

Haute Ecole  
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

# **Comment une entreprise peut-elle attirer les jeunes talents dans un contexte de marché du travail tendu et à l'heure de la digitalisation ?**

Mémoire présenté par :

**Natacha VANDENDRIES**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2022-2023

Promoteur :

**Patrick VANVINCKENROYE**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



Haute Ecole  
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

# **Comment une entreprise peut-elle attirer les jeunes talents dans un contexte de marché du travail tendu et à l'heure de la digitalisation ?**

Mémoire présenté par :

**Natacha VANDENDRIES**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2022-2023

Promoteur :

**Patrick VANVINCKENROYE**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

## Remerciements

*Je tiens avant tout à exprimer ma profonde gratitude envers Monsieur VANVINCKENROYE, mon promoteur, pour son expertise, son soutien et sa disponibilité sans faille tout au long de mon parcours de recherche et de rédaction de ce mémoire. Ses conseils avisés ont grandement contribué à la réalisation de ce travail et m'ont permis de progresser dans la bonne direction. De plus, ses encouragements constants ont renforcé ma confiance en moi et m'ont aidé à mener ce travail avec sérénité.*

*J'aimerais également exprimer ma sincère reconnaissance envers ma maître de stage, Meghann LUYPAERT ainsi que Paul-Etienne SIEGRIST et Cloé MOERENHOUT qui m'ont accueillie chez Hudson pour mon stage. Cette expérience m'a permis d'acquérir de précieuses connaissances sur le sujet et de recueillir des informations essentielles pour ce mémoire. Je les remercie du fond du cœur d'avoir partagé leur expertise avec moi.*

*Je souhaite également exprimer ma gratitude envers Christine ARNOLD, Catherine HUBIN, Valérie MARIEN et Sandro BOSSIGNORE, qui ont généreusement consacré du temps pour des entretiens enrichissants, contribuant ainsi à l'aboutissement de ce mémoire.*

*Ensuite, je tiens à adresser mes profonds et affectueux remerciements à mon père, Olivier VANDENDRIES, qui m'a guidée et soutenue tout au long de cette dernière étape de mon parcours universitaire. Sa présence constante, même dans les moments de doute, a été précieuse. Je le remercie également pour la relecture de mon mémoire.*

*Enfin, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail notamment en participant à l'étude quantitative.*

*Mes remerciements les plus sincères vont à chacune de ces personnes qui ont joué un rôle essentiel dans cette ultime étape de ma vie académique.*

## Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

*« Je soussignée, VANDENDRIES, Natacha, 2022-2023, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.*

*Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »*

*Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.*

## Table des matières

<b>Introduction générale</b>	<b>1</b>
<b>Partie 1 : Approche théorique</b>	<b>3</b>
1. Contexte	3
1.1 Marché du travail	3
1.2 Taux d'emploi	8
1.3 Digitalisation	9
1.4 Effets du Covid-19	11
1.5 Enjeux pour les entreprises	13
2. Comprendre les attentes des jeunes	14
2.1 Attentes et besoins différents entre les générations	14
2.2 Profil de la génération Y	16
2.3 Profil de la génération Z	19
2.4 Critères de choix des jeunes talents	24
3. Développer une stratégie de marque employeur	29
3.1 Définition de la marque employeur	30
3.2 Avantages d'une marque employeur forte	32
3.3 Outils pour développer sa marque employeur	35
3.3.2 Expérience candidat	39
3.3.3 Avantages financiers et non-financiers	42
3.3 Le modèle des Big Four	46
4. Le recrutement digital	52
4.1 Avantages et inconvénients	53
4.2 Jobboard et cvthèques	54
4.3 LinkedIn	55
4.4 Facebook, Instagram, Twitter	57
4.5 Perspectives futures	59

<b>Partie 2 : Approche pratique</b> .....	61
Présentation de la problématique et motivations .....	61
Présentation des hypothèses .....	61
Méthodologie de la récolte de données .....	63
1. Etudes qualitatives .....	63
1.1 Elaboration des guides d’entretien .....	63
1.2 Analyse des données qualitatives .....	64
1.2.1 Entretien avec Christine Arnold .....	64
1.2.2 Entretien avec Catherine Hubin .....	67
1.2.3 Entretien avec Valérie Marien.....	69
1.2.4 Entretien avec Sandro Bossignore .....	72
2. Etude quantitative.....	73
2.1 Elaboration du questionnaire.....	73
2.2 Analyse des données quantitatives.....	73
<b>Partie 3 : Analyse des résultats</b> .....	88
Synthèse des résultats.....	88
Validation/invalidation des hypothèses.....	89
Limites de la recherche .....	91
Perspectives de recherches.....	92
<b>Recommandations</b> .....	93
<b>Conclusion générale</b> .....	94
Bibliographie.....	96

## Introduction générale

Parvenir à attirer et recruter des jeunes talents est devenu un défi crucial pour les entreprises dans un contexte où le marché du travail est particulièrement tendu et où la digitalisation influence nos modes de fonctionnement. Pour s'adapter à ces changements, les entreprises doivent comprendre les attentes spécifiques des jeunes générations et développer des stratégies de marque employeur adaptées.

La première partie de ce travail consistera en une recherche approfondie de littérature sur le contexte de tension actuel du marché du travail. Pour ce faire, nous examinerons les évolutions en termes de demande et d'offre d'emploi et son impact sur les pratiques de recrutement des entreprises. Nous étudierons le rôle de la digitalisation sur le marché du travail et les transformations qu'elle engendre et nous verrons ensuite les effets que la pandémie du Covid-19 a pu avoir. Nous tenterons de cerner les attentes des jeunes talents et également les différences générationnelles en termes d'attentes et de besoins, en nous concentrant sur les profils des générations Y et Z. Nous passerons ensuite en revue les critères de choix de ces jeunes talents lorsqu'ils recherchent un employeur en arrivant sur le marché de l'emploi.

Cette recherche de littérature visera ensuite à identifier comment élaborer une stratégie de marque employeur efficace pour attirer les jeunes talents. Nous définirons le concept de marque employeur et mettrons en évidence les avantages d'une marque employeur solide. Nous explorerons également les outils et les pratiques permettant de développer une marque employeur attrayante, en soulignant l'importance de l'expérience candidat ainsi que la place des avantages financiers et non-financiers. Nous examinerons également brièvement l'approche utilisée par les « Big Four ».

Enfin, nous aborderons le recrutement digital qui constitue désormais un élément essentiel pour attirer les jeunes talents. Nous évaluerons les avantages et les inconvénients de cette approche digitale et étudierons le fonctionnement et le rôle des plateformes de recrutement. Nous verrons pour conclure quelles sont les perspectives futures du recrutement digital et les tendances émergentes.

La deuxième partie de ce travail sera consacrée à une approche pratique. Nous présenterons tout d'abord différentes hypothèses pour tenter de répondre à la question de recherche de ce travail qui est la suivante : « *Comment une entreprise peut-elle attirer les jeunes talents dans un contexte de marché du travail tendu et à l'heure de la digitalisation ?* ». Nous détaillerons la méthodologie utilisée pour la collecte de données, qui inclura une étude quantitative et des études qualitatives.



L'analyse des données permettra de mieux comprendre les attentes des jeunes talents et d'identifier les meilleures pratiques pour attirer et recruter ceux-ci.

Dans la troisième partie de ce travail, nous analyserons les résultats de la recherche dans le but de confirmer ou infirmer les hypothèses formulées. Nous préciserons ensuite les limites de cette étude avant d'aborder des perspectives de recherche futures. Finalement, des recommandations pratiques seront formulées dans le but d'aider les entreprises à optimiser leur stratégie de recrutement et à attirer les jeunes talents de manière efficace.

L'objectif de cette étude sera donc de fournir aux entreprises indépendamment de leur taille des informations utiles pour répondre aux enjeux du recrutement des jeunes talents dans un contexte de marché du travail tendu et en pleine révolution digitale.

# Partie 1 : Approche théorique

## 1. Contexte

### 1.1 Marché du travail

Le marché du travail est actuellement particulièrement tendu, les entreprises se livrant à une concurrence croissante pour trouver, attirer et retenir des candidats qualifiés. La demande de talents est supérieure à l'offre, ce qui rend la tâche de recrutement de plus en plus ardue. Selon une étude de ManpowerGroup menée en 2023, quatre employeurs belges sur cinq signalent une pénurie de talents. A l'échelle européenne, quatre employeurs sur dix rapportent également ce problème (SD Worx, 2022).

Cette situation de tension du marché du travail trouve son origine dans différents changements environnementaux auxquels les organisations ont été confrontées ces dernières années tels que la révolution numérique ou plus récemment la crise du Covid-19 et ses effets mais aussi dans les besoins et attentes spécifiques des nouvelles générations qui arrivent sur le marché.

On observe par conséquent une concurrence de plus en plus féroce et intensive entre les entreprises au niveau de la recherche et de la rétention du personnel étant donné que le capital humain reste leur ressource la plus importante pour créer de la valeur. Elles doivent alors parvenir à se différencier afin que les candidats potentiels se tournent vers elles plutôt que vers leurs concurrents, ce qui oblige le département RH à relever de nouveaux défis.

Nous pouvons observer ce phénomène de « guerre des talents » en Belgique mais aussi dans de nombreux autres pays du monde et particulièrement en Allemagne, en France, en Angleterre ou encore au Canada (ManpowerGroup, 2022) et cela concerne tant les employés que les ouvriers.

Depuis quelques années, les titres d'articles de presse sont unanimes et soulignent la même problématique et ce au niveau mondial.

Les défis liés à la pénurie de main-d'œuvre ne sont donc clairement pas limités à une seule localisation selon plusieurs sources. Citons à titre d'exemple Prodhan, G. (2014) qui estime que l'Allemagne verra sa population en âge de travailler diminuer de 6,3 millions de personnes d'ici 2030. Guarino, A. (2017) confirme également que la pénurie de main-d'œuvre aux États-Unis est de plus en plus préoccupante. Selon le Forbes (2018), l'Inde souhaite développer ses compétences en intelligence artificielle, mais doit d'abord résoudre son problème de pénurie de

talents. En Angleterre, Jones, H. (2018) note que le secteur financier est contraint de recruter à l'étranger des talents internationaux pour combler les postes vacants.

En ce qui concerne le marché belge, nous observons que selon l'index créé par ManpowerGroup (2022) qui mesure et compare l'attractivité, les conditions d'embauche, de gestion et de rétention des talents entre différents marchés du travail, la Belgique se classe seulement en 55<sup>ème</sup> position sur les 64 pays ayant fait l'objet de l'étude.

Selon une enquête menée en septembre 2022 par Hudson Belgium, un cabinet de consultance spécialisé en ressources humaines, le taux de postes vacants dans les entreprises en Belgique atteignait une moyenne de 5% alors que seulement 1,8% personnes potentiellement qualifiées recherchent un emploi. Le rapport entre le nombre de demandeurs d'emploi disponibles et le nombre total d'offres d'emploi étant <0, il y a clairement une pénurie de candidats qualifiés. Il est donc essentiel que les entreprises mettent en place de nouvelles stratégies pour combler ces écarts.

Nous pouvons voir ci-dessous l'état de la pénurie des talents **par région** :

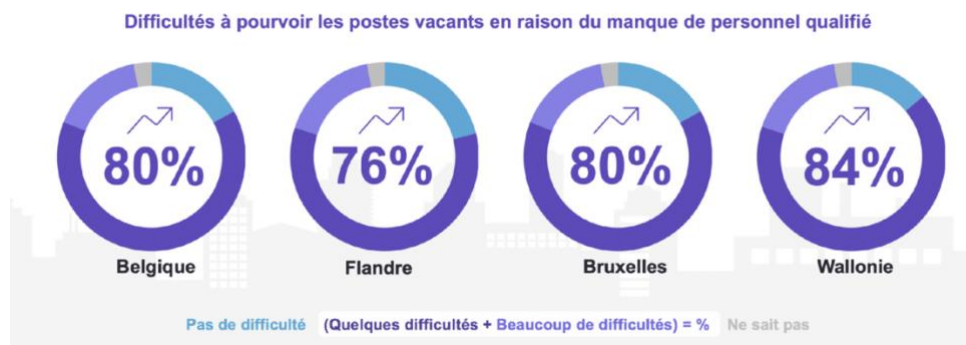


Figure 1 : Belgique – Pénurie de talents par région

Source : *Marché de l'emploi sous tension en Belgique : intentions de recrutement en recul et pénuries de talents en hausse* – ManpowerGroup Belgium. (2023). En ligne, consulté le 5 mai 2023. Récupéré de <https://www.manpowergroup.be/fr/2023/03/14/marche-de-lemploi-sous-tension-en-Belgique-intentions-de-recrutement-en-recul-et-penuries-de-talents-en-hausse/>

Toutes les régions en Belgique sont donc touchées de la même façon. Plus de ¾ des employeurs affirment éprouver des difficultés à pourvoir les postes vacants en raison du manque de personnel qualifié. Delfosse, S. (2022) explique que malgré ces difficultés, toutes les régions tentent bien entendu d'augmenter le taux d'emploi et de restabiliser le marché.

