail flexible. Quelles conditions avantageuses proposent-elles ? Quels sont les avantages mis en avant et par quels moyens ? Quels discours ces entreprises tiennent-elles face aux candidats potentiels ?

### 3.3.1. *Swisscom*

La structure de la page emploi de Swisscom est complexe et son contenu très dense et diversifié<sup>24</sup>. L'entreprise communique sur les avantages de rejoindre son entreprise principalement au travers de la catégorie « Pourquoi Swisscom », dont nous détaillons le contenu ci-dessous.

Quant à sa communication sur LinkedIn, Swisscom publie sur son profil beaucoup de contenus. En effet, ce sont quinze à vingt publications mensuelles qui rythment le profil de Swisscom. Ces dernières sont publiées en anglais ou en allemand et renvoient régulièrement vers des articles du blog TIC, notamment, sur lequel nous reviendrons par la suite. Swisscom profite également de LinkedIn pour annoncer sa participation à divers événements, dont certains ont pour but de recruter de nouveaux talents (B28, B37, B38, B41, B34)<sup>25</sup>.

La vision de Swisscom, « En tant que numéro 1, nous façonnons l'avenir. Ensemble, nous enthousiasmons les gens dans ce monde interconnecté » (B61) se reflète dans la présentation générale du monde du travail de l'entreprise.

Un job qui va t'enthousiasmer. La numérisation change tout. Et tu as envie de contribuer à façonner l'avenir. Avec des personnes qui t'inspirent. Dans un environnement stimulant. Qui te fait évoluer jour après jour. Découvre comment un poste chez Swisscom peut t'enthousiasmer (B57).

Enthousiasme, numérisation, avenir, inspiration, stimulation, évolution : autant de termes qui reviennent de manière récurrente dans la communication de l'entreprise, comme nous le relèverons dans ce chapitre. Swisscom répond à la question « Pourquoi Swisscom » en mettant en avant cinq raisons principales, en plus de la possibilité de « façonner (...) l'avenir interconnecté de la Suisse » (B58) :

1. Ton job est captivant et exigeant – dès le premier jour. 2. Tu peux proposer et concrétiser tes idées. 3. Tu façannes l'avenir de la Suisse interconnectée dans un environnement qui évolue au quotidien. 4. Tu travailles avec beaucoup de flexibilité. 5. Tu te développes sur le plan personnel et professionnel (B58).

Le quatrième point susmentionné nous intéresse particulièrement dans le cadre de ce travail, car il est axé sur le travail flexible. Nous allons donc, dans un premier temps, relever les

---

<sup>24</sup> cf Annexe 3.1. Structures des pages emploi des sites internet ; Figure 11 – Structure de la page emploi du site internet de Swisscom

<sup>25</sup> cf Annexe 3.2. Grille d'analyse de contenu. Ce type de numérotation fait référence à la grille d'analyse, et ceci est valable pour tout le chapitre 3.3.

différents arguments présentés par Swisscom à ce sujet. Swisscom présente l'initiative *Work Smart* – dont il compte parmi les initiateurs et promoteurs (B93), de la manière suivante.

Chez Swisscom nous travaillons intelligemment et donc plus efficacement. Nous travaillons avec flexibilité et en réseau. Tu organises tes journées de travail et choisis le meilleur environnement pour tes missions, chaque fois que cela est possible : sur le site Swisscom, en *Home Office*, sur des *Third Spaces* comme p. ex. au café au coin de la rue ou bien en déplacement dans le train. Tu regroupes les activités localisées et exploites la possibilité de participer à des réunions en virtuel. Swisscom te propose une infrastructure adaptée – et te permet de travailler intelligemment (B60).

Swisscom offre ainsi à ses collaborateurs une certaine flexibilité en terme d'horaires ainsi qu'en terme de lieux. L'entreprise met en avant la flexibilité et la possibilité d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle : « Nous nous adaptons à ta situation personnelle en te proposant des modèles de travail modernes tels que les horaires flexibles, l'achat de congés, le temps partiel, le temps partiel à l'essai, le télétravail ou le *Job Sharing* » (B63). Les congés peuvent également être adaptés en fonction des souhaits des collaborateurs, qui ont la possibilité de prendre un congé non payé ou d'acheter annuellement jusqu'à deux semaines de vacances supplémentaires (B86).

Le congé de maternité est de 18 semaines – bien au-dessus du minimum légal de 14 semaines (Confédération suisse, *s.d.*) – et le congé paternité est de trois semaines (B87) – alors qu'il n'est pas obligatoire (Confédération suisse, *s.d.*). Swisscom soutient également les pères en proposant des cours intensifs qui visent à leur permettre de trouver l'équilibre en tant que père et ainsi concilier ce nouveau rôle à celui de conjoint et de collaborateur (B10). Le programme *Childcare*, proposé par Swisscom, a pour but d'accompagner les parents sur leurs questions relatives à la prise en charge des enfants et d'offrir une participation financière, sous certaines conditions, aux frais de garde des enfants (B87).

Des collaborateurs témoignent de cette flexibilité appréciable en tant que parents, qui offre la possibilité d'adapter ses horaires aux rendez-vous chez le pédiatre, par exemple (B113), ou simplement de passer du temps avec sa famille : « Comme je suis père de deux petits enfants, j'ai mon jour de père. Swisscom a rendu cela possible dès le début. Et en cas d'urgence, on reste quand même joignable, grâce à la technologie. On peut vérifier ses mails ou téléphoner. Les conditions de travail flexibles sont vraiment géniales » (B78).

Ces possibilités de travail flexible ne s'adressent toutefois pas uniquement aux parents. Le modèle de travail *Work&Care* cible ainsi les collaborateurs s'occupant de proches malades et nécessitant également une certaine souplesse (B87). Quant aux grands sportifs, Swisscom s'y

intéresse en leur proposant des possibilités pour concilier, là encore, plusieurs activités. Il existe notamment une classe Apprentissage et Sport pour les apprentis qui le souhaitent : « Mon apprentissage d'employé de commerce chez Swisscom dure quatre ans. Je suis dans une classe spéciale Apprentissage et Sport, où je travaille cinq heures par jour, ce qui me laisse du temps pour danser » (B106).

Outre les modèles de travail flexibles, nous avons mentionné la volonté de Swisscom de communiquer au sujet de ses espaces de travail flexibles. L'entreprise met en avant cet élément et présente une variété d'univers de travail modernes et collaboratifs : « Nos lieux de travail sont aussi individuels que toi » (B89). Swisscom offre, par exemple, la possibilité à ses collaborateurs de travailler dans des espaces de *coworking*, permettant l'échange et l'inspiration (B90). Cet espace de travail est proposé notamment dans deux lieux, *The Impact Hub* et *The Pirates Hub* (B90).

Les *Impact Hubs* à Zurich font partie d'un réseau global de *Co-Working Spaces* accueillant à la fois *start-ups*, grandes entreprises et innovateurs de toutes les générations, de tous les secteurs et de tous les métiers, au sein d'un écosystème collaboratif. Tu y rencontres des créateurs, des fans de technologies et des entrepreneurs. Au travail ou dans des ateliers, événements ou conférences (B94).

D'autres lieux, comme les espaces *Business Parks*, *Brain Gym* ou *Swisscom Digital Lab*, permettent des échanges interdisciplinaires entre collègues (B91, B2) ou en présence d'étudiants et chercheurs (B92). Enfin, certains bâtiments sont dotés de caractéristiques particulières, comme le siège principal de Swisscom, dont le toit héberge trois ruches, prises en charge par les collaborateurs (B109).

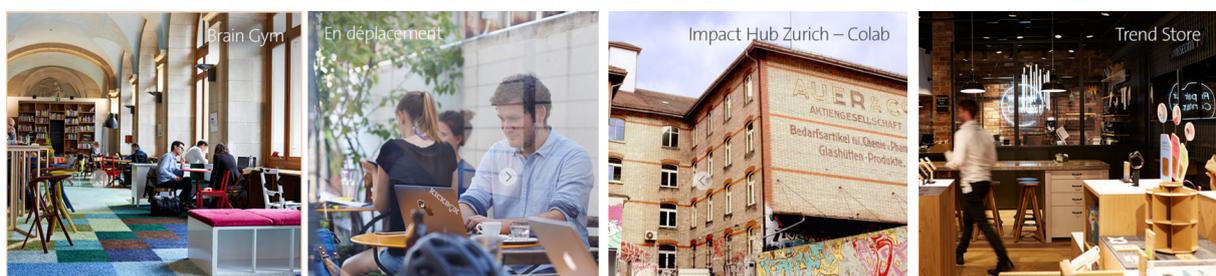


Figure 5. Exemple de l'offre Swisscom en terme de lieux de travail

Les formes de travail flexibles offrent, du point de vue de Swisscom, plusieurs avantages : « Tu gagnes ainsi du temps pour te consacrer à l'essentiel, tu protèges les ressources et soulages les infrastructures de transport (B93) ». Elles dépendent toutefois de l'activité exercée au sein de

l'entreprise, car les collaborateurs en contact direct avec les clients sont tributaires des horaires des magasins (B93). Swisscom propose une évolution du monde de travail à ses collaborateurs, mais il œuvre également à cette évolution de manière plus large en proposant des services y relatifs à ses clients.

Le monde du travail change. Nous travaillons où nous le voulons, quand nous le voulons. Et nous sommes plus créatifs et plus productifs que jamais. Pour atteindre nos objectifs, nous nous mettons en réseau avec d'autres et utilisons des formes de collaboration agiles. Nous souhaitons qu'un maximum d'entreprises travaillent intelligemment – de façon optimisée et plus efficace. Swisscom accompagne donc ses clients professionnels dans les nouveaux mondes du travail et leur apporte son savoir-faire en travail mobile (B70).

Après avoir détaillé l'offre en terme de travail flexible, nous pouvons nous pencher, dans un deuxième temps, sur la communication de Swisscom en terme de santé, bien-être et loisirs. Swisscom propose aux collaborateurs le programme de loisirs *Move!* (B62). Ce dernier offre de nombreuses activités données par et pour les collaborateurs, dans le but de « libérer de la pression » (B63) et « recharger tes batteries au quotidien » (B63).

Swisscom organise également pour ses collaborateurs des *Swisscom Games* (B62), de manière ponctuelle, et possède sa ligue dans le domaine du e-sport (B35). Enfin, les collaborateurs souhaitant œuvrer pour la société et l'environnement peuvent prendre part au programme de bénévolat d'entreprise, *Give&Grow*, dont une fois par an sur leur temps de travail (B62).

Dans un troisième temps, Swisscom traite de la thématique de la diversité, notamment au travers du genre. L'univers a priori plutôt masculin de la télécommunication est contrebalancé par la mise en avant des femmes, dans un domaine où la société les attend moins.

Swisscom a ainsi développé une communauté interne, dénommée *Women in Tech and Lead Network* (B62) : « Nous sommes environ 100 femmes à exercer des métiers techniques, nous créons des réseaux, échangeons et améliorons notre visibilité chez Swisscom » (B103). La créatrice de la communauté présente son ambition pour ce projet : « susciter l'enthousiasme des jeunes femmes pour les métiers techniques » (B103).

Sur cette même idée, une collaboratrice propose, de manière bénévole, des cours de robotiques dans les écoles : « les enfants ont été surpris d'apprendre que le premier programmeur était une femme. D'ailleurs, nombre de filles ne savent pas de nos jours si elles seraient douées ou prendraient plaisir à faire de la programmation » (B102). Une autre témoigne de son statut de femme dans un monde plutôt masculin : « Je serai bientôt la première femme à terminer un apprentissage d'électricienne CFC » (B111).

Swisscom rend visible sa volonté de valoriser la diversité en participant à l'évènement *Gender Equality in Business* ou à des évènements s'adressant exclusivement aux femmes, comme c'est le cas du salon d'emploi *Women's Contact Day* (B7). La diversité ne concerne pas uniquement le genre, mais également d'autres thématiques, comme celle du handicap. Un collaborateur présente ainsi son apport sur la question : « Je suis responsable de la thématique de l'accessibilité chez Swisscom. J'aspire à ce que tous les hommes et les femmes souffrant d'atteintes sensorielles puissent accéder au monde numérique. Ce n'est malheureusement pas encore le cas partout, y compris chez Swisscom » (B116).

Un autre aspect pouvant être relevé dans la communication de Swisscom est celui du développement : « Déploie tout ton potentiel. Swisscom te propose de très nombreuses possibilités d'évolution. Tu te développes avec tes missions, relèves de nouveaux défis et façannes toi-même ton avenir professionnel » (B73). En ce sens, l'entreprise a mis sur pied des formations ainsi que divers programmes de carrières dans le but de faire évoluer ses collaborateurs.

Nous évoluons dans un environnement en mutation constante. Il faut savoir que les nouveautés peuvent devenir obsolètes du jour au lendemain. C'est pourquoi, nous investissons dans toi et ton employabilité avec cinq jours de formation continue par an. À cela s'ajoutent beaucoup d'autres possibilités de développement : *on-the-job*, projets dans d'autres secteurs de l'entreprise auxquels tu postules sur une place du marché, workshops sur les nouvelles technologies et les formes de travail agiles, bilans de compétences, programmes de talents et formations sur mesure selon tes besoins (B65).

Le programme de talents *Step Up* est présenté au travers de témoignages de collaborateurs ayant pu se développer au sein de l'entreprise : « Avec le programme de talents *Step Up*, j'ai réveillé des talents qui sommeillaient en moi et que je continue à développer sans cesse aujourd'hui encore » (B74). Ce programme offre un encadrement étroit (B76) et de nombreuses possibilités, comme en témoignent des collaborateurs : « Aucune porte n'est fermée chez nous » (B76), « Si tu as un objectif clair et tu travailles dur pour l'atteindre, dans cette entreprise tout est possible » (B80), « Can-do-attitude. Tout est possible. Il faut que tu aies la volonté de réussir » (B75).

Il ressort que Swisscom offre beaucoup de possibilités de développement et d'évolution, mais des efforts sont à fournir en retour (B78). Swisscom rend visible les évolutions de ses collaborateurs et les récompense, notamment au travers d'une remise de prix pour jeunes professionnels (B12).

Un accent particulier est mis sur les jeunes talents et l'entrée dans l'univers professionnel de Swisscom, via le programme *Next Generation*, qui permet de démarrer sa carrière professionnelle (B96).

Tu as terminé l'école ou tes études et tu veux passer à l'étape suivante ? Tu es à l'aise dans le monde numérique, tu veux apprendre chaque jour des nouveautés et réaliser quelque chose de grand avec tes collègues ? Commence dès maintenant ta carrière par un apprentissage classique, un apprentissage accéléré *Way-up*, un stage ou le parcours de Bachelor intégré à la pratique. Ou peut-être en qualité de *Trainee* avec un stage *Step In* pour étudiant(e)s de haute école. *Next Generation* – pour te lancer dans l'avenir avec Swisscom (B98).

Swisscom offre ainsi de nombreuses possibilités pour les jeunes et investit dans la formation. L'entreprise met en avant la jeune génération (B42) et a permis de former, en vingt ans, environ 6'000 apprentis afin de les amener à contribuer au développement de Swisscom (B20).

De plus, l'ambiance de travail chez Swisscom revient de manière régulière comme thématique. Swisscom se démarque par une hiérarchie plate (B80) où le tutoiement est de rigueur : « Nous sommes tous sur un pied d'égalité et nous nous tutoyons, de l'apprenant jusqu'au plus haut dirigeant » (B61). Le tutoiement est d'ailleurs également utilisé lorsque Swisscom communique avec des candidats potentiels. Par ailleurs, un élément central et récurrent est celui de la collaboration, de l'échange.

C'est pourquoi la façon dont nous collaborons est une priorité centrale pour nous. Chez nous, tu travailles de façon flexible et en réseau avec les autres. Dans une culture marquée par un climat de confiance et une ouverture d'esprit. Et qui favorise durablement l'autonomie et la valorisation (B59).

Les échanges entre les collaborateurs sont valorisés, autant au sein d'équipes intersectorielles et intergénérationnelles (B61), qu'au travers des activités entre collègues : « Chez Swisscom, les possibilités sont nombreuses pour découvrir tes collègues et échanger avec eux dans un autre environnement » (B62). L'évènement *WOLEvent* a pour objectif de développer cet état d'esprit de travail en réseau (B27). Au sein de l'entreprise, la collaboration et la cordialité sont ainsi présentes dans le quotidien de travail (B75) et il s'agit de notions centrales : « Chez Swisscom, nous savons que la réussite ne peut être que collective » (B85). Cette collaboration au sein de l'entreprise est de forme agile et tournée vers la holacratie ; elle favorise ainsi l'autonomie : « chez Swisscom tu assumes une responsabilité, prends des décisions par toi-même et adoptes une pensée globale » (B64).

Swisscom présente également des arguments en terme de salaires, de conditions et d'avantages divers. En ce qui concerne le salaire, celui-ci dépend de deux facteurs.

Et comme nous souhaitons que tu restes motivé sur le long terme, nous te proposons un salaire équitable. Afin que tu saches ce que nous entendons par salaire équitable, nous avons conçu un système salarial transparent. Il repose sur deux piliers : l'orientation sur le marché et l'orientation sur la performance. En clair, tu perçois un salaire conforme au marché et tes bonnes performances sont récompensées en plus (B85).

Cela reprend la logique susmentionnée selon laquelle l'évolution est possible, pour autant que les collaborateurs travaillent dur. La performance individuelle est ainsi valorisée, mais le salaire tient également compte des objectifs atteints par l'entreprise (B83). Les conditions de travail sont déterminées par une convention collective de travail (CCT) ayant été mise sur pied en collaboration avec les partenaires sociaux (B83).

De plus, Swisscom est affilié à la caisse de pensions comPlan, qui propose une prévoyance vieillesse étendue. L'entreprise met en avant comPlan en tant qu'avantage : « Par ailleurs, la caisse de pensions de Swisscom obtient régulièrement les meilleures notes dans les classements indépendants réalisés » (B84). Enfin, divers bénéfices sont offerts aux collaborateurs, comme des rabais sur certains produits Swisscom ou sur les transports publics, ainsi que l'accès à des restaurants du personnel (B88).

Finalement, une large part de la communication de Swisscom traite de thématiques liées à l'univers de la télécommunication et aux métiers exercés au sein de l'entreprise : numérisation, sécurité, urbanisation, mobilité, communication, etc. Swisscom exprime sa dépendance envers ses collaborateurs pour l'aider à développer l'entreprise et contribuer aux évolutions (B68) : « nous avons besoin de toutes tes idées » (B71).

A l'avenir, les industries vont encore davantage se combiner pour révolutionner notre économie. Nous avons besoin pour cela de réseaux fiables et performants. Et bien sûr de toi. Avec nous, tu peux développer des solutions intelligentes et accompagner nos clients dans le monde numérique (B67).

Un collaborateur qui rejoint Swisscom aidera ainsi l'entreprise à développer les villes de demain (B69), à optimiser les transports (B71), à améliorer les connexions et la mise en réseau (B72), etc. Des sujets comme l'intelligence artificielle (B81, B9), les données (B31, B48), les serveurs (B8), les technologies digitales (B39), le *cloud* (B51), l'internet des objets (B17) ou encore la digitalisation (B21, B30) sont fréquemment abordés par Swisscom et ses collaborateurs au travers de témoignages ou d'articles paraissant sur le blog TIC (B98).

Swisscom relate également sa participation à des événements, qu'ils soient en lien avec la durabilité - comme lors du Climathon (B26), avec la technologie – lors d'un *hackaton drones*

*challenge* (B26) ou du *Swisscom Connected Event* (B29), ou encore avec la mise en commun d'idées – lors de sessions de *brain storming* aux événements *DevWednesday!* (B4, B52). Enfin, les métiers sont également présentés par l'entreprise, via notamment des témoignages, des reportages et des partages d'expériences (B99, B100, B101, B102, B103, B112, B116, B117, B118, B119, B121, B122, B15, B36, B47, B55). Certains événements comme la journée interne *MyFuture Day*, au sujet du futur professionnel (B24), ou les *SwissSkills* 2018 (B49), sont l'occasion pour Swisscom de mettre en avant les métiers exercés en son sein.

La communication marque employeur de Swisscom ayant été développée, nous allons nous intéresser à celle des CFF. Qu'en est-il de leur côté ? Certaines thématiques ou certains discours se recoupent-ils ?

### 3.3.2. SBB CFF FFS

Le contenu de la page emploi de l'entreprise CFF est structuré en quatre axes principaux : les offres d'emploi, la présentation des métiers exercés aux CFF, « Travailler aux CFF » et la formation<sup>26</sup>. C'est l'axe « Travailler aux CFF » qui a été analysé plus en détail dans ce travail, car il regroupe de nombreuses informations transmises par les CFF dans le but de communiquer sur sa marque employeur. Il présente et met en avant les avantages de rejoindre l'entreprise.

Quant au profil LinkedIn de l'entreprise, il est composé de publications variées permettant aux CFF de communiquer sa marque employeur notamment au travers de la mise en visibilité de certains employés (en scénarisant des mini-reportages et des présentations de métiers). Les CFF profitent de ce média social pour annoncer sa présence à divers événements, dont certains sont liés aux aspects RH (A15, A16, A19, A20, A21, A50), ou pour traiter de thématiques relatives à l'univers des CFF, comme celui de la mobilité.

Les publications LinkedIn renvoient régulièrement à des articles sur le site CFF ou à du contenu vidéo. En moyenne, les CFF publient environ cinq postes par mois. Une cinquantaine de postes ont ainsi été publiés durant l'année 2018 en langue française (et le même nombre en allemand, chaque poste étant publié dans les deux langues).

---

<sup>26</sup> cf Annexe 3.1. Structures des pages emploi des sites internet ; Figure 12 – Structure de la page emploi du site internet des CFF

Premièrement, l'un des aspects présents dans la communication de la marque employeur des CFF est celui du travail flexible et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, comme l'entreprise le met en avant sous forme de slogan à la fin de certaines de ses vidéos : « Nous encourageons les modèles de travail flexibles » (A89).

Mener de front sa vie de famille ou de couple, son travail et ses loisirs peut être un sacré défi. C'est pourquoi nous soutenons et encourageons l'équilibre personnel de nos collaboratrices et collaborateurs. En proposant des modèles de temps de travail novateurs et des prestations complémentaires attrayantes, nous contribuons dans une large mesure à leur qualité de vie. Il nous tient à cœur de permettre aux membres de notre personnel de concilier travail et vie privée (A57).

Les CFF cherchent à proposer des horaires de travail « flexibles et individuels » (A57), lorsque la fonction le permet. Certaines fonctions impliquent notamment des horaires irréguliers, incluant le travail de nuit ou le week-end<sup>27</sup>. Concrètement, cela se traduit par l'annualisation du temps de travail, le travail à temps partiel ou la semaine de travail à 41 heures (A57).

Le travail à temps partiel présente, rien qu'à lui, plusieurs options : la durée de travail peut être réduite de manière hebdomadaire – par exemple au travers d'un jour de congé par semaine, de manière quotidienne – au travers de journées plus courtes, ou encore de manière annuelle – le taux annuel est lissé sur toute l'année et permet de travailler à certaines périodes davantage et de récupérer durant d'autres périodes. Ce modèle est évoqué par une collaboratrice, dans son portrait.

Étant donné que mes voyages et mes engagements bénévoles s'étendent généralement sur un à deux mois, j'ai recherché un modèle de travail adapté. Je travaille à 90% comme agente commerciale des trains. Toutefois, j'exerce mon activité à 100% et je récupère les 10% hebdomadaires en bloc. Cette solution me donne toute latitude pour organiser ma vie comme je l'entends (A69).

Enfin, le temps partiel peut être combiné à des possibilités de *jobsharing* (A58), comme l'illustre une collaboratrice au travers de son portrait : « Je travaille aux CFF en tant que spécialiste RH, à 60%, dans le cadre du *jobsharing*. Ce modèle me permet de mener ma vie avec une grande liberté et de trouver le bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, aussi bien pour moi que pour ma famille » (A62).

Comme au travers de ce témoignage, les CFF mettent l'accent sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, en particulier en lien avec les situations de vie de famille. L'entreprise présente les offres « *Kidz Care* », qui permettent de soutenir et d'accompagner les

<sup>27</sup> « Comme plus grand obstacle au travail mobile, on indique le fait que le travail d'équipe exige une proximité géographique (54 %) » (Weichbrodt, Berset & Schläppi, *op.cit.*).

collaborateurs dans la recherche de solutions de garde, ou de prendre en charge une partie des frais de garde (jusqu'à 90%, en fonction du revenu du collaborateur) (A62).

Les CFF offrent, par ailleurs, à leurs collaboratrices un congé maternité d'une durée de 18 semaines – là aussi, au-dessus du minimum légal – et un congé paternité de dix jours – alors que ce dernier n'est pas obligatoire, comme déjà mentionné. De plus, les familles ont la possibilité de faire la demande d'un congé non payé, d'une durée allant jusqu'à trois mois, afin de prolonger la présence auprès du nouveau-né (A63). Plusieurs témoignages de collaborateurs sont présentés afin de mettre en avant ces avantages (A70, A72, A73, A74), sur le même modèle que le portrait suivant.

Les longs congés de maternité et pour l'éducation des enfants accordés par les CFF ont été très appréciés après leur naissance. [...] Pas si simple de mener de front tenue du ménage, famille, travail et hobbies, mais en optant pour une activité à 70% comme cheffe de projet IT, j'ai trouvé la solution optimale. Flexible, je travaille trois à quatre jours par semaine et peux aménager mes horaires à ma guise. En fonction de la situation, je travaille au bureau, en déplacement ou à la maison. Grâce aux CFF, qui soutiennent cette forme de travail, avoir une famille et travailler à temps partiel ne m'empêche pas de relever des défis professionnels intéressants et de profiter d'offres de perfectionnement de qualité (A71).

Les modèles de travail flexibles ne s'adressent toutefois pas uniquement aux collaborateurs ayant une famille ; ils peuvent, par exemple, permettre aux collaborateurs de concilier une activité sportive à côté du travail (A61). C'est notamment le cas d'un collaborateur présenté pour la conciliation de son activité professionnelle aux CFF et son activité sportive de curleur de compétition (A38).

Cette flexibilité s'étend également aux possibilités de retraite. Les CFF présentent les différents modèles d'avenir proposés.

Les modèles d'avenir – trois modèles de retraite et un modèle de durée de la vie active – offrent à nos collaboratrices et collaborateurs des solutions flexibles uniques et personnalisées pour organiser leur temps de travail et leur temps libre au cours de leur activité professionnelle et même au-delà (A65).

Il est alors possible de prendre une pré-retraite – et ainsi arrêter de travailler avant l'âge de la retraite, ou de travailler au-delà de la retraite, grâce au modèle Activa : « Grâce à celui-ci, il (*ndlr : un collaborateur*) pourrait par exemple réduire son taux d'occupation à 60% dès 63 ans et ne pas partir à la retraite à 65 ans, mais continuer de travailler à temps partiel jusqu'à 67 ans maximum » (A67).

De plus, le modèle de durée de la vie active Flexa « permet de cumuler temps (heures supplémentaires, prime de fidélité) et argent (13e mois, part du salaire annuel). Cette épargne permet ensuite de prendre un congé sabbatique ou de réduire son taux d'occupation tout en continuant à percevoir son salaire » (A66).

Les possibilités de travail flexible sont également mises en lien avec le travail mobile, faisant référence aux lieux de travail.

Est qualifié de mobile le travail qui n'est pas effectué à la place de travail aux CFF. Les tâches peuvent ainsi être accomplies à la maison (« travail à domicile »), en déplacement, chez des clients ou dans d'autres unités internes ou externes aux CFF (A60).

Une fois encore, le travail mobile est illustré grâce à des portraits de collaborateurs : « Par ailleurs, je peux aussi effectuer mes tâches en déplacement et à la maison. La flexibilité offerte par ce modèle de travail me permet de répartir mon temps de manière optimale » (A61).

Si les CFF proposent les possibilités de travail flexible susmentionnées, c'est parce que l'entreprise a adopté en 2015 l'initiative *Work Smart*, qui vise à ce que les collaborateurs gagnent en flexibilité, autant dans leur rythme professionnel que dans leur temps libre (A60).

Pour les CFF, *Work Smart* signifie avant tout *Travel Smart*. Nous souhaitons que nos collaborateurs voyagent dans la mesure du possible en dehors des heures de pointe. Cela offre plus de place pour tous les usagers, plus de tranquillité, davantage de confort et ceux qui veulent peuvent travailler de façon plus productive (A60).

Outre les avantages perçus par les collaborateurs, c'est également un moyen pour les CFF de mieux répartir les usagers des transports ferroviaires dans la journée, ce qui engendre des économies à différents niveaux (A89).

L'offre de travail flexible est donc large chez les CFF et est susceptible d'évoluer. Plusieurs équipes ont ainsi pris part à la « *Work Smart Week* » en Suisse, en collaboration avec d'autres entreprises, afin de rendre visible la flexibilité au travers de challenges : « les CFF entendent montrer ce que signifie de nos jours le travail flexible et mobile » (A35). Les CFF ne communiquent toutefois pas uniquement sur le travail flexible, mais mentionnent d'autres avantages de rejoindre leur entreprise.

Secondement, ils proposent aux collaborateurs des offres de loisirs ou autres solutions afin de promouvoir la santé et le bien-être des collaborateurs, qui est l'une des préoccupations des CFF en tant qu'employeur.

Les CFF s'engagent en faveur de la santé et de l'employabilité de leurs collaboratrices et collaborateurs. Ils favorisent les aptitudes de leur personnel par la prévention, le fidélisent grâce à

des interventions précoces et le retrouvent grâce à la réintégration. Ils assument ainsi leur importante part de responsabilité sociale (A80).

L'une des mesures prises afin de préserver la santé des collaborateurs a notamment été la formation et la sensibilisation des cadres au thème de la santé. À travers leur conduite, ces derniers ont un rôle actif à jouer face à leurs employés. Le projet « Planification saine du personnel » (A81) vise, par exemple, à proposer aux collaborateurs davantage de temps de repos entre les jours de travail (A81). La santé psychique est également prise en compte par l'employeur, qui propose une écoute active aux collaborateurs ainsi que des mesures concrètes pour l'améliorer (A9, A43).

De plus, la préservation de la santé des collaborateurs passe également par la sécurité de ces derniers : « La sécurité est notre priorité absolue. Les CFF s'y sont engagés et depuis des années, ils renforcent avec succès la sécurité au travail et pendant les loisirs. Ils créent des conditions cadres pour une attitude sûre et offrent ainsi une base importante pour la santé du personnel » (A80).

Enfin, l'entreprise a mis sur pied une offre d'activités au travers de la plateforme « CFF actifs » (A81). Chaque collaborateur a ainsi la possibilité de proposer l'une ou l'autre activité sportive ou culturelle à ses collègues, via la plateforme, ou de s'inscrire aux activités proposées. Une collaboratrice présente cette offre : « Je suis moi-même coach de yoga et donne des leçons avec une collègue chaque mardi. C'est amusant, ça favorise le réseautage et c'est bénéfique. Des collaborateurs en bonne santé sont la base d'une entreprise en bonne santé » (A81). Les CFF disposent ainsi notamment de leur équipe de hockey sur glace (A73).

Le centre de compétences Gestion de la santé dans l'entreprise (BGM) aide les collaboratrices et collaborateurs à préserver et à promouvoir leur santé et contribue ainsi de manière déterminante à renforcer la productivité, la satisfaction au travail et l'attrait de l'employeur. Les CFF ont défini une stratégie globale en matière de santé afin de promouvoir un comportement sain, de créer des conditions de travail favorables à la santé et d'élaborer des solutions conjointement avec les collaboratrices et collaborateurs qui ne sont plus en mesure d'exercer leurs activités pour des raisons médicales (A82).

Toutes ces mesures prises par les CFF leur ont permis d'obtenir le label « *Friendly Workspace* », qui récompense l'entreprise dans sa gestion de la santé. Les CFF mettent en avant leur réussite, car la note maximale a été obtenue et cela pour la première fois en Suisse (A88).