Il est à noter que c'est en Wallonie que les prévisions d'embauche sont les plus élevées (ManpowerGroup, 2023) tandis qu'en Flandre et à Bruxelles, on prévoit un ralentissement des recrutements.

Voici la ventilation de la pénurie des talents par secteur :

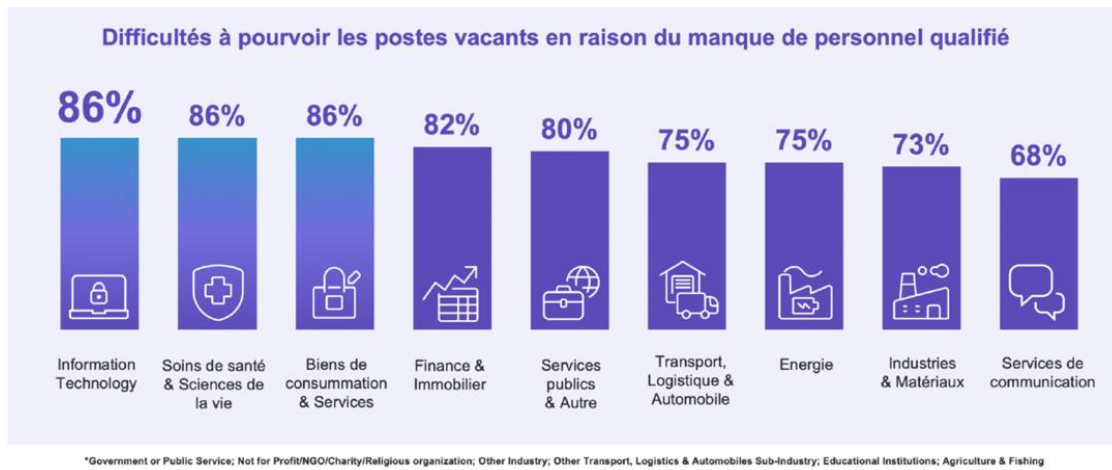


Figure 2 : Belgique – Pénurie de talents par secteur

Source : *Marché de l'emploi sous tension en Belgique : intentions de recrutement en recul et pénuries de talents en hausse* – ManpowerGroup Belgium. (2023). En ligne, consulté le 5 mai 2023, Récupéré de <https://www.manpowergroup.be/fr/2023/03/14/marche-de-lemploi-sous-tension-en-Belgique-intentions-de-recrutement-en- recul-et-penuries-de-talents-en-hausse/>

Tous les secteurs sont touchés par le manque de talents. Les domaines les plus fortement touchés étant : le secteur IT/technologie/télécom/communication et média ainsi que le commerce de gros et de détail/supply chain, de même que la logistique.

Nous constatons que sur le marché de l'emploi, ce sont les fonctions digitales et les profils IT qui sont les plus recherchés et nous verrons que la digitalisation croissante est une des causes principales de la pénurie de main d'œuvre dans ces secteurs en raison notamment de l'apparition de nouveaux métiers.

Ensuite, les employeurs éprouvent des difficultés à trouver des candidats disposant d'une formation pointue pour les métiers particuliers comme par exemple dans les secteurs de la santé ou de l'ingénierie.

On notera également que les secteurs qui requièrent des capacités manuelles et physiques n'échappent pas à cette situation de tension.

Le rapport indique que les employeurs font face à des difficultés pour trouver des candidats ayant les compétences nécessaires (hard skills) pour des postes dans des domaines tels que l'informatique, l'ingénierie, la logistique, les ventes et le marketing. Ils rencontrent aussi des difficultés pour trouver des candidats disposant également des qualités personnelles requises (soft skills). Nous constatons que le marché du travail évolue vers un modèle plus flexible, nécessitant une plus grande autonomie et responsabilité de la part des employés. Les employeurs ont donc du mal à trouver des candidats disposant à la fois des hard et soft skills recherchés.

Observons maintenant l'importance de la pénurie des talents selon la taille de l'entreprise :



**Figure 3 :** Belgique – Pénurie de talents selon la taille d'entreprise

Source : 76 % des employeurs belges éprouvent des difficultés à pourvoir leurs postes vacants, alors qu'ils prévoient de ralentir le rythme des embauches au cours du 3<sup>ème</sup> trimestre 2022 – ManpowerGroup Belgium. (2022, 19 mai). En ligne, consulté le 23 janvier 2023. Récupéré de <https://www.manpowergroup.be/fr/2022/05/19/76-des-employeurs-belges-eprouvent-des-difficultes-a-pourvoir-leurs-postes-vacants-alors-qu'ils-prevoient-de-ralentir-le-rythme-des-embauches-au-cours-du-3eme-trimestre-2022/>

Nous remarquons que les grandes entreprises semblent éprouver plus de difficultés à recruter que les plus petites entreprises. Cela peut s'expliquer par différentes raisons.

En premier lieu, les processus de recrutement des grandes entreprises sont souvent perçus comme plus complexes et plus longs, ce qui peut décourager les candidats potentiels. Cependant, selon Arnold, C. (2023), Manager en recrutement et sélection pour la Wallonie chez Hudson, cette perception dépend toutefois des attentes de chaque candidat. En effet, pour certains, ce

processus plus rigoureux peut être perçu comme allant de pair avec un niveau d'exigence plus élevé pour obtenir un poste, ce qui peut les séduire.

Ensuite, dans beaucoup de grandes entreprises, il existe une hiérarchie relativement forte qui peut constituer un frein dans les possibilités de promotion interne. Arnold, C. (2023) explique toutefois que si les candidats préfèrent éviter trop de niveaux hiérarchiques, ils sont souvent intéressés par les perspectives d'évolution et les plus grandes entreprises en offrent parfois plus en raison de leur taille et par conséquent du nombre plus important de fonctions à pourvoir. Dans les petites entreprises, si l'on veut évoluer, on sera souvent contraint de changer d'employeur.

Toujours selon Arnold, C. (2023), les petites structures offrent également plus de polyvalence et de tâches variées et cette diversité plaît beaucoup.

Enfin, les petites entreprises ont un côté plus humain, le relationnel est plus développé, ce qui peut être un atout auprès des jeunes candidats et faire la différence.

Toutefois, les PME ont généralement moins de ressources financières pour attirer et retenir les talents comparativement aux grandes entreprises. Cela peut les rendre moins attrayantes, car les grandes organisations ont souvent les moyens d'offrir des packages salariaux plus attractifs.

Néanmoins, il convient de souligner que le salaire est considéré comme un facteur d'hygiène selon la théorie de Herzberg (1950). Les facteurs d'hygiène sont considérés comme étant propre à tout être humain et concernent les conditions de travail. L'entreprise devrait rémunérer le travailleur de façon juste et raisonnable. La rémunération devra également être compétitive pour le secteur. Elle constitue donc un facteur d'hygiène minimal à respecter, mais la motivation est liée à beaucoup d'autres facteurs, dont l'épanouissement de l'individu dans son travail.

Dans ce contexte, les informations et recommandations émises dans le présent mémoire seront particulièrement utiles pour les plus petites structures telles que les PME qui disposent généralement de budgets plus restreints pour faire face aux défis actuels du marché de l'emploi.

Il est donc démontré que la pénurie des talents est un phénomène **mondial** et qui touche **toutes les entreprises peu importe leur taille** mais à des niveaux différents ainsi que **tous les secteurs d'activités** (ManpowerGroup, 2018).

## 1.2 Taux d'emploi

Selon les données de Statbel (2022), le taux d'emploi en Belgique, qui correspond au nombre de personnes en âge de travailler disposant effectivement d'un emploi, était en moyenne de 72,1% au troisième trimestre de 2022. Bien que ce chiffre soit encourageant, il laisse encore plus d'un quart des ressources potentielles de main d'œuvre inutilisée, car plus d'un travailleur sur quatre est sans emploi. Il reste donc de la marge pour améliorer cette situation.

Paradoxalement, les offres d'emploi publiées par les entreprises sont actuellement plus nombreuses que les chercheurs d'emploi qualifiés, ce qui amène à s'interroger sur les raisons de ces écarts qui peuvent paraître contradictoires.

Il a été démontré dans une étude menée par le Forem en Wallonie (2022) que l'économie globale s'était renforcée ces dernières années, ce qui fait que les employeurs ont une vision relativement optimiste par rapport au futur.

Par conséquent, les besoins en personnel ont augmenté et continuent à augmenter de façon régulière, ce qui se traduit par une augmentation du nombre d'offres d'emploi. Mais comme nous l'avons vu précédemment, la demande de main d'œuvre est néanmoins clairement supérieure à l'offre.

Une explication est que les employeurs font face à un problème du manque de compétences spécifiques sur le marché notamment les compétences digitales, pour lesquelles la demande a fortement augmenté par rapport à une offre qui elle, n'a pas évolué, ce qui fait que la pénurie de talents dans ce domaine spécifique a atteint un très haut niveau (ManpowerGroup 2018).

De plus, nous avons pu voir que tous les secteurs n'étaient pas complètement touchés de la même façon par ce manque de main-d'œuvre.

Si nous observons le taux de chômage en Belgique, selon le Bureau International du Travail, il était de 5,6% en 2022, en hausse par rapport à l'année précédente.

#### Evolution du taux de chômage en Belgique

Le taux de chômage depuis 2017 jusqu'à 2022 en pourcentage.

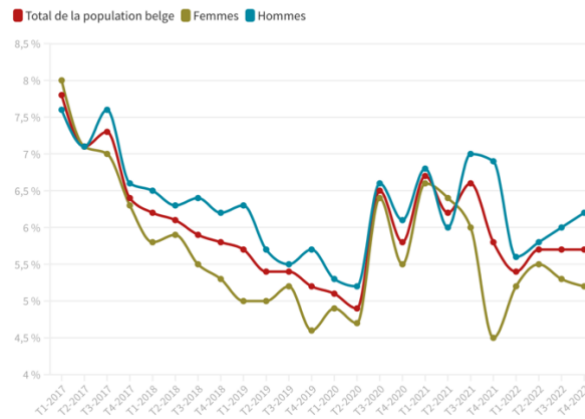


Figure 4 : Evolution du taux de chômage en Belgique

Source : Soir, P. L. (2023, 7 avril). Chômage : Bruxelles obtient le plus haut taux avec 11,5 % (infographies). *Le Soir*. En ligne, consulté le 31 mai 2023. Récupéré de

<https://www.lesoir.be/506085/article/2023-04-07/chomage-bruxelles-obtient-le-plus-haut-taux-avec-115-infographies?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Dlastyear%26sort%3Ddate%2520desc%26word%3Dinactifs>

Delfosse, S. (2023) explique que malgré la pénurie de main d'œuvre qui s'accroît et qui impacte négativement le développement des entreprises, l'indexation des salaires a augmenté les coûts des organisations et celles-ci doivent paradoxalement adapter leurs ressources en les diminuant parfois afin de maîtriser les coûts.

SD Worx (2022) explique que cette situation est le signe d'une économie en mutation.

Dans ce contexte de tension causé notamment par la digitalisation qui a créé de la demande pour de nouveaux profils, il est primordial pour les entreprises de revoir leur stratégie de recrutement en gardant à l'esprit que la fidélisation est tout aussi importante que le recrutement en lui-même.

### 1.3 Digitalisation

Le développement remarquable de la digitalisation a profondément transformé nos façons de communiquer notamment suite à l'émergence et l'importante évolution des réseaux sociaux. Ces changements ont eu un impact considérable sur nos vies tant personnelles que professionnelles,



affectant tous les secteurs de l'entreprise, y compris le département des ressources humaines qui a dû et devra continuer à s'adapter en conséquence.

En effet, la révolution digitale a un impact significatif sur le marché de l'emploi en modifiant la manière dont les entreprises fonctionnent et dont les travailleurs effectuent leurs tâches, mais ces changements se notent bien évidemment dès le stade de leur recherche d'emploi.

Le développement de l'utilisation des réseaux sociaux a fait que les méthodes de recrutement et de fidélisation ont bien changé ces dernières années en bouleversant les processus RH entre autre avec l'arrivée de nouveaux logiciels spécialisés tels que Beehire.com qui est un logiciel de recrutement s'appuyant sur le développement de la marque employeur.

Il est donc essentiel pour les entreprises d'actualiser leur stratégie et d'observer les tendances dans leur domaine au risque de perdre des clients mais aussi leurs propres collaborateurs pour qui il est beaucoup plus aisé qu'avant de passer d'une entreprise à une autre grâce aux outils numériques.

L'Harvard Business Review (2014), explique qu'un des principaux changements induits par la digitalisation touche à la gestion des ressources humaine à travers la transformation du contenu des jobs métiers. En effet, de nombreux métiers sont devenus ou vont devenir obsolètes et de nouveaux métiers vont par contre apparaître dans les prochaines années.

Suite au développement exponentiel de l'intelligence artificielle, on aurait pu croire que de nombreux métiers allaient être remplacés et automatisés mais en réalité c'est donc plutôt leur contenu qui a été redéfini (Bessens, J. 2014). Il explique que les métiers du futur ne sont pas encore complètement définis et sont toujours en train de se dessiner et d'évoluer.

Les travailleurs doivent donc désormais acquérir de nouvelles compétences pour rester pertinents dans leurs fonctions ou tout simplement « employables » (de l'anglais « employability »).

Par conséquent, il est nécessaire que les établissements d'enseignement adaptent leurs programmes de formation aux (nouveaux) besoins des organisations. L'inadéquation du contenu de certaines formations explique en partie pourquoi nous observons un « skills gap » et que les employeurs ont des difficultés à recruter les profils qui maîtrisent les nouvelles technologies (Bessens, J. 2014).

Bessen, J. (2014) précise dans l'Harvard Business Review, que de nos jours, il n'est pas trop difficile de trouver des employés disposant des compétences de base nécessaires pour remplir les emplois

actuels et que ce ne sont donc pas ces compétences-la qui posent problème mais plutôt les compétences en lien avec la digitalisation.

Les entreprises font donc face à de nouveaux défis et ce, dans tous les départements. Dans ce contexte, il est primordial de donner la possibilité aux candidats d'apprendre ces nouvelles compétences tant recherchées en leur offrant par exemple des formations internes.

Le fossé qui existe entre les compétences actuelles et attendues dans le futur peut également permettre de créer de nouvelles opportunités. D'un côté, cela permet aux candidats qualifiés de négocier de bons salaires et de l'autre, les employeurs qui parviennent à embaucher ces profils, détiendront un avantage compétitif (Bessen, J. 2014).

Il est à noter que nos rapports humains se sont également partiellement virtualisés. Les nouveaux outils numériques comme Teams ou Zoom permettent aux employés de travailler aisément à distance avec une plus grande souplesse horaire ou d'organisation personnelle en augmentant la flexibilité, ce qui bénéficie tant à l'épanouissement du collaborateur qu'à l'entreprise.

#### 1.4 Effets du Covid-19

La crise sanitaire due au coronavirus a constitué un phénomène d'une telle envergure qu'il a affecté l'économie mondiale. Cette crise a entraîné la fermeture temporaire de nombreuses entreprises ou une forte baisse de leur activité, ce qui a engendré un ralentissement économique considérable pendant une longue période. Les conséquences de cette crise ont été exceptionnelles et ont touché quasiment tous les secteurs de l'économie.

Durant près de deux ans, les entreprises ont donc vu leurs besoins en ressources humaines diminuer en raison du ralentissement économique. La crise du coronavirus a également eu un effet considérable sur les employés et le mode de fonctionnement des organisations. Cette crise a donc impacté les besoins des employés qui ont évolué par rapport à « l'avant-Covid » avec par exemple le télétravail que les entreprises même les plus réfractaires ont été contraintes de pratiquer en raison de la crise sanitaire, mais qui devient désormais la norme dans beaucoup d'organisations où il est possible de l'implémenter. Les pratiques managériales des entreprises ont également dû s'adapter à ces changements dans les attentes des collaborateurs (Frimousse, S. et Peretti, J., 2021).

Depuis la sortie progressive de la crise du Covid-19 à partir de 2021, les besoins en ressources humaines des entreprises ont bien repris dans un marché de l'emploi pourtant toujours tendu.

La pandémie a également eu un impact particulièrement significatif sur les attentes des jeunes diplômés par rapport à leur premier emploi. Nous pouvions déjà observer des évolutions dans les besoins et les attentes des jeunes diplômés par rapport aux générations précédentes mais l'apparition du Covid-19 et ses conséquences ont accentué ceux-ci. Nous reviendrons sur ces changements dans le chapitre sur les besoins et attentes des différentes générations.

Durant la crise, de nombreux travailleurs ainsi que les jeunes ont été contraints à ce que tout se fasse « online » et de nouvelles habitudes ont ainsi été créées. Cette contrainte « née » du Covid a développé le souhait de pouvoir travailler à distance après que beaucoup aient expérimenté les avantages du télétravail par rapport au travail en présentiel traditionnel.

Nous verrons d'ailleurs que la grande majorité des milléniaux et de la génération Z préfère ce mode d'organisation du travail et ne souhaite plus revenir au bureau à plein temps (Deloitte, 2022). Toutes les entreprises ne se sont néanmoins pas encore adaptées à cette nouvelle organisation du travail et des efforts restent à accomplir et il est bien sûr essentiel de trouver le juste équilibre entre le présentiel et le distanciel eu égard à la dimension relationnelle, au sentiment d'appartenance, au travail d'équipe et à l'intégration des jeunes recrues.

Une autre tendance apparue suite à la crise du Covid-19 est la volonté d'avoir un travail qui a du sens mais aussi qui permette une meilleure séparation entre la vie privée et professionnelle (Le Forem, 2022).

Frimousse S. et Peretti J. (2021) expliquent également que le numérique façonne une nouvelle culture d'entreprise et parmi tous les témoignages qu'ils ont pu récolter, un point commun ressort d'ailleurs clairement : ce qui a permis aux entreprises de mieux résister à la crise est précisément une culture d'entreprise forte. Nous verrons que la génération actuelle accorde en effet une grande importance à trouver une culture d'entreprise et des valeurs auxquelles elle puisse adhérer.

Epiphane, C. (2021) note que les organisations qui accordaient déjà de l'importance à l'expérience offerte à leurs collaborateurs et dont la marque employeur était forte avant la crise, ont en effet, pu mieux résister grâce à la confiance et aux liens émotionnels que les salariés avaient déjà envers l'organisation.

En outre, la crise du Covid-19 a eu un impact sur les entreprises, les poussant à adapter leurs méthodes de recrutement qui ont évolué vers une forte digitalisation. Malgré la fin de la crise sanitaire, ces méthodes, telles que l'utilisation intensive de LinkedIn, sont restées en place.

## 1.5 Enjeux pour les entreprises

Cette situation a fait naître de nouveaux enjeux pour les entreprises. En premier lieu, vu les difficultés à attirer et retenir les trop rares talents disponibles, elles doivent déployer leurs meilleures armes pour convaincre.

Pour relever ce défi, il peut être nécessaire d'allouer des budgets plus importants au recrutement. Les entreprises doivent en effet développer leur communication externe dans le but de promouvoir leur marque employeur ou parfois même faire appel à des chasseurs de tête pour parvenir à débaucher les candidats adéquats.

Les difficultés à recruter peuvent causer des situations où des postes restent à pourvoir pendant une durée indéterminée en diminuant la productivité mais aussi la compétitivité ou potentiellement causer des dysfonctionnements dans l'entreprise si des postes ne sont pas pourvus dans des délais raisonnables.

Le risque pour les entreprises qui ne parviennent pas à attirer les bons candidats est que les compétences en leur sein ne soient plus suffisantes face à d'autres entreprises qui sont parvenues à développer une marque employeur forte et qui assurent ainsi la pérennité de leur capacité de recrutement.

La digitalisation crée de nouvelles opportunités mais donc aussi de nouveaux défis pour les entreprises. L'automatisation de certaines tâches augmente la productivité et les nouvelles technologies permettent aux entreprises d'offrir plus de flexibilité à leurs employés. Nous verrons plus tard qu'il s'agit d'un aspect incontestable. Néanmoins, encore de trop nombreuses entreprises sont en retard dans ce domaine et ne tirent pas avantage de cette révolution en déployant tous les moyens pourtant disponibles pour attirer les meilleurs candidats.

L'importance pour les entreprises d'adapter leur stratégie de gestion des ressources humaines, leur communication externe et leurs méthodes de recrutement et leur organisation interne afin de rester attractives et compétitives est donc clairement démontrée. Le défi principal actuel des entreprises n'est donc plus de sélectionner les candidats mais de réussir à les attirer.

## 2. Comprendre les attentes des jeunes

### 2.1 Attentes et besoins différents entre les générations

L'évolution des attentes et des besoins des jeunes générations par rapport à l'entreprise a été remarquable ces dernières années. Dans ce chapitre, nous allons explorer en détail les changements significatifs dans la perspective des jeunes talents dans le but de comprendre quelles sont les attentes et besoins de ces nouvelles générations afin que les entreprises puissent y répondre. De la recherche de sens et d'épanouissement personnel à la préférence pour des environnements de travail dynamiques et inclusifs, nous examinerons les différents aspects qui ont conduit à cette évolution et les implications que cela a pour les entreprises d'aujourd'hui.

En effet, la perception du travail et la relation à l'entreprise ont fortement évolué avec les générations. C'est bien évidemment lié au background personnel de chacun mais pas uniquement. L'époque dans laquelle les individus évoluent influence les comportements et habitudes de chacun et va également faire ressortir des caractéristiques communes au sein de chaque génération (Desplats, M. et Pinaud, F., 2015).

Pour commencer, revenons à la définition proposée par Straus, W. et Howe, N. (1991) concernant les générations. Une génération est définie comme un groupe de personnes nées et élevées à la même période, qui partagent les mêmes événements politiques, économiques, sociaux et historiques importants et de ce fait, développent des valeurs et des comportements qui peuvent être similaires. On pourra ainsi observer les différentes tendances qui ressortent de chaque génération afin de mieux identifier et comprendre leurs attentes et leurs besoins, ce qui est essentiel pour un recruteur.

Une génération est caractérisée par une période d'environ 20 à 30 ans.

Sur le marché du travail, on dénombre actuellement quatre générations distinctes parmi la population active :

- les baby-boomers (1946 – 1964),
- la génération X (1965 – 1980),
- la génération Y également appelé les milléniaux (1981 – 1996)
- la génération Z (1997 – 2012) (Faucounneau, A., 2021).

Il est à noter qu'il n'y a pas de consensus officiel sur les délimitations précises des tranches d'âge de chaque génération et que la notion même de génération est une notion complexe à

appréhender. Cependant, lors de la rédaction de ce mémoire, nous nous baserons sur les tranches d'âge reprises ci-dessus car elles ressortent le plus souvent dans la littérature.



Figure 5 : Les différentes générations

Source : Fauconneau, A. (2021, 18 juin). Les différentes générations et leurs besoins au travail.

Récupéré de <https://fr.linkedin.com/pulse/les-diff%C3%A9rentes-g%C3%A9n%C3%A9rations-et-leurs-besoins-au-albane-fauconneau>

Chaque génération a donc vécu des événements politiques, économiques, sociaux et historiques qui ont eu un impact sur l'état du marché du travail.

A titre d'exemple, les baby-boomers ont pu tirer partie des Trente Glorieuses (les 30 ans qui ont suivi la fin de la seconde guerre mondiale : 1945-1975) et dans un tel contexte de marché ont facilement trouvé du travail sans avoir eu besoin d'être très qualifiés (Ferrary, M., 2018).

La génération Y ou autrement dit les milléniaux n'a quant à elle pas eu les mêmes facilités et a dû d'avantage se qualifier pour se faire embaucher étant donné qu'elle se trouvait dans une situation de crise économique avec un taux de chômage élevé (Ferrary, M., 2018).

Sans oublier que les milléniaux devront travailler plus longtemps afin de payer la retraite des baby-boomers qui sont nombreux (Ferrary, M., 2018) en raison du système de retraite par répartition en vigueur chez nous.

Les attentes et les besoins entre les générations sont à leur tour influencés par leurs vécus et expériences tant individuels que collectifs liés à leur époque ainsi qu'aux événements cités précédemment. Ferrary M. (2018) parle même d'inégalité entre les générations. Cependant, ils sont tous amenés à travailler ainsi qu'à collaborer au sein d'une même entreprise et ce, au même moment (Fauconneau A., 2021).

Notons que bientôt, la génération des baby-boomers ne fera plus partie de la population active et va progressivement quitter le marché du travail. Les générations Y et Z continueront quant à elles à travailler dans le même environnement.

Il est donc crucial pour les organisations d'identifier quels sont les besoins principaux de chacun afin de créer une ambiance de travail adéquate dans le but d'éviter un choc générationnel et de continuer à faire travailler ses employés productivement (Pouget, J., 2013). On parle alors de management intergénérationnel.

D'après Cordier-Chemarin, V. (2017), les baby-boomers et la génération X préfèrent une organisation qui apporte de la stabilité, de la performance et une hiérarchie bien définie. Les générations Y et Z préfèrent la flexibilité qui inclut le télétravail qui permet une meilleure conciliation entre travail et famille et souhaitent trouver du sens dans la carrière qu'ils bâtissent et le travail est une source d'épanouissement personnel. Nous remarquons donc qu'il existe des différences majeures entre chaque génération mais il en existe également au sein même de chaque génération.

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai fait le choix de me concentrer plus particulièrement sur les caractéristiques des jeunes talents issus des générations Y (milléniaux) et Z, diplômés d'universités ou hautes écoles. Il est à noter que chaque profil est bien évidemment influencé par son background académique et social, outre la génération à laquelle il appartient.