Troisièmement, les CFF communiquent activement sur la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise. L'ouverture d'esprit et la tolérance font ainsi partie de la culture d'entreprise (A76,

A77). La page emploi propose d'ailleurs aux visiteurs du site de découvrir si leur vision est conforme à celle des CFF grâce à un outil, le « *Kulturmatcher* » (A86).

La diversité est également marquée au sein de notre personnel. Nous apprécions cette hétérogénéité et nous engageons pour un environnement de travail dans lequel l'ensemble de nos collaboratrices et collaborateurs peuvent apporter leurs atouts, leur expérience et leur façon de penser, lesquels sont appréciés et pris en compte (A76).

Les CFF assurent traiter leurs employés de manière non-discriminatoire et de les valoriser « indépendamment de leur langue, de leur sexe, de leur identité sexuelle, de leur âge, de leur orientation sexuelle, de leur origine ou de leur religion » (A76). L'entreprise va plus loin que cette obligation – un principe des droits humains – en ayant mis sur pied des mesures visant à encourager l'égalité des chances et l'ouverture d'esprit (A76), à l'image du réseau interne *QueerNet* CFF.

Que vous soyez lesbienne, gay, bisexuel-le, transsexuel-le, intersexué-e ou encore hétérosexuel-le, *QueerNet* CFF a d'une part pour but de permettre le réseautage et l'échange entre les collaborateurs. D'autre part, *QueerNet* CFF constitue le point de contact ad hoc pour les questions concernant les relations avec des personnes d'orientation et d'identité sexuelles diverses aux CFF (A76).

Quatrièmement, les CFF font connaître leurs possibilités de développement et d'évolution. Un programme de *mentoring* fait notamment le lien avec la diversité et l'inclusion, étant donné qu'il met en avant l'égalité des chances en s'adressant aux femmes. Une collaboratrice témoigne : « L'échange avec d'autres femmes m'a confortée. Savoir qu'il y a autant de femmes qui assurent des fonctions dirigeantes m'a encouragée » (A79). Un programme Talents a également pour but de soutenir les « collaboratrices et collaborateurs dans leur carrière aux CFF et les aident à renforcer leur employabilité » (A78). Les CFF s'impliquent ainsi dans le développement de son personnel.

Nous aidons nos collaboratrices et collaborateurs et nos cadres à satisfaire leurs besoins de développement individuels en leur offrant du temps ainsi qu'un soutien financier, pour autant que cela apporte une plus-value pour les CFF et leurs clients. Nous offrons de nombreuses perspectives d'évolution sous forme de formations continues internes et externes (A78).

Un autre programme, dénommé programme *Trainee*, permet, quant à lui, d'entrer dans l'entreprise par la voie d'un apprentissage ou d'un stage (A88). Outre les programmes susmentionnés, les CFF mettent en avant une offre de formation actuelle – notamment sur le domaine du numérique – et interactive, grâce à des univers d'apprentissage virtuels (A78). Les formations en ligne proposent ainsi des offres d'apprentissage flexibles « sans contrainte de temps ni de lieu » (A78), là encore.

De plus, les CFF communiquent sur des aspects de base concernant l'attractivité, comme les salaires, les conditions proposées ou les autres avantages. Leur système salarial est notamment conforme à leur culture d'inclusion, car il respecte l'équité salariale et a été reconnu par le label « *Excellence in Fair Compensation* » (A68) : « Notre système salarial tient compte des exigences du poste, récompense les prestations individuelles, prend en considération la situation sur le marché de l'emploi, crée des conditions transparentes et assure l'équité salariale dans l'entreprise » (A68).

Les conditions de travail sont régies par une convention collective de travail (CCT), mise en place en collaboration avec les représentants des salariés (A68). Enfin, les CFF mentionnent d'autres avantages de rejoindre son groupe, comme 25 jours de vacances par an (A64) – supérieur au minimum légal de quatre semaines (Confédération, *s.d.*), la gratuité de l'abonnement général de 2<sup>ème</sup> classe (sous certaines conditions), ou encore des réductions sur certains services et produits (A68).

Finalement, les CFF évoquent des thématiques liées à leur domaine, leur univers de travail. Ils font notamment un focus sur l'un ou l'autre collaborateur en présentant son rôle et son métier aux CFF : un conducteur de véhicules moteurs (A24), une assistante clientèle (A25), une cheffe circulation des trains (A48), etc. Un reportage sur un chantier amène également une vision axée « métier » (A26), tout comme une expérience originale d'échange d'emploi pour découvrir de nouvelles professions (A28).

Certains événements, comme la journée nationale « Futur en tous genres » (A3) ou « *ICTskills2018* » sont l'occasion pour les CFF de présenter la diversité de ses métiers. D'autres thématiques sont régulièrement abordées et peuvent intéresser certains professionnels ainsi que véhiculer, dans le même temps, une image d'entreprise moderne, innovante, durable. En effet, les CFF proposent des sujets liés, entre autres, à la mobilité de demain (A6, A33, A36, A37, A44) ; à la numérisation (A1, A9, A10, A23) ; ou à la durabilité – l'abonnement mobilité *Green Class* CFF (A13, A18, A34, A41, A42, A51, A39), les installations photovoltaïques sur les toits des bâtiments CFF (A29), les économies d'énergie (A31), etc.

Les contenus de la communication marque employeur des CFF ayant été détaillés, nous allons désormais les croiser avec les contenus de Swisscom pour tenter d'en faire ressortir les grandes lignes.

### 3.3.3. *Ce qu'il en ressort*

La communication marque employeur de Swisscom et des CFF, présentée ci-dessus, est regroupée sous plusieurs axes communs : la flexibilité, la santé/bien-être/loisirs, la diversité, le développement, l'ambiance de travail, les conditions et avantages, les thématiques métiers, ainsi que les récompenses.

Premièrement, nous avons pu constater que l'argument de la flexibilité est largement développé et mobilisé dans la communication marque employeur de Swisscom et des CFF. Un élément explicatif peut être celui de la taille des entreprises, car l'étude *Flex Work* fait ressortir deux aspects corrélés à une avance en terme de formes de travail flexible : les grandes entreprises (plus de 500 employés), ainsi que les entreprises faisant partie du secteur privé. En effet, ces dernières sont plus développées que les petites structures et ont une demi phase d'avance sur le domaine public (Weichbrodt, Berset & Schläppi, *op.cit.*).

De plus, les deux entreprises sélectionnées font toutes deux partie de l'initiative *Work Smart* et ont même joué un rôle actif dans sa mise sur pied. L'initiative *Work Smart* a vu le jour en 2015 et consiste en un développement du projet d'origine, le *Home Office Day*, créé en 2009 : « d'un rôle d'information, cette initiative a migré vers l'accompagnement des entreprises » (Peca, *op.cit.*). En effet, son rôle est d'accompagner les entreprises désireuses de mettre en place des formes de travail flexible (Murbach & Limina, *op.cit.*). L'initiative présente trois avantages principaux liés au *Work Smart*.

Les trois points principaux ratifiés par nos partenaires, qui figurent sur la charte pour une organisation du travail flexible et sans contraintes de lieu, sont les suivants : 1. Des conditions cadre plus motivantes pour les collaborateurs. 2. Un marché du travail mieux couvert : les employeurs gagnent en attractivité et intègrent davantage de personnes au marché du travail. 3. Une utilisation plus efficiente des ressources et des infrastructures (Murbach & Limina, *op.cit.*, p. 11).

L'initiative est soutenue par de grands employeurs suisses ainsi que de nombreuses organisations (Murbach & Limina, *op.cit.*). Les CFF et Swisscom font partie des initiateurs, avec les entreprises La Mobilière, La Poste et Witzig (Work Smart Initiative, *op.cit.*).

À sa mise en place, l'initiative a été accueillie avec scepticisme, notamment au sein de l'entreprise CFF : « Les grands défis de *Work Smart*, ce sont les habitudes des gens, les normes sociales » (A89). Cette flexibilité est désormais perçue par de nombreux collaborateurs comme un réel avantage : « Cela n'est possible que grâce à mon travail aux CFF » (A59), mais certains

collaborateurs restent réfractaires, notamment vis-à-vis du télétravail : « certains n'arrivent pas changer leurs habitudes, d'autres n'ont pas envie de travailler depuis la maison et n'ont pas trouvé le lieu adéquat » (Pasquier, 2019).

La Directrice de l'initiative, Alexandra Kühn, pointe les bénéfices du travail flexible : « Il est prouvé que le travail flexible augmente la productivité. Chacun adapte son travail selon son rythme biologique » (Pasquier, *op.cit.*). Swisscom relève les nombreuses économies effectuées grâce au travail flexible, en terme de déplacement – « 10 millions de francs par an grâce à la réduction des déplacements » (Pasquier, *op.cit.*), et d'infrastructures, notamment : « nous n'avons que septante places de travail pour 120 collaborateurs. Ce qui nous fait économiser 300'000 francs par années » (Pasquier, *op.cit.*).

L'adhésion à l'initiative *Work Smart* se traduit, comme nous avons pu le voir, par une large offre en terme de modèles de travail flexible proposée aussi bien par Swisscom, que par les CFF : *Work&Care*, *Childcare / Kidz Care*, télétravail, *Third Spaces*, *Jobsharing*, Apprentissage et Sport, taux d'activité annuel, modèle Activa, modèle de durée de la vie active Flexa, etc. De plus, les espaces de travail flexible sont, eux aussi, mis en avant, en particulier par Swisscom : espaces de *coworking*, « laboratoires » d'innovation, points de vente modernes, etc.

Enfin et pour faire référence aux risques liés au travail flexible, évoqués dans le chapitre ci-dessus, des mesures de prévention des risques sont prises par Swisscom. Sa CCT a, de ce fait, été présentée comme « *Best Practice* » lors du Congrès de la Confédération syndicale internationale (Mordini, 2018, p. 18).

Deuxièmement, la communication de la marque employeur traite de la thématique de la santé, du bien-être ainsi que des loisirs. Nous avons pu constater que les entreprises proposent plusieurs offres et programmes à leurs collaborateurs, allant dans ce sens : l'offre d'activités *Move!* / CFF actifs, ou encore des actions comme les *Swisscom games*, le programme *Give&Grow* ou la planification saine du personnel. L'importance de la sécurité, ainsi que de la santé psychique des collaborateurs, est également mise en avant.

Troisièmement, l'aspect de la diversité occupe une grande place dans la communication des entreprises sélectionnées pour l'analyse. La thématique du genre est particulièrement mise en avant. Chez Swisscom, l'arrivée des femmes dans des métiers plus techniques et habituellement associés aux hommes est, par exemple, mise en lumière.

De plus, chaque entreprise a mis sur pied un réseau de diversité et d'inclusion, *Women in Tech and Lead Network / Queer Net*, ainsi qu'un programme de *mentoring* pour femmes, développé

par les CFF. La thématique du genre n'est toutefois pas la seule qui fait référence à la diversité – le handicap est par exemple également mentionné. Cette communication vise une approche plus globale, au sens d'une grande ouverture d'esprit.

Quatrièmement, les deux entreprises exposent passablement l'axe du développement. Plusieurs programmes sont proposés et présentés : *Step Up*, *Next Generation*, stage *Step In*, programme *Trainee*, programme Talents, etc. De plus, l'accent est mis sur la possibilité de formation au sein des entreprises. Swisscom met particulièrement en avant les opportunités d'évolution au sein de son entreprise, pour autant que le collaborateur s'en donne les moyens (*can-do-attitude*).

Un cinquième axe dans la communication de la marque employeur des entreprises relève d'aspects plus tangibles, comme le salaire, les conditions de travail ainsi que divers avantages. Chaque entreprise met en avant un système salarial compétitif et valorisant les performances individuelles. Leurs conventions collectives de travail sont également brièvement présentées, ainsi que leurs prestations sociales et divers avantages proposés aux collaborateurs.

Swisscom met également en évidence l'ambiance de travail au sein de son entreprise, qui se démarque par la pratique du tutoiement à tous les niveaux. Cela fait sens au vu de la hiérarchie plate et la holocratie – un modèle de management valorise l'autonomie et l'autorité individuelle (Castillo, 2018) – qui caractérisent Swisscom. Outre l'autonomie, Swisscom met également l'accent sur l'échange, la collaboration et la valorisation présentes en son sein.

Enfin, pour assouvir l'intérêt « métier » des candidats potentiels, les entreprises communiquent également amplement sur des thématiques directement liées aux activités de l'entreprise et de ses collaborateurs. Swisscom énonce son besoin de collaborateurs pour construire l'avenir et beaucoup de contenus concernent la numérisation, la sécurité, l'urbanisation, la mobilité, la communication, etc. Les CFF transmettent une vision d'innovation, tournée vers le futur elle aussi, et traitent de la durabilité, de la digitalisation, du monde numérique, de la mobilité de demain, etc.

Pour développer ces différentes thématiques, les deux entreprises laissent grandement la place à leurs collaborateurs, les mieux placés pour parler de « thématiques métiers ». Ainsi, des reportages, des portraits ou des articles de blog permettent aux collaborateurs de se présenter, de décrire leur métier ainsi que leur rôle au sein de l'entreprise. Par ce biais, Swisscom et les CFF mettent en scène de réels ambassadeurs, qui jouent un rôle actif dans la diffusion de la marque employeur de leur entreprise. Comme nous le mentionnons dans la partie théorique, les collaborateurs sont ainsi convertis en porte-paroles.

Si Swisscom et les CFF ont été choisis pour cette analyse, c'est grâce à leur position parmi les « meilleurs employeurs » de Suisse. Plusieurs classements récompensent les meilleurs employeurs et les deux entreprises sont citées dans des catégories diverses. Leur communication marque employeur met également en évidence ces nombreuses récompenses, qui consistent en une vitrine de leur attractivité.

Les CFF relaient par exemple leur prix « *Top-Company* » reçu depuis 2009 par Kununu, ainsi que le prix « *Open Company* », depuis 2011, pour leur collaboration proactive sur la plateforme Kununu (A88). Selon le classement Universum, l'entreprise est classée entre le 2<sup>ème</sup> et le 19<sup>ème</sup> rang, selon la branche (technique, business, IT) et si le classement est celui d'étudiants ou de professionnels (A88). Selon ce même classement, Swisscom est 4<sup>ème</sup> pour la branche IT (B1). L'entreprise est également récompensée par le label « *Friendly Work Space* » (B22). Ces récompenses consistent ainsi en un moyen supplémentaire de rendre visible leur attractivité sur le marché du travail.

Nous pouvons également relever que Swisscom et les CFF relaient du contenu varié (textuel, photographies, vidéos, etc.) et utilisent des médias riches. Comme mentionné dans la partie théorique, cela leur permet d'être crédibles et persuasifs face au public cible, car ils inspirent ainsi confiance. Leur discours reflète une réelle transparence, notamment lorsque Swisscom mentionne qu'il y a encore des efforts à accomplir au niveau de l'accessibilité aux personnes atteintes de handicap (B116). Ce type de discours, quoique potentiellement négatif, est valorisant pour l'entreprise, car il est perçu comme un reflet de la réalité et donne alors du crédit à l'entreprise.

Ainsi, mettre en lumière les différents aspects de la communication marque employeur des entreprises sélectionnées avait pour but de tester l'hypothèse suivante : « H2 : Les employeurs considérés comme étant attractifs proposent notamment des modes de travail flexibles en terme d'horaires et de lieux de travail ».

Au travers de notre analyse de contenu, nous avons, dès lors, pu démontrer que le travail flexible est une thématique fortement présente dans la communication de Swisscom et des CFF. De plus, les deux entreprises sont les initiateurs de l'initiative *Work Smart* et participent ainsi activement au déploiement de nouveaux modes de travail et lieux de travail flexibles. Par conséquent, nous pouvons affirmer que l'hypothèse selon laquelle les employeurs attractifs proposent des possibilités de travail flexible est ainsi aisément validée.

Dès lors que la communication marque employeur de Swisscom et des CFF a été détaillée, nous allons revenir sur les résultats qui concernent la génération Y afin de mettre en miroir les deux parties analytiques.

### 3.3.4. *Face aux attentes de la génération Y*

Si nous cherchons à croiser les résultats obtenus lorsque nous nous intéressons aux logiques de carrière de la génération Y ainsi qu'à leur attrait pour le travail flexible, avec la communication marque employeur des entreprises, plusieurs éléments peuvent être signalés.

Les individus pour qui l'ancre dominante est celle de l'équilibre de vie, qui arrive première dans le classement des logiques de carrière de la génération Y, peuvent entièrement se retrouver dans la communication de Swisscom et des CFF. En effet, toutes deux mettent l'accent sur les nombreuses possibilités mises à disposition des employés pour équilibrer la vie privée et professionnelle. De plus, des programmes sont disponibles pour rendre possible ce souhait de balance entre la carrière et la vie privée – qu'elle soit familiale, ou liée aux loisirs.

Le même type d'arguments est également valable pour l'ancre autonomie. Les témoignages et illustrations sont toutefois principalement centrées sur l'équilibre entre vie privée et professionnelle et concernent en particulier les situations familiales. Cette communication coïncide également à l'attrait de la génération Y pour les formes de travail flexibles, en terme d'horaires et de lieux. A choisir, l'employeur a toutefois intérêt à mettre davantage en avant les horaires de travail flexibles, qui l'emportent sur les lieux de travail flexibles, selon nos résultats.

L'ancre dévouement à une cause, qui est centrale pour la génération Y puisqu'elle arrive à la deuxième place du classement, se retrouve dans la communication de la marque employeur principalement sous le discours faisant référence au monde de demain. En effet, les entreprises mettent l'accent sur l'importance du rôle des collaborateurs dans la construction de l'avenir, que ce soit en terme de télécommunication chez Swisscom, ou de mobilité chez les CFF. L'employé se sent attribué un rôle actif dans la construction du futur de la Suisse, et notamment au regard des préoccupations environnementales. En effet, le discours de la durabilité est passablement présent dans la communication des entreprises et rencontre alors la quête de sens des individus de la génération Y. De plus, Swisscom mentionne la possibilité de participer au programme *Give&Grow*, qui peut faire écho aux préoccupations de ces individus.

En ce qui concerne l'ancre sécurité/stabilité, qui se place en troisième position chez la génération Y, elle concernerait plutôt l'employabilité. En effet, le discours des entreprises est passablement axé sur les possibilités de développement et d'évolution. Ceci est notamment possible grâce aux nombreuses formations proposées. Cet argument peut alors résonner pour les individus dont l'ancre dominante est celle de la sécurité/stabilité.

Finalement, cette possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise, qui revient régulièrement dans la communication marque employeur des entreprises, et en particulier dans celle de Swisscom, peut être parlante pour les individus chez qui l'ancre défi pur est centrale. Comme nous l'avions relevé, c'est plutôt le cas chez les hommes, car il s'agit d'une ancre de carrière particulièrement générée. Le discours de Swisscom, par exemple, met en avant la possibilité d'atteindre tout objectif, pour autant que le collaborateur fournisse un maximum d'efforts. Cette communication, qui semble ainsi toucher davantage les hommes, selon nos résultats, est contrebalancée par les entreprises analysées, qui mettent un point d'honneur à valoriser la diversité au sein de leur entreprise, en mettant notamment en évidence l'inclusion des femmes dans leur univers professionnel.

En conclusion, nous avons pu relever passablement d'éléments qui font écho autant aux logiques de carrière et aux attentes de la génération Y, qu'à la communication marque employeur des employeurs. Nous allons revenir une dernière fois sur les résultats centraux de ce travail et également présenter quelques limites ainsi que des pistes de recherche au travers de la conclusion finale.

# CONCLUSION

Au travers de ce travail, nous avons parcouru plusieurs sujets centraux, afin de mieux appréhender notre thématique, qui s'intéresse à la communication marque employeur au regard du travail flexible et de la génération Y.

Nous avons, premièrement, développé les ancrs de carrière de Schein (*op.cit.*) et notamment les ancrs qualité de vie et autonomie, qui font référence au travail flexible. Après avoir décrit la génération Y et cerné ses attentes, nous nous sommes intéressés à son attitude face au monde du travail, son attrait apparent pour certaines ancrs de carrière qui gagnent en importance – notamment les ancrs équilibre de vie, autonomie et dévouement à une cause – ainsi que son positionnement central face à la technologie.

Deuxièmement, nous nous sommes penchés sur le concept de marque employeur et l'avons défini ainsi que distingué de termes qui s'en rapprochent. Nous avons détaillé les différents outils à disposition des employeurs pour communiquer sur leur marque employeur et notamment au regard du public cible, la génération Y. Internet et les médias sociaux sont ainsi des outils centraux à mobiliser en tenant compte de la richesse des médias et leur cohérence.

Nous nous sommes, par la suite, intéressés plus en détail à un aspect particulier de la marque employeur : celui du travail flexible. Nous avons défini le travail flexible et en avons fourni des exemples concrets, que ce soit en terme de modèles de travail – temps partiel, *jobsharing*, temps de travail flexible, travail basé sur la confiance, etc. ; de lieux de travail – *free sitting*, *flex offices*, *home office*, *coworking*, *corpworking*, etc. ; d'instruments de travail – notamment en terme de technologie; ou de risques et bénéfices – en particulier des risques liés à la santé, et des bénéfices en lien avec la réduction du temps de trajet et la diminution des infrastructures, entre autres.

Après avoir présenté ces éléments d'ordre théorique, nous avons glissé vers la partie analytique du travail. Cette dernière a débuté avec une méthodologie, qui a présenté les outils d'analyse mobilisés dans ce travail : l'enquête par questionnaire ainsi que l'analyse de contenu.

Dans un premier temps, nous avons commenté les résultats de l'enquête par questionnaire, qui s'intéressait aux logiques de carrière de la génération Y ainsi qu'à son attrait pour le travail flexible. Nous reviendrons ci-dessous sur les grandes lignes à retenir de cette analyse.

Dans un deuxième temps, nous avons détaillé le contenu de la communication marque employeur de nos deux entreprises sélectionnées, Swisscom et les CFF et en avons présenté les grandes lignes. Là encore, nous avons particulièrement mis l'accent sur la thématique du travail flexible.

Finalement, nous avons pris un peu de recul pour lier les visions des employeurs ainsi que de la génération Y et en ressortir les éléments centraux.

Par le présent travail, nous cherchions ainsi à savoir comment les possibilités de travail flexible sont mobilisées par les employeurs dans leur argumentation lorsque ces derniers communiquent leur marque employeur, si elles correspondent aux attentes de la génération Y et si elles ont un impact sur leur volonté à rejoindre l'entreprise. Pour répondre à ce questionnement d'ordre général, nous avons formulé trois questions ainsi que plusieurs hypothèses y relatives.

La première question cherchait à savoir si les attentes en terme de travail flexible se retrouvaient dans les logiques de carrière de la génération Y. Notre première hypothèse supposait que les ancrés autonomie et qualité de vie seraient dans le haut du classement des logiques de carrière de la génération Y. Cette hypothèse a été partiellement validée. Nous avons pu démontrer que l'ancre équilibre de vie se retrouve effectivement en tête des logiques de carrière, mais que l'ancre autonomie arrive en quatrième position, quoique proche de la troisième place. Notre hypothèse était complètement validée sur l'une des questions, mais nuancée sur la question suivante, qui contrebalançait l'ancre autonomie avec celle de sécurité/stabilité, une ancre également particulièrement importante pour les individus et qui s'est ainsi révélée être prioritaire sur l'ancre autonomie.

La seconde hypothèse annonçait que des différences entre les logiques de carrière des étudiants et des individus actifs professionnellement pouvaient être relevées. Cette hypothèse a été validée, mais nuancée. En effet, nous y avons apporté une précision : les principales différences apparaissent après quelques années dans la vie active (5 ans ou plus), et non pas directement à la sortie des études. Nous avons pu constater que les ancrés défi pur, créativité et managériale gagnent en importance, alors que les ancrés dévouement à une cause et sécurité/stabilité diminuent.

La troisième hypothèse stipulait que des différences en terme de logiques de carrière pourraient également être relevées au regard du genre. Cette hypothèse a également été validée. En effet, les résultats ont révélé que les femmes sont plus intéressées par les ancrés dévouement à une cause et équilibre de vie que les hommes, alors que ces derniers se tourneront plus facilement

que les femmes vers les ancrés managériaux et défi pur. Nous évoquons la possibilité que ces distinctions genrées soient liées aux traits de caractères distinguant généralement les hommes et les femmes.

Au vu des validations partielles de nos hypothèses, ainsi que de l'attrait pour le travail flexible de la part de la génération Y relevé par notre analyse – et ce, indépendamment de la situation professionnelle ou du genre, nous pouvons, dès lors, répondre par la positive à notre première question : les attentes en terme de travail flexible se retrouvent dans les logiques de carrière de la génération Y.

Une autre question formulée et à laquelle nous avons cherché à répondre, souhaitait connaître les pratiques mises en œuvre par les meilleurs employeurs pour séduire la génération Y. Notre hypothèse prédisait que les employeurs attractifs proposent des modes de travail flexibles en terme d'horaires et de lieux de travail. Notre analyse de contenu a permis de valider notre hypothèse. En effet, Swisscom et les CFF proposent de multiples opportunités pour les collaborateurs de travailler de manière flexible et communiquent largement à ce sujet. Les entreprises rendent visibles ces possibilités, en particulier sur leur page emploi, mais également sur LinkedIn. De plus, elles sont à l'origine et participent activement à l'initiative *Work Smart*, qui vise à étendre le travail flexible. Nous pouvons donc affirmer que pour être attractif, un employeur peut proposer des possibilités de travail flexible, car la génération Y y est particulièrement sensible.

Cela nous amène à notre dernière question, qui visait à découvrir si un mode de travail flexible proposé par un employeur incitait la génération Y à postuler. Notre hypothèse supposait que la réponse à cette question allait être positive, et elle a été validée. La génération Y est effectivement sensible aux propositions de travail flexible et semble plus encline à postuler si un employeur les lui propose. Nous pouvons apporter une petite précision, car nos résultats ont révélé que l'horaire de travail flexible est toutefois plus attrayant que le lieu de travail flexible, même si celui-ci reste tout de même apprécié par la génération Y.

De plus, la théorie a démontré qu'il est important pour les employeurs de rendre accessible aux candidats potentiels de nombreuses informations : le candidat attend à pouvoir se renseigner sur l'employeur et y trouver une certaine transparence. Swisscom et les CFF semblent l'avoir bien compris, car leur contenu est très détaillé et mobilise de nombreux témoignages.

La communication de la marque employeur au sujet du travail flexible peut toutefois rencontrer quelques limites. Premièrement, si le nombre d'employeurs qui propose des possibilités de

travail flexible est croissant, ne nous dirigeons-nous pas vers une standardisation, vers un mimétisme institutionnel (Backhaus, 2004) ? Si l'offre est uniformisée, cela ne neutralise-t-il pas « le supplément d'attractivité recherché » (Maclouf & Belvaux, 2015, p. 48) ? Comment se différencier alors face aux entreprises concurrentes ? En effet, nous avons mentionné que la marque employeur permettait à une entreprise de se démarquer. Il semblerait toutefois que cela puisse se réduire à un processus mimétique et donc à la perte de la spécificité de l'entreprise. Une piste pour les entreprises serait alors de remettre en cause les pratiques dominantes et chercher à développer une identité propre (Maclouf & Belvaux, 2015).

Deuxièmement, le travail flexible est difficilement adaptable à toutes les fonctions. Certaines fonctions nécessitent la présence du collaborateur en un lieu précis, lors d'un horaire fixe. C'est notamment ce que relèvent Schein et Van Maanen (*op.cit.*), qui donnent pour exemple le domaine des soins aux patients au sein des hôpitaux.

Troisièmement, Maclouf & Belvaux (*op.cit.*, p. 52) ont démontré, au travers de leur analyse, que le salaire reste une part centrale dans les choix des individus (64.1%). La contribution du capital-marque ne serait que de 22.3% et son rôle resterait alors modeste, malgré son caractère attractif. Cela permet de nuancer l'importance des possibilités de travail flexible. Cette nuance est également ressortie lorsque l'ancre autonomie a été croisée à l'ancre sécurité/stabilité ; nous avons alors constaté que les possibilités d'être autonomes sont un supplément d'attractivité, mais ne semblent pas être essentielles face à d'autres critères.

Enfin, si nous revenons sur les ancres de carrière, nous pouvons, là aussi, mettre en lumière certaines limites. Schein (*op.cit.*) présente ainsi l'un des biais du test des logiques de carrière au moyen d'un formulaire. En effet, les individus plus jeunes et moins expérimentés ont tendance à se tourner vers de nombreuses ancres de carrière. Une analyse par entretiens permettrait d'être plus précis dans l'attribution d'ancres de carrière dominantes : « Les résultats du questionnaire peuvent facilement être biaisés en faveur de ce que le répondant *souhaiterait* idéalement, alors que l'entretien révèle, à travers le modèle de choix et de raisons, ce que la personne veut *réellement* » (Schein, *op.cit.*, p. 167 [notre traduction]).

De plus, l'ancre dévouement à une cause, qui était l'une des ancres centrales pour la génération Y, a été associée à la quête de sens de cette population. L'une des limites que nous pouvons soulever ici est qu'il s'agit d'un « phénomène propre aux pays industrialisés très développés » (Kofler, Kneubühler & Ruschmann, *op.cit.*, p. 59). Cette remarque peut s'étendre à l'ensemble des résultats de ce travail : en effet, les résultats concernent le contexte suisse, où le taux de chômage reste bas en comparaison à celui d'autres pays (4.8% en 2017 en Suisse, contre 9.4%

en France ou 11.2% en Italie (Direction des affaires européennes DAE, 2018)). Les critères de choix d'un employeur divergent ainsi probablement en fonction du contexte économique du pays.

Nous pouvons également nous demander si les résultats de notre analyse changeraient fondamentalement si nous nous intéressions à une autre génération. À quel point l'effet de génération se ressent-il ? Certaines tendances ne concernent-elles pas plusieurs générations ? En effet, Fray, Morin et Renaud (*op.cit.*) révèlent dans leur étude que certains aspects relèvent uniquement d'un effet de genre et aucunement d'un effet de génération. De plus, selon Théry (*op.cit.*), le travail à distance serait mobilisé autant par les collaborateurs de la génération Y que des autres générations et il affirme ainsi qu'aucun clivage générationnel n'est présent à ce niveau. Dès lors, le travail flexible interpelle-t-il les autres générations de la même manière que la génération Y ? Existe-t-il réellement un clivage générationnel ?

Il serait alors intéressant d'approfondir cette recherche en tentant d'identifier les limites des distinctions entre génération. De plus, nous pourrions également nous intéresser à l'avis de la population travaillant actuellement de manière flexible et chercher à savoir si, d'ici une dizaine d'années, les résultats auront évolué ; si leur vision du travail flexible sera la même. En auront-ils gardé le même enthousiasme ? Seront-ils confrontés à un certain désenchantement ? Sommes-nous face à une vision optimiste, amenée à évoluer ?

Pour conclure, nous pouvons préciser que les ancres de carrières dominantes d'un individu, lorsqu'elles se sont stabilisées, ne changent pas facilement, même si sa situation professionnelle requiert quelque chose de différent. Le risque est alors d'être confronté à un employé qui manque d'engagement et d'épanouissement. Pour rendre heureux et retenir un employé, un employeur doit s'intéresser à ses motivations profondes et adapter la structure de travail à ses attentes (Schein & Van Maanen, *op.cit.*).

Peut-être s'agit-il là du futur modèle d'employeur attractif, qui parvient à trouver une solution pour personnaliser au mieux l'activité et le contexte de travail en fonction des logiques de carrière et des attentes de chaque employé ?