## 2.2 Profil de la génération Y

La génération Y (milléniaux) regroupe les personnes nées approximativement entre 1981 et 1996 (Faucounneau, A., 2021). La génération Y est également appelée « digital natives » car ils sont nés à l'ère du digital au moment de la naissance d'Internet ainsi que des réseaux sociaux et sont donc constamment connectés contrairement à leurs aînés. Dès lors, celle-ci a beaucoup plus de facilité à manier ces technologies et à avoir accès à l'information, accès qui se fait différemment qu'auparavant.

Par ailleurs, Pouget, J. (2013) note désormais qu'Internet permet un accès à l'information même en dehors de l'enseignement scolaire et que l'apprentissage se prolonge donc tout au long de la vie de façon continue.

Selon Dalmas, M. et Lima, M. (2016), cette génération est moins loyale à l'entreprise que les générations précédentes et changera en moyenne 7 à 8 fois de trajectoire professionnelle, ce qui

prouve que le sentiment d'appartenance et la fidélité à l'organisation sont particulièrement faibles.

L'étude menée par Deloitte (2022) auprès de près de quelques 8500 répondants appartenant à la génération Y nous apprend qu'un quart des milléniaux souhaiterait changer de travail endéans les deux ans et un tiers d'entre eux sont même prêts à quitter leur job sans en avoir déjà trouvé un autre. Ceci démontre à nouveau le faible sentiment d'appartenance d'un jeune de cette génération mais qu'il y a aussi une forme d'insatisfaction de leur part.

On considère également la génération Y comme « nomade » c'est-à-dire en quête de changement (Dalmas, M. et al., 2016). Il est en effet loin d'être acquis pour cette génération qu'elle reste au sein d'une même entreprise toute sa vie, celle-ci étant très ouverte aux changements (Pouget, J., 2023) et possédant une bonne capacité d'adaptation (Epiphance, C., 2021). Arriver à fidéliser cette génération « volatile » consitue donc un défi supplémentaire pour les entreprises.

De plus, cette volonté de changement mène à un certain non-conformisme en refusant de se conformer aux normes « traditionnelles » comme par exemple être carriériste qui n'est plus la priorité (Dalmas, M. et al., 2016). En effet, la génération Y rejette l'idée de vivre pour travailler et adopte plutôt une approche où elle travaille pour vivre. (Ollivier, D. et Tanguy, C., 2017).

Dalmas, M. et al. (2016) ajoutent dans leur revue scientifique que les milléniaux vont accorder plus d'attention à leur employabilité. L'employabilité qui est définie selon Burgat, P. (2005) comme « le maintien et le développement des compétences des salariés et des conditions de gestion des ressources humaines permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables » (Loufrani-Fedida, S. et Saint-Germes, E., 2013). Ils vont donc de leur propre initiative se maintenir à niveau face aux exigences du marché en se formant continuellement.

Un autre point qui différencie les milléniaux des générations précédentes est qu'ils sont fortement concernés par le réchauffement climatique et tout ce qui touche au développement durable (Dalmas, M. et al., 2016). En effet, les préoccupations environnementales affectent directement la génération Y qui est née à cette époque de prise de conscience des enjeux liés au changement climatique.



En résumé, selon Dalmas, M. et al. (2016), les caractéristiques appartenant à la génération Y sont :

- la recherche de sens au travail,
- le besoin d'accomplissement,
- la recherche de feedback et besoin de communication,
- l'opportunisme,
- l'esprit de groupe,
- un faible loyalisme institutionnel,
- une difficulté à se projeter sur le long terme et moins de perspectives de carrière,
- technophilie (haut degré de familiarisation avec les technologies, accès continu à l'information),
- importance du bien-être au travail

L'étude menée par BNP Paribas et the Boson Project (2015) relève que cette jeune génération ne se reconnaît pas dans les modèles d'entreprises actuels et qualifie celles-ci comme étant « dures », « fermées, ou encore « une jungle » et nombre d'entre eux souhaitent d'ailleurs se lancer à leur propre compte en tant qu'indépendant.

Epiphane, C. (2021), souligne que le comportement de la génération Y dans une organisation va être de rechercher sans arrêt sa place, la meilleure place.

En conclusion, la génération Y présente des caractéristiques distinctives qui différencie ses attentes et ses besoins de ceux des générations précédentes. Elle maîtrise aisément les technologies et a un accès facile à l'information. Cependant, elle se caractérise par une faible loyauté envers les entreprises, recherchant plutôt des opportunités de changement et d'épanouissement professionnel.

La génération Y est nomade et ouverte aux changements, refusant de se conformer aux normes traditionnelles. Elle valorise la quête de sens au travail, l'accomplissement personnel, le feedback et la communication. De plus, elle accorde une grande importance à son employabilité, en se formant continuellement pour répondre aux exigences du marché en constante évolution.

Les milléniaux se distinguent également par leur forte sensibilité par rapport aux enjeux environnementaux, au réchauffement climatique et au développement durable.

## 2.3 Profil de la génération Z

La génération Z qui suit la génération Y regroupe les personnes nées entre le milieu des années 1990 et le début des années 2010 (Faucounneau, A., 2021). Les entreprises connaissent et collaborent déjà avec la génération Y tandis que la génération Z qui fait progressivement son entrée sur le marché reste encore à découvrir par le monde du travail.

Il est primordial de comprendre ce que recherche cette nouvelle génération entrante et d'identifier ses caractéristiques communes afin d'implémenter les meilleures stratégies pour éviter un choc culturel mais surtout pour parvenir à la recruter et à la fidéliser. Il existe des similitudes notables entre les caractéristiques de la génération Y et celles de la génération Z.

La génération Z est née dans un monde ultraconnecté avec le numérique et n'a jamais connu un monde « sans ». De ce fait, elle a développé des aptitudes et manie avec encore davantage d'aisance les technologies (Gentina, E. et Delécluse, M-E., 2018) que ses prédécesseurs et cela influence donc sa manière de travailler et sa perception du travail.

Tout comme la génération Y, la génération Z est encline aux changements. D'après une étude menée par Deloitte en 2022 auprès de près de 15 000 répondants appartenant à la génération Z dans 46 pays, 40% de la génération Z et plus de 25% de la génération Y souhaite changer de job endéans les deux prochaines années.

Gentina, E. et al. (2018) expliquent que bien qu'on pourrait penser que cette génération ne vit qu'à travers les écrans, ce n'est en réalité pas le cas. Ils rejettent l'idée de vouer leur vie à leur carrière et ont également besoin de relations en présentiel, de contacts personnels et sont à la recherche de partage et de collaboration. De plus, nombre d'entre eux voient l'entreprise comme un vecteur de liens sociaux.

Par ailleurs, Epiphane, C. (2021) explique que la gen Z est particulièrement ouverte sur le monde. Plus de la moitié de ce groupe souhaiterait travailler à l'international selon l'enquête nommée « La grande InvaZion » menée par BNP Paribas et the Boson Project en 2015.

D'après l'étude menée par Deloitte (2022), la génération Z tout comme la génération Y recherche un équilibre entre vie professionnelle et privée. Cette génération se sent également plus concernée par son impact sociétal tant par rapport à la problématique du changement climatique qu'au niveau de l'inclusion. Elle recherche donc à travailler pour une entreprise qui a une culture forte et dont elle juge l'impact sur le monde comme positif.

En effet, trois quarts des participants à cette étude exprime le fait que nous sommes arrivés à un stade de non-retour par rapport au réchauffement climatique et que c'est maintenant que nous devons nous conscientiser et mener des actions pour répondre à ce défi. Cependant, une minorité d'entre eux estime que les entreprises déploient les efforts nécessaires ou suffisants à la résolution de ce problème.

Nous pouvons alors parler de caractéristiques individualistes et à la fois de responsabilité collective (Rodier, A. et Thomas, J., 2022).

Cette même étude met également en avant le fait que la génération Z tout comme la génération Y est particulièrement stressée et anxieuse et la principale cause est l'incertitude financière dans un contexte où l'inflation ne cesse de progresser.

Enfin, pour elle, avoir un bon réseau serait la clé de la réussite de nos jours (BNP Paribas, 2015). En effet, les jeunes issus de la génération Z remettent en question la nécessité d'obtenir un diplôme étant donné l'obsolescence programmée des métiers actuels et savent qu'afin de rester employable, ils devront continuer en permanence à se former tout au long de leur vie professionnelle.

Au niveau du modèle d'organisation, cette génération souhaiterait travailler dans une entreprise plus agile, avec une structure plus « plate », plus humaine, plus égalitaire, plus flexible et plus connectée (BNP Paribas, 2015).

Le monde du travail se voit donc complètement redéfini par ces nouvelles générations qui prônent des valeurs très différentes des précédentes et pour qui la vie et le travail doivent pouvoir être conciliés et source de bien-être (Epiphane, C. 2021).

Voici un tableau récapitulatif qui compare à présent les caractéristiques que nous avons pu voir de la génération Y avec celles de la génération Z.

Tableau 1 : Les caractéristiques des générations Y et Z

<b>Génération Y</b>	<b>Génération Z</b>
- Né à l'ère du digital	- Ultraconnectés
- Nomade	- Nomade
- Préoccupé par la question environnementale	- Préoccupé par la question environnementale
- Employabilité	- Employabilité
- Recherche d'équilibre entre vie privée et professionnelle / flexibilité / télétravail	- Recherche d'équilibre entre vie privée et professionnelle / flexibilité / télétravail
- Esprit de groupe	- Caractéristiques individualistes mais responsabilité collective
- Recherche de sens au travail	- Besoin de contact en présentiel
- Sentiment d'appartenance faible	- Génération particulièrement ouverte sur le monde
- Non-conformisme	- Ouverte à l'idée de travailler à l'international
- Besoin d'accomplissement	- Anxieuse par rapport à sa situation financière
- Recherche le feedback et la communication	- Management transversal
- Opportunisme	
- Moins de perspectives de carrière	
- Bien-être au travail	

Dans son enquête sur les milléniaux et la génération Z, Deloitte a identifié leurs principales préoccupations que l'on retrouve ci-dessous :



The cost of living is the top concern among Gen Zs and millennials, followed closely by climate change.

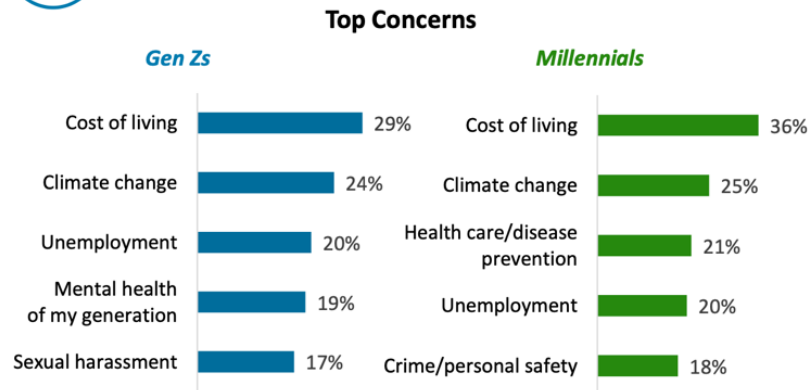


Figure 6 : Principales préoccupations de la génération Z et Y

Source : The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennials Survey. (2022, p.7). Dans *Deloitte*. En ligne, consulté le 16 avril 2023. Récupéré de [https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf?icid=learn\\_more\\_content\\_click?icid=learn\\_more\\_content\\_click](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf?icid=learn_more_content_click?icid=learn_more_content_click)

Nous remarquons donc dans cette enquête menée par Deloitte que pour les deux générations, les préoccupations principales ont trait au coût de la vie, au changement climatique et au chômage.

Une infographie réalisée par Sodexo (2023) résume très bien l'évolution du rapport au travail selon les générations.

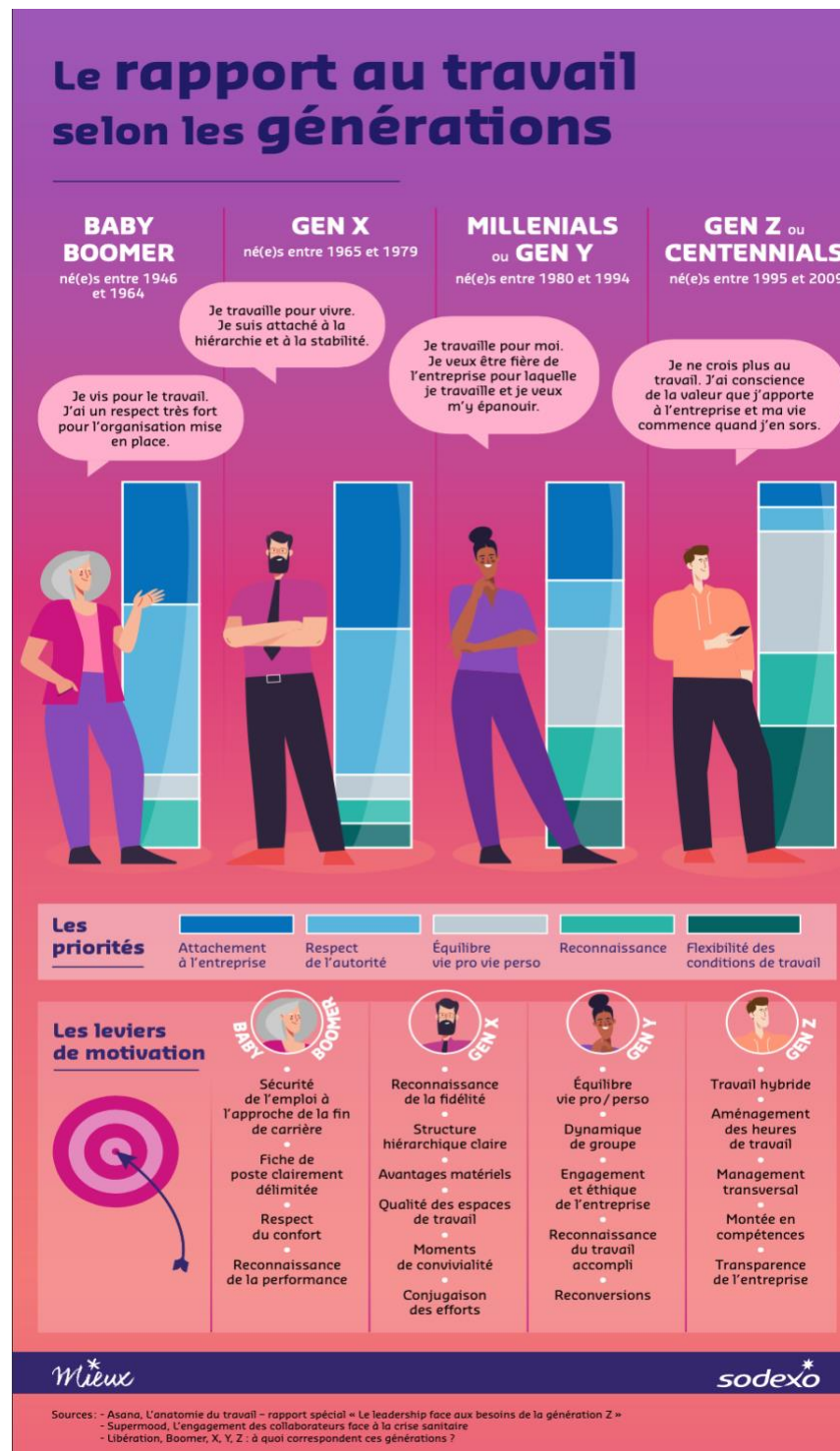


Figure 7 : Le rapport au travail selon les générations

Source : Guillemard, A. (2023, March 30). [Infographie] Le rapport au travail selon les générations - Mieux. Mieux.

En ligne, consulté le 4 août 2023. Récupéré de <https://www.mieux-lemag.fr/articles/nouveaux-usages-travail/infographie-le-rapport-au-travail-selon-les-generations/>

## 2.4 Critères de choix des jeunes talents

Nous nous concentrons donc dans ce mémoire sur le recrutement des **jeunes talents** qui, lorsqu'ils terminent leur parcours universitaire, sont extrêmement prisés par les recruteurs et chasseurs de tête. Dans la catégorie des jeunes talents sont repris :

- les étudiants en dernière année,
- récemment diplômés,
- avec une première courte première expérience (moins de 2 ans)
- principalement des bacheliers/masters (Verbeke, C. et Biesemans, L. 2022).

Nous pouvons donc catégoriser ces jeunes talents comme étant issus en partie de la génération Y (1981 – 1996) et en partie de la génération Z (1997 – 2012).

Il est à noter que selon l'enquête menée par Hudson (2023), le fait d'engager des jeunes diplômés présente de nombreux avantages. Ils apportent de la nouveauté au sein de l'entreprise, sont ouverts d'esprit et osent remettre en question ce qui existe déjà. Sans oublier qu'en tant qu'employeur, il faut être attentif à la pyramide des âges afin d'éviter des déséquilibres générationnels mais aussi afin de prévenir une situation où les employés plus âgés partent en retraite et où il ne reste plus assez d'effectifs pour combler les postes vacants.

Selon cette même enquête (2023) menée par Hudson, une entreprise de consultance en ressources humaines, 60% des organisations recrutent des jeunes diplômés chaque année. Elles recrutent en moyenne 6 à 7 jeunes diplômés par an. Le processus de sélection dure en moyenne 3 mois.

Il est à noter que 36% des organisations concluent des partenariats avec des universités. En 2022, le nombre de jeunes talents recrutés a proportionnellement augmenté pour compenser le ralentissement causé par les années COVID. Chaque organisation élabore ses propres méthodes de recrutement et choisit ses tests d'embauche.

D'après l'étude menée par Deloitte (2022) auprès de jeunes dans 46 pays dans le monde, la principale préoccupation reste donc le coût de la vie (logement, transport, factures,...). La jeune génération ne se sent pas en sécurité financièrement à cause du niveau élevé de l'inflation, des instabilités politiques à travers le monde mais aussi à cause de la répartition inégale des richesses. Dans ce contexte de tension, la génération Z cherche à arriver à s'assumer financièrement.

Ils indiquent que le niveau de rémunération est une des raisons principales pour laquelle ils ont quitté leur job au cours des deux dernières années. Il est à noter que ce sont les possibilités de formation et de développement de carrière ainsi que le fait de pouvoir trouver un équilibre entre la vie privée et professionnelle que les jeunes candidats priorisent lorsqu'ils doivent choisir leur futur employeur.

Le besoin de formation peut s'expliquer selon l'étude Deloitte (2022) par les exigences professionnelles actuelles. Il est en effet nécessaire de pouvoir cocher de nombreuses cases sur son CV au-delà du fait de disposer du diplôme de base requis, avoir une bonne maîtrise des langues, de premières expériences sans oublier les soft skills ou l'intelligence émotionnelle permettra aux jeunes « Z » de se démarquer des autres candidats potentiels.

De plus, l'évolution continue du numérique et le développement de l'intelligence artificielle font que cette dernière sera davantage utilisée par les entreprises pour de nombreuses fonctions et les employeurs qui proposent des formations sur ce thème auront plus de facilités à attirer les jeunes candidats.

Comme vu précédemment, les jeunes générations se sentent fortement concernées par leur impact sociétal et se soucient donc de l'impact qu'a l'entreprise pour laquelle ils travaillent ou vont travailler. Il est donc primordial pour elles de retrouver leurs valeurs dans celles de l'entreprise. Il revient donc à ces dernières de développer une culture et prôner des valeurs en accord avec ce que veulent les jeunes si elles veulent pouvoir les attirer.

L'étude de Deloitte (2022) montre par ailleurs que près de deux jeunes sur cinq ont déjà rejeté une offre d'emploi car les valeurs de l'entreprise ne leur correspondaient pas. Cependant, il ne s'agit pas du critère le plus important au niveau de recrutement.

Par contre, quand il s'agit de fidéliser ces jeunes candidats, Deloitte (2022) remarque que les jeunes qui travaillent dans une entreprise qui s'est alignée avec les valeurs de ceux-ci en créant une culture inclusive et d'intégration souhaitent rester plus longtemps au sein de cette même organisation.

Il est vrai que la conception actuelle du travail ne correspond pas à leur vision de l'entreprise contemporaine. Afin d'attirer ces jeunes, il est essentiel de promouvoir les valeurs telles que le respect, la flexibilité, la collaboration et la transparence. Si une entreprise ne correspond pas à cette image, elle risque de rencontrer des difficultés pour attirer cette génération (Ollivier D. et al, 2017)



La majorité des jeunes attendent beaucoup de la part de leur employeur par rapport à la question climatique et ils estiment que ceux-ci n'en font souvent pas encore assez dans la lutte contre le changement climatique. Néanmoins, la moitié d'entre-eux estiment que les entreprises ont un impact positif sur la société (Deloitte, 2022).

Notons également que les jeunes futures recrues souhaiteraient que les entreprises mènent des campagnes de sensibilisation auprès de leurs employés en organisant par exemple des formations qui permettraient de donner des idées sur comment réduire sa propre empreinte écologique.

Par ailleurs, beaucoup de jeunes se sentent submergés par la charge de travail qu'on leur impose en entreprise. L'étude de Deloitte (2022) souligne le fait que quasiment la moitié des jeunes travailleurs des deux générations ont quitté leur emploi à cause d'une pression trop forte exercée par leur employeur. C'est pourquoi le bien-être et la santé mentale sont des aspects auxquels les entreprises doivent accorder davantage d'importance.

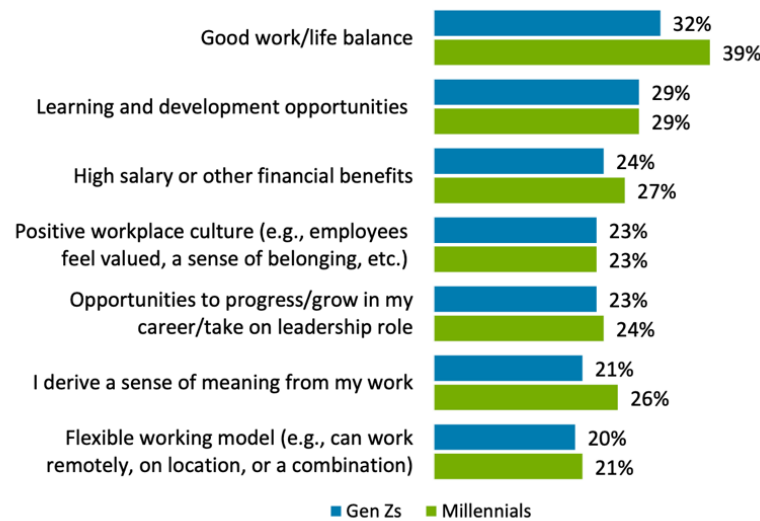
Travailler à distance est pour cette génération devenu le mode de travail favori. Le télétravail présente pour eux différents avantages comme en premier lieu économiser de l'argent, gagner du temps, ce qui permet de partager plus de moments avec ses proches grâce à la réduction des déplacements mais également de diminuer ainsi son impact environnemental.

Cependant, d'après l'étude Deloitte (2022), seulement la moitié de ceux qui souhaitent travailler à distance se voient offrir cette possibilité par leur employeur. Les organisations doivent donc encore fournir des efforts à ce niveau et s'adapter lorsque le secteur d'activité ou la fonction exercée le permet.

Outre la possibilité de travailler à distance, les jeunes demandent aussi plus de flexibilité au niveau des horaires de travail. En effet, ceux-ci souhaitent pouvoir mieux gérer eux-mêmes leur emploi du temps et attendent une certaine flexibilité et autonomie sur les moments de travail.

Ils souhaitent également réduire leur temps de travail. En effet, beaucoup d'entre-eux remarquent qu'ils rencontrent des moments creux durant leur journée. C'est pourquoi leur permettre de gérer avec une certaine autonomie leurs horaires de travail est une stratégie payante car cela permet d'atteindre un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle (Deloitte, 2022).

**Top reasons respondents chose to work for their current organization:**



**Figure 8 :** Principales raisons pour lesquelles un candidat a choisi de travailler pour son organisation actuelle

**Source :** The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennials Survey. (2022). Dans *Deloitte*. En ligne, consulté le 16 avril 2023. Récupéré de [https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf?icid=learn\\_more\\_content\\_click?icid=learn\\_more\\_content\\_click](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf?icid=learn_more_content_click?icid=learn_more_content_click)

Les entreprises remarquent que les jeunes talents sont plus exigeants par rapport à leurs conditions de travail (Rodier, A. et Thomas, J., 2022). Nous verrons que cela impacte le processus de recrutement et doit être pris en considération pour choisir les supports utilisés pour la communication d’offres d’emploi. Les jeunes ont des attentes précises et si l’entreprise n’y répond pas, ceux-ci se tourneront facilement vers l’offre suivante.

Les générations actuelles ont des attentes particulières en matière de gestion et accordent beaucoup d’importance à la disponibilité, l’accessibilité, l’honnêteté, la transparence, la confiance, l’écoute, l’ouverture d’esprit et la volonté de remise en question du management (Ollivier, D. et al, 2017).

Une enquête menée auprès des jeunes demandeurs d’emploi et des employeurs en Wallonie publiée par le Forem en 2022, insiste sur un autre facteur motivationnel chez les jeunes qui est celui de l’accessibilité au lieu de travail qui permet d’économiser du temps, de l’énergie et de l’argent et cela joue donc également un rôle significatif dans le choix d’un premier emploi. Epiphane, C. (2021) ajoute que les candidats favorisent les entreprises qui se situent dans une zone géographique à proximité de leur domicile et que les entreprises localisées en zone rurale le ressentent en peinant parfois à recruter.

Ils détaillent au niveau des motivations pour postuler pour un emploi trois éléments distincts qui sont considérés comme essentiels : la proposition d'un contrat à durée indéterminée, les possibilités offertes par l'entreprise de se former ainsi que le contenu de la fonction. Le type d'entreprise n'est par contre pas un argument décisif.