# BIBLIOGRAPHIE

- Arachchige, B.J.H., & Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer. A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *Journal of Brand Management*, 8, 3, 25-46.
- Backhaus, K.B. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2), 115-136.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. & Beatty, R.W. (2009). *The differentiated workforce*. Boston: Harvard Business Press.
- Bender, A.-F. (2009). Le rapport au temps de travail des jeunes salariés. *En âge de travailler – recherches sur les âges au travail*, Ed. AGRH Vuibert, 197 p.
- Benraïss-Noailles, L., Lhajji, D., Benraïss, A. & Benraïss, B. (2016). Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs. *Question(s) de management*, 15,(4), 71-80. Consulté le 2 juillet 2017 à <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2016-4-p-71.htm>
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, 2, p. 151-172.
- Boboc, A. & Bouchareb, K. (2014). Les espaces de coworking : Une quête de nouvelles sociabilités?. *Usages et Valeur*, 50, Orange Labs.
- Boëton, M. (2013). La génération Y, une classe d'âge façonnée par le Net. *Études*, 7(419), 31-41. Consulté le 5 septembre 2018 à <https://www.cairn.info/revue-etudes-2013-7-page-31.htm>
- Bréchignac, B. (2017). *Corporate coworking : « hacker » le travail?*. *Sociologies pratiques*, 34,(1), 93-101. Consulté le 20 novembre 2018 à doi:10.3917/sopr.034.0093.
- Burret, A. & Pierre, X. (2014). Animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier?. *Entreprendre et innover*, 23 (4).
- Cerdin, J.-C. (2007). *S'expatrier en toute connaissance de cause*. Eyrolles. 7-14. Consulté le 5 septembre 2018 à [https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212537871/Chap1\\_Cerdin.pdf](https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212537871/Chap1_Cerdin.pdf)
- Charbonnier-Voirin, A., Marret, L. & Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 94(4), 33-55. Consulté le 2 juillet 2018 à <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-4-p-33.htm?1=1&DocId=452379&hits=5568+5565+1194+1191+>

- Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1), 153-172. Consulté le 2 juillet 2018 à <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-1-page-153.htm>
- Ferri-reed, J. (2014). Millennializing the workplace. *Journal for Quality and Participation*, 37(1), 13-14.
- Fray, A., Morin, L. & Renaud, S. (2015). L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste. *Gestion 2000*, 32(1), 117-132. Consulté le 2 juillet 2018 à <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2015-1-p-117.htm?1=1&DocId=65221&hits=6810+6801+>
- Girard, A., Fallery, B. & Rodhain, F. (2011). L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement. 16<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, 2011, St Denis de La Réunion, France. 1-18. Consulté le 2 juillet 2018 à [https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/843689/filename/2011\\_AIM\\_MS-eGRH.pdf](https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/843689/filename/2011_AIM_MS-eGRH.pdf)
- Guerrero, S. (2005). La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 60, n° 1, 2005, p. 112-144.
- Guerrero, S. (2007). Les attentes au travail de la génération Y : mythe ou réalité?. *Rapport de la chaire gestion des compétences*, UQUAM, Montréal.
- Guillot-Soulez, C. & Soulez, S. (2015). La communication de recrutement à l'épreuve des digital natives : un état de l'art. in T. Stenger, *Digital natives : culture, génération et consommation*, Editions Management & Société (EMS), 309-334.
- Guertchakoff, S. (2018). Les employeurs les plus généreux. *Bilan*, n°8, p. 28-39.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York : Vintage.
- Jäggi, T. (2018). Les nouvelles formes de travail. *Context*, n°6, p.7.
- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7, 1/2, p. 51-75.
- Kofler, K., Kneubühler, U. & Ruschmann, D. (2015). Donner du sens à son travail. *PME Magazine*, n°8, février 2015, p. 56-62.
- Lessard, S. (2015). Communiquer la marque employeur sur les médias sociaux. *Gestion*, 40(1), 100-103. doi:10.3917/riges.401.0100. Consulté le 2 juillet 2018 à <https://www.cairn.info/revue-gestion-2015-1-p-100.htm?1=1&DocId=378816&hits=127+119+>
- Liger, P. (2007). *Le Marketing des Ressources Humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, 2<sup>ème</sup> édition. Paris : Dunod.
- Lirio, P. (2016). Worldsourcing 2.0 – À la recherche de talents à l'échelle mondiale sur les médias sociaux. *Gestion*, 41(4), 60-63. Consulté le 2 juillet 2018 à

- <https://www.cairn.info/revue-gestion-2016-4-p-60.htm?1=1&DocId=164857&hits=1962+1961+>
- Maclouf, E. & Belvaux, B. (2015). Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 98,(4), 45-57. Consulté en ligne le 2 juillet 2018 à <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2015-4-p-45.htm>
- Mordini, P. (2019, janvier-février). Il y a un temps pour travailler et un temps pour vivre. *Syndicom magazine*, n°9, p.18.
- Morin, D. (2006). Les déterminants de l'attraction organisationnelle. *Léad, Adecco*, Mai (1), 16-20.
- Murbach, R. (2018). Mieux façonner son travail pour renforcer ses ressources. *Context*, n°6, p.5.
- Murbach, R. & Limina, M. (2016). Nouvelle liberté. *Context*, n° 10, p. 10-11.
- Murbach, R. & Limina, M. (2018). L'autodétermination est primordiale. *Context*, n°3, p. 5-7.
- Pare, G. (2002). La génération Internet : un nouveau profil d'employés. *Gestion*, Vol. 27, p.84.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32, p. 868– 897.
- Rynes, S. L. (1991). *Recruitment, job choice, and post-hire consequences*. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd. ed.): 399–444. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Pfeiffer & Company, San Diego, California.
- Schein, E. H. (1996). Career Anchors Revisited : Implications for Career Development in the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88. Consulté en ligne le 11 octobre 2018 à <https://www.jstor.org/stable/4165355>
- Schein, E. H. & Van Maanen J. (2016). Career anchors and job/role planning : Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, 45, 165-173. Consulté en ligne le 11 octobre 2018 à <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261616300572?via%3Dihub>
- Tapscott, D. (1998). *Growing Up Digital. The Rise of the Net Generation*. New York: McGraw Hill
- Taylor, M.S. & Bergmann, T.J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40, 2, p. 261-285.
- Vinsonneau, G. (1997). *L'identité des Françaises face au sexe masculin : perspectives cognitives et expérimentales*. Paris, Montréal, l'Harmattan.
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?. *Management International*, 18(3), 60-81.

- Vonarburg, S. (2019, janvier-février). Il y a un temps pour travailler et un temps pour vivre. *Syndicom magazine*, n°9, p. 19.
- Watzlawick P. & Helmick J. (1979). *Une logique de la communication*. Paris, Le livre de poche, 280 p.
- Yao, N. (2013). Communication de recrutement et/ou marque employeur ?. *Communication & management*, 10(2), 73-85. Consulté le 2 juillet 2018 à <https://www.cairn.info/revue-communication-et-management-2013-2-p-73.htm>
- Yao, N. (2011). Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France. *Communication et organisation*, 40. Consulté le 9 juillet 2018 à <http://communicationorganisation.revues.org/>

## WEBGRAPHIE

- Amos, F. (2016, 17 février). Le travailleur du futur n'aura plus de bureau. *Le Temps*. Consulté le 21 novembre 2018 à <https://www.letemps.ch/economie/travailleur-futur-naura-plus-bureau>
- ATS (2018, 4 septembre). Deux avant-projets en consultation pour flexibiliser la loi. *La Liberté*. Consulté le 20 décembre 2018 à <https://www.laliberte.ch/news-agence/detail/deux-avant-projets-en-consultation-pour-flexibiliser-la-loi/453396>
- Attias-Donfut, C. (s.d.). « GÉNÉRATION ». *Encyclopædia Universalis*. Consulté le 20 décembre 2018 à <http://www.universalis.fr/encyclopedie/generation/>
- AWP/ATS (2019, 17 janvier). Un tiers des Suisses travaillent à temps partiel. *Bilan*. Consulté le 21 janvier 2019 à <https://www.bilan.ch/economie/un-tiers-des-suissees-travaillent-a-temps-partiel>
- Castillo, A. (2018, 5 octobre). Holocratie, l'utopie qui se passe de chef. *Le Temps*. Consulté le 20 décembre 2018 à <https://www.letemps.ch/economie/holocratie-lutopie-se-passe-chef>
- Confédération Suisse (s.d.). Congé et allocation de maternité. *Ch.ch*. Consulté le 20 décembre 2018 à <https://www.ch.ch/fr/conge-maternite>
- Confédération Suisse (s.d.). Congé paternité. *Ch.ch*. Consulté le 20 décembre 2018 à <https://www.ch.ch/fr/conge-paternite/>
- Confédération Suisse (s.d.). Vacances et jours fériés. *Ch.ch*. Consulté le 20 décembre 2018 à <https://www.ch.ch/fr/vacances-et-jours-feries/>
- De, C. (2018, 17 août). 650 collaborateurs des SIG profitent des horaires flexibles. *Bilan*. Consulté le 12 septembre 2019 à

[https://www.bilan.ch/entreprises/650\\_collaborateurs\\_des\\_sig\\_profitent\\_des\\_horaires\\_flexibles](https://www.bilan.ch/entreprises/650_collaborateurs_des_sig_profitent_des_horaires_flexibles)

Direction des affaires européennes DAE (2018, 26 avril). La Suisse et l'UE en chiffres – Commerce, population, transport. Consulté le 15 janvier 2019 à [https://www.eda.admin.ch/dam/dea/fr/documents/faq/schweiz-eu-in-zahlen\\_fr.pdf](https://www.eda.admin.ch/dam/dea/fr/documents/faq/schweiz-eu-in-zahlen_fr.pdf)

Maradan, N. (2018, 17 octobre). Travailler à domicile a ses adeptes. *La Liberté*. Consulté le 20 octobre 2018 à <https://www.laliberte.ch/news/regions/canton/travailler-a-domicile-a-ses-adeptes-459829>

Pasquier, C. (2019, 19 janvier). Le travail flexible est bénéfique pour tous. La Gruyère. Consulté le 20 janvier 2019 à <http://www.lagruyere.ch/2019/01/le-travail-flexible-est-benefique-pour-tous.html>

Peca, S. (2019, 14 janvier). Le travail à distance est devenu une normalité. *Le Temps*. Consulté le 15 janvier 2019 à [https://www.letemps.ch/economie/travail-distance-devenu-une-normalite?fbclid=IwAR3GDqRWQx7DkcOKvYaremObMz-Z7B\\_0d3ssK9JbkIMMltzaUtdrpspFdRo](https://www.letemps.ch/economie/travail-distance-devenu-une-normalite?fbclid=IwAR3GDqRWQx7DkcOKvYaremObMz-Z7B_0d3ssK9JbkIMMltzaUtdrpspFdRo)

Rossier, L. (2018, 25 octobre). Le bureau de demain. *La Liberté*. Consulté le 27 octobre 2018 à <https://www.laliberte.ch/news/economie/le-bureau-de-demain-460999>

Théry, M. (2018, 31 août). Télétravail et coworking séduisent les Suisses. *Bilan*. Consulté le 21 novembre 2018 à [https://www.bilan.ch/economie/teletravail\\_et\\_coworking\\_seduisent\\_les\\_suisses](https://www.bilan.ch/economie/teletravail_et_coworking_seduisent_les_suisses)

Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Consulté en ligne le 20 décembre 2018 à <https://work-smart-initiative.ch/fr/travailler-de-facon-flexible/etudes-et-publications/nouvelle-etude-flexwork-2016/>

Work Smart Initiative (2015). A propos de Work Smart : Une organisation flexible de la journée de travail. Consulté le 15 janvier 2019 à <https://work-smart-initiative.ch/fr/notre-profil/work-smart/>

Work Smart Initiative (2015). Profiter du changement en tant qu'employeur. Appliquer au quotidien en tant que salarié. Consulté le 15 janvier 2019 à <https://work-smart-initiative.ch/fr/travailler-de-facon-flexible/fonctionnement-de-work-smart/>

## COURS

Furrer, O. (SA 2015). Communication marketing. Cours de gestion d'entreprise, Université de Fribourg.

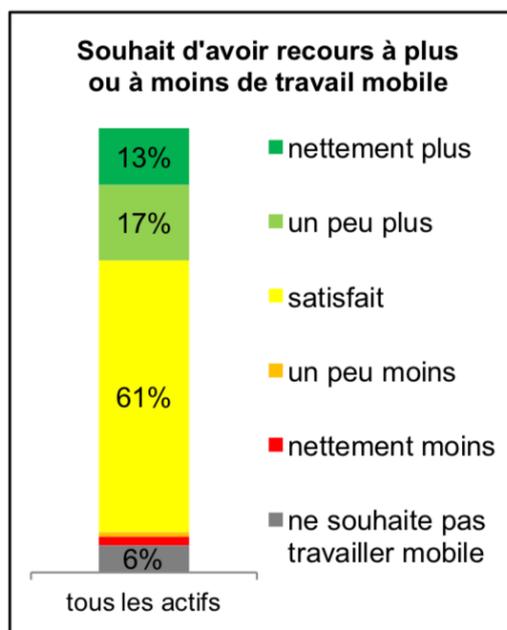
Davoine, E. (SA 2016). Gestion des ressources humaines. Cours de gestion d'entreprise, Université de Fribourg.

## FIGURES ET IMAGES

- Figure 1 : Maclouf, E. & Belvaux, B. (2015). Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 98,(4), p. 48.
- Figure 2 : Charbonnier-Voirin, A., Marret, L. & Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 94(4), p. 4
- Figure 3 : Work Smart Initiative (2015). Profiter du changement en tant qu'employeur. Appliquer au quotidien en tant que salarié. Consulté le 15 janvier 2019 à <https://work-smart-initiative.ch/fr/travailler-de-façon-flexible/fonctionnement-de-work-smart/>
- Figure 4 : Work Smart Initiative (2015). Profiter du changement en tant qu'employeur. Appliquer au quotidien en tant que salarié. Consulté le 15 janvier 2019 à <https://work-smart-initiative.ch/fr/travailler-de-façon-flexible/fonctionnement-de-work-smart/>
- Figure 5 : Swisscom (s.d.). Pourquoi Swisscom. Consulté le 20 décembre 2018 à <https://www.swisscom.ch/fr/about/emplois/pourquoi-swisscom.html>
- Graphique 1 : Maradan, N. (2018, 17 octobre). Travailler à domicile a ses adeptes. *La Liberté*. Consulté le 20 octobre 2018 à <https://www.laliberte.ch/news/regions/canton/travailler-a-domicile-a-ses-adeptes-459829>
- Graphique 13 : Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

# ANNEXES

## 1. Partie théorique



Graphique 13. Souhait d'avoir recours à plus ou moins de travail mobile

## 2. Analyse quantitative

### 2.1. Questionnaire de Cerdin (2007)

#### Questionnaire : les ancres de carrière<sup>5</sup>

Utilisez l'échelle de 1 à 5 pour évaluer le degré de vérité de chacun de ces éléments pour vous :

	1	2	3	4	5
1	Mon rêve est d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence.				
2	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'ai réussi à intégrer et à gérer les efforts des autres.				
3	Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme.				
4	J'attache plus d'importance à la sécurité et à la stabilité qu'à la liberté et l'autonomie.				
5	Je suis toujours à l'affût d'idées qui me permettraient de démarrer ma propre entreprise...				
6	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si j'ai le sentiment de contribuer réellement au bien-être de la société.				
7	Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles.				
8	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'être placé(e) sur un poste qui compromet ma capacité à poursuivre mes intérêts personnels et familiaux.				
9	Je rêve d'avoir une carrière internationale qui me permette de voyager et de travailler avec des personnes de diverses cultures.				
10	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si je peux développer mes capacités techniques ou fonctionnelles à un très haut niveau de compétence.				
11	Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes.				
12	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand je suis complètement libre de définir mes propres tâches, programmes et procédures.				
13	Je préférerais quitter définitivement mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui compromettrait ma sécurité dans cette entreprise.				
14	Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.				
15	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière lorsque je peux mettre mes talents au service des autres.				
16	J'ai le sentiment de réussir dans ma carrière seulement si je peux faire face et surmonter des défis particulièrement retors.				
17	Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels.				
18	Travailler à l'étranger m'attire.				
19	Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale.				
20	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.				
21	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si j'atteins une autonomie et une liberté totale.				
22	Je recherche des emplois dans des organisations qui me procureront un sentiment de sécurité et de stabilité.				
23	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière quand j'ai pu construire quelque chose qui est entièrement le fruit de mes idées et efforts.				
24	Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.				
25	J'ai été pleinement satisfait(e) dans ma carrière quand j'ai résolu des problèmes apparemment insolubles ou quand je suis venu(e) à bout de situations apparemment impossibles.				

5. Adapté de Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Pfeiffer & Company, San Diego, California, et mis à jour avec l'ancre internationale.

## Questionnaire : les ancres de carrière<sup>6</sup> (suite)

Utilisez l'échelle de 1 à 5 pour évaluer le degré de vérité de chacun de ces éléments pour vous :

	1	2	3	4	5
<p>1 Tout à fait en désaccord    2 Plutôt en désaccord    3 Sans opinion    4 Plutôt d'accord    5 Tout à fait d'accord</p>					
26	J'estimerai avoir réussi dans la vie seulement si j'ai pu trouver un équilibre entre mes besoins personnels, ceux liés à ma famille et ma carrière.				1 2 3 4 5
27	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je parviens à travailler dans un environnement international.				1 2 3 4 5
28	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui me ferait sortir de mon champ d'expertise.				1 2 3 4 5
29	Atteindre un poste de direction générale m'attire plus que de devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise.				1 2 3 4 5
30	L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.				1 2 3 4 5
31	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi.				1 2 3 4 5
32	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si j'arrive à créer ou à élaborer quelque chose qui est ma propre idée ou mon propre produit.				1 2 3 4 5
33	Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société.				1 2 3 4 5
34	Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.				1 2 3 4 5
35	Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.				1 2 3 4 5
36	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui n'impliquerait pas la possibilité d'une mobilité internationale.				1 2 3 4 5
37	Je suis pleinement satisfait(e) de mon travail quand j'ai été capable d'utiliser les compétences et talents rattachés à ma spécialisation.				1 2 3 4 5
38	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un travail qui m'empêcherait d'atteindre une position de management général.				1 2 3 4 5
39	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un travail qui réduirait mon autonomie et ma liberté.				1 2 3 4 5
40	Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité.				1 2 3 4 5
41	Je rêve de démarrer et de développer ma propre affaire.				1 2 3 4 5
42	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui amoindrirait mes capacités d'être au service des autres.				1 2 3 4 5
43	Travailler sur des problèmes quasiment insolubles est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.				1 2 3 4 5
44	J'ai toujours cherché des opportunités de travail qui minimisent les interférences avec les préoccupations personnelles ou familiales.				1 2 3 4 5
45	Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'avoir des responsabilités internationales.				1 2 3 4 5

Parmi vos scores les plus élevés, isolez trois propositions avec lesquelles vous êtes le plus en accord (notez le numéro leur correspondant, 1 à 45).

Ce sont les propositions :

6. Adapté de Schein, E. H. (1990), *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Pfeiffer & Company, San Diego, California, et mis à jour avec l'ancre internationale.

**Scores**

1. Transférez les notes du questionnaire dans la grille ci-dessous.
2. N'oubliez pas d'ajouter 4 points aux trois propositions isolées à la fin du questionnaire.
3. Calculez le total de chacune des colonnes.

**Grille**

	TECH	MG	AUT	SEC	CRE	CAU	DEF	VIE	INTER
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)
	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)	(33)	(34)	(35)	(36)
	(37)	(38)	(39)	(40)	(41)	(42)	(43)	(44)	(45)
TOTAL									

Votre ou vos plus hauts scores indiquent vos orientations de carrière.

- TECH : ancre technique
- MG : ancre managériale
- AUT : ancre autonomie
- SEC : ancre sécurité/stabilité
- CRE : ancre créativité
- CAU : ancre dévouement à une cause
- DEF : ancre défi pur
- VIE : ancre qualité de vie
- INTER : ancre internationale

Le site *L'expatriation : préparez votre projet de mobilité internationale* vous permet également de remplir le questionnaire des ancres de carrières et vous suggère des recommandations pour votre mobilité internationale.

## 2.2. Enquête par questionnaire – Grille du questionnaire

Questionnaire en ligne - Questions		Questions	Propositions	Interprétation
Catégories	Thème	Bonjour, Dans le cadre de mon travail de Master sur la marque employeur, j'aurais besoin que vous complétiez le questionnaire suivant. Ce dernier est composé d'une dizaine de questions et ne vous prendra que 5 minutes. Pour y répondre, je vous prie de bien vous assurer de correspondre aux conditions suivantes : faire partie de la génération Y (fin de années 70 - moitié de années 90), futur diplômé-e ou déjà dans le monde professionnel suite à vos études. Les données fournies dans ce questionnaire seront traitées de manière anonyme. Je vous remercie d'avance pour le temps que vous m'accordez. Natacha Wicht Etudiante Master Business in Communication		
	Présentation du sujet	Sujet Conditions de participation Durée du sondage Traitement anonyme		
Situation personnelle	Remerciements			
	Sexe	Q1. Êtes-vous:	1. un homme 2. une femme	-
	Année de naissance	Q2. Votre année de naissance:	1975-1995	Correspond à la génération Y
	Etudes	Q3. Êtes-vous actuellement encore aux études?	1. oui 2. non	futurs diplômés
Les logiques de carrière	Emploi	Q4. Si vous avez fini vos études, depuis quand êtes-vous actif professionnellement?	1. entre 0 et 4 ans 2. entre 5 et 9 ans 3. 10 ans ou plus	alumni
	Carrière de rêve	Q5. Parmi les affirmations suivantes, lesquelles correspondent davantage à votre vision d'une "carrière de rêve"? (3 choix possibles)	1. Je rêve d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence. 2. Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes. 3. Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme. 4. Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité. 5. Je rêve de démarrer et de développer ma propre affaire. 6. Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société. 7. Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles. 8. Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels.	Ancre technique Ancre managériale Ancre autonomie Ancre sécurité/stabilité Ancre créativité Ancre dévouement à une cause Ancre défi pur Ancre qualité de vie

		<p>9. Je rêve d'avoir une carrière internationale qui me permette de voyager et de travailler avec des personnes de diverses cultures.</p> <p>1. Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.</p> <p>2. Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.</p> <p>3. Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale</p> <p>4. Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.</p> <p>5. J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.</p> <p>6. Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui n'impliquerait pas la possibilité d'une mobilité internationale.</p> <p>7. L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.</p> <p>8. Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi</p> <p>9. Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.</p>	Ancre internationale
		<p>1. Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.</p> <p>2. Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.</p> <p>3. Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale</p> <p>4. Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.</p> <p>5. J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.</p> <p>6. Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui n'impliquerait pas la possibilité d'une mobilité internationale.</p> <p>7. L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.</p> <p>8. Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi</p> <p>9. Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.</p>	Ancre internationalité / Ancre autonomie / Ancre sécurité/stabilité / Ancre créativité
<p>Q6. Parmi les affirmations suivantes, avec lesquelles êtes-vous davantage en accord? (3 choix possibles)</p> <p>En accord avec..</p>			
<p>Le travail flexible</p>	<p>Certains employeurs proposent des formes de travail flexibles en terme de lieux, ainsi qu'en terme d'horaires, notamment. C'est le cas de Swisscom, qui présente son modèle de travail WorkSmart de la façon suivante: "(...) Tu organises tes journées de travail et choisis le meilleur environnement pour tes missions, chaque fois que cela est possible: sur le site Swisscom, en Home Office, sur des Third Spaces comme p. ex. au café au coin de la rue ou bien en déplacement dans le train."</p>		
<p>Intérêt</p>		<p>1. Très positivement</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5. Très négativement</p> <p>1. Très fortement</p> <p>2.</p>	

<p>Intérêt flexibilité lieu de travail</p>	<p>dans les transports en commun, dans un espace de coworking, dans un café, en plein air, etc.)</p>	<p>3. 4. 5. Pas du tout</p>
<p>Intérêt flexibilité horaires de travail</p>	<p>Q9. La flexibilité quant au choix de votre horaire de travail vous attire-t-elle? (ex. se lever tôt ou commencer tard, faire de longues ou petites pauses, répartir votre taux d'activité comme bon vous semble, etc.)</p>	<p>1. Très fortement 2. 3. 4. 5. Pas du tout</p>
<p>Attractivité</p>	<p>Q10. Proposer des possibilités de travailler "n'importe où, n'importe quand" rend-il, selon vous, un employeur plus attractif?</p>	<p>1. Très fortement 2. 3. 4. 5. Pas du tout</p>
<p>Marque employeur</p>	<p>Q11. Lors d'une recherche d'emploi, vous intéressez-vous aux conditions de travail offertes par un employeur?</p>	<p>1. Très fortement 2. 3. 4. 5. Pas du tout</p>
<p>Postulation</p>	<p>Q12. Seriez-vous plus enclin à postuler chez un employeur vous offrant des possibilités de travail flexible?</p>	<p>1. Très fortement 2. 3. 4. 5. Pas du tout</p>
<p>Remerciements</p>	<p>Le questionnaire est terminé, je vous remercie vivement pour votre aide. Pour toute question ou remarque, vous pouvez me contacter à l'adresse suivante: natacha.wicht@unifr.ch. Avec mes meilleures salutations, Natacha Wicht Etudiante Master Business in Communication</p>	<p>-</p>
<p>Conclusion</p>	<p>Pour en savoir plus</p>	<p>-</p>

### 2.3. Enquête par questionnaire – Questionnaire en ligne

**Marque employeur et travail flexible**

Bonjour,

Dans le cadre de mon travail de Master sur la marque employeur, j'aurais besoin que vous complétiez le questionnaire suivant. Ce dernier est composé d'une dizaine de questions et ne vous prendra pas plus de 5 minutes. Les données fournies dans ce questionnaire seront traitées de manière anonyme.

Pour y répondre, je vous prie de bien vous assurer de correspondre aux conditions suivantes: faire partie de la génération Y (fin de années 70 - moitié de années 90), futur-e diplômé-e ou déjà dans le monde professionnel suite à des études.

Je vous remercie d'avance pour le temps que vous m'accordez.

Natacha Wicht  
Etudiante Master Business in Communication

Page 1 sur 5 **SUIVANT**

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. Signaler un cas d'utilisation abusive - Conditions d'utilisation

Google Forms

Figure 6. Questionnaire en ligne – Introducti

**Marque employeur et travail flexible**

\*Obligatoire

**Situation personnelle**

**Êtes-vous: \***

un homme

une femme

autre

**Votre année de naissance: \***

Votre réponse

**Êtes-vous actuellement encore aux études? \***

Oui

Non

Autre : \_\_\_\_\_

**Si vous avez fini vos études, depuis quand êtes-vous actif professionnellement?**

entre 0 et 4 ans

entre 5 et 9 ans

10 ans ou plus

Page 2 sur 5 **RETOUR** **SUIVANT**

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. Signaler un cas d'utilisation abusive - Conditions d'utilisation

Google Forms

Figure 7. Questionnaire en ligne - Situation personnelle et professionnelle

**Marque employeur et travail flexible**

**\*Obligatoire**

**Les logiques de carrière**

Parmi les affirmations suivantes, lesquelles correspondent davantage à votre vision d'une "carrière de rêve"? (3 choix possibles) \*

- Je rêve d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence.
- Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes.
- Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme.
- Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité.
- Je rêve de démarrer et de développer ma propre affaire.
- Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société.
- Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles.
- Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels.
- Je rêve d'avoir une carrière internationale qui me permette de voyager et de travailler avec des personnes de diverses cultures.

Parmi les affirmations suivantes, avec lesquelles êtes-vous davantage en accord? (3 choix possibles) \*

- Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.
- Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.
- Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale
- Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.
- J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.
- Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui n'impliquerait pas la possibilité d'une mobilité internationale.
- L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.
- Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi
- Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.

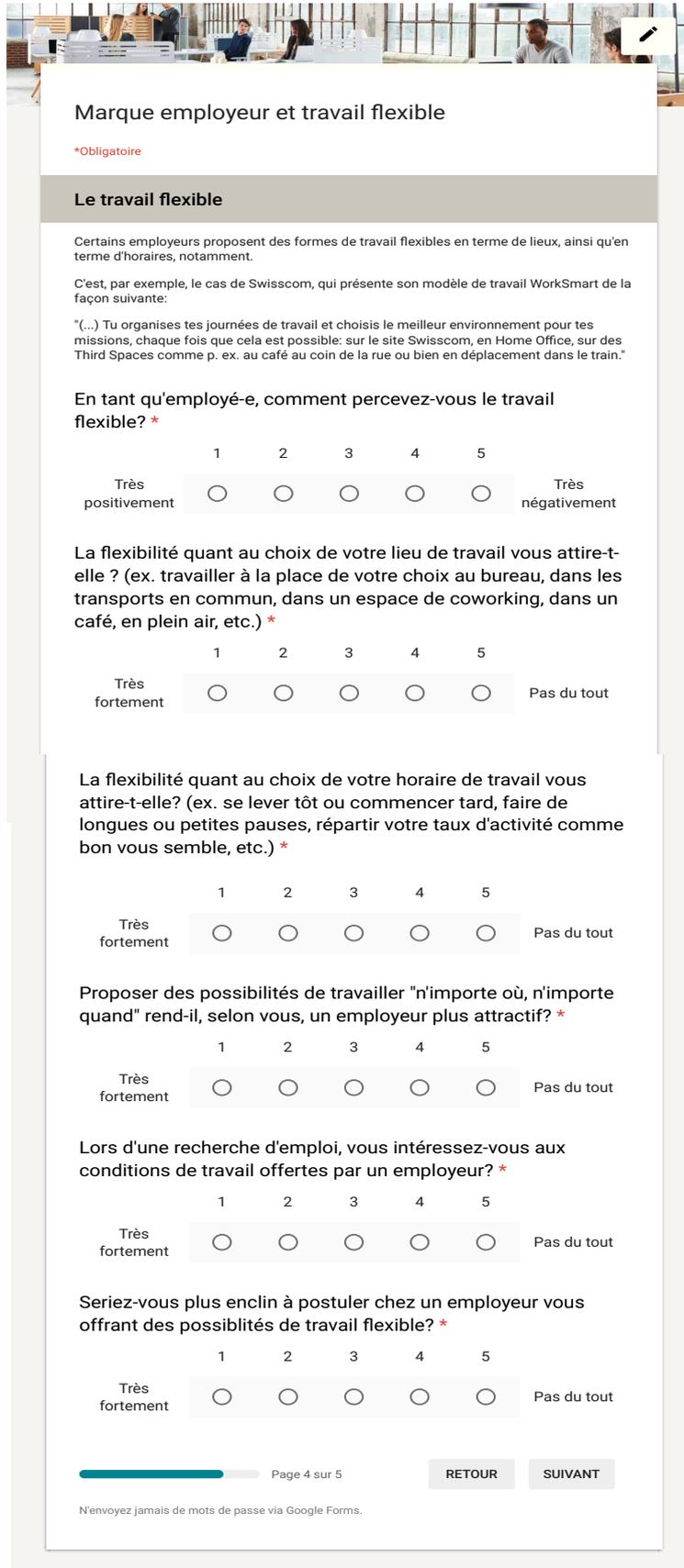
Page 3 sur 5

[RETOUR](#) [SUIVANT](#)

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. Signaler un cas d'utilisation abusive - Conditions d'utilisation

Figure 8. Questionnaire en ligne - Les logiques de carrière



**Marque employeur et travail flexible**

*\*Obligatoire*

### Le travail flexible

Certains employeurs proposent des formes de travail flexibles en terme de lieux, ainsi qu'en terme d'horaires, notamment.

C'est, par exemple, le cas de Swisscom, qui présente son modèle de travail WorkSmart de la façon suivante:

"(...) Tu organises tes journées de travail et choisis le meilleur environnement pour tes missions, chaque fois que cela est possible: sur le site Swisscom, en Home Office, sur des Third Spaces comme p. ex. au café au coin de la rue ou bien en déplacement dans le train."

**En tant qu'employé-e, comment percevez-vous le travail flexible? \***

1 2 3 4 5

Très positivement      Très négativement

**La flexibilité quant au choix de votre lieu de travail vous attire-t-elle? (ex. travailler à la place de votre choix au bureau, dans les transports en commun, dans un espace de coworking, dans un café, en plein air, etc.) \***

1 2 3 4 5

Très fortement      Pas du tout

**La flexibilité quant au choix de votre horaire de travail vous attire-t-elle? (ex. se lever tôt ou commencer tard, faire de longues ou petites pauses, répartir votre taux d'activité comme bon vous semble, etc.) \***

1 2 3 4 5

Très fortement      Pas du tout

**Proposer des possibilités de travailler "n'importe où, n'importe quand" rend-il, selon vous, un employeur plus attractif? \***

1 2 3 4 5

Très fortement      Pas du tout

**Lors d'une recherche d'emploi, vous intéressez-vous aux conditions de travail offertes par un employeur? \***

1 2 3 4 5

Très fortement      Pas du tout

**Seriez-vous plus enclin à postuler chez un employeur vous offrant des possibilités de travail flexible? \***

1 2 3 4 5

Très fortement      Pas du tout

Page 4 sur 5

RETOUR SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Figure 9. Questionnaire en ligne - Le travail flexible

**Marque employeur et travail flexible**

**Conclusion**

Le questionnaire est terminé, je vous remercie vivement pour votre aide.

Pour toute remarque, vous pouvez compléter le champ ci-dessous. Je réponds également volontiers à vos questions à l'adresse suivante: [natacha.wicht@unifr.ch](mailto:natacha.wicht@unifr.ch).

Avec mes meilleures salutations,

Natacha Wicht  
Etudiante Master Business in Communication

**Vos éventuelles remarques**

Votre réponse

Page 5 sur 5

RETOUR ENVOYER

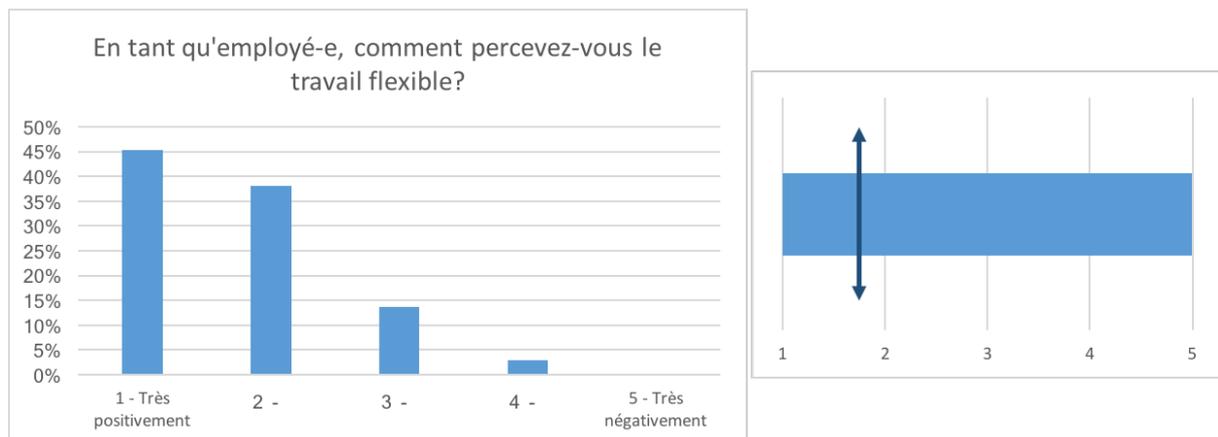
N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. Signaler un cas d'utilisation abusive - Conditions d'utilisation

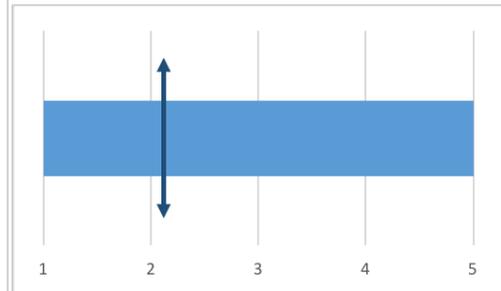
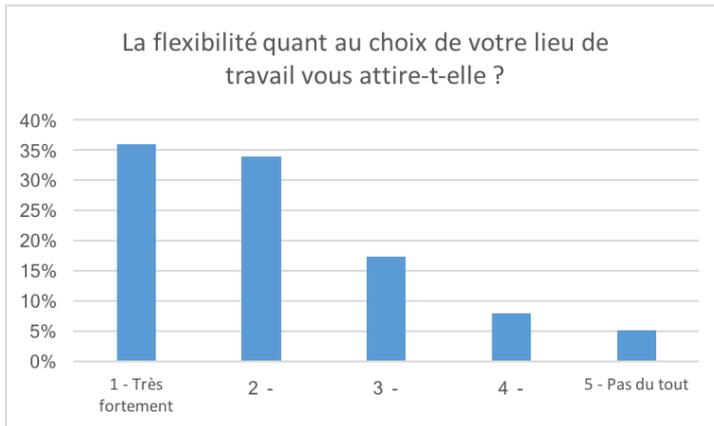
Google Forms

Figure 10. Questionnaire en ligne - Conclusion

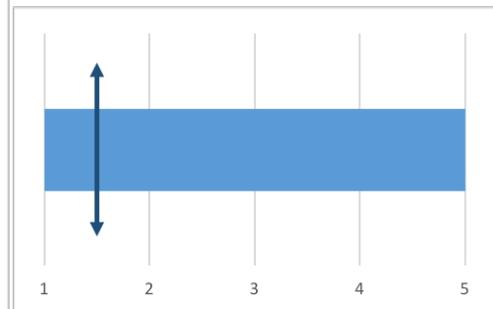
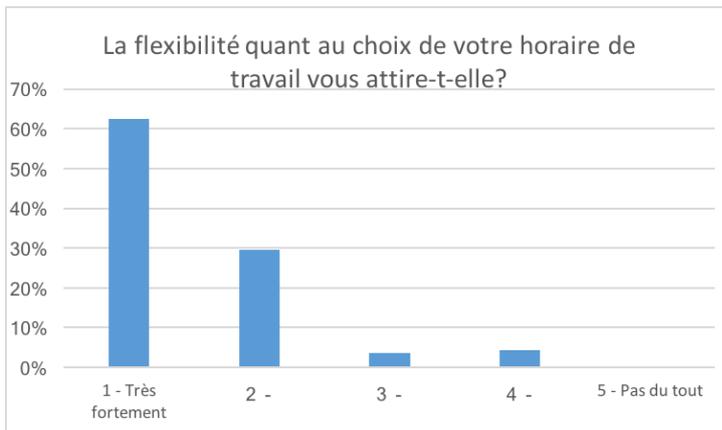
## 2.4. Résultats Génération Y



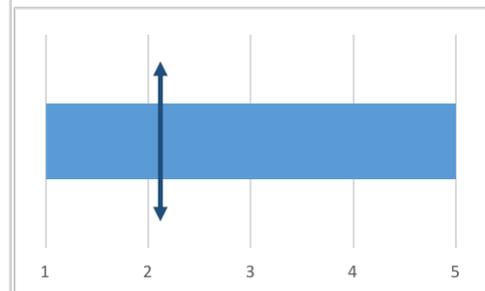
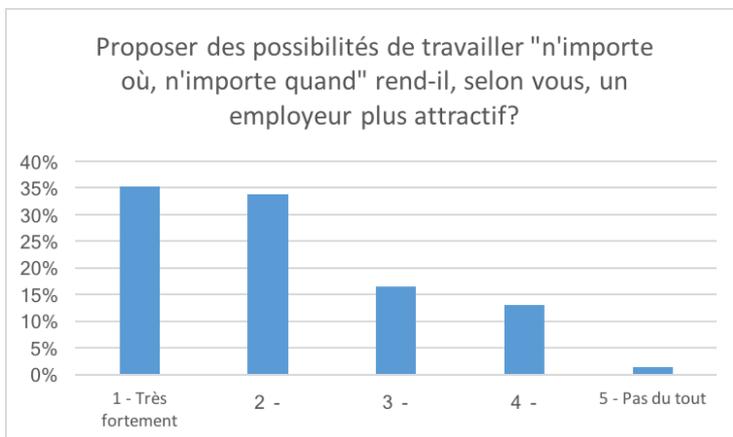
Graphique 14. Génération Y - Perception du travail flexible Q7



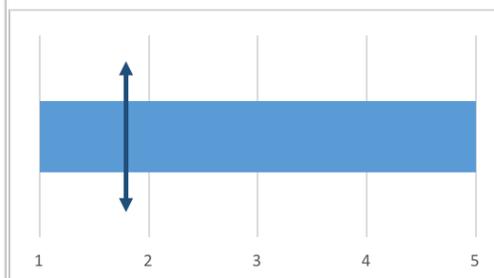
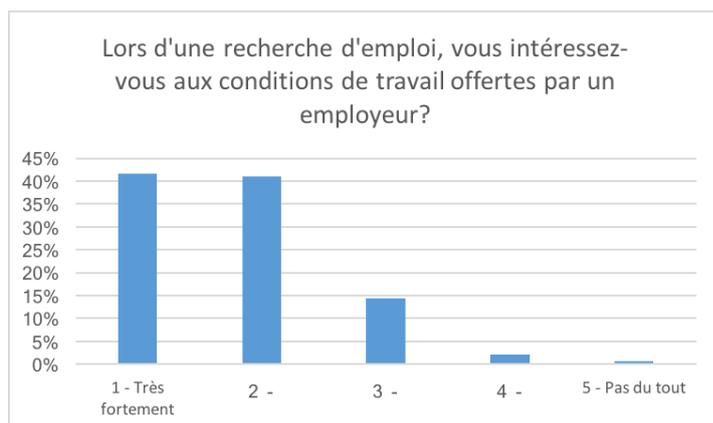
Graphique 15. Génération Y - Attrait pour la flexibilité quant au choix du lieu de travail Q8



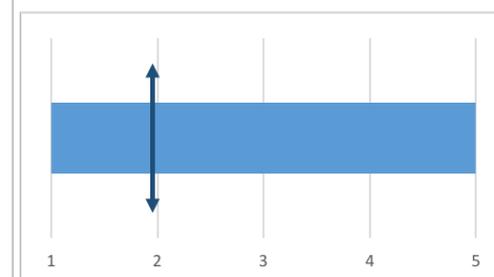
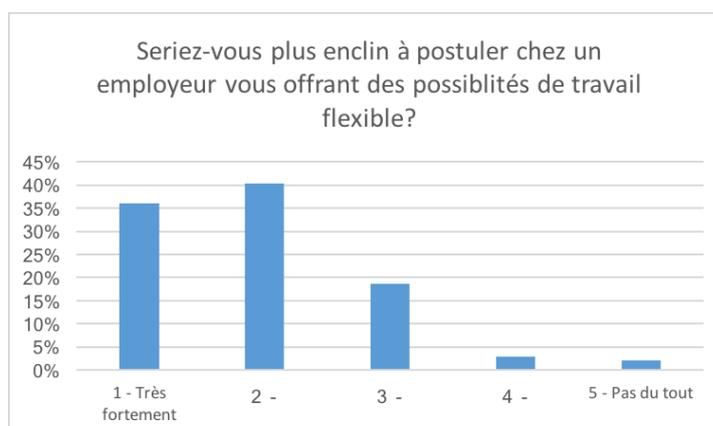
Graphique 16. Génération Y - Attrait pour la flexibilité quant au choix de l'horaire de travail Q9



Graphique 17. Génération Y - Travail flexible comme gain d'attractivité pour l'employeur Q10



Graphique 18. Génération Y - Intérêt pour les conditions de travail offerte par un employeur lors d'une recherche d'emploi Q11



Graphique 19. Génération Y - Disposition à postuler auprès d'un employeur proposant des possibilités de travail flexible Q12

Logiques de carrière - Q5	en chiffres	en %
Je rêve d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence.	18	5,07%
Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes.	20	5,63%
Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme.	71	20,00%
Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité.	58	16,34%
Je rêve de démarrer et de développer ma propre affaire.	24	6,76%
Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société.	52	14,65%
Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles.	9	2,54%
Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels.	78	21,97%
Je rêve d'avoir une carrière internationale qui me permette de voyager et de travailler avec des personnes de diverses cultures.	25	7,04%
<b>Total</b>	<b>355</b>	<b>100,00%</b>

Tableau 1. Génération Y – Logiques de carrière Q5

Logiques de carrière - Q6	en chiffres	en %
Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	61	18,60%
Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.	39	11,89%
Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale	25	7,62%

Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	89	27,13%
J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.	6	1,83%
Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui n'impliquerait pas la possibilité d'une mobilité internationale.	5	1,52%
L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.	32	9,76%
Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi	51	15,55%
Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.	20	6,10%
<b>Total</b>	<b>328</b>	<b>100,00%</b>

Tableau 2. Génération Y - Logiques de carrière Q6

Ancre de carrières	en chiffres	en %
Ancre technique	43	6,30%
Ancre managériale	26	3,81%
Ancre autonomie	103	15,08%
Ancre sécurité/stabilité	109	15,96%
Ancre créativité	44	6,44%
Ancre dévouement à une cause	113	16,54%
Ancre défi pur	48	7,03%
Ancre qualité de vie	167	24,45%
Ancre internationale	30	4,39%
<b>Total</b>	<b>683</b>	<b>100,00%</b>

Tableau 3. Génération Y - Résultats Ancres de carrière

Perception du travail flexible - Q7	en chiffres	en %
1 - Très positivement	63	45,32%
2 -	53	38,13%
3 -	19	13,67%
4 -	4	2,88%
5 - Très négativement	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,00%</b>

Moyenne 1.74

Tableau 4. Génération Y - Perception du travail flexible Q7

Attrait pour la flexibilité quant au choix du lieu de travail - Q8	en chiffres	en %
1 - Très fortement	50	35,97%
2 -	47	33,81%
3 -	24	17,27%
4 -	11	7,91%
5 - Pas du tout	7	5,04%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,00%</b>

Moyenne 2.12

Tableau 5. Génération Y - Attrait pour la flexibilité quant au choix du lieu de travail Q8

Attrait pour la flexibilité quant au choix de l'horaire de travail - Q9	en chiffres	en %
1 - Très fortement	87	62,59%
2 -	41	29,50%
3 -	5	3,60%
4 -	6	4,32%
5 - Pas du tout	0	0,00%

<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,00%</b>
--------------	------------	----------------

Moyenne  
1.5

Tableau 6. Génération Y - Attrait pour la flexibilité quant au choix de l'horaire de travail Q9

<b>Travail flexible comme gain d'attractivité pour l'employeur - Q10</b>	<b>en chiffres</b>	<b>en %</b>
1 - Très fortement	49	35,25%
2 -	47	33,81%
3 -	23	16,55%
4 -	18	12,95%
5 - Pas du tout	2	1,44%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,00%</b>

Moyenne 2.12

Tableau 7. Génération Y - Travail flexible comme gain d'attractivité pour l'employeur Q10

<b>Intérêt pour les conditions de travail offertes par un employeur lors d'une recherche d'emploi - Q11</b>	<b>en chiffres</b>	<b>en %</b>
1 - Très fortement	58	41,73%
2 -	57	41,01%
3 -	20	14,39%
4 -	3	2,16%
5 - Pas du tout	1	0,72%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,00%</b>

Moyenne 1.79

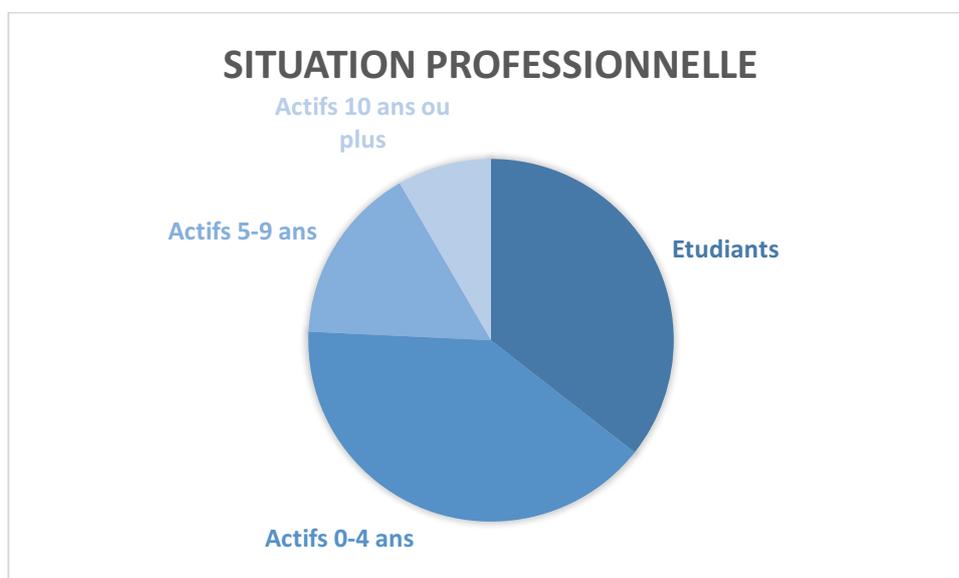
Tableau 8. Génération Y - Intérêt pour les conditions de travail offertes par un employeur lors d'une recherche d'emploi Q11

<b>Disposition à postuler auprès d'un employeur proposant des possibilités de travail flexible - Q12</b>	<b>en chiffres</b>	<b>en %</b>
1 - Très fortement	50	35,97%
2 -	56	40,29%
3 -	26	18,71%
4 -	4	2,88%
5 - Pas du tout	3	2,16%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,00%</b>

Moyenne 1.95

Tableau 9. Génération Y - Disposition à postuler auprès d'un employeur proposant des possibilités de travail flexible Q12

## 2.5. Résultats Génération Y et situation professionnelle



Graphique 20. Génération Y et situation professionnelle – Répartition

Situation professionnelle	en chiffres	en %
Etudiants	47	35,61%
Actifs 0-4 ans	53	40,15%
Actifs 5-9 ans	21	15,91%
Actifs 10 ans ou plus	11	8,33%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100,00%</b>

Tableau 10. Génération Y et situation professionnelle - Répartition

ETUDIANTS (sans activité professionnelle)	en chiffres	en %
<b>Logiques de carrière - Q5</b>		
1. Je rêve d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence.	7	5,79%
2. Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes.	8	6,61%
3. Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme.	23	19,01%
4. Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité.	17	14,05%
5. Je rêve de démarrer et de développer ma propre affaire.	6	4,96%
6. Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société.	19	15,70%
7. Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles.	10	8,26%
8. Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels.	19	15,70%
9. Je rêve d'avoir une carrière internationale qui me permette de voyager et de travailler avec des personnes de diverses cultures.	12	9,92%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,00%</b>
<b>Logiques de carrière - Q6</b>		
1. Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	24	21,05%
2. Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.	12	10,53%

3. Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale	10	8,77%
4. Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	29	25,44%
5. J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.	3	2,63%
6. Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui n'impliquerait pas la possibilité d'une mobilité internationale.	2	1,75%
7. L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.	8	7,02%
8. Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi	20	17,54%
9. Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.	6	5,26%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,00%</b>
<b>Ancres de carrières</b>		
Ancre technique	17	7,87%
Ancre managériale	11	5,09%
Ancre autonomie	31	14,35%
Ancre sécurité/stabilité	37	17,13%
Ancre créativité	12	5,56%
Ancre dévouement à une cause	43	19,91%
Ancre défi pur	22	10,19%
Ancre qualité de vie	29	13,43%
Ancre internationale	14	6,48%
<b>Total</b>	<b>216</b>	<b>100,00%</b>

Tableau 11. Génération Y et situation professionnelle – Etudiants

<b>ACTIFS 0-4 ANS</b>	en chiffres	en %
<b>Logiques de carrière - Q5</b>		
1. Je rêve d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence.	4	2,86%
2. Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes.	3	2,14%
3. Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme.	27	19,29%
4. Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité.	28	20,00%
5. Je rêve de démarrer et de développer ma propre affaire.	9	6,43%
6. Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société.	23	16,43%
7. Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles.	5	3,57%
8. Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels.	34	24,29%
9. Je rêve d'avoir une carrière internationale qui me permette de voyager et de travailler avec des personnes de diverses cultures.	7	5,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>
<b>Logiques de carrière - Q6</b>		
1. Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	28	22,58%
2. Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.	9	7,26%
3. Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale	9	7,26%
4. Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	35	28,23%
5. J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.		0,00%
6. Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui n'impliquerait pas la possibilité d'une mobilité internationale.	2	1,61%
7. L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.	17	13,71%

8. Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi	20	16,13%
9. Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.	4	3,23%
Total	124	100,00%
<b>Ancres de carrières</b>		
Ancre technique	13	5,65%
Ancre managériale	3	1,30%
Ancre autonomie	44	19,13%
Ancre sécurité/stabilité	48	20,87%
Ancre créativité	13	5,65%
Ancre dévouement à une cause	51	22,17%
Ancre défi pur	14	6,09%
Ancre qualité de vie	35	15,22%
Ancre internationale	9	3,91%
Total	230	100,00%

Tableau 12. Génération Y et situation professionnelle - Actifs 0-4 ans

<b>ACTIFS 5 ANS OU PLUS</b>	en chiffres	en %
<b>Logiques de carrière – Q5</b>		
1. Je rêve d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence.	5	5,95%
2. Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes.	7	8,33%
3. Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme.	18	21,43%
4. Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité.	11	13,10%
5. Je rêve de démarrer et de développer ma propre affaire.	8	9,52%
6. Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société.	6	7,14%
7. Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles.	3	3,57%
8. Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels.	23	27,38%
9. Je rêve d'avoir une carrière internationale qui me permette de voyager et de travailler avec des personnes de diverses cultures.	3	3,57%
Total	84	100,00%
<b>Logiques de carrière – Q6</b>		
1. Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	6	8,22%
2. Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.	15	20,55%
3. Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale	5	6,85%
4. Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	22	30,14%
5. J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.	3	4,11%
6. Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui n'impliquerait pas la possibilité d'une mobilité internationale.	0	0,00%
7. L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.	3	4,11%
8. Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi	10	13,70%
9. Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.	9	12,33%
Total	73	100,00%
<b>Ancres de carrières</b>		
Ancre technique	10	7,46%
Ancre managériale	10	7,46%
Ancre autonomie	21	15,67%
Ancre sécurité/stabilité	21	15,67%

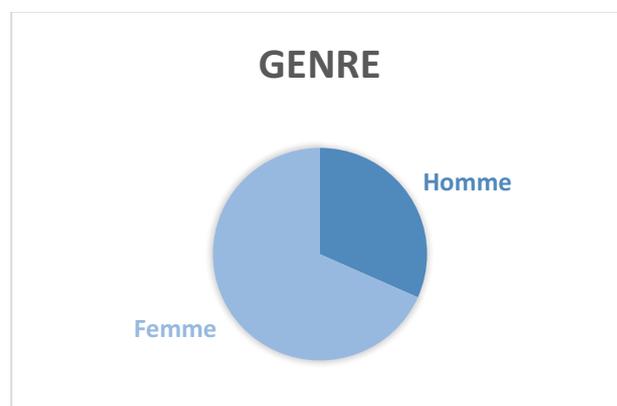
Ancre créativité	17	12,69%
Ancre dévouement à une cause	12	8,96%
Ancre défi pur	18	13,43%
Ancre qualité de vie	22	16,42%
Ancre internationale	3	2,24%
Total	134	100,00%

Tableau 13. Génération Y et situation professionnelle - Actifs 5 ans ou plus

Travail flexible / Situation professionnelle	Etudiants	Actifs 0-4 ans	Actifs plus de 5 ans
Perception du travail flexible - Q7	1.66	1.87	1.63
Attrait pour la flexibilité quant au choix du lieu de travail - Q8	2.11	2	2.25
Attrait pour la flexibilité quant au choix de l'horaire de travail - Q9	1.53	1.47	1.38
Travail flexible comme gain d'attractivité pour l'employeur - Q10	2.11	2.19	1.94
Intérêt pour les conditions de travail offertes par un employeur lors d'une recherche d'emploi - Q11	1.87	1.87	1.5
Disposition à postuler auprès d'un employeur proposant des possibilités de travail flexible - Q12	1.87	2.08	1.81

Tableau 14. Génération Y et situation professionnelle - Travail flexible

## 2.6. Résultats Génération Y et genre



Graphique 21. Génération Y et genre – Répartition

Genre	en chiffres	en %
Femme	409	66,72%
Homme	204	33,28%
<b>Total</b>	<b>613</b>	<b>100,00%</b>

Tableau 15. Génération Y et genre – Répartition

<b>Travail flexible / Situation professionnelle</b>	Femmes	Hommes
Perception du travail flexible - Q7	1.74	1.75
Attrait pour la flexibilité quant au choix du lieu de travail - Q8	2.17	2.02
Attrait pour la flexibilité quant au choix de l'horaire de travail - Q9	1.46	1.57
Travail flexible comme gain d'attractivité pour l'employeur - Q10	2.12	2.11
Intérêt pour les conditions de travail offertes par un employeur lors d'une recherche d'emploi - Q11	1.69	2
Disposition à postuler auprès d'un employeur proposant des possibilités de travail flexible - Q12	1.95	1.95

Tableau 16. Génération Y et genre - Travail flexible

<b>FEMMES</b>	en chiffres	en %
<b>Logiques de carrière - Q5</b>		
Je rêve d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence.	11	4,40%
Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes.	6	2,40%
Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme.	48	19,20%
Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité.	44	17,60%
Je rêve de démarrer et de développer ma propre affaire.	15	6,00%
Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société.	38	15,20%
Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles.	12	4,80%
Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels.	57	22,80%
Je rêve d'avoir une carrière internationale qui me permette de voyager et de travailler avec des personnes de diverses cultures.	19	7,60%
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,00%</b>
<b>Logiques de carrière - Q6</b>		
Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	46	21,30%
Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.	14	6,48%
Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale	15	6,94%
Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	68	31,48%
J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.	1	0,46%
Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui n'impliquerait pas la possibilité d'une mobilité internationale.	2	0,93%
L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.	23	10,65%
Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi	35	16,20%
Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.	12	5,56%
<b>Total</b>	<b>216</b>	<b>100,00%</b>
<b>Ancres de carrières</b>		
Ancre technique	26	6,36%
Ancre managériale	7	1,71%
Ancre autonomie	71	17,36%
Ancre sécurité/stabilité	79	19,32%
Ancre créativité	27	6,60%

Ancre dévouement à une cause	84	20,54%
Ancre défi pur	26	6,36%
Ancre qualité de vie	68	16,63%
Ancre internationale	21	5,13%
Total	409	100,00%

Tableau 17. Génération Y et genre – Femmes

<b>HOMMES</b>	en chiffres	en %
<b>Logiques de carrière - Q5</b>		
1. Je rêve d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence.	7	6,09%
2. Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes.	14	12,17%
3. Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme.	23	20,00%
4. Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité.	14	12,17%
5. Je rêve de démarrer et de développer ma propre affaire.	9	7,83%
6. Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société.	14	12,17%
7. Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles.	7	6,09%
8. Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels.	21	18,26%
9. Je rêve d'avoir une carrière internationale qui me permette de voyager et de travailler avec des personnes de diverses cultures.	6	5,22%
Total	115	100,00%
<b>Logiques de carrière - Q6</b>		
1. Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	15	13,64%
2. Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.	24	21,82%
3. Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale	10	9,09%
4. Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	21	19,09%
5. J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.	5	4,55%
6. Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui n'impliquerait pas la possibilité d'une mobilité internationale.	2	1,82%
7. L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.	9	8,18%
8. Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi	16	14,55%
9. Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.	8	7,27%
Total	110	100,00%
<b>Ancre de carrières</b>		
Ancre technique	17	8,33%
Ancre managériale	19	9,31%
Ancre autonomie	32	15,69%
Ancre sécurité/stabilité	30	14,71%
Ancre créativité	17	8,33%
Ancre dévouement à une cause	29	14,22%
Ancre défi pur	31	15,20%
Ancre qualité de vie	21	10,29%
Ancre internationale	8	3,92%
Total	204	100,00%