Au niveau des aspirations professionnelles dans les cinq prochaines années, d'après l'étude menée par le Forem (2022), les jeunes espèrent avoir obtenu une bonne situation financière et dans le même temps avoir trouvé un travail qui les passionne.

En fonction des éléments qui précèdent, nous pouvons donc catégoriser les attentes qui concernent le contenu du travail, la culture et la notoriété de l'entreprise et enfin les conditions de travail offertes.

Le modèle d'organisation pratiqué joue donc un rôle dans l'attractivité de l'entreprise pour ces jeunes talents. On parle de plus en plus de management « agile », d'entreprises « libérées » et d'entreprises « 2.0 » qui tentent de répondre aux besoins de cette génération Y étant donné qu'elles se retrouvent dans une logique d'épanouissement au travail (Dalmas et Lima M, 2016). Nous observons que les évolutions managériales constituent donc une adaptation aux caractéristiques de cette génération.

Voici les caractéristiques spécifiques d'une entreprise « 2.0 » :

- Trouver du sens dans le travail
- Favoriser une entreprise dynamique et stimulante
- Encourager une organisation horizontale et la décentralisation des activités
- Mettre le capital humain au cœur des préoccupations
- Cultiver des communautés
- Promouvoir une évolution continue (Ollivier D. et al, 2017)

Une des attentes les plus communes de cette population est la recherche de sens et d'épanouissement au travail. Dès lors, les entreprises libérées permettent aux employés d'avoir plus d'autonomie en accordant de la confiance et de la liberté dans la gestion de projet et en optant pour une faible hiérarchie (Dalmas, M. et Lima, M., 2016).

Rodier, A. et Thomas, J. (2022) insistent sur l'importance de gérer ses employés en pratiquant du « management par objectif » où ils ont la possibilité d'organiser eux-même leurs tâches et leurs horaires et seront évalués essentiellement sur les résultats.

Il faut cependant éviter de se retrouver dans une situation extrême avec une structure excessivement plate et où plus personne ne gère rien et à la fois tout le monde gère tout et dans laquelle plus personne ne trouve sa place, les responsabilités n'étant pas suffisamment définies.

L'enquête menée par PwC (2021) met en avant le fait que les entreprises qui mettent l'accent sur les personnes sont préférées par les jeunes.

Les managers remarquent donc que cette génération qui occupera les futures fonctions clés de leur organisation a besoin d'être gérée différemment étant donné que ses attentes ont évolué par rapport à celles des générations précédentes. Nous remarquons qu'ils accroissent énormément d'importance aux conditions de travail et ce, limite au détriment des avantages financiers. Il est dès lors essentiel d'adapter son style managérial pour anticiper les nouvelles attitudes professionnelles (Dalmas, M. et Lima, M., 2016).

### 3. Développer une stratégie de marque employeur

Dans cette section, nous allons explorer la notion de marque employeur dans le contexte actuel de guerre des talents. Afin de se démarquer des autres entreprises et de parvenir à attirer les meilleurs talents, de nouvelles stratégies doivent être mises en place. Parmi celles-ci, nous verrons que le recrutement digital devient un élément clé et que le développement et la promotion de la marque employeur est à la base de celui-ci. Dans ce chapitre, nous examinerons pourquoi cet outil de marketing RH est également indispensable pour les entreprises qui rencontrent des difficultés dans le recrutement et comment implémenter cette stratégie.

En effet, de nombreuses grandes entreprises à l'instar des Big Four (Deloitte, Ernst & Young/EY, KPMG et PricewaterhouseCoopers/PwC) sont parvenues à développer fortement leur marque employeur. Ces organisations ont réussi à se retrouver dans le « top-of-mind » des jeunes diplômés grâce à leur réputation qui les positionne comme des leaders dans leur domaine en donnant l'image d'offrir un environnement de travail attirant (Guillot-Soulez, C., Charbonnier-Voirin, A., & Chastenet, E., 2019). Nous développerons leur approche dans le chapitre « Le modèle des Big Four ».

### 3.1 Définition de la marque employeur

La marque employeur est définie par Barrow, S., et Ambler, T. (1996), deux auteurs reconnus dans le monde du marketing qui sont à la source de ce concept, comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur ».

Étant donné l'évolution significative du monde de l'entreprise depuis 1996, Epiphane, C. (2021) donne dans son livre une définition actualisée de la marque employeur, reprise par Viot et Benraïss-Noailles (2014) : « Il s'agit d'une promesse d'emploi unique à destination des employés (salariés) actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur ».

Epiphane, C. (2021, p.20) réactualise cette définition en 2021 comme suit : « la capacité de l'entreprise à faire émerger sa singularité, pour se différencier et se positionner, sous l'angle RH, sur son marché de l'emploi. Entre aussi en jeu sa capacité à formuler des promesses justes à destination de ses collaborateurs actuels et futurs et à les tenir. La réputation de l'entreprise est la preuve de la bonne tenue de ses engagements et de l'importance qu'elle accorde à son capital humain. »

La marque employeur regroupe donc tout ce qui touche à la gestion des ressources humaines ce qui comprend la culture d'entreprise, la communication interne et externe, les rémunérations, les avantages sociaux et l'environnement de travail. Il va donc s'agir de faire ressortir la raison d'être de l'organisation et expliquer pourquoi elle existe.

Les parties prenantes dans la constitution de la marque employeur sont nombreuses. L'entreprise qui se positionne comme employeur de choix, vise à la fois les candidats potentiels, dans le but de recruter en s'appuyant sur la communication externe mais vise également les collaborateurs existants, dans le but de les fidéliser grâce à la communication interne. Il est important de souligner que fidéliser les employés déjà présents est tout aussi crucial que d'attirer de nouveaux candidats potentiels. L'objectif est d'être en tête de liste dans l'esprit des deux catégories, devenir leur premier choix (Epiphane, C., 2021).

Grâce à une bonne communication externe, l'organisation fait des promesses aux candidats potentiels avant même que ceux-ci ne fassent partie de l'entreprise et si ces promesses sont tenues et qu'elles correspondent aux attentes, l'expérience sera positive dans la tête des

collaborateurs et ceux-ci auront une bonne image de l'entreprise, ce qui la positionnera comme employeur de choix (Epiphane, C., 2021).

C'est là que la digitalisation et les réseaux sociaux entrent en jeu et sont des outils incontournables car ils permettent de communiquer sur son entreprise. La communication externe doit permettre aux futurs collaborateurs de se projeter dans l'environnement de l'entreprise et de rendre cet environnement attractif (Epiphane, C., 2021).

Il est essentiel de définir l'identité de l'employeur pour ce qu'elle est et pas pour ce qu'elle souhaiterait être. En effet, il est primordial que les promesses faites par l'entreprise reflètent la réalité et d'éviter tout fossé entre ces promesses et la réalité (Epiphane, C., 2021)

Dans le cas contraire, la réputation de l'entreprise pourrait être entâchée et son image deviendra négative aux yeux des salariés ainsi que des candidats potentiels, ce qui diminuerait donc son attractivité en tant qu'employeur ainsi que sa performance (Epiphane, C., 2021).



Figure 9 : Marque employeur

Source : Epiphane, C. (2021, p.27). *Marque employeur, mode d'emploi : Attirez vos candidats et fidélisez vos collaborateurs*. Dunod.

Notons que la communication interne a un impact sur la communication externe. En effet, la perception des collaborateurs actuels va influencer positivement ou négativement l'idée qu'ils se sont fait de leur employeur. De cette façon, lorsque ces collaborateurs évoqueront l'entreprise auprès de leur entourage, les potentiels candidats tiendront compte de leurs opinions et de l'image dégagées par ces employeurs. (Guillot-Soulez, C. et Roussillon, C., 2022).

Il est essentiel d'être cohérent car la littérature souligne que des conséquences négatives peuvent survenir, jusqu'à l'intention de quitter l'entreprise, lorsque l'écart entre la promesse et la réalité est trop important. (Guillot-Soulez, C. et Roussillon, C., 2022).

On parlera alors de contrat psychologique qui est un concept émotionnel. Nous adhérons à une marque grâce aux liens qu'elle arrive à créer avec nos émotions. Nous allons même jusqu'à devenir porte parole pour celle-ci en la recommandant -ou pas- à son entourage (Epiphane, C., 2021).

Il est intéressant de noter que 82% des candidats potentiels se renseignent sur une entreprise avant de postuler. Malheureusement, dans 59% des cas, ces candidats n'ont plus envie de postuler en raison des commentaires négatifs qu'ils ont pu lire ou entendre. En effet, pour beaucoup d'entre eux, les critiques défavorables sont un véritable frein à leur candidature et rien ne les fera changer d'avis. Toutefois, certains pourraient être convaincus de travailler pour une entreprise souffrant d'une réputation discutable si une augmentation salariale d'au moins 10% leur était proposée (Epiphane C., 2021).

Il y a différents enjeux liés à la marque employeur. Epiphane, C. (2021) parle d'enjeux économiques, de fidélisation et d'attractivité qui sont des enjeux interconnectés. En effet, si le turnover de l'entreprise est élevé à cause d'une mauvaise rétention (fidélisation), cela représente des coûts importants (économiques) pour l'entreprise étant donné qu'elle va devoir déployer des moyens supplémentaires pour attirer de nouvelles recrues. C'est alors grâce à une bonne marque employeur (attractivité) que l'entreprise va être attractive auprès des meilleurs talents mais aussi le rester auprès de ses salariés qui seront fidèles envers leur organisation et qui deviendront ses ambassadeurs. Elle évitera alors de les perdre et de gaspiller des moyens en devant en chercher de nouveaux.

### 3.2 Avantages d'une marque employeur forte

Il y a différents avantages liés à une marque employeur forte. Nous verrons comment une marque employeur solide permet non seulement d'attirer des candidats de qualité, mais aussi d'améliorer la réputation de l'entreprise en augmentant l'engagement des employés envers elle et en réduisant les coûts de recrutement.

Selon Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005), la marque employeur joue un rôle crucial pour attirer les jeunes talents. En effet, lorsqu'une entreprise est reconnue positivement, les jeunes candidats y voient :

- un environnement de travail dynamique et stimulant,
- une culture d'entreprise solide,
- des avantages financiers et non-financiers attrayants,

- ainsi que des possibilités d'apprentissage et de développement professionnel.

Tous ces éléments représentent des avantages concurrentiels durables qui peuvent aider à rendre l'entreprise attractive aux yeux des candidats potentiels.

Nous pouvons également lire dans la littérature que la marque employeur se reflète à travers les éléments suivants : salaire, localisation, opportunités d'avancement, opportunités de développer de nouvelles compétences, programmes de formation d'excellence, bonne culture organisationnelle, réputation de l'organisation, intérêt du travail, avantages sociaux et sécurité de l'emploi (Guillot-Soulez, C. et Roussillon, C., 2022).

Développer une image de marque attrayante pour les employés est un enjeu majeur pour les entreprises qui cherchent à attirer les talents dont elles ont besoin pour se développer. En effet, en faisant de l'entreprise un employeur de choix, celle-ci pourra non seulement recruter les meilleurs candidats, mais également renforcer sa notoriété et sa réputation sur le marché du travail.

Nous avons déjà pu décrypter quelles étaient les attentes et besoins des nouvelles générations de travailleurs qui sont donc de plus en plus exigeants envers leur futur employeur et qui attachent une grande importance aux valeurs et à la culture de l'entreprise. Tous ces éléments sont véhiculés à travers la proposition de valeur.

De plus, une marque employeur solide facilite le choix des processus de recrutement qui doivent être alignés sur l'identité de la marque, ce qui peut contribuer à attirer des candidats qui partagent les valeurs et les objectifs de l'entreprise. (Epiphane C., 2021).

Selon une étude menée par Hudson (2023), avoir une marque employeur en lien avec ses valeurs est indispensable pour attirer les jeunes travailleurs mais il est également essentiel de développer une communication adéquate en fonction du groupe cible.

En effet, comme nous l'avons vu précédemment, le fait de présenter une proposition de valeur claire et cohérente, qui fait partie de la marque employeur, permettra aux employés de s'impliquer davantage dans un projet commun.

En adoptant cette approche, l'organisation sera en effet en mesure de refléter fidèlement ses valeurs et sa culture mais aussi ses politiques de gestion des ressources humaines ainsi que ses engagements sociaux et environnementaux. Cela permettra dès lors aux candidats de mieux



connaître et appréhender l'entreprise pour laquelle il postule et celui-ci sera motivé et engagé dès le début du processus.

Partena Professional (s.d), un des principaux secrétariat sociaux en Belgique, indique qu'il a été prouvé dans une étude menée par LinkedIn que le risque que de nouveaux employés quittent l'entreprise après 6 mois diminue de 40% si celle-ci a un bon employer branding.

De plus, comme nous l'avons vu dans les répercussions de la crise du Covid-19, il a été prouvé que les entreprises ayant une forte culture d'entreprise ont mieux résisté suite à celle-ci.

La marque employeur est liée à différents enjeux et va donc en fonction de ceux-ci, générer différents avantages.