Tableau 18. Génération Y et genre - Hommes



### 3. Analyse qualitative

#### 3.1. Structures des pages emploi des sites internet

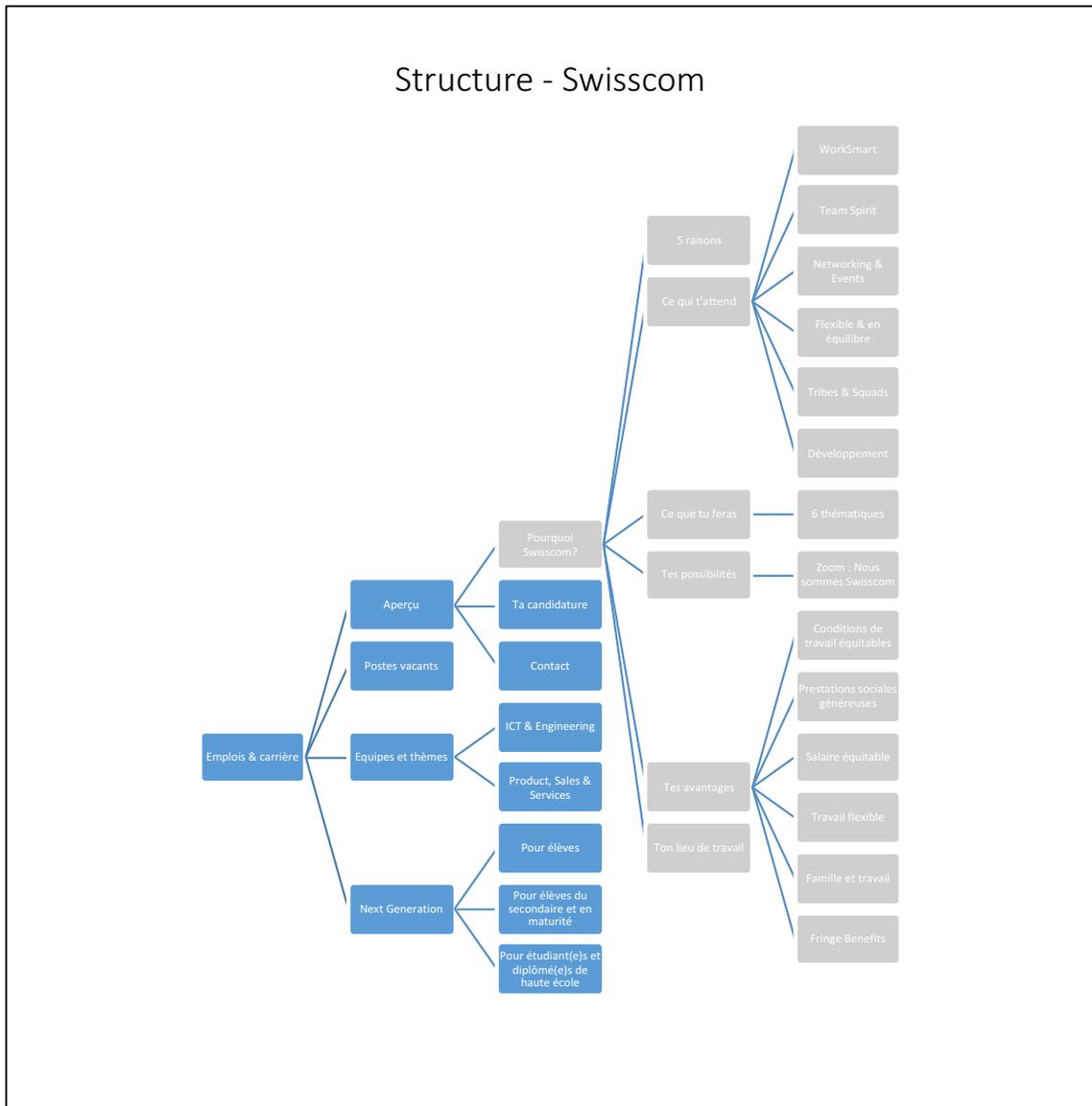


Figure 11. Structure de la page emploi du site internet de Swisscom

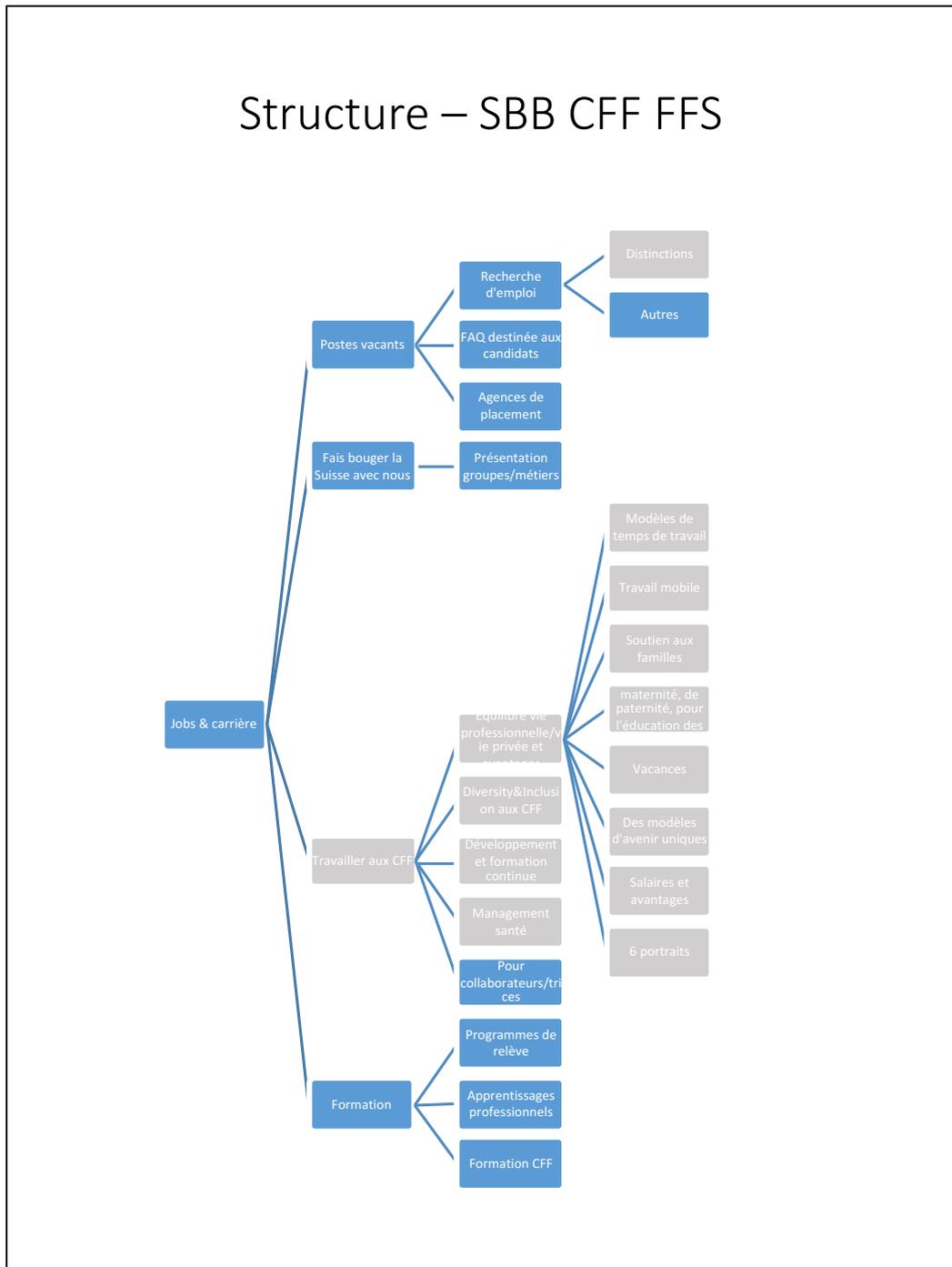


Figure 12. Structure de la page emploi du site internet de SBB CFF FFS



A20	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 3m	LinkedIn	Article	Article	Berufsweiten Café / Evenement RH	Stellen Sie Jeannine Pilloud, Leiterin Fachbereich Öffentlicher Verkehr der SBB, Ihre Fragen rund um Ihren Werdegang, das Thema Frauen und Karriere sowie die Zukunft der Bahn. Wann? Am 5. September von 17.45 – 18.30 Uhr im Berufsweiten Café im HB Zürich. #beweglieschweiz
A21	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 3m	LinkedIn	Article	Article	Berufsweiten Café / Evenement RH	Vom 5. bis 30. September 2018 zeigen wir Ihnen im Bahnhof Zürich das spannende Arbeitsumfeld der SBB. Im Berufsweiten Café präsentieren wir Ihnen vielseitige Jobs, nehmen Lebensläufe entgegen und geben Tipps zur Bewerbung. Kommen Sie vorbei und tauschen Sie sich mit unseren Mitarbeitenden vor Ort aus. Wir freuen uns auf Ihren Besuch. #beweglieschweiz
A22	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 3m	LinkedIn	Article	Portrait	Portrait	Roger Cavadini est responsable de l'installation de la technique ferroviaire, de la traverser à plus grande vitesse. importantes capacités et la possibilité, pour le trafic ferroviaire, de la traverser à plus grande vitesse.
A23	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 3m	LinkedIn	Article	Digitalisation	Digitalisation	Nous invitons la population au dialogue le 25 octobre, aux gares de Zurich, Genève et Lugano. Comment la numérisation se présente-t-elle concrètement? Quelles sont les craintes qu'elle suscite? Et quelles en sont les opportunités pour toutes et tous? Dans une interview, Andreas Meyer, CEO, présente les enjeux de la manifestation. #swissdigitalday #digitastrain
A24	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 3m	LinkedIn	Article	Présentation	Présentation	Le conducteur de véhicules moteurs Patrick Stöbel est chargé cet été d'une mission particulière: il fait partie des rares personnes qualifiées pour conduire une «fabrique roulante» de 1,4 kilomètre de long pour les CFF.
A25	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 4m	LinkedIn	Article	Présentation	Présentation	Au cours des prochaines semaines, nous allons vous présenter des personnes œuvrant dans les coulisses des chantiers. Commençons par béatrice: en quoi consiste son rôle d'assistante clientèle? <a href="https://lnkd.in/gvzYKwGw">https://lnkd.in/gvzYKwGw</a>
A26	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 4m	LinkedIn	Article	Reportage sur le terrain	Reportage sur le terrain	Plus de 2000 personnes travaillent cet été sur 30 grands chantiers dans toute la Suisse. L'occasion pour nous d'aller à St. Gallen-St. Gallen Winkel pour un reportage en immersion totale pendant 24 h.
A27	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 4m	LinkedIn	Article	Animaux	Animaux	De nombreux animaux se cachent entre les rails, les traverses et le ballast. On y trouve des serpents et, dans le Lavaux, au bord du lac Léman, principalement des vipères. Que font les CFF pour protéger les reptiles menacés pendant les travaux?
A28	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 5m	LinkedIn	Article	Echange d'emploi	Echange d'emploi	Ils ont échangé leur emploi: découvrez les points communs et les différences entre le métier de pilote et celui de mécanicien de locomotive.
A29	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 5m	LinkedIn	Article	Durabilité	Durabilité	Les CFF entendent développer la mobilité selon des principes durables. Pour leurs bâtiments, c'est pareil. Chaque année, les installations photovoltaïques installées sur les toits génèrent 86.900 kilowattheures de courant d'origine solaire. Et ce n'est qu'un début.
A30	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 5m	LinkedIn	Article	Durabilité	Durabilité	Économiser chaque année la consommation de tous les ménages du Tessin: c'est l'objectif que les CFF ont décidé d'atteindre d'ici à 2025 afin de façonner une mobilité durable. Ils en sont à présent à la moitié.
A31	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 5m	LinkedIn	Article	Nouvelle forme de climatisation	Nouvelle forme de climatisation	Conjointement avec l'Université Bern, les CFF testent une nouvelle forme de climatisation pour les véhicules: en fonction de la température ambiante, un SMS déclenche automatiquement le démarrage de l'installation de climatisation ou de chauffage au moment idéal à bord du train. Les trains consomment ainsi moins d'énergie et circulent de manière plus écologique.
A32	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 5m	LinkedIn	Article	Work Smart	Work Smart	46 Teams aus verschiedenen Unternehmen kämpfen bei der Work Smart Challenge um den Sieg – die SBB Teams besetzten dabei die ersten drei Plätze. Aus gutem Grund: Seit Jahren sind flexible Arbeitsmodelle bei der SBB Alltag. #weworksmart <a href="https://news.sbb.ch/artikel/78375/wie-smart-arbeiten-sie">https://news.sbb.ch/artikel/78375/wie-smart-arbeiten-sie</a>
A33	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 6m	LinkedIn	Article	Mobilité de demain	Mobilité de demain	Les CFF préparent la mobilité de demain. Pour ce faire, ils misent sur les représentations et les utopies des citoyens d'aujourd'hui. Une étude s'est penchée sur la question.
A34	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 6m	LinkedIn	Vidéo	Green Class CFF	Green Class CFF	Cette Woche erhielten die neuen SBB Green Class Mobilitätsplaniere ihr persönliches Elektroauto. Wollen auch Sie frei zwischen Schiene und Strasse wählen? Dann ist SBB Green Class das ideale Angebot für dich. Mehr Infos: <a href="https://sbb.ch/greendass">sbb.ch/greendass</a> . #sbbgreendass
A35	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 6m	LinkedIn	Vidéo	Work Smart	Work Smart	La Work Smart Week commence aujourd'hui. En collaboration avec la Mobilière, la Poste, Swisscom et Witzig The Office Company, les CFF entendent montrer ce que signifie de nos jours le travail flexible et mobile. Kathrin Amacker, membre de la direction du groupe CFF, donne le coup d'envoi et nous explique dans cette vidéo ce que signifie l'initiative Work Smart pour elle et pour les CFF. #weworksmart <a href="https://www.youtube.com/watch?v=26PwPv4HfJs">https://www.youtube.com/watch?v=26PwPv4HfJs</a>
A36	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 6m	LinkedIn	Article	Mobilité de demain / Evenement forum des 100	Mobilité de demain / Evenement forum des 100	Hier à Lausanne, le Forum des 100 a réunit politiciens, chefs d'entreprise, médias, chercheurs et transporteurs pour réinventer la mobilité. En tant que partenaire stratégique de cette édition, nous étions de la partie et nous en avons profité pour échanger avec d'autres créateurs de mobilité: Retrouvez-les en vidéo.
A37	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 7m	LinkedIn	Article	Mobilité de demain / Evenement forum des 100	Mobilité de demain / Evenement forum des 100	Les CFF, partenaire stratégique du Forum des 100 consacré à la mobilité. Pour souligner l'importance des grands projets en cours dans la région lémanique, les experts de ce domaine et le responsable infrastructure des CFF Philippe Gauderon, partageant leurs expériences et leurs innovations avec de nombreux spécialistes de la mobilité de demain. Suivez les grands moments de ces échanges sur notre Twitter: @presse_CFF, le 24 mai dès 9h00.
A38	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 7m	LinkedIn	Article	Sport / Flexibilité	Sport / Flexibilité	Conciler sport et travail en toute flexibilité? Aucun problème! Nous vous invitons à lire notre entretien avec le curleur de compétition Yannick Schwaller et Erika Ingold de HR pour découvrir les possibilités offertes par les CFF en tant qu'employeur favorable au sport de compétition et savoir de quelle manière des collaborateurs sportifs contribuent à un chemin de fer fort.

A39	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 7m	LinkedIn	Article	Energie	Avec la régulation des chauffages des trains et des appareils de voie, l'unité CFF Gestion de la charge a su convaincre la branche de la production de logiciels. Elle a obtenu le prix SAP Innovation Award 2018 dans la catégorie «Digital Transformation».
A40	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 7m	LinkedIn	Article	Ancienneté	Selon Rainer Ducrey, responsable HR chez Infrastructure, les personnes ouvertes aux changements continuent d'évoluer et d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.
A41	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 8m	LinkedIn	Vidéo	Mobilité de demain / Green Class CFF	Aventurez-vous dans les coulisses de Green Class CFF et découvrez comment les CFF façonnent la mobilité de demain en collaboration avec leurs clients. #greenclasscffi
A42	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 8m	LinkedIn	Texte	Green Class CFF	Basierend auf den Rückmeldungen der Pilotkunden und den Forschungsergebnissen der ETH Zürich hat SBB Green Class ein neues Mobilitätskombi entwickelt.
A43	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 8m	LinkedIn	Article	Santé psychique	La santé psychique n'est pas un tabou aux CFF: les collaboratrices et collaborateurs des CFF trouveront une oreille attentive auprès du guichet interne.
A44	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 8m	LinkedIn	Article	Mobilité	Die Mobilität befindet sich im Wandel: Die Mobilitätsbedürfnisse der Kunden ändern sich, neue Anbieter drängen in den Markt, Digitalisierung und Automatisierung eröffnen neue Möglichkeiten. Als strategischer Förderpartner unterstützt die SBB die @ETH Zürich im Bereich Forschung und Entwicklung und gestaltet mit ihr zusammen die Mobilität der Zukunft.
A45	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 8m	LinkedIn	Image	SmartSwiss	SmartSwiss 2018 le 11./12.4. à Bâle: Les CFF sont à nouveau partenaire principal – avec orateur principal le CEO Andreas Meyer, un stand et des workshops. Nous nous réjouissons de votre visite.
A46	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 9m	LinkedIn	Article	Rapport de gestion	Hausse du nombre de passagers, amélioration de la ponctualité des trains et progression des ventes de billets numériques: le bilan de l'année 2017 est positif pour les CFF. Trouvez des informations complémentaires sous: www.cff.ch/rapport_de_gestion
A47	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 9m	LinkedIn	Article	Poste	Zum ersten Mal bieten wir Trainee Stellen in Teilzeit an. Die Ausschreibung ist jetzt bis Anfang April offen. Wir freuen uns auf deine Bewerbung! <a href="https://lnkd.in/g5Rjmk">https://lnkd.in/g5Rjmk</a>
A48	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 9m	LinkedIn	Article	Présentation	Avez-vous envie de faire bouger la Suisse? Alors, faites comme Chiara et devenez Cheffe circulation des trains.
A49	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 9m	LinkedIn	Article	Vie des gares	Qu'est-ce qu'une halte gourmande? Non, ce n'est pas une petite gare en pain d'épices. Rendez-vous à Leuzingen pour le savoir.
A50	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 10m	LinkedIn	Image	Evenements RH	Entdecke die SBB! Auch im 2018 sind wir an zahlreichen Anlässen in der ganzen Schweiz präsent. Nutze deine Chance und treffe uns an den verschiedenen Messen und Vorträgen. Informiere dich über unsere zahlreichen Einstiegsmöglichkeiten und lerne die SBB als Arbeitgeberin kennen. Unsere Anlässe im 2018 findest du hier. <a href="https://lnkd.in/dupJQE">https://lnkd.in/dupJQE</a>
A51	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 10m	LinkedIn	Article	Green Class CFF	Green Class CFF : Ce projet qui a vu le jour aux CFF s'est transformé en une jeune start-up.
A52	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 10m	LinkedIn	Article	Présentation	Qui fait en sorte que vos bagages, vos skis et vos lugés arrivent à temps au chalet, à l'hôtel ou au centre voyageurs CFF? Présentation René Michlig
A53	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 10m	LinkedIn	Article	Gares non fumeuses	Depuis le 1er février, nous testons des zones non-fumeurs dans six gares. Lorsqu'on regarde à l'étranger, on constate que les gares non-fumeurs sont depuis longtemps une réalité dans de nombreux pays.
A54	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 10m	LinkedIn	Article	Sécurité	Les aiguilles du réseau CFF sont franchies 800 000 fois par jour. Afin de garantir leur sécurité et leur fiabilité, nous les contrôlons régulièrement manuellement et, de plus, en plus souvent, à l'aide de véhicules de mesure.
A55	SBB CFF FFS	03.12.18 moins 1 an	LinkedIn	Article	Expérimentation	La nuit dernière, les médias ont pu assister à une course d'essai singulière: un train CFF capable de freiner et d'accélérer de manière automatique. Markus Kröpflj, mécanicien et membre de la Cope, et Martin Kyburz, chef du volet informatique du projet, étaient à bord. Ils expliquent les tenants et les aboutissants de cette expérimentation.
B1	Swisscom	04.12.2018 moins 18h	LinkedIn	Article	Agiles Arbeiten	Wann übernimmt das Team die Führung? Welche Veränderungen bringt agiles Arbeiten noch mit sich? John de Keijzer und Jens Wilhelm <a href="http://top100.universumglobal.com/de-ct/iv/agiles-arbeiten-ist-fordern-aber-auch-sehr-bereichernd-punkt?fbclid=IwAR0s_f_wkShgKG_p7v6ZAWX7yMDiik_NiJ5KUCUzgdBYfmb_Jjlo_hAI">http://top100.universumglobal.com/de-ct/iv/agiles-arbeiten-ist-fordern-aber-auch-sehr-bereichernd-punkt?fbclid=IwAR0s_f_wkShgKG_p7v6ZAWX7yMDiik_NiJ5KUCUzgdBYfmb_Jjlo_hAI</a>
B2	Swisscom	04.12.2018 moins 18h	LinkedIn	Image	BrainGym / 1. Advent	Wir hoffen ihr hattet einen schönen 1. Advent. Wir haben das BrainGym an der Genfergasse bereits in eine weihnachtliche Stimmung versetzt. #Christmasfeeling@Work
B3	Swisscom	04.12.2018 moins 4j	LinkedIn	Image	IT Day / Evenement RH	Today we had some of our AI, Analytics and HR talents at the IT Day. Thanks to all the students visiting our presentations and meeting us at the Swisscom stand. We enjoyed some pleasant & interesting exchanges. Karim Es-sami, Pamela Gardi, Ramona Sies and Carl Amers
B4	Swisscom	04.12.2018 moins 5j	LinkedIn	Article	neu migrierte System	Ende Juli migrierte das «oneBI» SAP BW System der Swisscom erfolgreich auf die neueste Produktversion BW/4HANA. Das neu migrierte System verspricht Stabilität, Simplizität und eine geringere Time-to-Market. Doch was hat sich geändert und wie profitieren wir davon? Mehr dazu im neuesten ICT Blogpost von David Fleischlin.
B5	Swisscom	04.12.2018 moins 6j	LinkedIn	Texte	Public brain storming / Dev. Wednesday	Public brain storming on Twitter for the upcoming DevWednesday! In order for us to organize an interesting Dev.Wednesday, we kindly ask you to vote for your favorite topic. Don't hesitate to write other hot topics in the comments.
B6	Swisscom	04.12.2018 moins 1s	LinkedIn	Vidéo	Présentation apprentissage informatique	Gemeinsam mit Antonia befragen wir ihren Freundeskreis rund um das Thema Informatik Lehre bei Swisscom. <a href="https://lnkd.in/dRQkNe">https://lnkd.in/dRQkNe</a>

B7	Swisscom	04.12.2018 moins 1s	LinkedIn	Image	Women's Contact Day / Evenement RH	Heute sind Eva Zünti, Jelena Pejic und Pamela Gardi für uns am Women's Contact Day in Zürich. Wir freuen uns auf einen spannenden Austausch mit Frauen auf der Überholspur!
B8	Swisscom	04.12.2018 moins 1s	LinkedIn	Article	ICT Blogpost / "spot instances"	Would you give up the right to shut down your virtual server at any time to someone in return of a 70% discount on the purchase of the server? Read our ICT Blogpost by Holger Van Koll to find out more about this special sounding offer, known as spot instances, by AWS.
B9	Swisscom	04.12.2018 moins 1s	LinkedIn	Article	IT Day / Evenement RH	Do you have a passion for AI? Register for the IT Day on the 30th November and do not miss Claudiu Musat's presentation about AI @ Swisscom. You will receive insight on how Swisscom works with natural language understanding for our customer support.
B10	Swisscom	04.12.2018 moins 1s	LinkedIn	Image	Crashkurs / Balance-finden als Papi	Crashkurs im Papi-sein! Es ist eine Challenge sich als frischgebackenes Elternteil in der neuen Lebenssituation zurecht zu finden. Heute kamen unsere werdenden Väter über das Swisscom Mitarbeitenden-Angebot zusammen, um im Crashkurs für Väter von der erfahrenen Kursleitung Infos und Impulse über das Balance-finden als Papi, Partner und Mitarbeitender zu erhalten.
B11	Swisscom	04.12.2018 moins 1s	LinkedIn	Image	Innovation dans la recherche de talents	Inspired by ActView.io from Israel. Our recruiters Léonard Colloin and Edda Rettinger received first-hand insights on how machine learning, neuroscience, mixed reality, and spatio-behavioral data could help us to optimize our process of finding top talents!
B12	Swisscom	04.12.2018 moins 1s	LinkedIn	Image	Young Professionals Preis	Vom Step-In Intern zum Young Professional! Wir freuen uns die Gesichter unserer auserwählten Young Professionals preis zu geben. Auf ein weiteres erfolgreiches Jahr mit Swisscom!
B13	Swisscom	04.12.2018 moins 2s	LinkedIn	Article	Women's Contact Day / Evenement RH	What does it take for good leadership in Data, Analytics and AI? Join us on the 26th November for the Women Contact Day (together ag) and get inspired by Andreea Hossmann's personal experience on this topic. We are looking forward to meeting you there!
B14	Swisscom	04.12.2018 moins 2s	LinkedIn	Image	Conférence / Advance - Gender Equality in Business Event	Diversity begins with a diverse audience and discussion! We were pleased to meet yesterday's engaged and varied crowd . Thank you Andreea Hossmann for speaking about Swisscom's story of Artificial Intelligence at the Advance – Gender Equality in Business Event.
B15	Swisscom	04.12.2018 moins 2s	LinkedIn	Article	Data Scientist Intern / ICT Blogspot	In with Data: Das ist unser Data Scientist Intern Christoph Schönenberger. Im ICT Blogpost erzählt er von seinen Erfahrungen im Cross-Company Programm von Swisscom, AXA und Zürichke Group
B16	Swisscom	04.12.2018 moins 2s	LinkedIn	Image	Agile transformation	This is what it looks like when our Swisscom Community Women in Tech & Lead meets up to discuss important topic such as agile transformation! Thank you Majja Schreiner for organizing yesterday's quarterly meeting.
B17	Swisscom	04.12.2018 moins 3s	LinkedIn	Article	ICT Blog / Internet of things	Internet of Things (IoT) on Global Public Clouds – Six lessons learned! Read our latest article on the ICT Blog by Wuming Zhang to find out more about the deep dive into Industrial Internet of Things our Swisscom Global Public Cloud AWS Tiger Team did.
B18	Swisscom	04.12.2018 moins 3s	LinkedIn	Article	ICT Blogspot / AWS Direct Connect	Our latest ICT Blogpost by Daniele Ulrich is about AWS Direct Connect for vRealize Automation. Read the article to find out what is already possible OOB with vRealize Automation's AWS integration and Swisscom's External Cloud Connect features.
B19	Swisscom	04.12.2018 moins 3s	LinkedIn		Finanzmesse / singapore fintech fest	Verstärkung gesucht! Mächttest du unser ambitioniertes FinTech TopTeam - Iohs. Hoehener, Roland Cortivo, Peter Hofmann, Andreas Pages, Philipp DeAngelis, Manuela Disch - als Senior Management Consultant/FinTech Expert ergänzen? Bei Interesse meldest du dich bitte bei Edda Rettinger (edda.rettinger@swisscom.com).
B20	Swisscom	04.12.2018 moins 3s	LinkedIn	Vidéo	Swisscom Nex 20 Jahre / Lehre	Swisscom NEX ist 20 Jahre alt. Seit 1998 hat Swisscom rund 6000 Lernende ausgebildet. Passend zum Thema Zukunftstag führen heute erstmalig unsere Lernenden den internen Swisscom Talk durch. Schau rein, wie sich die Lehre verändert hat.
B21	Swisscom	04.12.2018 moins 3s	LinkedIn	Article	Flexibler und agiler arbeiten / ICT Blogspot Digitalisierung	"6000 Lernende hat Swisscom ausgebildet die dazu beigetragen haben Swisscom weiterzuentwickeln" Wir arbeiten immer flexibler und agiler. Gleichzeitig waren Angebot und Nachfrage für Teambuilding noch nie so gross wie heute. Bringt die neue Arbeitskultur Menschen auseinander? Sarah Bizzari zeigt im ICT-Blogpost auf, wie die Digitalisierung unseren Arbeitsalltag verändert. <a href="https://ict.swisscom.ch/2018/11/wir-muessen-nichts-und-querfen-alles-wie-die-digitale-revolution-unsere-arbeitsalltag-veraendert/">https://ict.swisscom.ch/2018/11/wir-muessen-nichts-und-querfen-alles-wie-die-digitale-revolution-unsere-arbeitsalltag-veraendert/</a>

B22	Swisscom	04.12.2018 moins 3s	LinkedIn	Article	Friendly work place	Juhu, jetzt ist es offiziell: Swisscom ist ein Friendly Work Space. Im ICT Blogpost von Martina Novo erfährst du mehr über unser Arbeitsumfeld und was hinter der Auszeichnung steckt. <a href="https://ict.swisscom.ch/2018/11/drei-gruende-warum-swisscom-ein-friendly-work-space-ist/">https://ict.swisscom.ch/2018/11/drei-gruende-warum-swisscom-ein-friendly-work-space-ist/</a>
B23	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn	Article	Public Cloud von AWS	Swisscom, Amazon Web Services (AWS) und VMware luden im September zu einem Dialog auf Entscheider-Ebene ein. Zwei Unternehmen präsentierten ihre Erfahrungen mit ihrem Einstieg und der Nutzung der Public Cloud von AWS und gaben Empfehlungen aus erster Hand.
B24	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn	Image	MyFuture Day	Heute führen wir erstmalig den internen MyFuture Day durch. Dabei können sich unsere Mitarbeitenden mit Experten über ihre berufliche Zukunft austauschen.
B25	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn		Poste	Stay updated regarding our published job offers in the field of your interest. Subscribe now for our jobmail and get the notifications directly on your phone: <a href="https://lnkd.in/d/uUF-3g">https://lnkd.in/d/uUF-3g</a>
B26	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn	Image	Climate challenges	Hackathon for a good cause! ☀️ Climathon Swisscom joins a Climathon to build a sustainable vision for the city of Lausanne, solve climate challenges and find innovative solutions.
B27	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn	Image	WOLEvent	#WEITERENTWICKLUNG wird bei Swisscom und Ihren Mitarbeitenden in Grossbuchstaben geschrieben, weshalb wir zahlreiche Teilnehmende am WOLEvent begrüessen durften. Thema des gestrigen WorkingOutloud: Entwickle ein Mind- sowie Skillset für vernetztes und selbst gesteuertes Lernen und Arbeiten. Danke Martin Geisenhainer für deinen Beitrag.
B28	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn	Image	Campus Interview / Evenement RH	Tagesprogramm am heutigen Campus Interview: Nach Talenten Ausschau halten. Jelena Pejic, Pamela Gardi und Tiago Huber freuen sich auf den Austausch mit den Kandidatinnen und Kandidaten. An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön an die ETH Juniors für diese etwas andere Recruiting Möglichkeit.
B29	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn	Article	Swisscom Connected Event / Cyber Risk	7 million data sets are stolen in the world every day. What if the data includes very personal information, such as your genetic profile? Raphael Rollier shares his key take-aways from the Swisscom Connected Event.
B30	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn	Article	Digitalisierung / Digitaltag	Digitalisierung gemeinsam erleben. Wer freut sich ebenso auf den #Digitaltag? Schau dir bereits heute unsere Angebote an und treffe uns am 25. Oktober in Zürich. Wir freuen uns auf deinen Besuch! <a href="https://lnkd.in/dskERCd">https://lnkd.in/dskERCd</a>
B31	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn	Article	Présentation	He who seeks shall find. Swisscom's @Lauri Kurki explains how he and his team help enterprises make their data and knowledge accessible thanks to enterprise search.
B32	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn	Article	Marketplace	Alle sechs Monate auf dem internen Marketplace bewerben? So bereiten wir unsere Lernenden auf den wettbewerbsfähigen Markt vor. <a href="https://www.nzz.ch/amp/wirtschaft/bei-swisscom-lernenden-entscheidet-der-markt-darueber-woran-und-wo-sie-im-konzern-arbeiten-ld.1428560">https://www.nzz.ch/amp/wirtschaft/bei-swisscom-lernenden-entscheidet-der-markt-darueber-woran-und-wo-sie-im-konzern-arbeiten-ld.1428560</a>
B33	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn	Image	HR Prozessoptimierung	Unser HR Team arbeitet kontinuierlich an einer Prozessoptimierung, um Talents zu erreichen und diese für die Herausforderungen in unserem Unternehmen zu begeistern. Dabei hat uns heute Thomas M. Walke unterstützt, indem er das Swisscom Recruiting, Talent Management und HR Marketing in das Lean Management eingeführt hat und aufgezeigt hat wie Lean im Arbeitsalltag angewendet werden kann.
B34	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn	Image	Evenement Career&Beer ETH	#LeanGame #Improve #Develop Bei einem Bierchen lässt es sich doch am besten über die Karriere sprechen. Genau das haben wir gestern am Career & Beer des ETH Career Centers getan. Danke an alle Studierenden für die Teilnahme und den interessanten Austausch.
B35	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn		eSports-Liga	Swisscom Hero League heisst die in Zusammenarbeit mit ESL - Turtle Entertainment France, von Swisscom gegründete eSports-Liga. <a href="https://lnkd.in/dMEKFGM">https://lnkd.in/dMEKFGM</a>
B36	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn	Article	Mit dem Helikopter zur Arbeit	Remo Schmitter macht seine Lehre zum Betriebsinformatiker bei Swisscom und geht dabei hoch hinaus - und zwar mit dem Helikopter. 20 Minuten begleitet Remo bei einem Installationsauftrag im Oberwallis.
B37	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn	Image	Evenement RH / Forum EPFL	Herzlichen Dank an alle engagierten Studierende, die uns am @ForumEPFL am Swisscom Booth besucht haben. Wir hatten einen riesen Spass uns mit euch auszutauschen und eure Fragen zu beantworten.
B38	Swisscom	04.12.2018 moins 1m	LinkedIn	Image	Evenement RH / Forum EPFL	As in the year before we are glad to be in Lausanne for the @ForumEPFL. We are excited to hear Claudiu Musat, Director of research for Swisscom Data Analytics and AI, talk about what can be done in the face of limited data availability and how to create tailor-made systems for unknown datasets with minimal human involvement. #ForumEPFL #AI #Swisscom
B39	Swisscom	04.12.2018 moins 2m	LinkedIn	Article	Digital technologies / Electric scooters	Electric scooters have been rapidly adopted on a massive scale, thanks to a business model that employs digital technologies. However, it puts pressure on public authorities to adapt the legal framework. Should they implement regulatory sandbox to cope with these changes?
B40	Swisscom	04.12.2018 moins 2m	LinkedIn	Article	Poste ouvert	Die Stellenausschreibung zur offenen Vakanz Senior System Engineer Linuz reicht dir nicht aus? Kein Problem - direkter Vorgesetzter des DevOps Teams @Philipp Gasser gibt konkrete Auskunft zur Stelle. Wir freuen uns deine Bewerbung!
B41	Swisscom	04.12.2018 moins 2m	LinkedIn	Article	Evenement RH / Swisscom Student Day	Du interessierst dich für Computer Science und studierst? Dann komm morgen an die Vison an der ETH in Zürich. Wir werden vor Ort sein und freuen uns dich dort kennenzulernen. Besuche unsere Job Events Seite, um herauszufinden an welchen Hochschulevents du mit uns netzwerken kannst.

B42	Swisscom	04.12.2018	moins 2m	LinkedIn	Image	Image	neue Trainees	Gestern durften wir zehn neue Trainees begrüßen und sie in die unterschiedlichen Bereiche von Swisscom einführen. Liebe Trainees, wir heissen euch herzlich willkommen und freuen uns auf die gemeinsame Zeit! #trainees
B43	Swisscom	04.12.2018	moins 2m	LinkedIn	Article	Article	ICT Blog / digitale Arbeitsplatz	Am Arbeitsplatz ist die Digitalisierung bereits in vielen Bereichen selbstverständlich. Sie vereinfacht unseren Arbeitsalltag, indem sie Prozesse verschlankt und Abläufe automatisiert. Ein Überblick über vertraute und kommende Anwendungsszenarien auf dem ICT Blog von Julian Deb <a href="https://ict.swisscom.ch/2018/10/der-digitale-arbeitsplatz-arbeitsplatzautomatisierung/">https://ict.swisscom.ch/2018/10/der-digitale-arbeitsplatz-arbeitsplatzautomatisierung/</a>
B44	Swisscom	04.12.2018	moins 2m	LinkedIn	Article	Article	ICT Blogspot / Diversität	"Mitarbeitende müssen die Initiative ergreifen und Verantwortung für die eigene Entwicklung und Karriere übernehmen." Im neuesten ICT Blogpost beschreiben unsere HR Development Manager Pieter van den Broek und Silja Roth weshalb die Selbstbewertung im Talent Management Diverstität fördert. <a href="https://ict.swisscom.ch/2018/10/diversitaet-mit-talent-management-foerdern/">https://ict.swisscom.ch/2018/10/diversitaet-mit-talent-management-foerdern/</a>
B45	Swisscom	04.12.2018	moins 2m	LinkedIn	Article	Article	Preis als Arbeitgeber	Laut 2018 Universum ist Swisscom für IT-Professionals die zweitleibteste Arbeitgeberin in der Schweiz. CPO Hans C. Werner äussert sich im Videointerview zum Erfolg der Studie und teilt Eindrücke als Arbeitgeberin. <a href="https://ict.swisscom.ch/2018/09/ask-the-expo-3-fragen-an-hans-werner-chief-personnel-officer-von-swisscom/">https://ict.swisscom.ch/2018/09/ask-the-expo-3-fragen-an-hans-werner-chief-personnel-officer-von-swisscom/</a>
B46	Swisscom	04.12.2018	moins 2m	LinkedIn	Image	Image	Eventement RH / Recruiting Convention	Bessere Zusammenarbeit & mehr Verantwortung: Swisscom HR Chapter Lead Michael Spaeth erklärt die Vorteile von #agile an der gestrigen Recruiting Convention in Zürich.
B47	Swisscom	04.12.2018	moins 2m	LinkedIn	Vidéo	Vidéo	Présentation Mediamatik Lehre	Augen auf und Ohren gespielt! Swisscom Lernende Sarina hört sich an, wie gut ihre Oma und Mutter über die Mediamatik Lehre Bescheid wissen. Weisst du mehr darüber?
B48	Swisscom	04.12.2018	moins 2m	LinkedIn	Article	Article	ICT Blog / Data Connectivity	Deep dive into the Data Connectivity in SAP Analytics Cloud and more on our newest ICT Blog article.
B49	Swisscom	04.12.2018	moins 2m	LinkedIn	Article	Article	Blogpost / SwissSkills 2018	ICT TAC TOE und ICTskills 2018? Wie stehen diese Begriffe in Verbindung? Tom, Lernender bei Swisscom, verrät es in seinem Blogpost zum Thema Review der SwissSkills 2018. <a href="https://ict.swisscom.ch/2018/09/was-haben-die-ictskills-mit-tac-toe-zu-tun/">https://ict.swisscom.ch/2018/09/was-haben-die-ictskills-mit-tac-toe-zu-tun/</a>
B50	Swisscom	04.12.2018	moins 2m	LinkedIn	Image	Image	Eventement / DevOps	"DevOps is not a goal, but a never-ending process of continuous improvement." Thank you to all participants of the #community and the speakers for making this event possible. See you next time!
B51	Swisscom	04.12.2018	moins 2m	LinkedIn	Article	Article	Blogpost / AWS CloudFormation	New article on automate Blockchain full nodes with AWS CloudFormation. Thanks to Wuming Zhang for the Blogpost.
B52	Swisscom	04.12.18	moins 2m	LinkedIn	Image	Image	Eventement / Dev.Wednesday	We've broken our own participant record! We are expecting over 100 community members at tomorrow's Dev.Wednesday. We still have some seats available. Don't miss tomorrow's exciting Tech Talk about DevOps at our BrainGym in Berne. Register now: <a href="https://bit.ly/2lbfUp3">https://bit.ly/2lbfUp3</a>
B53	Swisscom	04.12.2018	moins 2m	LinkedIn	Image	Image	Hackaton / Drones challenge	Create the Game of Drones challenge was accepted by 6 teams. Thank you so much for participating! #HackZürich @involl_ch #40HoursLater
B54	Swisscom	04.12.18	moins 2m	LinkedIn	Image	Image	Eventement / TechTalk about DevOps	You want to know how security copes with agile projects? Join our next TechTalk about DevOps at Swisscom on 19th September. Free entry and apéro for all participants. Register here: <a href="https://bit.ly/2lbfUp3">https://bit.ly/2lbfUp3</a>
B55	Swisscom	04.12.18	moins 2m	LinkedIn	Vidéo	Vidéo	Fachkräftemangel	Das Bild vom Nerd, welcher den ganzen Tag im Keller am Computer verbringt, dämpft bei Jugendlichen das Interesse für eine ICT Berufslehre. Mehr dazu von unserem leitenden Berufsbildner Marc Marthaler für die STR - Schweizer Radio und Fernsehen Tagesschau. Du hast die Jazoon Tech Days letztes Wochenende verpasst? Kein Problem, Julian Deb war für Swisscom vor Ort und hat den Tech Day samt Erkenntnisse für dich auf dem ICT Blog zusammengefasst. Jetzt lesen: <a href="https://ict.swisscom.ch/2018/10/tech-days-2018-erkenntnisse-fuer-dich-auf-dem-ict-blog-zusammengefasst/">https://ict.swisscom.ch/2018/10/tech-days-2018-erkenntnisse-fuer-dich-auf-dem-ict-blog-zusammengefasst/</a>
B56	Swisscom	04.12.18	moins 2m	LinkedIn	Article	Article	Eventement / Jazoon Tech Days	Travailler aux CFF: «Viens accomplir de grandes choses. Et fais bouger la Suisse avec nous». Avec plus de 150 professions différentes représentées au sein du groupe, les possibilités de carrière aux CFF sont quasi infinies. Des défis motivants et des activités passionnantes vous attendent. En outre, de nombreuses possibilités de développement s'offrent à vous. <a href="https://ict.swisscom.ch/2018/10/travailler-aux-cff-avec-nous/">https://ict.swisscom.ch/2018/10/travailler-aux-cff-avec-nous/</a>
A56	SBB CFF FFS	07.12.18		Page emploi du site internet	Texte	Texte	Travailler aux CFF	Mener de front sa vie de famille ou de couple, son travail et ses loisirs peut être un sacré défi. C'est pourquoi nous soutenons et encourageons l'équilibre personnel de nos collaboratrices et collaborateurs. En proposant des modèles de temps de travail novateurs et des prestations complémentaires attrayantes, nous contribuons dans une large mesure à leur qualité de vie. Il nous tient à cœur de permettre aux membres de notre personnel de concilier travail et vie privée.
A57	SBB CFF FFS	07.12.18		Page emploi du site internet	Texte	Texte	Equilibre vie professionnelle/privée et avantages	Dans de nombreux secteurs, le personnel travaille selon des horaires irréguliers ainsi que le week-end. Nous instaurons dans la mesure des possibilités des horaires de travail flexibles et individuels. L'annualisation du temps de travail et la semaine de 41 heures en sont le fer de lance. Nous soutenons et encourageons le travail à temps partiel et proposons différents modèles de temps de travail permettant un équilibre optimal avec la vie privée.

A58	SBB CFF FFS	07.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Equilibre vie professionnelle/privée et avantages Modèles de temps de travail	<p>Ils existent les possibilités suivantes du travail à temps partiel.</p> <p>Réduction de la durée hebdomadaire du travail.</p> <p>p. ex. 1 jour de repos par semaine</p> <p>Réduction de la durée quotidienne du travail.</p> <p>p. ex. tours de service plus courts</p> <p>Job-Sharing.</p> <p>2 collaborateurs se partagent un même poste</p> <p>Réduction du temps de travail annuel.</p> <p>p. ex. travail à temps plein l'été, rémunéré comme un temps partiel, et récupération de jours libres l'hiver.</p> <p>La musique est une forme d'expression essentielle pour moi. Elle me permet de vivre pleinement mes sentiments et mes émotions. Dès que je monte sur scène, je plonge dans un autre univers. Nos concerts nécessitent souvent de partir en début d'après-midi. En tant que collaboratrice IT, je suis flexible. Je travaille fréquemment à domicile et je compense le temps où je suis absente pour pouvoir vivre mon rêve musical. Cela n'est possible que grâce à mon travail aux CFF. Travailler aux CFF - concilier vie professionnelle et vie privée.</p> <p>Nous œuvrons à déployer des modèles de travail modernes. Est qualifié de mobile le travail qui n'est pas effectué à la place de travail aux CFF. Les tâches peuvent ainsi être accomplies à la maison («travail à domicile»), en déplacement, chez des clients ou dans d'autres unités internes ou externes aux CFF. Grâce au «Work Smart», nos collaborateurs gagnent en flexibilité tant pour gérer leurs engagements professionnels que pour organiser leur temps libre.</p> <p>Je m'entraîne six fois par semaine pour développer ma force et mon endurance. Je dois réussir à concilier l'entraînement, les compétitions et le travail. Avec mon équipe, je travaille dur pour atteindre nos objectifs. Tout doit fonctionner: esprit d'équipe, passion, technique, tactique... Si l'on veut se frayer un chemin dans le monde, il faut investir beaucoup de temps. L'été, je travaille quasiment à 100% à la Police des transports CFF et l'hiver, je réduis le rythme à 60%. Par ailleurs, je peux aussi effectuer mes tâches en déplacement et à la maison. La flexibilité offerte par ce modèle de travail me permet de répartir mon temps de manière optimale. Les CFF me soutiennent dans la réalisation de mes objectifs sportifs. Travailler aux CFF - Concilier vie professionnelle et privée.</p> <p>Nous soutenons et conseillons les collaboratrices et collaborateurs à la recherche de solutions de garde hors du cadre familial pour leur(s) enfant(s). Par le biais des offres «Kidz Care», nous prenons en charge, selon le revenu, jusqu'à 90% des frais de garde.</p> <p>L'organisation partenaire profawo accompagne gratuitement nos collaboratrices et collaborateurs dans leurs recherches et les informe sur les offres de garde hors du cadre familial proposées dans toute la Suisse. Elle met également à disposition les coordonnées de nounous et de nounous de secours, et propose des offres de garde pendant les vacances ainsi que des conseils personnalisés concernant la prise en charge de membres de la famille nécessitant des soins.</p> <p>A 20 ans, je pensais ne jamais avoir d'enfants. Je me suis pleinement investie dans ma carrière professionnelle, avant d'avoir la surprise de tomber enceinte à 28ans. Bien entendu, cet événement a complètement bouleversé ma vie. Je suis très attachée à la famille et comblée d'attendre déjà notre 2ème enfant. Je souhaite passer beaucoup de temps avec mes proches. Nous venons souvent ici, en altitude, rendre visite à l'arrière-grand-père à Jaun. Je travaille aux CFF en tant que spécialiste HR, à 60%, dans le cadre du jobsharing. Ce modèle me permet de mener ma vie avec une grande liberté et de trouver le bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, aussi bien pour moi que pour ma famille. Travailler aux CFF - Concilier vie professionnelle et privée.</p>
A59	SBB CFF FFS	07.12.18	Page emploi du site internet	Vidéo	Equilibre vie professionnelle/privée et avantages Modèles de temps de travail	
A60	SBB CFF FFS	07.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Equilibre vie professionnelle/privée et avantages Travail mobile	
A61	SBB CFF FFS	07.12.18	Page emploi du site internet	Vidéo	Equilibre vie professionnelle/privée et avantages Travail mobile	
A62	SBB CFF FFS	07.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Equilibre vie professionnelle/privée et avantages Soutien aux familles	
A62	SBB CFF FFS	07.12.18	Page emploi du site internet	Vidéo	Equilibre vie professionnelle/privée et avantages Soutien aux familles	
A63	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Equilibre vie professionnelle/privée et avantages Congé de maternité, de paternité, pour l'éducation des enfants	
A64	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Equilibre vie professionnelle/privée et avantages Vacances	Nous garantissons à tous nos collaborateurs au moins 25 jours de vacances.

A65	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Equilibre vie professionnelle/privée et avantages Des modèles d'avenir uniques	<p>Les modèles d'avenir – trois modèles de retraite et un modèle de durée de la vie active – offrent à nos collaboratrices et collaborateurs des solutions flexibles et personnalisées pour organiser leur temps de travail et leur temps libre au cours de leur activité professionnelle et même au-delà. Les CFF tiennent ainsi compte des situations de vie et de travail différentes de leurs collaboratrices et collaborateurs et répondent aux besoins de chacun.</p> <p>L'offre de modèles d'avenir permet au personnel exposé à des sollicitations plus élevées et/ou disposant d'un niveau de salaire relativement faible de partir à la retraite plus tôt et de manière plus souple grâce à la participation financière des CFF.</p> <p>Les collaboratrices et collaborateurs ont également la possibilité de travailler au-delà de l'âge ordinaire de départ à la retraite. Venant compléter ces modèles de retraite, le modèle de durée de la vie active « Flexa » permet au personnel de constituer des économies de temps et/ou d'argent sur un compte personnel afin de les percevoir plus tard sous forme de temps (de loisirs).</p> <p>Méla Stern partira en voyage grâce au temps qu'elle aura épargné.</p> <p>Trop jeune pour la retraite, Markus Schärli.</p>
A66	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Equilibre vie professionnelle/privée et avantages Des modèles d'avenir uniques: Témoignage	<p>Méla Stern partira en voyage grâce au temps qu'elle aura épargné.</p> <p>Méla Stern (29 ans), spécialiste au HR-SSC à Fribourg, rêve depuis longtemps d'un grand voyage aux États-Unis. Mais avec cinq semaines de vacances par an, son vœu s'avère difficile à réaliser. Méla est donc l'une des premières au sein des CFF à avoir choisi Flexa, un modèle de durée de la vie active qui permet de cumuler temps (heures supplémentaires, prime de fidélité) et argent (13e mois, part du salaire annuel). Cette épargne permet ensuite de prendre un congé sabbatique ou de réduire son taux d'occupation tout en continuant à percevoir son salaire. « J'ai toujours voulu faire un voyage aux États-Unis et je pense le faire dans cinq ans. Pour l'instant rien n'est fixé, ni quand, ni comment, ni où, mais je veux partir à l'aventure. Flexa me permettrait de garder mon salaire en même temps, ce que peu d'entreprises permettent », explique Méla. Elle est formelle: sans ce modèle, son projet n'existerait pas, car cela voudrait dire quitter son appartement, sans compter que financièrement elle ne pourrait pas vivre trois mois sans toucher de salaire. Pour alimenter son compte Flexa, Méla privilégie la possibilité de mettre de l'argent de côté: « N'ayant pas d'horaires irréguliers, je prélève une partie de mon 13e mois et je prends sur ma prime de fidélité. Je pense aussi épargner sur mon salaire les mois où je n'ai pas trop de dépenses. Cela ne me gêne pas puisque je sais que j'en bénéficierai plus tard. »</p>
A67	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Equilibre vie professionnelle/privée et avantages Des modèles d'avenir uniques: Témoignage	<p>Markus Schärli travaille aux CFF depuis plus de 40 ans. Il a commencé sa carrière comme agent du mouvement et est aujourd'hui responsable Finances et management du personnel de la région Soleure/Argovie.</p> <p>« Je ne suis pas spécialement quelqu'un de routinier, même si je suis aux CFF depuis mon apprentissage. J'ai toutefois changé de poste tous les huit ans environ. Aux CFF, j'ai toujours eu l'opportunité de développer mes compétences et de relever de nouveaux défis. Et je n'envisage pas mon quotidien professionnel autrement aujourd'hui, à 60 ans. »</p> <p>Markus Schärli n'est pas encore prêt pour la retraite. « Dans les circonstances actuelles, je me vois bien continuer à travailler au-delà de l'âge ordinaire de la retraite qui est actuellement fixé à 65 ans. J'aime partager mon temps entre loisirs actifs et travail. C'est ainsi que je trouve mon équilibre. »</p> <p>« Avec Activa, je pourrai toujours faire profiter les autres de mes connaissances après mes 65 printemps. »</p> <p>Markus Schärli est intéressé par le modèle Activa. Grâce à celui-ci, il pourrait par exemple réduire son taux d'occupation à 60% dès 63 ans et ne pas partir à la retraite à 65 ans, mais continuer de travailler à temps partiel jusqu'à 67 ans maximum.</p> <p>« Avec Activa, je pourrai toujours faire profiter les autres de mes connaissances après mes 65 printemps. »</p>

A68	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Equilibre vie professionnelle/privée et avantages Salaires et avantages	<p>Système salarial.</p> <p>Nous offrons des salaires décents et conformes au marché. Notre système salarial tient compte des exigences du poste, récompense les prestations individuelles, prend en considération la situation sur le marché de l'emploi, crée des conditions transparentes et assure l'équité salariale dans l'entreprise. Nous avons récemment été reconnus premier employeur respectant l'équité salariale en obtenant le label «Excellence in Fair Compensation» pour notre système salarial particulièrement équitable.</p> <p>Convention collective de travail (CCT).</p> <p>La convention collective de travail (CCT), négociée avec les représentants des salariés, sert de base aux rapports de travail établis entre les CFF, en tant qu'employeur, et leurs collaboratrices et collaborateurs. Celle-ci assure la stabilité des conditions de travail ainsi que la participation et le droit de consultation du personnel au sein de l'entreprise.</p> <p>Abonnement général et facilités de voyage.</p> <p>À partir d'une durée contractuelle de travail d'un an et d'un taux d'occupation d'au moins 50%, les collaborateurs CFF reçoivent un abonnement général de 2e classe. En outre, différentes facilités de voyage en Suisse et à l'étranger leur sont accordées ainsi qu'à leur famille.</p> <p>Plateforme d'offres réservées au personnel Benefit CFF.</p> <p>Plateforme d'offres réservées aux collaboratrices et collaborateurs CFF. Benefit CFF leur permet de profiter de réductions allant jusqu'à 50% sur différents services et produits.</p> <p>Caisse du personnel.</p> <p>Souhaitez-vous placer votre argent et profiter d'un taux d'intérêt préférentiel? Alors le Compte Deposito de la Caisse du personnel CFF est fait pour vous! Les offres de la Caisse du personnel CFF sont réservées exclusivement aux collaboratrices et collaborateurs actifs et retraités des Chemins de fer fédéraux suisses CFF et de leurs filiales.</p>
A69	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Informations complémentaires / Portrait Sara Toma	<p>Globe-trotteuse et agente de train.</p> <p>J'aime bien voyager pour moi, parcourir le monde à la découverte d'autres pays, d'autres cultures. Les voyages élargissent mon horizon et me combinent de joie et de satisfaction. Le «revers de la médaille», c'est que l'on côtoie aussi une grande misère. Et c'est là qu'intervient ma seconde vocation: je m'engage bénévolement au service de plusieurs organisations caritatives. Il me tient à cœur d'aider les personnes dans le besoin, n'importe où dans le monde. Ma dernière mission s'est déroulée dans une école pour enfants souffrant de handicap en Amérique du Sud. J'essaie dans toute la mesure du possible de suivre un cours de langue en parallèle. Étant donné que mes voyages et mes engagements bénévoles s'étendent généralement sur un à deux mois, j'ai recherché un modèle de travail adapté. Je travaille à 90% comme agente commerciale des trains. Toutefois, j'exerce mon activité à 100% et je récupère les 10% hebdomadaires en bloc. Cette solution me donne toute latitude pour organiser ma vie comme je l'entends.</p>
A70	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Informations complémentaires / Portrait Olivier Schörlin	<p>Père de famille et chef de projet Corporate Identity &amp; Design.</p> <p>Comment j'arrive à concilier travail et vie de famille? Mon épouse et moi-même avions une idée très précise et des souhaits particuliers en ce qui concerne l'organisation de notre vie de famille. Nos deux garçons sont aujourd'hui âgés de deux et quatre ans, et je dois dire que nous avons un fils de deux ans et une fille de six ans. Les longs congés de maternité et pour l'éducation des enfants accordés par les CFF ont été très appréciés après leur naissance. Il est bien clair que j'accorde la priorité absolue à la famille en dehors du travail. Nous passons notre temps libre avec nos enfants et nous nous occupons de nos animaux de compagnie.</p>
A71	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Informations complémentaires / Portrait Cornelia von Grünigen	<p>Mère de famille et cheffe de projet IT.</p> <p>Mère de famille, responsable de programme et chargée de cours.</p> <p>Depuis la naissance de notre fille, aujourd'hui âgée d'un an, la famille est au centre de mes préoccupations. C'est elle qui rythme et structure notre quotidien. Je travaille à 80% comme responsable du programme Orientation clientèle sur l'axe nord-sud du Saint-Gothard.</p>
A72	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Informations complémentaires / Portrait Harmonie Sauer	<p>Père de famille et conseiller senior Développement des cadres.</p> <p>Très actif, j'essaie de combiner au mieux travail et vie privée. Je consacre autant de temps que je peux à ma fille de onze ans: devoirs, préparation de son petit-déjeuner ou de son dîner, ou encore promenades ensemble avec nos chiens dans la forêt de Bremgarten. Je travaille aux CFF comme conseiller senior Développement des cadres. C'est grâce à mon taux d'occupation de 60% que je parviens à honorer mes engagements privés, qui me prennent un temps considérable. Je suis en effet président de männer.ch, l'association faitière des organisations suisses d'hommes et de pères. Nous nous engageons en faveur de l'égalité des chances et de l'égalité entre hommes et femmes. Ma fonction m'amène aussi bien à intervenir en public lors de tables rondes ou à participer à la conception de campagnes qu'à récolter des signatures pour appuyer des initiatives. Et en tant que membre des «RAILERS», la nouvelle équipe de hockey sur glace «récréatif» des CFF, on me voit aussi assez souvent sur la glace.</p>
A73	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Informations complémentaires / Portrait Markus Gygi	<p>La solution choisie par Myriam Savary pour concilier vie professionnelle et familiale.</p> <p>Myriam Savary a toujours su qu'elle souhaitait reprendre une activité professionnelle après la naissance de son fils Elyah.</p> <p>«À la fin de mon congé de maternité qui a duré dix-huit semaines, j'ai pris une partie de mes vacances puis un congé non payé. Tout juste</p>
A74	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Informations complémentaires / Portrait Myriam Savary	

A75	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Vidéo	Informations complémentaires / Portrait Myriam Savary	<p>Je privilégie chaque moment dédié à mon fils. Ensemble, nous partageons énormément d'activités. Je souhaite lui faire connaître la Suisse, qu'il découvre les richesses de notre pays. Le temps est un bien précieux, je m'organise afin d'en faire bon usage. Je travaille aux CFF pendant 20 ans, et aujourd'hui comme Cheffe de team. Formations continues, aide pour la garde des enfants, flexibilité... Tout au long de ma carrière, j'ai reçu soutien et encouragement. Et j'en suis très reconnaissante. Avec mon taux d'occupation à 70%, je réussis à concilier vie professionnelle et vie privée. Travailler aux CFF - concilier vie professionnelle et vie privée.</p> <p>Les CFF sont fiers d'être un employeur offrant de multiples facettes. Avec plus de 150 professions représentées, nous offrons d'innombrables possibilités de carrière et perspectives d'évolution. La diversité est également marquée au sein de notre personnel. Nous apprécions cette hétérogénéité et nous engageons pour un environnement de travail dans lequel l'ensemble de nos collaboratrices et collaborateurs peuvent apporter leurs atouts, leur expérience et leur façon de penser, lesquels sont appréciés et pris en compte. Une culture d'entreprise marquée par l'ouverture d'esprit et la tolérance permet à nos collaboratrices et collaborateurs d'être eux-mêmes sur leur lieu de travail et d'exploiter pleinement leur potentiel. C'est pour nous une condition indispensable pour garantir un avenir placé sous le signe de l'innovation et couronné de succès.</p> <p>Nous offrons les mêmes chances à l'ensemble de nos collaboratrices et collaborateurs, indépendamment de leur langue, de leur sexe, de leur identité sexuelle, de leur âge, de leur orientation sexuelle, de leur origine ou de leur religion. Nous traitons chaque être humain avec respect et ne tolérons aucune discrimination ou harcèlement.</p> <p>Nous encourageons l'égalité des chances et l'ouverture d'esprit par le biais de différentes mesures, notamment des réseaux internes tels que QueerNet CFF. Que vous soyez lesbienne, gay, bisexuel·le, transsexuel·le, intersexuel·e ou encore hétérosexuel·le, QueerNet CFF a d'une part pour but de permettre le réseautage et l'échange entre les collaborateurs. D'autre part, QueerNet CFF constitue le point de contact ad hoc pour les questions concernant les relations avec des personnes d'orientation et d'identité sexuelles diverses aux CFF.</p> <p>Quel est l'objectif de Diversity &amp; Inclusion?</p> <p>Ce qui est important pour nous d'abord, c'est d'accroître la diversité de nos employés, mais également de créer une culture d'entreprise ouverte. Cela signifie une ouverture envers les différences individuelles, mais aussi une implication active des capacités, des expériences et nous encourageons activement nos collaboratrices et collaborateurs en fonction de leurs besoins et de leurs ambitions.</p> <p>Nous aidons nos collaboratrices et collaborateurs et nos cadres à satisfaire leurs besoins de développement individuels en leur offrant du temps ainsi qu'un soutien financier, pour autant que cela apporte une plus-value pour les CFF et leurs clients. Nous offrons de nombreuses perspectives d'évolution sous forme de formations continues internes et externes. La diversité des professions représentées aux CFF permet également d'évoluer en interne et de découvrir de nouveaux domaines. Un programme de mentoring pour les femmes ainsi qu'un programme Talents soutiennent nos collaboratrices et collaborateurs dans leur carrière aux CFF et les aident à renforcer leur employabilité.</p> <p>Nous accompagnons nos collaboratrices et collaborateurs sur la voie du numérique.</p> <p>Le numérique vient bouleverser les besoins et les exigences, que ce soit dans la vie professionnelle ou dans la vie privée. Les CFF entendent relever ce défi et proposent des offres de formation adaptées pour développer et approfondir les compétences de leurs collaboratrices et collaborateurs dans le domaine du numérique.</p> <p>Nos offres de formation en ligne modernes leur permettent d'apprendre sans contrainte de temps ni de lieu. Grâce à des offres d'apprentissage flexibles telles que les cours de langues en ligne, ils peuvent concilier travail, formation et vie privée. Les cours en présentiel sont proposés lorsqu'une présence physique des participants s'avère nécessaire.</p> <p>En tant qu'entreprise moderne, nous utilisons des technologies tournées vers l'avenir et les intégrons à notre travail quotidien. Nous avons également recours à des univers d'apprentissage virtuels permettant de simuler des situations au plus proche de la réalité. Grâce aux possibilités offertes par le numérique, les collaboratrices et collaborateurs peuvent se développer en permanence en fonction de leurs besoins et se préparer à l'avenir.</p>
A76	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Diversity & Inclusion aux CFF	
A77	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Vidéo	Diversity & Inclusion aux CFF	
A78	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Développement et formation continue	

A79	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Développement et formation continue / Interview Rebekka Wetter-Good	<p>Voici comment Rebekka Wetter-Good exploite son potentiel.</p> <p>Rebekka Wetter-Good a commencé sa carrière il y a 17 ans en tant qu'agente du mouvement ferroviaire — une profession qui n'existe plus. Si elle travaille toujours aux CFF aujourd'hui, c'est pour une bonne raison: «J'ai sans cesse été amenée à relever de nouveaux défis. Je crois que je ne suis jamais restée plus de quatre ans au même poste. Mais aussi, faire carrière aux CFF sans avoir de diplôme universitaire est tout à fait possible».</p> <p>Rebekka Wetter-Good dirige trois teams chez CFF Cargo et, avec l'aide de 22 collaborateurs, elle coordonne les mandats de trafic marchandises des clients, gère le transfert des documents à la frontière et propose aux clients des solutions de trafic combiné.</p> <p>Le programme de mentoring proposé par les CFF l'a beaucoup inspirée pour sa carrière: «L'échange avec d'autres femmes m'a confortée. Savoir qu'il y a autant de femmes qui assurent des fonctions dirigeantes m'a encouragée. Les rencontres avec ma menta m'ont aussi permis d'avancer. Je pouvais discuter avec elle de situations de direction complexes et ensemble, nous avons mis au point des stratégies pour gérer efficacement les réunions et les présentations».</p> <p>Rebekka recommande sans hésitation le programme de mentoring aux autres femmes, surtout si elles ne sont pas encore sûres de vouloir endosser une fonction dirigeante à l'avenir. Le programme apporte des réponses à ce genre de questions. Mais la spécialiste d'ajouter qu'il faut aussi faire preuve d'initiative: «Pour que le programme soit efficace, il faut toutefois une contribution active de la mentee».</p> <p>Que conseille-t-elle aux femmes qui aspirent à une fonction de direction? La jeune cadre n'hésite pas longtemps: «Faites-le! Et pas de modestie mal placée! Car les femmes ont tendance à se sous-estimer».</p> <p>Management global de la santé.</p> <p>Les CFF s'engagent en faveur de la santé et de l'employabilité de leurs collaboratrices et collaborateurs. Ils favorisent les aptitudes de leur personnel par la prévention, le fidélisent grâce à des interventions précoces et le retrouvent grâce à la réintégration. Ils assument ainsi leur importante part de responsabilité sociale.</p> <p>Les CFF sont titulaires du label de qualité «Friendly Workspace», qui distingue une gestion de la santé dans l'entreprise couronnée de succès et récompense les entreprises qui s'engagent pour offrir à leur personnel de bonnes conditions de travail. En Suisse, les CFF sont la première organisation à avoir obtenu la note maximale de 5.0.</p> <p>Sécurité au travail et pendant les loisirs.</p> <p>La sécurité est notre priorité absolue. Les CFF s'y sont engagés et depuis des années, ils renforcent avec succès la sécurité au travail et pendant les loisirs. Ils créent des conditions cadres pour une attitude sûre et offrent ainsi une base importante pour la santé du personnel.</p> <p>Le succès des CFF est tributaire de la sécurité de son personnel et de sa clientèle.</p> <p>Félicitations pour le label "friendly work place". A good prize for our friendly workspaces.</p> <p>Je suis ravi que nous ayons obtenu le nombre maximal de points. Qui dit sain dit sportif. Ce prix encouragera notre team à poursuivre ses efforts et à battre de nouveaux records.</p> <p>Le but du projet "Planification saine du personnel" est que nous disposions de plus de temps de repos entre les journées de travail. Pouvoir utiliser au mieux ce temps disponible et prolonger le temps de repos de manière naturelle un effet sur l'environnement social, la vie privée et la santé physique en général.</p> <p>Pour que mes collaborateurs restent en bonne santé et performants, il faut que ma conduite soit au top. Nous, les supérieurs, avons donc suivi une formation l'an dernier et été sensibilisés au thème de la santé.</p> <p>Avant nous devions soulever avec peine le sac poubelle. Aujourd'hui, grâce à l'optimisation, nous pouvons l'ôter très facilement en le tirant vers le côté.</p> <p>"CFF actifs" est une plate-forme sur laquelle des collaborateurs peuvent proposer des activités sportives et culturelles à leurs collègues des CFF. Je suis moi-même coach de yoga et donne des leçons avec une collègue chaque mardi. C'est amusant, ça favorise le réseautage et c'est bénéfique.</p> <p>Des collaborateurs en bonne santé sont la base d'une entreprise en bonne santé.</p>
A80	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Management santé	
A81	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Vidéo	Management santé	