Selon Epiphane, C. (2021) et en lien avec la définition de la marque employeur donnée par Barrow et Ambler, renforcer la marque employeur présente des avantages économiques (bénéfices matériels et financiers) significatifs, notamment en termes de stabilité des équipes et des compétences. Lorsque les salariés se sentent étroitement liés à leur entreprise, ils sont plus enclins à y rester et à développer leur expertise en son sein. Cette situation contribue ainsi à réduire les coûts liés à l'absentéisme, à un taux de rotation élevé, ainsi qu'au recrutement, à l'intégration et à la formation de nouveaux employés.

En ce qui concerne les avantages de la fidélisation, sur le plan psychologique (objectifs, sentiment d'appartenance) selon la définition de Barrow, S. et Ambler, T. (1996), il faut en distinguer plusieurs. Tout d'abord, en lien avec les enjeux économiques, une marque employeur forte renforce le sentiment d'appartenance des employés à leur organisation. Cela les amène à s'impliquer et se motiver davantage pour les projets qu'ils mènent au sein de l'entreprise, ce qui contribue à accroître la productivité.

Partena Professional (s.d) mentionne également que les collaborateurs seront heureux de venir au travail et que les absences diminuent également. Grâce à une mise en place appropriée de la marque employeur, la stratégie d'employer branding persuade les collaborateurs actuels et futurs que l'entreprise est la plus attrayante de toutes.

Au niveau des avantages liés à l'attractivité de l'entreprise, autrement dit les bénéfices fonctionnels (développement) selon Barrow S. et Ambler T. (1996), il est important de mentionner que grâce à sa marque employeur, elle bénéficie d'une augmentation des candidatures spontanées pour les postes à pourvoir. De plus, les employés qui sont devenus des ambassadeurs

parlent positivement de leur entreprise auprès de leur entourage, ce qui contribue à accroître sa notoriété.

En développant sa marque employeur, les avantages obtenus sont doublement bénéfiques, tant d'un point de vue économique que pour le volet humain.

### 3.3 Outils pour développer sa marque employeur

Nous allons maintenant aborder les actions concrètes à entreprendre afin de développer sa marque employeur. Nous avons déjà pu démontrer les avantages à développer une marque employeur forte étant donné que celle-ci influence la situation économique de l'organisation, son attractivité ainsi que sa réputation en tant qu'employeur. Cependant, il est important de noter que renforcer sa marque employeur peut représenter un investissement financier important pour les entreprises (création du site de l'entreprise, engager un collaborateur pour s'occuper de la communication, revoir sa stratégie d'offre salariale,...), et certaines peuvent ne pas disposer des ressources nécessaires pour le faire.

Afin de déterminer le retour sur investissement du développement de sa marque employeur, il est essentiel de d'abord déterminer les informations de base telles que le taux de rotation et d'absentéisme dans l'organisation, les dépenses liées aux salaires, les coûts de recrutement et les délais de recrutement, le coût des postes vacants, le coût des départs, ainsi que l'identification des compétences essentielles. Et ensuite, estimer l'importance du budget à accorder au développement de sa marque employeur en fonction de la gravité de la situation.

Développer sa marque employeur ne se résume pas à simplement diffuser un slogan attractif. Il s'agit d'une stratégie plus complexe qui nécessite des efforts à tous les niveaux de l'organisation afin de se positionner en tant qu'employeur de choix sur des bases solides.

En premier lieu, Epiphane, C. (2021) souligne l'importance de mener des études pour connaître la perception réelle des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise. L'objectif sera de comprendre le ressenti des collaborateurs actuels et d'identifier des pistes d'amélioration pour leur bien-être au sein de l'entreprise. De cette manière, l'entreprise aura identifié ses véritables forces et ses faiblesses en évitant de se baser sur la simple perception qu'elle en a. Elle pourra ainsi lancer des actions concrètes et ciblées.

Il est également important de prendre en compte et d'observer les meilleures pratiques en matière de ressources humaines des concurrents, qui peuvent être des entreprises opérant dans

le même secteur ou recherchant le même type de profil, notamment en ce qui concerne les promesses qu'elles font à leurs employés.

La construction d'une marque employeur solide commence déjà avant la première rencontre avec les candidats étant donné que ceux-ci ont la possibilité de se renseigner sur l'entreprise via Internet ou par le bouche-à-oreille. Cela signifie que leur perception de l'employeur est déjà en partie façonnée avant même d'avoir postulé et l'entreprise n'a à ce moment aucune emprise sur cette perception. C'est pourquoi il est essentiel de communiquer sur son identité sur les réseaux sociaux qui sont devenus un moyen de s'informer incontournable pour les générations Y et Z. Nous développerons ce thème dans les chapitres suivants.

La création d'une marque employeur se déroule en trois étapes. L'élaboration d'une promesse d'emploi unique, la communication de cette promesse aux candidats potentiels à travers la proposition de valeur et enfin, la nécessité de respecter cette promesse envers les employés recrutés pour maintenir la crédibilité de l'entreprise (Guillot-Soulez, C. et Roussillon, C., 2022).

De nos jours, il est important de trouver des collaborateurs qui partagent la vision et adhèrent aux missions de l'entreprise alors qu'auparavant, l'employeur se basait principalement sur les compétences du candidat lors de l'embauche (Dennison, K., 2021).

Les réseaux sociaux jouent un rôle clé dans la promotion de la marque employeur et dans le ciblage des jeunes talents. Ils représentent un enjeu majeur dans cette ère de guerre des talents.

Afin d'améliorer la notoriété de sa marque employeur, il est essentiel d'examiner la communication de l'entreprise à travers ses différents supports de communication. Présence sur les réseaux sociaux, site internet contenant des éléments tels que l'histoire de l'entreprise, sa présentation, sa culture et ses valeurs, ses projets, ses engagements sociétaux et environnementaux, les offres d'emploi disponibles, ainsi que la possibilité de postuler en ligne facilement (Epiphane, C., 2021).

Pour ces derniers éléments on parle alors de site carrière qui est défini selon Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M. et Cherif, K. (2019, p.53) comme étant « le site (ou une page du site de l'entreprise) qui présente les opportunités de carrière dans l'entreprise et permet de candidater en ligne ».

Il est crucial sur le site carrière de mettre en avant l'atmosphère de travail, les responsabilités assignées, l'environnement, les opportunités de croissance et les politiques de progression. Le contenu doit également inspirer confiance quant à la stabilité de l'entreprise en donnant par

exemple quelques chiffres (Baudoin E. et al., 2019). Promouvoir un poste grâce à une vidéo est un moyen efficace.

Il est également essentiel que le site bénéficie d'un bon référencement (SEO) et qu'il soit associé aux mots-clés pertinents pour le poste ou l'entreprise.

Au niveau de l'offre d'emploi, il est crucial pour une organisation de créer des annonces attractives, de les publier au bon moment avec un message approprié afin qu'elles atteignent leur cible et ce, à travers les bons canaux (Epiphane, C., 2021).

Des études ont montré que les jeunes attachent une grande importance aux « job ads », c'est-à-dire aux annonces d'emploi publiées en ligne sur des sites tels que LinkedIn ou des plateformes dédiées à la recherche d'emploi (Hudson, 2023). Ainsi, pour accroître la visibilité de ses offres d'emploi auprès des jeunes diplômés, une solution consiste à être présent sur ces sites. Nous reviendrons sur ce point ultérieurement.

Epiphane, C. (2021) recommande que dans ces offres d'emploi l'on retrouve les informations suivantes : le projet d'entreprise, la vision, les valeurs, la culture, la promesse de l'employeur, l'intitulé du poste, la présentation ainsi que la mission et le rôle du poste, la présentation du profil recherché, le témoignage d'un collaborateur et enfin comment un candidat peut envoyer sa candidature. En outre, l'annonce doit mettre en évidence les éléments qui distinguent l'organisation de la concurrence, tout en fournissant toutes les informations utiles au candidat et en le motivant à postuler.

L'expérience du candidat se poursuit au-delà de la première rencontre étant donné que le candidat vivra toujours une expérience avec la marque et celle-ci peut-être influencée positivement ou négativement jusqu'au dernier contact (Epiphane, C., 2021). Il est donc crucial de créer un environnement de travail positif qui incite les employés à s'engager et à partager une expérience satisfaisante.

Une communication RH externe efficace est essentielle pour développer sa marque employeur. Cela permet aux jeunes talents de se projeter dans leur futur environnement de travail, en s'assurant que l'entreprise partage leur vision et leurs valeurs, répondant ainsi à leurs attentes (Epiphane, C., 2021).

Les partenariats jouent également un rôle crucial dans le développement de la marque employeur, comme l'explique Epiphane, C. (2021). Il est important de choisir ses partenaires avec soin, car une association avec une entreprise ayant une forte marque employeur peut avoir un

impact positif sur sa propre marque employeur, et inversement. La marque employeur de l'un nourrit la marque employeur de l'autre. Ainsi, il est intéressant de nouer des partenariats avec des entreprises ou organisations réputées et crédibles auprès des jeunes, comme par exemple des universités.

En effet, établir des contacts avec des acteurs clés, comme des universités, qui ont une influence notable, en les encourageant à communiquer sur les spécificités de l'entreprise contribue à accroître sa notoriété et à développer sa marque employeur de manière positive.

Participer à des événements du type « job fair » est également une bonne façon d'approcher les jeunes candidats et de se faire connaître dans le but d'être dans leur « top-of-mind » au moment de choisir où postuler. Il est alors nécessaire de constituer une équipe qui s'occupera de représenter l'organisation lors de ces événements dans le but de vanter l'entreprise.

Étant donné que les générations actuelles sont hyper-connectées, il est essentiel pour les entreprises d'adapter ses technologies afin de rester up-to-date et de répondre aux attentes des générations Y et Z. En effet, une entreprise qui n'est pas à la page dans le numérique ne sera pas considérée comme attractive par un jeune candidat.

Selon Epiphane, C. (2021), proposer un parcours personnalisé aux collaborateurs offre un avantage concurrentiel réel. En effet, accompagner un candidat tout au long de son parcours au sein de l'entreprise revêt une importance considérable et est étroitement lié à l'expérience du candidat. Cela débute par une intégration réussie, en offrant des opportunités d'apprentissage, en clarifiant les perspectives d'évolution ou de mobilité, et surtout en créant des conditions propices à l'épanouissement de ses compétences. Dans ce parcours sur mesure, il est essentiel de comprendre les aspirations du candidat et sa direction souhaitée. De plus, la digitalisation facilite cette personnalisation, rendant ainsi beaucoup plus aisé pour le département des ressources humaines de personnaliser et de suivre chaque parcours individuellement.

Les employeurs réalisent que les compétences à apprendre aux employés sont plus importantes que les compétences qu'ils maîtrisent déjà vu que celles-ci deviennent très vite obsolètes vu la vitesse à laquelle les jobs métiers évoluent (ManpowerGroup, 2018). Offrir la possibilité à ses employés de suivre des formations dans le but de rester « employable » n'est donc pas à négliger surtout pour les jeunes candidats pour qui l'employabilité est un critère essentiel.

Des entreprises de conseil spécialisées dans le développement de la marque employeur existent aussi et faire appel à leurs services peut également être une solution, tout dépendra du budget que l'entreprise souhaite ou peut y consacrer.

En résumé, voici les outils pour développer sa marque employeur :

- Faire un état des lieux de la situation actuelle,
- Recueillir la perception de ses collaborateurs,
- Observer ce que fait la concurrence,
- Elaborer une promesse d'emploi unique, l'exprimer à travers sa proposition de valeur et respecter cette promesse,
- Communiquer sur son identité sur son site web et sur les réseaux sociaux,
- Partager sur ses responsabilités sociétales,
- Rédiger des offres d'emploi attractives,
- Créer un environnement de travail stimulant qui pousse les collaborateurs à partager sur leur expérience positive,
- Faire des partenariats avec des entreprises réputées auprès des jeunes,
- Participer à des job-fairs et autres évènements,
- Adopter les nouvelles technologies pour des générations Y et Z ultraconnectées,
- Offrir un parcours personnalisé,
- Offrir des formations,
- Offrir des avantages financiers et non financiers attractifs.

### 3.3.2 Expérience candidat

L'expérience du candidat joue un rôle crucial dans la construction de la marque employeur de l'entreprise, car c'est à travers cette expérience que chaque individu crée une relation avec l'organisation.

A l'heure du digital, les candidats ont aisément la possibilité de partager leur expérience sur les réseaux sociaux, ce qui peut influencer d'autres candidats potentiels. C'est pourquoi il est essentiel de veiller à offrir une expérience qui restera positive dans l'esprit des candidats. Dans ce chapitre, nous allons donc examiner les recommandations pour offrir une expérience candidat la meilleure possible.