A82	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Management santé / Interview Mayasi Kamu	<p>Mayasi Kamu fait aussi bouger les collaborateurs CFF durant la pause de midi. Mayasi Kamu, gestionnaire de produits Installations et technologie, Voie ferrée, coache et motive les collaboratrices et collaborateurs des CFF qui veulent prendre soin d'eux et de leur santé. Chaque mardi midi, j'attend son groupe hétéroclite de joggeurs occasionnels et professionnels devant le bâtiment principal des CFF à Berne Wankdorf.</p> <p>«Le sport m'aide à mener une vie saine et équilibrée. Il me permet de m'aérer l'esprit et de réfléchir.» Grâce à lui, le corps est revitalisé et les idées se clarifient: nombre de solutions trouvées par Mayasi Kamu sont apparues d'elles-mêmes ainsi, grâce à la course. Sa devise, «sans but, pas de vie», est pour lui une source quotidienne de motivation – que ce soit pour ses projets professionnels, privés ou sportifs. Le centre de compétences Gestion de la santé dans l'entreprise (BGM) aide les collaboratrices et collaborateurs à préserver et à promouvoir leur santé et contribue ainsi de manière déterminante à renforcer la productivité, la satisfaction au travail et l'attrait de l'employeur. Les CFF ont défini une stratégie globale en matière de santé afin de promouvoir un comportement sain, de créer des conditions de travail favorables à la santé et d'élaborer des solutions conjointement avec les collaboratrices et collaborateurs qui ne sont plus en mesure d'exercer leurs activités pour des raisons médicales.</p> <p>L'une des mesures déployées par BGM est la création de la plateforme «CFF actifs» qui met en relation les collaborateurs désireux de participer ensemble à des activités durant leur temps libre, comme le jogging avec Mayasi Kamu, le lunch en français au restaurant du personnel ou encore le tournoi de jass. Cerise sur le gâteau: toutes les activités sont organisées par des collègues de travail qui peuvent compter sur le soutien des CFF. Il en ressort une multitude d'activités variées proposées en de nombreux endroits.</p>
A83	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Recherche d'emploi	«Viens accomplir de grandes choses. Et fais bouger la Suisse avec nous.» Découvrez des métiers passionnants et de formidables opportunités de carrière.
A84	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Annonce	Ce que nous offrons. Avantages (lien), Diversité (lien), Opportunités de développement (lien). Nous accomplissons aujourd'hui déjà de grandes choses: vidéo témoignage / présentation d'un métier.
A85	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Distinctions	Distinctions – les CFF, un employeur de 1re classe. Les CFF veulent être un employeur de 1re classe. Grâce à cette vision et à l'engagement de tous les collaborateurs, les CFF ont reçu plusieurs distinctions par des organismes suisses ou internationaux.
A86	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Culture d'entreprise CFF	Bienvenue sur le «Kulturmatcher» Puis-je m'identifier avec les CFF? Quelles valeurs sont importantes pour moi et quelles sont celles incarnées au quotidien aux CFF? Grâce au «Kulturmatcher», développé par notre société partenaire CQUEST, vous en saurez plus sur l'ADN des CFF en quelques minutes. Le Kulturmatcher est un outil vous permettant de déterminer vos valeurs personnelles. Le résultat vous indique dans quelle mesure votre vision de la future culture d'entreprise est conforme à notre ADN. Nous ne pouvons pas consulter votre résultat individuel, mais vous pouvez volontiers joindre votre profil de valeurs à votre dossier de candidature. Nous vous souhaitons bien du plaisir avec le Kulturmatcher.
A87	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Fais bouger la Suisse avec nous	«Tu as investi dans ton avenir. Viens accomplir de grandes choses. Et fais bouger la Suisse avec nous.» Quelle que soit la profession de votre choix parmi les 150 représentées aux CFF: vos prestations sont importantes pour la Suisse, la population et l'économie, sans oublier l'environnement. Vous avez investi dans vos compétences? Alors, venez accomplir de grandes choses! Les CFF proposent un éventail de plus de 150 professions. Découvrez ici celle qui vous convient le mieux. Univers professionnels des CFF: Rail, Ingénierie, Finances, Artisanat, Immobilier, Informatique.
A88	SBB CFF FFS	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Formation	Apprentissages et programmes de relève: Apprentissages professionnels, Programmes de relève. Accomplir de grandes choses. Les CFF offrent aux aspirants apprentis ou étudiants et aux diplômés de haute école de multiples voies pour entrer dans l'entreprise. Que vous arriviez par un apprentissage, un stage maturité professionnelle, un stage de haute école ou le programme Trainee – nous assurons votre promotion et celle de vos talents. Vous découvrirez un univers professionnel aux multiples facettes, des activités stimulantes et de nombreuses possibilités de faire carrière.
B57	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Emplois & carrière	Programmes de relève, Apprentissages professionnels, Formation CFF. Un job qui va t'enthousiasmer. La numérisation change tout. Et tu as envie de contribuer à façonner l'avenir. Avec des personnes qui t'inspirent. Dans un environnement stimulant. Qui te fait évoluer jour après jour. Découvre comment un poste chez Swisscom peut t'enthousiasmer.

B58	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom	<p>Découvre tes possibilités.</p> <p>Pourquoi Swisscom? Parce que tu as l'opportunité de façonner avec nous l'avenir interconnecté de la Suisse, de découvrir de nouvelles formes de collaboration et de déployer tout ton potentiel dans un environnement unique.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ton job est captivant et exigeant – dès le premier jour.</li> <li>2. Tu peux proposer et concrétiser tes idées.</li> <li>3. Tu façannes l'avenir de la Suisse interconnectée dans un environnement qui évolue au quotidien.</li> <li>4. Tu travailles avec beaucoup de flexibilité.</li> <li>5. Tu te développes sur le plan personnel et professionnel.</li> </ol> <p>Ce qui t'attend: Une collaboration comme tu n'en as jamais vue</p> <p>Ce qui se passe à l'intérieur se voit à l'extérieur. C'est pourquoi la façon dont nous collaborons est une priorité centrale pour nous. Chez nous, tu travailles de façon flexible et en réseau avec les autres. Dans une culture marquée par un climat de confiance et une ouverture d'esprit. Et qui favorise durablement l'autonomie et la valorisation.</p> <p>Chez Swisscom nous travaillons intelligemment et donc plus efficacement. Nous travaillons avec flexibilité et en réseau. Tu organises tes journées de travail et choisis le meilleur environnement pour tes missions, chaque fois que cela est possible: sur le site Swisscom, en Home Office, sur des Third Spaces comme p. ex. au café au coin de la rue ou bien en déplacement dans le train. Tu regroupes les activités localisées et exploites la possibilité de participer à des réunions en virtuel. Swisscom te propose une infrastructure adaptée – et te permet de travailler intelligemment.</p> <p>Que tu sois en début de carrière ou que tu disposes déjà d'une longue expérience professionnelle, ta contribution compte pour nous. Nous sommes tous sur un pied d'égalité et nous nous tutoyons, de l'apprenant jusqu'au plus haut dirigeant. L'échange et la coopération au sein de Teams intersectorielles et intergénérationnelles font partie de notre quotidien. Et parce que la nouveauté naît de la co-création, nous travaillons avec des universités, des start-ups, des clients et de nombreuses autres organisations. Ensemble, nous réalisons notre vision «En tant que numéro 1, nous façonnons l'avenir. Ensemble, nous enthousiasmons les gens dans ce monde interconnecté.»</p> <p>Chez Swisscom, les possibilités sont nombreuses pour découvrir tes collègues et échanger avec eux dans un autre environnement, par exemple lors d'un duel sportif aux légendaires Swisscom Games. Dans le cadre de Give &amp; Grow, le Corporate Volunteering Program de Swisscom, tu peux t'engager en faveur de l'environnement et de la société – et, une fois par an, tu peux même le faire sur ton temps de travail. Le quotidien professionnel offre également de nombreuses opportunités d'entretenir et d'étendre ton réseau, par exemple au Dev Wednesday dans le Women in Tech and Lead Network ou avec Move!, le programme de loisirs dédié au personnel.</p> <p>Swisscom encourage l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour que tu restes performant-e, en bonne santé et motivé-e dans la durée. Nous nous adaptons à ta situation personnelle en te proposant des modèles de travail modernes tels que les horaires flexibles, l'achat de congés, le temps partiel, le temps partiel à l'essai, le télétravail ou le Job Sharing. Et pour te libérer de la pression dans ton travail, tu trouveras chez «Move!» des centaines d'offres de loisirs proposées par des collaborateurs pour les collaborateurs. Yoga, rhétorique, football ou écriture – Move! t'aide à recharger tes batteries au quotidien.</p> <p>Nous avons recours à de nouvelles formes de collaboration agiles. Comme membre d'un Tribe &amp; Squad ou comme Lead Link vers la hiérarchie, chez Swisscom tu assumes une responsabilité, prends des décisions par toi-même et adoptes une pensée globale. Avec d'autres, tu organises les expériences client numériques au sein d'un environnement qui change à toute allure.</p> <p>Nous évoluons dans un environnement en mutation constante. Il faut savoir que les nouveautés peuvent devenir obsolètes du jour au lendemain. C'est pourquoi, nous investissons dans toi et ton employabilité avec cinq jours de formation continue par an. A cela s'ajoutent beaucoup d'autres possibilités de développement: on-the-job, projets dans d'autres secteurs de l'entreprise auxquels tu postes sur une place du marché, workshops sur les nouvelles technologies et les formes de travail agiles, bilans de compétences, programmes de talents et formations sur mesure selon tes besoins.</p> <p>Ce que tu feras: Façonne avec nous l'avenir de la Suisse.</p> <p>Chez Swisscom, nous nous demandons chaque jour comment continuer dans l'avenir à enthousiasmer nos clients avec les meilleures expériences possibles et exploiter les meilleures opportunités de croissance. Nous trouvons ensemble des réponses et développons des solutions intelligentes pour la Suisse de demain.</p> <p>La numérisation prend une place toujours plus prépondérante dans notre vie. Aujourd'hui déjà, le smartphone est devenu bien plus qu'un simple outil de communication: il sert d'identifiant, de clé, de porte-monnaie et d'assistant personnel tout en un. A l'avenir, les industries vont encore davantage se combiner pour révolutionner notre économie. Nous avons besoin pour cela de réseaux fiables et performants. Et bien sûr de toi. Avec nous, tu peux développer des solutions intelligentes et accompagner nos clients dans le monde numérique.</p>
B59	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Ce qui t'attend	
B60	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Worksmart	
B61	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Team Spirit	
B62	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Networking & Events	
B63	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Flexible & en équilibre	
B64	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Tribes & Squads	
B65	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Développement	
B66	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Ce que tu feras	
B67	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Numérisation	

B68	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Sécurité	La mise en réseau croissante des appareils et applications génère de nouveaux risques pour la sécurité, avec très souvent une dimension mondiale. Pour de nombreuses personnes, la sécurité est un bien aussi précieux que la santé et contribue fortement à la qualité de vie. Le besoin de protection des données s'accroît aussi bien chez les particuliers que les entreprises. Nos clients veulent se sentir en sécurité dans le monde numérique. Et ils recherchent des solutions simples et intuitives. Des solutions que tu peux développer avec nous.
B69	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Urbanisation	La recherche d'une formation, d'un travail et d'un tissu social contribue au développement des villes. Il existe à ce jour 46 mégapoles de par le monde. En 2050, environ 70% de la population vivra dans des villes. Cette densification croissante accroît le besoin de mise en réseau et de solutions intelligentes. Ces «Smart Cities» saisissent les opportunités de la numérisation. Chez Swisscom, nous développons des outils intelligents pour mieux mettre en réseau les infrastructures urbaines et exploiter les ressources de façon durable. Aide-nous à planifier les villes de demain.
B70	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Nouveaux mondes du travail	Le monde du travail change. Nous travaillons où nous le voulons, quand nous le voulons. Et nous sommes plus créatifs et plus productifs que jamais. Pour atteindre nos objectifs, nous nous mettons en réseau avec d'autres et utilisons des formes de collaboration agiles. Nous souhaitons qu'un maximum d'entreprises travaillent intelligemment – de façon optimisée et plus efficace. Swisscom accompagne donc ses clients professionnels dans les nouveaux mondes du travail et leur apporte son savoir-faire en travail mobile.
B71	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Mobilité	Nous sommes sans cesse en déplacement et recherchons le moyen le plus rapide pour aller de A à B. Pour rester mobiles à l'avenir, nous élaborons des solutions numériques afin d'optimiser les transports. Par une mise en réseau numérique et des technologies mobiles, nous améliorons le trafic, simplifions la recherche de places de stationnement, gagnons du temps et économisons de l'énergie. Pour cela, nous avons besoin de toutes tes idées. Chez nous, tu apportes une contribution essentielle pour nous aider à atteindre notre but de façon rapide, sûre et flexible.
B72	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Communication	De nos jours, nous exigeons tous une qualité vocale exceptionnelle et des vitesses de pointe pour surfer – à la maison, au travail et en déplacement. En Suisse, les 48 sommets de plus de 4 000 m constituent un défi majeur pour la communication mobile. Un défi que nous avons à cœur de relever. Nous déplaçons des montagnes pour offrir à nos clients les meilleures expériences et connexions possibles. L'extension des réseaux performants nous permet de transmettre des données de façon fiable et ultrarapide. Et de mettre ainsi en réseau les personnes et leurs idées en Suisse – partout et à tout moment.
B73	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Tes possibilités	Déploie tout ton potentiel. Swisscom te propose de très nombreuses possibilités d'évolution. Tu te développes avec tes missions, relèves de nouveaux défis et façannes toi-même ton avenir professionnel.
B74	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Portrait Sarah Straub	Sarah Straub, Head of Strategic Program Management «Dans le cadre du programme de talents, j'ai découvert chez moi des talents cachés.» Mon master en poche, j'ai participé à la mise en place du nouveau concept de Shop Campus en tant que stagiaire. Avec le programme de talents Step Up, j'ai réveillé des talents qui sommeillaient en moi et que je continue à développer sans cesse aujourd'hui encore. A l'heure actuelle, mon équipe et moi-même sommes responsables de la stratégie des canaux de vente dans le domaine des clients privés.
B75	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Vidéo	Pourquoi Swisscom / Portrait Sarah Straub	La chose qui distingue Swisscom en ce qui concerne la collaboration d'autres entreprises est la cordialité des collaborateurs. Pendant mon stage, je n'ai jamais dû mettre du papier dans l'imprimante. Et je n'ai pas fait de café pour mon chef non plus. Le stage m'a permis d'entrer dans la vie active et dans la Swisscom. J'ai ainsi eu la possibilité de faire preuve de mes capacités. La Swisscom m'a aidé à bien des égards sur mon parcours professionnel. C'est avant tout mon supérieur qui a toujours eu confiance en moi, qui m'a aidé sur mon parcours professionnel. Mais ce sont aussi les possibilités de formation au sein de la Swisscom qui m'ont aidé sur mon chemin. Epuis toujours, je perçois la Swisscom comme une entreprise avec une "can-do-attitude". Tout est possible. Il faut que tu aies la volonté de réussir. Le moment fort de ma carrière étant quand on m'a confié ma propre équipe. J'en avais toujours rêvé, au fond de mon cœur. Quand mon rêve est devenu réalité, ça m'a donné un tout nouvel élan.
B76	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Portrait Friederike Hoffmann	Friederike Hoffmann, Head of Contract Management Billing Telco, Zurich «Avant de faire quelque chose, on ne sait jamais si on est capable.» La précision et la fiabilité sont des qualités très importantes pour nous – mon département s'occupe des factures de Swisscom. Nous venons d'introduire un robot logiciel que mes collaborateurs programment eux-mêmes. Ce robot est synonyme pour eux de travail simplifié, de formation continue et d'accroissement de la sécurité de l'emploi. J'adopte une réflexion très entrepreneuriale et je prends des thèmes qui sont amusants et générateurs d'avenir. J'assiste mon équipe en qualité de partenaire d'apprentissage et leur laisse une marge de manœuvre conceptuelle. Aucune porte n'est fermée chez nous. Je suis entré au service de Swisscom au poste de responsable de programme il y a cinq ans, après mon doctorat. Je dirige aujourd'hui plus de 100 personnes. Avant de faire quelque chose, on ne sait jamais si on est capable. Swisscom m'a stimulé et m'a accordé beaucoup de confiance. Grâce au programme interne de talents, j'ai pu bénéficier d'un encadrement étroit qui me fait, aujourd'hui encore, avancer dans mon développement.

B77	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Portrait Mathias Kienholz	<p>Mathias Kienholz, Head of New Business Development, New Business and Innovation</p> <p>«J'ai énormément profité de la période où j'ai travaillé dans une start-up pour le compte de Swisscom.»</p> <p>J'ai débuté ma carrière comme ICT Engineer et travaillé pendant huit mois pour une start-up sur mandat de Swisscom. A la tête d'une équipe de cinq personnes, je gère aujourd'hui le lancement de nouveaux produits sur le marché.</p> <p>Ce qui me plaît le plus dans mon poste actuel, c'est que je peux organiser des choses, les mettre en œuvre, les faire bouger. Génial!</p> <p>Un de mes grands moments chez Swisscom était sans doute quand j'ai pu travailler pendant huit mois dans une Strat-Up. Ça a été une expérience extraordinaire et géniale, j'en ai tellement profité. Je me souviens avec plaisir de ce temps.</p> <p>Comme je suis père de deux petits enfants, j'ai mon jour de père. Swisscom a rendu cela possible dès le début. Et en cas d'urgence, on reste quand même joignable, grâce à la technologie. On peut vérifier ses mails ou téléphoner. Les conditions de travail flexibles sont vraiment géniales. Les possibilités de développement chez Swisscom sont bonnes. Il y a des programmes pour des projets, il y a des carrières de spécialiste ou de cadre. Swisscom offre beaucoup. Il faut faire des efforts. Il y a une multitude de petits cours. Depuis longtemps, j'aimerais suivre un cours de dessin, mais il est toujours complet.</p>
B78	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Vidéo	Pourquoi Swisscom / Portrait Mathias Kienholz	<p>Sven Friedli, Head of Architecture Management &amp; Technology Transformation</p> <p>«Dans le cadre du programme de talents, nous avons appris les uns des autres et avons abordé différents domaines.»</p> <p>Je suis entré chez Swisscom en tant qu'IT Project Manager et j'ai suivi le programme de promotion des talents SCALE. Je suis aujourd'hui responsable d'une équipe de huit personnes qui pilote les projets TIC de Swisscom.</p> <p>Des processus de décision rapides et une hiérarchie plate, ça fait la force de Swisscom.</p> <p>Chez Swisscom, j'ai vécu déjà beaucoup de grands moments de ma carrière. A l'âge de 27 par exemple, on m'a confié une équipe de chefs de projets. J'ai participé à un programme de talents où nous, une petite équipe de trois, avons essayé de relever les défis de notre quotidien. Nous avons appris les uns des autres et avons connus les différents domaines. Cela m'a permis de faire des progrès au fil du temps.</p> <p>La chose la plus motivante est sans doute la diversité du travail. Avec mon équipe, je peux tous les jours relever de nouveaux défis et nous pouvons atteindre nos objectifs ensemble. Ma devise est: rien n'est impossible. Si tu as un objectif clair et tu travailles dur pour l'atteindre, dans cette entreprise tout est possible.</p>
B79	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Portrait Sven Friedli	<p>Sascha Gysel, responsable e-foresight Digital Banking Think Tank, Zurich</p> <p>«Chaque jour est un nouveau défi.»</p> <p>J'ai fondé ma première start-up, active dans le domaine en ligne, pendant mon apprentissage en informatique, et la deuxième quelques années plus tard à Beijing. Qu'est-ce qui me fascine dans l'entrepreneuriat? L'incertitude et le changement permanent. La période passée en Chine notamment a été d'une incroyable diversité, aucun jour ne se ressemblait. Flexibilité, ouverture d'esprit et appropriation permanente de nouveaux thèmes, tels étaient les maître-mots. Aujourd'hui, avec e-foresight, j'ai l'impression d'être une sorte de start-up au sein de Swisscom. Nous sommes un Think Tank indépendant et, à ce titre, nous accompagnons les banques dans leur transformation numérique. Les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, les nouveaux modèles commerciaux et la modification comportementale des clients ont une influence majeure sur l'industrie financière dans son ensemble. Pour que nous puissions soutenir nos clients au cours de cette transformation, nous nous devons d'évoluer en permanence en tant que Think Tank et d'apprendre de nouvelles choses. Et c'est précisément pour cela que j'aime mon job.</p>
B80	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Vidéo	Pourquoi Swisscom / Portrait Sven Friedli	<p>Tes avantages: Une offre complète et attractive.</p> <p>Chez Swisscom, tu as toutes les garanties. Tu es équitablement rémunéré et bénéficies de prestations sociales haut de gamme, de Fringe Benefits et de modèles de travail flexibles comme le Job Sharing, les horaires variables et l'achat de vacances.</p>
B81	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Portrait Sascha Gysel	<p>Tu bénéficies des conditions d'engagement avancées de la convention collective de travail Swisscom (CCT). La CCT régit les principales dispositions contractuelles entre toi, Swisscom et nos partenaires sociaux. Ton salaire est équitable et conforme au marché. Le système salarial tient compte aussi bien des performances individuelles que des objectifs atteints.</p>
B82	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Tes avantages	<p>Swisscom propose une prévoyance vieillesse étendue via la caisse de pensions compPlan, avec des variantes individuelles pour réaliser des économies. Tu es ainsi assuré contre les risques de décès, d'invalidité et de la vieillesse. Et en cas de maladie ou d'accident, nous te garantissons un droit au salaire généreux. Par ailleurs, la caisse de pensions de Swisscom obtient régulièrement les meilleures notes dans les classements indépendants réalisés.</p>
B83	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Conditions de travail équitables	<p>Chez Swisscom, nous savons que la réussite ne peut être que collective. Et comme nous souhaitons que tu restes motivé sur le long terme, nous te proposons un salaire équitable. Afin que tu saches ce que nous entendons par salaire équitable, nous avons conçu un système salarial transparent. Il repose sur deux piliers: l'orientation sur le marché et l'orientation sur la performance. En clair, tu perçois un salaire conforme au marché et tes bonnes performances sont récompensées en plus.</p>
B84	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Prestations sociales généreuses	
B85	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Salaire équitable	

B86	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Travail flexible	<p>Tu souhaites organiser tes journées de travail avec flexibilité? Tu es alors le bienvenu chez nous. Avec les formes de travail flexibles, nous t'aiderons à concilier tes obligations privées et professionnelles. Outre les horaires variables, tu as la possibilité de travailler à temps partiel, en télétravail ou en Job Sharing. Et comme les voyages permettent d'élargir les horizons, tu peux demander des congés non payés ou bien chaque année acheter jusqu'à deux semaines de vacances supplémentaires.</p> <p>Il est important pour nous que tu puisses concilier au mieux ton métier et ta vie de famille. C'est pourquoi Swisscom t'octroie 18 semaines de congé de maternité et 3 semaines de congé de paternité. Avec le programme Childcare de Swisscom, nous t'accompagnons également sur toutes les questions concernant la bonne prise en charge de tes enfants en fonction de leur âge, et ce même pendant les vacances. Sous certaines conditions bien précises, Swisscom participe aussi financièrement aux frais d'accueil et de garde des enfants. Le modèle de travail Work &amp; Care te permet également de t'occuper de proches malades.</p> <p>Nous t'offrons un rabais mensuel attrayant sur certains produits Swisscom. Tu bénéficies également de billets et abonnements aux transports publics à prix avantageux. Autre avantage: nos restaurants du personnel te proposent une nourriture saine à un prix modéré.</p> <p>Ton lieu de travail: Tu travailles là où les autres viennent en vacances.</p> <p>Tu travailles sur les plus beaux sites de Suisse: Berne, Zurich, Lucerne, Bellinzzone, Coire, Sion, Fribourg, Bâle, Genève, Lausanne et bien d'autres encore. Dans des Business Parks et Shops modernes, dans des environnements de bureau créatifs, des Co-Working Spaces, mais aussi bien sûr en déplacement. Nos lieux de travail sont aussi individuels que toi.</p> <p>Zurich est l'une des plus belles villes au monde. Tu as le lac, la Limmat, la Sihl et le Uetliberg pratiquement à ta porte. Tu y travailles dans des bureaux classiques, des Shops modernes et des Co-Working Spaces comme The Impact Hub et The Pirates Hub, où tu échanges avec d'autres têtes pensantes et te laisses inspirer pour trouver de nouvelles idées.</p> <p>La ville de Berne abrite le siège principal de Swisscom, de nombreux Business Parks et Shops ainsi que le Brain Gym. Ce dernier ne sert pas à soulever des poids, mais à entraîner tes neurones lors d'un dialogue animé avec tes collègues. Die ehemalige Schalterhalle der Post haben wir zu einem kreativen Begegnungs- und Arbeitsort umgestaltet.</p> <p>Un parfum de «Dolce Vita» flotte sur la ville située sur le lac Léman. Oui, Lausanne a un peu des airs méditerranéens. Tu y travailles dans différents bureaux et Shops traditionnels mais aussi dans le tout nouveau Swisscom Digital Lab sur le campus de l'EPFL. En compagnie d'étudiants et de chercheurs, tu planches sur de petites et grandes innovations pour façonner la Suisse numérique de demain.</p> <p>Si tu n'es pas en contact direct avec les clients et n'es donc pas lié par des horaires de présence et d'ouverture de magasin, tu peux choisir quel environnement est idéal pour ton travail et à quel moment. Swisscom met à ta disposition l'infrastructure adaptée pour travailler à la maison, en déplacement ou bien au café au coin de la rue. Tu gagnes ainsi du temps pour te consacrer à l'essentiel, tu protèges les ressources et soulages les infrastructures de transport. Swisscom compte parmi les initiateurs et promoteurs de l'initiative Work Smart.</p> <p>Les Impact Hubs à Zurich font partie d'un réseau global de Co-Working Spaces accueillant à la fois start-ups, grandes entreprises et innovateurs de toutes les générations, de tous les secteurs et de tous les métiers, au sein d'un écosystème collaboratif. Tu y rencontres des créateurs, des fans de technologies et des entrepreneurs. Au travail ou dans des ateliers, événements ou conférences.</p> <p>Ce qui t'attend: Conditions de travail équitables, prestations sociales avantageuses, monde du travail, travail flexible, famille et travail, frange benefits (chaque catégorie résumée)</p> <p>Liens vers Pourquoi Swisscom: Découvre ce qui t'attend chez Swisscom, ce que tu y feras et toutes les possibilités à ta disposition.</p> <p>Lien vers Ta candidature: Nous t'avons préparé un résumé des principales informations pour réussir ton engagement.</p> <p>Lien vers A propos de Swisscom: Swisscom est l'entreprise leader en matière de télécommunications et l'un des acteurs essentiels du domaine des TIC en Suisse</p>
B87	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Famille et travail	<p>Il est important pour nous que tu puisses concilier au mieux ton métier et ta vie de famille. C'est pourquoi Swisscom t'octroie 18 semaines de congé de maternité et 3 semaines de congé de paternité. Avec le programme Childcare de Swisscom, nous t'accompagnons également sur toutes les questions concernant la bonne prise en charge de tes enfants en fonction de leur âge, et ce même pendant les vacances. Sous certaines conditions bien précises, Swisscom participe aussi financièrement aux frais d'accueil et de garde des enfants. Le modèle de travail Work &amp; Care te permet également de t'occuper de proches malades.</p>
B88	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Fringe benefits	<p>Nous t'offrons un rabais mensuel attrayant sur certains produits Swisscom. Tu bénéficies également de billets et abonnements aux transports publics à prix avantageux. Autre avantage: nos restaurants du personnel te proposent une nourriture saine à un prix modéré.</p>
B89	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Ton lieu de travail	<p>Tu travailles sur les plus beaux sites de Suisse: Berne, Zurich, Lucerne, Bellinzzone, Coire, Sion, Fribourg, Bâle, Genève, Lausanne et bien d'autres encore. Dans des Business Parks et Shops modernes, dans des environnements de bureau créatifs, des Co-Working Spaces, mais aussi bien sûr en déplacement. Nos lieux de travail sont aussi individuels que toi.</p>
B90	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Trend Store Zurich	<p>Zurich est l'une des plus belles villes au monde. Tu as le lac, la Limmat, la Sihl et le Uetliberg pratiquement à ta porte. Tu y travailles dans des bureaux classiques, des Shops modernes et des Co-Working Spaces comme The Impact Hub et The Pirates Hub, où tu échanges avec d'autres têtes pensantes et te laisses inspirer pour trouver de nouvelles idées.</p>
B91	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Brain Gym Berne	<p>La ville de Berne abrite le siège principal de Swisscom, de nombreux Business Parks et Shops ainsi que le Brain Gym. Ce dernier ne sert pas à soulever des poids, mais à entraîner tes neurones lors d'un dialogue animé avec tes collègues. Die ehemalige Schalterhalle der Post haben wir zu einem kreativen Begegnungs- und Arbeitsort umgestaltet.</p>
B92	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Bergières Lausanne	<p>Un parfum de «Dolce Vita» flotte sur la ville située sur le lac Léman. Oui, Lausanne a un peu des airs méditerranéens. Tu y travailles dans différents bureaux et Shops traditionnels mais aussi dans le tout nouveau Swisscom Digital Lab sur le campus de l'EPFL. En compagnie d'étudiants et de chercheurs, tu planches sur de petites et grandes innovations pour façonner la Suisse numérique de demain.</p>
B93	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Home office, en déplacement	<p>Si tu n'es pas en contact direct avec les clients et n'es donc pas lié par des horaires de présence et d'ouverture de magasin, tu peux choisir quel environnement est idéal pour ton travail et à quel moment. Swisscom met à ta disposition l'infrastructure adaptée pour travailler à la maison, en déplacement ou bien au café au coin de la rue. Tu gagnes ainsi du temps pour te consacrer à l'essentiel, tu protèges les ressources et soulages les infrastructures de transport. Swisscom compte parmi les initiateurs et promoteurs de l'initiative Work Smart.</p>
B94	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Pourquoi Swisscom / Impact Hub Zurich - Colab, Impact Hub Viadukt	<p>Les Impact Hubs à Zurich font partie d'un réseau global de Co-Working Spaces accueillant à la fois start-ups, grandes entreprises et innovateurs de toutes les générations, de tous les secteurs et de tous les métiers, au sein d'un écosystème collaboratif. Tu y rencontres des créateurs, des fans de technologies et des entrepreneurs. Au travail ou dans des ateliers, événements ou conférences.</p>
B95	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Annonce	<p>Ce qui t'attend: Conditions de travail équitables, prestations sociales avantageuses, monde du travail, travail flexible, famille et travail, frange benefits (chaque catégorie résumée)</p> <p>Liens vers Pourquoi Swisscom: Découvre ce qui t'attend chez Swisscom, ce que tu y feras et toutes les possibilités à ta disposition.</p> <p>Lien vers Ta candidature: Nous t'avons préparé un résumé des principales informations pour réussir ton engagement.</p> <p>Lien vers A propos de Swisscom: Swisscom est l'entreprise leader en matière de télécommunications et l'un des acteurs essentiels du domaine des TIC en Suisse</p>
B96	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Equipe et thèmes	<p>Que veux-tu faire? Equipes et thèmes. Tu es fasciné par les possibilités de la numérisation et veux continuer à la faire progresser avec nous. Découvre les équipes et les thèmes qui t'enthousiasmeront.</p> <p>ICT &amp; Engineering (Développe l'avenir numérique), Products, Sales &amp; Services (Crée les meilleures expériences pour les clients).</p> <p>Autres secteurs d'activité: Quel est ton thème? Outre des experts en technologie et expérience client, nous recherchons en permanence des talents dans les domaines suivants. (...)</p> <p>Next Generation: Démontre ta carrière professionnelle.</p> <p>Tu as terminé ta scolarité obligatoire, le collège ou tes études et veux passer à l'étape suivante? Tu utilises l'internet et les réseaux sociaux au quotidien et es intéressé par les tendances des TIC? Dans ce cas, démarre une carrière chez Swisscom par un apprentissage, un stage, un parcours dual ou comme Trainee. Découvre tes possibilités et pose les premiers jalons de ton avenir professionnel. (Places d'apprentissage, Stages, Programme Trainee)</p>

B97	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Ta candidature	<p>Réussis. De nombreux chemins mènent à Swisscom. Nous t'avons préparé un résumé des principales informations pour réussir ton engagement.</p> <p>1. Informe-toi          Informe-toi en ligne sur tes possibilités chez Swisscom. Assiste aux événements. Suis-nous sur les réseaux sociaux et mets-toi en réseau. Rien ne vaut une rencontre avec une personne travaillant déjà chez Swisscom. C'est l'occasion parfaite pour entendre parler directement d'un poste qui te correspond chez nous.</p> <p>Suis-nous sur les réseaux sociaux</p> <p>Assiste aux événements</p> <p>Discute avec nous.</p> <p>Equipe et contact Recruiting</p> <p>Contact pour les postes d'apprentissage</p> <p>2. Postule (...)</p> <p>3. Découvre-nous (processus ...)</p> <p>4. Bienvenue (Welcome day ...)</p> <p>Questions fréquentes / Evénements</p> <p>Tu as terminé l'école ou tes études et tu veux passer à l'étape suivante? Tu es à l'aise dans le monde numérique, tu veux apprendre chaque jour des nouveautés et réaliser quelque chose de grand avec tes collègues? Commence dès maintenant ta carrière par un apprentissage classique, un apprentissage accéléré Way-up, un stage ou le parcours de Bachelor intégré à la pratique. Ou peut-être en qualité de Trainee avec un stage Step In pour étudiant(e)s de haute école. Next Generation – pour te lancer dans l'avenir avec Swisscom.</p> <p>Pour élèves, pour élèves du secondaire et en maturité, pour étudiant(e)s et diplômé(e) de haute école</p> <p>Get to know us (événements), get connected (médiat sociaux), Blog TIC</p> <p>Peter Fritschi, ingénieur, Ittigen</p> <p>«Notre nouvelle méthode de mesure est beaucoup plus précise.»</p> <p>Je fais partie des personnes en Suisse qui ont le plus d'expérience dans la mesure des rayonnements non ionisants. Cela m'a personnellement affecté quand la presse a critiqué notre nouvelle méthode de mesure des valeurs moyennes. Les médias ne disent pas vrai: nous ne manipulons rien – c'est très important pour moi. La méthode utilisée jusqu'à présent consiste à rechercher manuellement une valeur maximale difficile à trouver et souvent difficile à reproduire. La nouvelle méthode s'appuie sur un robot qui mesure environ 80 points dans l'espace afin de déterminer une valeur moyenne – cela représente mieux la réalité, permet un meilleur taux de répétition et correspond aux standards internationaux. J'aime bricoler, explorer les choses à fond, et je réfléchis beaucoup aux conséquences. Max Frisch est mon père spirituel – il était ingénieur comme moi. J'aime aussi les paradoxes, car ils génèrent de nouvelles impulsions.</p> <p>Edvin Caminada, technicien de service, Zurich</p> <p>«On va y arriver.»</p> <p>Avec cette phrase, j'arrive à apaiser même les clients les plus frustrés, les plus énervés et ceux qui crient le plus fort. D'accord, cela peut parfois prendre une heure. Mais peu importe, tant que j'arrive à les aider: en cas de panne à leur domicile ou au bureau, de mauvaise connexion, ou lorsque leur ordinateur est infecté par un virus. Et il arrive aussi qu'on m'invite spontanément à prendre le café et que je bavarde un peu avec les clients. Je suis l'un des 450 techniciens de service Swisscom – nous rendons visite à 2100 clients par jour en moyenne. Ce n'est pas le bon métier si tu n'aimes pas le contact avec les gens! Nous sommes la liaison entre les clients et Swisscom. Nous montrons aux clients ce qui fait la différence chez Swisscom – et nous prenons en compte les critiques négatives ou positives pour les communiquer à l'entreprise.</p> <p>Pirmin Egloff, technicien de communication mobile Field Service, Zurich</p> <p>«Nous travaillons aussi quand les autres dorment»</p> <p>Chaque fois que quelqu'un regarde son écran de portable, les techniciens de communication mobile Field Service ne sont jamais loin. Notre travail est omniprésent: jour et nuit, nous faisons en sorte que le réseau mobile brille. Nous exploitons au total 6500 antennes extérieures et équipons des bâtiments tels que des hôpitaux ou des hôtels pour la communication mobile. Le matin, je ne sais jamais à quoi va ressembler ma journée. Un jour, je cherche l'origine d'une panne sur un mâ. Le lendemain, je construis un conteneur pour le réseau mobile dans le cadre d'une fête locale. Ou bien j'assure la maintenance d'une des centaines d'antennes à la gare centrale de Zurich, qui accueille chaque jour un demi-million de personnes. Mon travail consiste à faire en sorte que chacune et chacun puisse travailler, téléphoner et surfer sans problème avec ses appareils mobiles. Ce qui me plaît chez Swisscom? Que tout soit basé en Suisse: les centres de calcul, les antennes et toutes nos connaissances.</p>
B98	Swisscom	12.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Next Generation	
B99	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Peter Fritschi	
B100	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Edvin Caminada	
B101	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Pirmin Egloff	

B102	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Sonia Reimelt	<p>Sonia Reimelt, Text Manager, Berne</p> <p>«Le premier programmeur était une femme.»</p> <p>Qui offre un robot ou un coffret Lego Technic à une fille pour Noël? Les rayons de jouets sont bien séparés, les garçons d'un côté et les filles de l'autre, je trouve cela dommage. Lorsque j'ai proposé un cours de robotique bénévolement à l'école primaire dans mon quartier, les enfants ont été surpris d'apprendre que le premier programmeur était une femme. D'ailleurs, nombre de filles ne savent pas de nos jours si elles seraient douées ou prendraient plaisir à faire de la programmation. Dans mon travail de testeuse de logiciel, je me suis auto-attribuée le titre de «Grand enfant professionnel» dans un environnement de test. Je suis très curieuse, je veux savoir comment les choses fonctionnent et j'essaie ensuite de trouver ce qui pourrait planter chez le client. C'est précisément cette curiosité que je souhaite éveiller chez les enfants: ils doivent inventer quelque chose et ensuite le réaliser, par exemple grâce à la programmation. Ou du moins essayer de le faire.</p>
B103	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Maja Schreiner	<p>Maja Schreiner, ICT Test Manager, Zurich</p> <p>«Je veux susciter l'enthousiasme des jeunes femmes pour les métiers techniques.»</p> <p>Enfant, j'étais fan absolue du Commodore 64. J'ai toujours été intéressée par les choses techniques. Plus tard, j'ai eu envie d'étudier une matière d'avenir, et j'ai choisi l'informatique de gestion. Dans mon pays d'origine, la Serbie, il est très courant de voir des femmes s'orienter vers des métiers techniques. Lorsque je suis arrivée en Suisse après mes études, j'ai vite compris que ça n'était pas le cas ici. Cela me dérangeait d'être la seule femme dans un projet. C'est pour cette raison que j'ai eu envie de créer une Community Swisscom interne – Women in Tech &amp; Lead. Nous sommes environ 100 femmes à exercer des métiers techniques, nous créons des réseaux, échangeons et améliorons notre visibilité chez Swisscom. Je gère la Community pendant mon temps libre. Les gens comptent beaucoup pour moi.</p>
B104	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Severin Studt	<p>Severin Studt, manager opérationnel processus, Coire</p> <p>«Nous sommes les anges gardiens de Swisscom.»</p> <p>Zéro arrêts cardiaques – voilà la devise du service sanitaire de l'entreprise, à Coire. J'y suis depuis huit ans. J'ai acquis des connaissances médicales à l'armée. La santé de l'entreprise me tient à cœur. Nous sommes tous bénévoles, nous nous engageons en plus de notre travail normal. Une double charge n'est pas toujours simple à gérer – et requiert un grand travail de persuasion. Je me ressource dans la nature. Dans mon potager, la pression retombe et je peux recharger mes batteries. En huit ans, j'ai vu un certain nombre de situations médicales critiques. Je garde mon calme quand il se passe quelque chose. Chaque fois, je sais exactement ce qu'il faut faire. Les étapes à suivre sont bien ancrées dans mon esprit. Je les exécute pas à pas. La discrétion est un facteur très important pour les personnes touchées. Evidemment, personne n'aime montrer ses faiblesses. Je dis donc toujours que nous sommes les anges gardiens silencieux de Swisscom.</p>
B105	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Marco Schlecht	<p>Marco Schlecht, Customer Consultant, Saint-Gall</p> <p>«J'éprouve un sentiment de joie quand je peux aider les autres.»</p> <p>Mais comment tiens-tu? On me pose souvent cette question. En tant que collaborateur de la hotline, je suis toujours confronté à des pannes. Cela ne me gêne pas. Au contraire. J'éprouve un sentiment de joie quand je peux aider les autres. J'ai toujours été comme ça – adolescent déjà, j'aidais mes amis à fabriquer des PC. On bricolait encore pas mal à l'époque. Maintenant, je règle bon nombre de problèmes sans bouger du bureau. Récemment, un vendredi après-midi, un client propriétaire de bar à Saint-Gall a téléphoné. Son terminal de caisse ne fonctionnait plus. Il était désespéré, le week-end approchait. J'ai parié qu'il devait y avoir un défaut au niveau du routeur. Il aurait été trop long d'envoyer un nouvel appareil. J'ai donc pris mon vélo, je lui ai apporté un routeur et l'ai configuré. Tout ça pendant ma pause de midi. Le client était aux anges et moi aussi.</p>
B106	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Sajeeban Chandresgaran	<p>Sajeeban Chandresgaran, apprenant en commerce et sport, Guin</p> <p>«Mon objectif: devenir danseur professionnel.»</p> <p>La danse est ma grande passion depuis trois ans et demi. D'ici quelques années, je veux partir en tournée avec un chanteur, de préférence le rappeur Drake. On ne peut pas travailler indéfiniment comme danseur professionnel. C'est pourquoi je tiens à faire de bonnes études. Mon apprentissage d'employé de commerce chez Swisscom dure quatre ans. Je suis dans une classe spéciale Apprentissage et Sport, où je travaille cinq heures par jour, ce qui me laisse du temps pour danser. Actuellement, je travaille dans un Swisscom Shop et je me suis hissé parmi les 10 meilleurs vendeurs de la région de Berne. Dans mon temps libre, j'enseigne à des enfants, je m'entraîne intensivement et j'organise des spectacles de danse de temps à autre. C'est déjà beaucoup. Mais je garde bien en vue mon objectif de devenir danseur professionnel. Prochainement, je vais prendre des cours à l'Urban Dance Camp avec les meilleurs danseurs au monde. C'est ma sœur qui a eu l'idée de lancer une campagne de crowdfunding pour me permettre d'y participer. Et cela a marché.</p>

B107	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Thomas Müller	<p>Thomas Müller, Manager Public Communications, Berne</p> <p>«A Trip For A Lifetime»</p> <p>Cette année, je pars en retraite. Chez Swisscom (et PTT), j'ai été le premier Regulatory Affairs Manager, j'ai représenté Swisscom au sein d'organisations internationales, mis en place des dossiers pour le monde politique et des associations. C'est maintenant au tour de la génération suivante. Les jeunes sont notre avenir. Je m'engage pour eux avec engagement dans ma vie privée: cela fait 15 ans que j'organise un voyage éducatif à l'ONU à New York pour l'ordre indépendant «Odd Fellows Suisse». Des élèves du secondaire présentent une dissertation en anglais sur le thème de l'ONU, puis passent un entretien pour pouvoir y participer. Les 10 meilleurs d'entre eux – indépendamment du sexe ou de l'origine – découvrent l'ONU, l'organisation qui promeut le paix dans le monde, le vivre ensemble dans l'harmonie et les droits de l'homme – aux côtés de 300 autres jeunes Américains, Canadiens et Européens. Je suis fasciné par les liens qui se tissent entre ces jeunes pendant deux semaines. Ils ne se connaissent pas, mais tout de suite ils s'entraident et deviennent amis – parfois pour la vie.</p> <p>Justus Pfeiffer, apprenant et Work Smart Coach, Zurich</p> <p>«Le travaille pendant que les autres font la fête.»</p> <p>Je suis un bourreau de travail. Tandis que d'autres font trembler les murs des clubs le vendredi soir, moi je travaille sur mon projet favori: le festival Zurkow. Il s'agit d'un échange culturel et professionnel entre les communautés de start-up de Suisse et de Pologne. Au départ, il s'agissait seulement d'une idée développée pour un travail en groupe à l'école professionnelle. Puis l'ambition a pris le relais: je voulais démontrer que nous étions capables de réaliser concrètement cette idée. Aujourd'hui, nous formons une équipe internationale, qui organise le festival pour 1500 participants. Pour moi, c'est une super expérience: j'ai appris comment bien gérer mes propres ressources. Autrement, je n'y serais pas arrivé. J'essaie de donner l'exemple et d'inclure cela chez Swisscom. En tant que Work Smart Coach, j'aide les autres équipes à travailler plus efficacement. Avec les bons outils, on peut accomplir beaucoup de choses. Le reste dépend uniquement de la discipline et de sa propre disposition à simplifier les choses.</p> <p>Giorgio Macaluso, pédagogue des médias, Berne</p> <p>«La nature et la technique sont bien compatibles.»</p> <p>La pile de téléphones portables est un grand classique. Avant le déjeuner, tous les membres de la famille emportent leurs téléphones portables les uns sur les autres. Le premier à reprendre son appareil doit laver la vaisselle. Ce sont des conseils de ce genre que je prodigue aux parents dans un cours sur les médias. Mon travail est vraiment passionnant. L'apiculture est mon activité compensatoire. Grâce aux abeilles, je vis différemment. Pourquoi ne pas laisser pousser une prairie naturelle au lieu de tondre l'herbe? Trois de mes ruches se trouvent au siège principal de Swisscom à Worblaufen. Le miel est un beau produit dérivé. J'aimerais maintenant enthousiasmer d'autres collaborateurs pour l'apiculture. L'internet des objets nous permettra bientôt d'observer les abeilles dans leur ruche et de les peser automatiquement. Les deux univers que sont la nature et la technique sont très compatibles – c'est aussi ce que j'enseigne lors des cours sur les médias.</p> <p>Domenic Schüpbach, Lean Manager, Berne</p> <p>«Le tends à la perfection.»</p> <p>«Kaizen» est un mot japonais, il décrit la recherche de l'amélioration continue. Ma mission consiste à ancrer ce mode de pensée au sein de Swisscom. J'adopte aussi la philosophie Kaizen dans mon groupe Yokko. Chaque chanson est d'abord un prototype. Nous le testons sur scène, et nous l'améliorons sans cesse. L'automne dernier, Yokko s'est envolé pour le Japon. Il s'agissait de notre première tournée en dehors des frontières de l'Europe. C'est incroyable de voir jusqu'où m'emmène la musique. J'en suis fier, mais je ne m'emballe pas. Je ne peux pas vivre de la musique, et je ne la mets pas non plus au premier plan. Mon travail chez Swisscom est un pendant essentiel à la musique: un lieu où je peux et veux changer encore beaucoup de choses.</p> <p>Tiziana Conzett, apprenante électricienne CFC, Trimmis</p> <p>«Le n'aime pas traîner à la maison.»</p> <p>J'ai toujours voulu faire quelque chose en lien avec l'électricité. Je serai bientôt la première femme à terminer un apprentissage d'électricienne CFC. Dans mon équipe, chez cablex, je fais tout simplement partie des meubles. Bon, quand j'arrive sur un chantier, on me jette souvent un regard interrogateur au début. Ce qui me plaît dans mon métier? Aucun jour ne se ressemble. Je suis beaucoup en déplacement et je découvre des villages dont je n'avais encore jamais entendu parler. Dans la vie privée aussi j'aime bien me dépenser – je vais nager avec mon copain, je fais du ski, de la randonnée. J'ai l'air timide à première vue, mais en fait je suis une personne entreprenante et je peux m'énerver assez vite. Cela m'agace d'arriver le matin sur le chantier et de voir que le système de tuyaux ne fonctionne pas. Après l'apprentissage, je travaillerai comme émissureuse fibre optique. Je suis fascinée par cette technologie.</p>
B108	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Justus Pfeiffer	
B109	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Giorgio Macaluso	
B110	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Domenic Schüpbach	
B111	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Tiziana Conzett	

B112	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Estelle Pugin	<p>Estelle Pugin, Sales Consultant Shop, Lausanne</p> <p>«Tout s'est passé si vite. Mais par chance ça s'est bien terminé.»</p> <p>Je travaille dans le Shop de Métropole 2000 à Lausanne. Après avoir terminé l'école obligatoire, j'ai obtenu un CFC de logicienne. Par la suite, j'ai suivi une formation de conseillère financière auprès de SwissLife Select. J'ai remarqué que le contact client était important pour moi, c'est pour cela que je travaille maintenant comme Sales &amp; Consultant chez Swisscom. Outre les prestations ordinaires, ce métier nous demande parfois d'être prêts à tout. Durant le mois d'août passé, alors que le shop allait fermer ses portes, une cliente a eu un malaise avec deux arrêts cardiaques. Instinctivement, je me suis dépêchée de placer la personne en position latérale et de poursuivre avec un massage cardiaque à l'aide du secourist en attendant l'ambulance. Les choses se sont passées très vite mais au final, nous avons reçu de bonnes nouvelles de la cliente.</p> <p>Reto Wehrli, développeur de logiciels, Zurich</p> <p>«Il y a des milliers de manières de réagir.»</p> <p>Tout le monde pense qu'un développeur de logiciels passe son temps à coder. Mais en fait, c'est un métier qui a aussi sa part de créativité: face à un problème, il y a toujours des milliers de manières de réagir. C'est comme la signature d'un artiste, mais cachée dans un programme. J'ai aussi ma propre façon d'habiller ma fille. Que son pantalon soit vert ou rouge, ça lui est égal. Deux parents peuvent chacun choisir une voie différente pour atteindre un même objectif: un enfant habillé. Ma fille est née l'an dernier. Au départ, j'intervenais peu, je me chargeais surtout de l'infrastructure. Quand on est père, on se met d'abord en retrait, avant que son heure vienne. Chez Swisscom, j'ai suivi un cours accéléré destiné aux pères, pour savoir comment les autres faisaient. Après la naissance, beaucoup s'imaginent pouvoir s'occuper d'un jeune enfant en optant pour le Home Office. Je suis moins utopiste, beaucoup plus pragmatique. Ce que j'apprécie chez Swisscom, c'est l'autonomie dans mon emploi du temps. Il faut aller tout de suite chez le pédiatre? Aucun problème.</p> <p>Tulu Budesa, HR Marketing Manager, Berne</p> <p>«Toute ma vie, j'ai décrypté des gens.»</p> <p>J'ai des racines en Iran, mais au fond je suis une vraie bernoise. Petite fille déjà, j'ai développé une forte volonté de relier les cultures entre elles - et de décrypter les gens jusqu'à ce qu'ils m'intègrent à leur groupe. Tout au long de ma vie, je n'ai eu cesse de me mettre dans la peau des autres. Dans mon job chez Swisscom, c'est la même chose: je me mets à la place de data scientists et de développeurs informatiques - et je me demande: comment Swisscom peut-elle se positionner en employeur attrayant pour eux? Nous avons en effet besoin des bonnes personnes aux bons endroits pour travailler avec des technologies nouvelles et des méthodes agiles telles que l'holacratie. Je cherche des gens en adéquation avec l'esprit de Swisscom, car c'est ce qui nous relie les uns aux autres. Le savoir-faire évolue, mais les humains seront toujours des humains.</p> <p>Jean-Louis Monnet, Teamleader Customer Care, Sion</p> <p>«Je vis la diversité. Au quotidien.»</p> <p>Je vis à Ardon depuis plus de 25 ans et j'ai trois enfants. Sportif, j'aime partager mes passions comme le ski, la moto et la montagne avec mes amis. Actuellement conseiller communal à Ardon, je suis aussi responsable d'équipe chez Swisscom. Ma fonction au sein de ma commune m'a permis d'acquies un réseau très important dans le canton du Valais de même qu'à l'extérieur. A l'intérieur de Swisscom, j'ai accru et développé mes relations avec mes collègues et participé à différentes activités organisées à notre attention. Lorsqu'il y a des votations, il m'est arrivé d'hésiter sur un sujet ou l'autre et j'ai très souvent défendu l'entreprise dans les moments importants. J'assume mes choix et explique ma position</p> <p>David Rossé, Corporate Responsibility Manager, Berne</p> <p>«Je veux un monde sans obstacle.»</p> <p>Je suis responsable de la thématique de l'accessibilité chez Swisscom. J'aspire à ce que tous les hommes et les femmes souffrant d'atteintes sensorielles puissent accéder au monde numérique. Ce n'est malheureusement pas encore le cas partout, y compris chez Swisscom. Mais je veux changer les choses. Au début, cela n'a pas été facile de rallier des gens à cette cause. Je devais d'abord expliquer les problèmes aux collègues. Pour les développeurs de produits, l'accessibilité n'est qu'un défi parmi tant d'autres. Ils sont donc obligés de fixer des priorités. Mais je suis pragmatique: la moindre amélioration constitue déjà une grande aide pour la plupart des personnes concernées. Nous aussi nous aidons, par exemple avec la Swisscom TV. Le feedback des téléspectateurs concernés nous motive, moi et les autres. Nous avons besoin de cette énergie, car il reste encore beaucoup de progrès à faire.</p>
B113	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Reto Wehrli	
B114	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Tulu Budesa	
B115	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Jean-Louis Monnet	
B116	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / David Rossé	

B117	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Dominic Corti	<p>Dominic Corti, Senior Escalation Manager, Berne</p> <p>«Je garde toujours la tête froide.»</p> <p>Quand mon téléphone sonne, c'est qu'il y a un gros pépin. En tant qu'Escalation Manager, je suis le premier interlocuteur lors de dérangements majeurs. Ceux que l'on retrouve dans les pages du 20 minutes. Est-ce que cela me stresse? Plus maintenant. Je dois garder la tête froide y compris dans les situations d'urgence. La transparence est quelque chose d'important aux yeux des clients. Ils veulent savoir ou en est le dépannage technique, et ce que nous avons découvert. Il faut des explications simples et s'en tenir aux faits. Je divise toujours un dérangement majeur en plusieurs phases, et je priorise les activités à court, moyen et long termes. Cela me laisse plusieurs options. Il ne faut jamais tout miser sur le même cheval. Procéder avec méthode me sert également sur le plan personnel. Il se trouve que je me marie cette année. Un grand projet sur le plan émotionnel, mais pas besoin de prévenir les plomiers!</p> <p>Lukas Hohli, architecte informatique, Zürich</p> <p>«Je prête attention aux incohérences.»</p> <p>Je dois définir les priorités adéquates, voilà l'essentiel de mon job. Je suis l'un des Product Owners du secteur Swisscom TV et, en tant que tel, je suis une plaque tournante des demandes formulées par les clients, managers, développeurs et partenaires. Leurs requêtes dépassent souvent les moyens et ressources à ma disposition. Vient alors l'heure de vérité: sur quoi nous penchons-nous en premier? Qu'est-ce qui attendra? Mes décisions ont un impact immédiat sur l'expérience client de plus d'un million de téléspectateurs. Mon ambition est d'offrir la meilleure expérience à la clientèle, et c'est parfois synonyme de nuit blanche. Pour prendre une décision, je fais attention aux moindres détails et aux petites incohérences. Ce sont souvent elles qui font la différence. Heureusement, avec le temps, on développe une certaine intuition.</p> <p>Michael Meister, Marketing Specialist, Berne</p> <p>«En privé, je serais perdu sans chatbot.»</p> <p>Les japonais adorent les robots. Ils les perçoivent comme des semblables et non juste comme des objets programmés. Les chatbots me fascinent. Chez Swisscom, j'en développe un pour Skype for Business: je trouve ça génial parce que je crée une sorte d'individu avec des capacités cognitives. En privé, je serais perdu sans chatbot, notamment quand je dois communiquer avec ma femme japonaise Kie et sa famille. La solution de messagerie Line - le WhatsApp asiatique - nous assure la traduction anglais-japonais en temps réel. J'ai connu ma femme il y a un an et demi pendant un séjour linguistique. Par la suite, nous nous sommes appelés chaque jour via Facetime, mais aussi au moment de s'endormir: elle à Fukuoka, moi à Matzendorf. En été, Kie a emménagé chez moi. Nous sommes enfin réunis.</p> <p>Arijana Walcott, Business Development Manager, Outpost Palo Alto</p> <p>«Le petit choc des cultures»</p> <p>Dans la Silicon Valley, j'identifie les tendances pour Swisscom. Je connecte les personnes avec des personnes, des thèmes, des ressources. Parfois, un petit choc des cultures a lieu, et je dois servir de tampon entre mes collègues de Swisscom, qui veulent passer une technologie au peigne fin, et les fondeurs des start-up californiennes, qui prennent tout de suite une décision. Je suis moi-même extrêmement impatient — et c'est sans doute pour ça que je m'y plais bien: ils sont tous comme ça. Ici, c'est clair que ma famille et mes amis en Suisse me manquent. Mon fils de 3 ans skype tous les jours avec ma maman: ils lisent des livres et jouent des saynètes. Mais ma mission en avant-poste prenant fin dès l'année prochaine, nous allons retourner en Suisse. Je suis à la fois contente et triste.</p> <p>Penny Schiffer, Head of StartUp Initiatives, Zurich</p> <p>«Se pointer chez les start-up en bombant le torse? C'est un tabou absolu.»</p> <p>Sans mon réseau, je n'aurais jamais découvert telle ou telle start-up. C'est pourquoi je participe régulièrement à des conférences start-up, et que je m'engage comme membre de jury, ou bien sur Twitter, où j'ai maintenant 8000 followers. Il ne suffit pas de chercher des gens cools et branchés technique ainsi que des geeks, tout l'art consiste à savoir quelles start-up et technologies pourraient être intéressantes pour Swisscom. Exemple: nous avons pu implémenter notre cher callifiter pour le réseau fixe uniquement parce qu'une start-up de Romandie a été capable de développer suffisamment la liste noire et la technologie correspondantes. Pouvons-nous, en tant que Swisscom, nous pointer chez les start-up en bombant le torse? C'est un tabou absolu. Il faut échanger d'égal à égal, car il n'y a que dans ce sens que fonctionne le partenariat commercial.</p>
B118	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Lukas Hohli	
B119	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Michael Meister	
B120	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Arijana Walcott	
B121	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Texte	Zoom - Nous sommes Swisscom / Penny Schiffer	

B122	Swisscom	14.12.18	Page emploi du site internet	Zoom - Nous sommes Swisscom / Philippe Douglas	Philippe Douglas, Service Desk Quality Manager, Lausanne «Un père se met en retrait, avant que son heure vienne.» J'ai suivi toutes les filières de l'école obligatoire jusqu'au gymnase avant de m'orienter vers le monde du sport professionnel (football) vers 18 ans. En 1989, je me tennais avec Stéphane Chapuisat sur le pelé use bâloise lorsque la Suisse a décroché un 2:2 contre la Belgique. J'ai parfait mon savoir informatique dans plusieurs écoles et instituts informatiques en parallèle à mon activité sportive. Je suis actuellement Quality Manager (équivalent superviseur) chez Swisscom. Je suis dans la branche informatique depuis 15 ans et j'ai toujours été dans le monde du support. Grâce à mon passé dans le sport, je suis suffisamment armé pour gérer le stress et la communication. Je tire ma motivation dans la productivité et en effectuant mes tâches selon mes valeurs. Chaque nouvelle journée apporte son lot de travail, de satisfaction et de challenge.
A89	SBB CFF FFS	17.01.19	LinkedIn	Work Smart Week	Mon rapport avec Work Smart est très personnel. J'étais là dès le début de l'initiative. Les CFF l'ont adoptée en 2015. Tout au début, elle a été accueillie avec scepticisme, notamment par les instituts de formation. Aujourd'hui, les premiers pilotes sont en cours et les aménagements techniques existent. Ça avance. J'utilise mon trajet de travail dans le train surtout pour les e-mails, je me prépare à des réunions et le soir, j'aime bien prendre un verre avec mes collègues de travail dans la voiture-restaurant. Pour les CFF, Work Smart signifie avant tout Travel Smart. Nous souhaitons que nos collaborateurs voyagent dans la mesure du possible en dehors des heures de pointe. Cela offre plus de place pour tous les usagers, plus de tranquillité, davantage de confort et ceux qui veulent peuvent travailler de façon plus productive. Les grands défis de Work Smart, ce sont les habitudes des gens, les normes sociales. Il ne suffit pas de marquer quelque chose dans un règlement. Il faut montrer l'exemple. Le grand avantage pour nous tous en Suisse est le fait que nous puissions décharger les trains aux heures de pointe. Non pas avec la construction de structures de béton couteuses, mais avec une meilleure répartition des usagers dans la journée. Ça fait des économies pour les clients, les usagers, les cantons, pour nous tous. Ce que je souhaite c'est qu'il soit possible que dix pour cent des gens qui voyagent passent des heures de pointe aux heures creuses pour atteindre ainsi plus de confort pour moins d'argent. Nous encourageons les modèles de travail flexibles.



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

Faculté des sciences économiques et sociales  
Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät  
Boulevard de Pérolles 90  
CH-1700 Fribourg

## DECLARATION

Par ma signature, j'atteste avoir rédigé personnellement ce travail écrit et n'avoir utilisé que les sources et moyens autorisés, et mentionné comme telles les citations et paraphrases.

J'ai pris connaissance de la décision du Conseil de Faculté du 09.11.2004 l'autorisant à me retirer le titre conféré sur la base du présent travail dans le cas où ma déclaration ne correspondrait pas à la vérité.

De plus, je déclare que ce travail ou des parties qui le composent, n'ont encore jamais été soumis sous cette forme comme épreuve à valider, conformément à la décision du Conseil de Faculté du 18.11.2013.

..... Villars-sur-Glâne, le 31 janvier 20.....<sup>19</sup>

.....  
(signature)

Prof. Dr D. Bourgeois et Dr B. Asdourian  
Chaire des sciences de la  
communication et des médias  
Boulevard de Pérolles 90  
CH-1700 Fribourg

## DECLARATION DE CONFORMITE DE LA PARTIE EMPIRIQUE

- dans le cadre du travail de séminaire de Master (6 ECTS)
- dans le cadre du travail de Master en Business communication

Par ma signature, j'atteste avoir réalisé personnellement l'application empirique de mon travail de master, et avoir procédé conformément aux principes suivants (cocher la méthodologie employée):

### Interviews, entretiens :

L'(les) interview(s) ou l'(les) entretien(s) ont été réalisés par moi-même et leur nombre correspond à ce qui est indiqué dans mon travail de master. Les retranscriptions correspondent exactement aux dires de l'(les) interviewé(s) et ils n'ont pas été manipulés.

### Questionnaires ou enquêtes (en ligne ou sur papier) :

Les questionnaires ou les enquêtes ont été menés par moi-même et leur nombre correspond à ce qui est indiqué dans mon travail de master. Les données n'ont pas été modifiées.

### Analyse de contenu :

Les données ont été recueillies par moi-même et leur nombre correspond à ce qui est indiqué dans mon travail de master. Les données n'ont pas été manipulées. L'analyse qualitative et/ou quantitative des données a été réalisée personnellement.

### Autre méthodologie (indiquer ci-après) : .....

Les données ont été recueillies par moi-même et leur nombre correspond à ce qui est indiqué dans mon travail de master. Les données n'ont pas été manipulées.

Villars-sur-Glâne, le ..... 31 janvier ..... 20 19 .....

.....  
  
.....  
(signature)