Selon la définition de la marque employeur donnée par Barrow S. et Ambler T. (1996), les expériences vécues par les candidats jouent un rôle crucial dans la construction d'une marque employeur solide. L'expérience du candidat potentiel tout au long du processus de recrutement revêt donc une grande importance. Il convient de noter que l'expérience candidat ne se limite pas uniquement à ce processus, elle va bien au-delà. En effet, elle est également influencée par la communication externe de l'entreprise, les offres d'emploi et le processus de validation ou de

rejet des candidatures (Epiphane C., 2021). Si le candidat vit une expérience négative, cela peut avoir un impact sur son image de l'entreprise.

Une autre conséquence d'une mauvaise expérience candidat, observée par Biesmans L. (2023) concerne l'incidence qu'elle peut avoir sur la confiance. Cela peut concerner tant la confiance en soi que la confiance qu'aura le candidat dans ses prochaines candidatures. A l'inverse, quand ceux-ci vivent une expérience positive durant un processus de recrutement, leur confiance en soi va avoir tendance à se renforcer.

L'organisation doit également soigner sa communication externe grâce à son site Internet qui dispose d'une page carrière dans laquelle le candidat pourra facilement avoir accès à toutes les informations dont il a besoin. D'après Baudouin E., Diard C., Benabid M., et Cherif K. (2019), les candidats recherchent principalement des informations sur les entreprises en consultant d'abord les sites de recrutement, puis les sites carrière des entreprises, et enfin les réseaux sociaux.

N'oublions pas que nous vivons actuellement dans un monde où offrir la meilleure expérience utilisateur ou « UX Design » devient la norme. Il existe même un programme universitaire de Master en « UX Design ». Cela signifie que l'humain est donc au centre de tout, il est utilisateur, consommateur, collaborateur et client ultime. Les ressources humaines doivent donc veiller à ce que tout soit mis en place de façon intuitive et simple (comme l'accès aux tests de recrutement, l'accès à l'information,...) afin que tout se passe comme sur des roulettes durant son expérience au risque de facilement voir celui-ci postuler ailleurs (Epiphane, C., 2021). Nous verrons d'ailleurs que l'utilisation des réseaux sociaux comme canal de recrutement met d'avantage l'individu au centre du processus.

De plus, avoir un espace dédié aux avis et témoignages des collaborateurs sur leur expérience et vécu dans l'entreprise est également une façon de renforcer l'expérience candidat. Cela permettra à celui-ci de se faire un avis sur l'employeur et d'être rassuré sur le fait que l'offre et l'entreprise correspondent à ce qu'il recherche (Epiphane, C., 2021).

Enfin, booster sa présence médiatique dans la presse et organiser ou participer à des événements, comme avons pu le voir dans le chapitre « Outils pour développer sa marque employeur », fait également partie des actions de communication externe à envisager.

Tout comme les offres d'emploi, il est primordial que les annonces soient bien rédigées afin que le jeune puisse trouver immédiatement et de façon la plus intuitive possible les informations sur l'entreprise ainsi que le poste et savoir comment y postuler (Epiphane, C., 2021).

Le processus de recrutement englobe la gestion des candidatures, la sélection des candidats, les entretiens avec les postulants, les professionnels des ressources humaines et les managers, ainsi que les évaluations (Epiphane, C., 2021).

Lors de l'entretien d'embauche, il a été observé qu'il vaut mieux privilégier une conversation ouverte avec le candidat plutôt qu'un entretien rigide. L'interviewer doit instaurer une atmosphère informelle dans le but de mettre le candidat à l'aise et de favoriser l'échange. De cette façon, une sécurité psychologique s'installera et le candidat sera moins stressé et il montrera la vraie version de lui-même, dans un climat détendu (Biesmans, L., 2023).

Edmondson A. (1999) décrit dans son livre « The Fearless Organization » la notion de sécurité psychologique. Il s'agit d'un climat dans lequel les personnes se sentent à l'aise et leur permettent de communiquer facilement. En encourageant les candidats à s'exprimer sans crainte d'être jugés, ceux-ci vont montrer ce qu'ils sont réellement.

Il est également important d'accorder une attention soutenue au candidat tout au long de l'entretien. En montrant son intérêt pour le candidat et ses propos, celui-ci va se sentir valorisé.

Enfin, le recruteur doit dégager un sentiment de passion et d'enthousiasme envers son entreprise. En effet, lors de l'entretien, le recruteur représente l'organisation et son comportement va grandement impacter l'image de marque qu'a un candidat de l'entreprise (Biesmans, L., 2023). Le fait de montrer de l'enthousiasme par rapport au travail et de mettre le candidat à l'aise va permettre à celui-ci de se sentir le bienvenu et de ressortir avec une expérience positive.

A l'inverse, ce qui risque de créer une expérience négative pour les candidats sont les comportements suivants. Tout d'abord, si le candidat est face à un recruteur qui agit de manière supérieure, intimidante et nonchalante, cela va impacter son expérience négativement. Idem si les questions posées sont inappropriées ou non pertinentes ou enfin, si le recruteur arrive en retard ou pire s'il ne vient pas (Biesmans, L., 2023)

Enfin, après le processus de recrutement vient le processus de validation ou de rejet. Dans le premier cas, il va falloir mettre en place le démarrage du processus d'intégration. Remarquons qu'il ne faut pas perdre de temps car l'offre qui est proposée en premier et le plus rapidement est généralement celle qui va être acceptée (Verbeke, C., 2023). Dès lors, il faut que les organisations soient rapides et agiles dans leur proposition au risque de voir leurs candidats potentiels leur échapper et accepter une autre offre dans le contexte de marché tendu que nous connaissons.



Dans le cas du rejet de la candidature, il est très important de donner un feedback constructif sur les raisons pour lesquelles un candidat n'a pas été sélectionné. Biesmans L. (2023) a pu récolter des témoignages de jeunes candidats qui expliquaient qu'ils appréciaient fortement le feedback de la part des entreprises lorsque leur candidature avait été refusée. Ils rajoutent que c'est rare mais que c'est fortement apprécié. En effet, les générations Y et Z apprennent rapidement et ont besoin d'un feedback régulier et transparent afin de connaître les points sur lesquels ils doivent s'améliorer.

Selon Epiphane, C. (2021), donner un feedback est également important car il est possible que le candidat ne corresponde pas aujourd'hui au profil recherché mais que plus tard, ce sera le cas. Il est donc essentiel de laisser un souvenir positif à celui-ci en prenant le temps de lui apporter des éléments de réponse sur les raisons pour lesquelles sa candidature n'a aujourd'hui pas pu être retenue.

De cette façon, le candidat gardera une bonne image de l'entreprise (et de lui-même) et pourra éventuellement tenter de postuler à nouveau dans quelques années ou encore parler positivement de l'organisation autour de lui.

### 3.3.3 Avantages financiers et non-financiers

Vu l'état actuel du marché du travail, il est crucial que les organisations disposent d'une gestion des talents efficace afin d'attirer et de fidéliser ces talents. Une stratégie de rémunération globale doit être bien étudiée afin de contribuer à atteindre cet objectif.

Proposer des conditions de travail intéressantes aux yeux des jeunes diplômés est essentiel. On parle du salaire mais aussi de tout ce qu'il y a autour avec la notion de « récompense totale ».

Pour parvenir à attirer, fidéliser et retenir un candidat, il est indispensable d'offrir un pack salarial attractif par rapport à la concurrence. Ce pack salarial peut se présenter sous différentes formes. On y retrouve les avantages financiers et les avantages non financiers.

Il est à noter que la situation de marché du travail que nous connaissons avec une importante pénurie de talents augmente le pouvoir de négociation des candidats potentiels (Guillot-Soulez, C. et Roussillon, C., 2022).

Notons que la solution ne réside pas forcément dans une augmentation générale des salaires, il est par contre nécessaire d'apporter des changements ciblés aux salaires des postes en pénurie nécessitant des qualifications précises (Harvard Business Review, 2014).

Afin de s'assurer de proposer une rémunération attractive aux jeunes talents sur le marché, il est nécessaire de faire un benchmark salarial dans le but de comparer ses niveaux de rémunération à ceux du marché.

Bien évidemment, le salaire de base offert va dépendre de différents facteurs tels que l'âge, le niveau d'expertise, l'expérience, les diplômes,...Il est alors essentiel d'élaborer sa politique salariale à partir du « job description » de chaque fonction et de déterminer dans quelle classe la fonction se trouve selon le niveau de complexité de celle-ci. La politique salariale menée dépendra alors de la classe dans laquelle se trouve la fonction.

Une autre manière de récompenser le travailleur et à la fois de le motiver consiste à octroyer des avantages non-financiers. C'est une technique de plus en plus adoptée couramment par les sociétés dans le contexte de marché que nous connaissons.

Dans l'étude menée par Hudson (2023) sur les avantages non-financiers, on relève que Whitaker (2010) a examiné comment les éléments financiers influencent la motivation des employés. Les résultats ont montré que l'augmentation salariale ou le bonus en espèces avaient un effet positif sur la motivation, mais cet effet était de courte durée. En revanche, lorsque la rémunération financière ne correspondait pas aux attentes, elle pouvait entraîner une démotivation chez les employés.

D'autres études ont démontré que les avantages non-financiers avaient un impact durable sur la motivation et la fidélité des employés. Par exemple, les recherches menées en 2018 par Ashley Whillians, professeur adjoint à la Harvard Business School, ont révélé que les offres d'emploi mettant en avant principalement des avantages non-financiers attiraient un plus grand nombre de candidatures que celles qui insistaient surtout sur une rémunération financière plus élevée.

Hudson dispose d'un outil dénommé « Motivational Drives Questionnaire » dont le but est d'identifier les facteurs de motivation des candidats et des employés. Ils ont soumis ce questionnaire à près de 12.000 participants et il en est ressorti que sur les 15 facteurs-clés de motivation, la rémunération était la moins importante comme nous pouvons le voir ci-dessous. Chaque facteur-clé s'est vu attribué une note de 1 à 17 que l'on retrouve sur le graphe suivant.

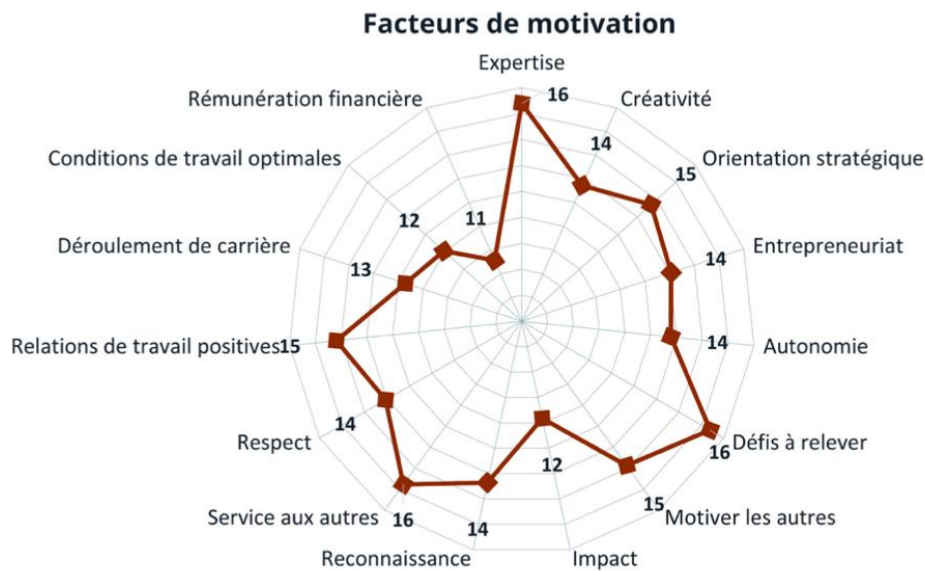


Figure 10 : Facteurs de motivation

Source : Hudson. (2023, 1 mars) *Avantages non-financiers* [Présentation Power Point]. Bruxelles : Hudson

Hudson (2023) définit les avantages non-financiers comme suit : « tous les avantages non-monétaires qui n'apparaissent donc pas directement sur le compte des employés. »

Grâce à cet outil, nous pouvons constater que les avantages financiers ne sont pas le critère le plus important pour les jeunes recrues mais plutôt les autres facteurs tels que l'expertise, les défis à relever ou encore des relations au travail positives, ce que nous avons pu voir dans le chapitre sur les critères de choix des jeunes talents.

Ces avantages qui paraissent comme des atouts aujourd'hui deviendront la norme de demain (Epiphane C., 2021)

#### *3.3.2.1 Télétravail et flexibilité au travail*

Nous avons pu voir que la flexibilité offerte au travail est un des arguments clés pour attirer et convaincre les jeunes candidats de travailler dans son entreprise car elle est vue par ceux-ci comme présentant de nombreux avantages.

De nos jours, trouver une entreprise qui valorise le bien-être et la flexibilité est donc devenu un critère de choix important, car cela confère du sens à la vie professionnelle, en accord avec les évolutions de mentalité des jeunes mais aussi de l'autonomie (Baléo, M., 2022).

Le télétravail est déjà proposé par 86% des entreprises (Hudson, 2023) et présente de nombreux atouts, offrant une plus grande flexibilité et la possibilité d'organiser son emploi du temps selon ses préférences. Plus de la moitié des entreprises laissent les employés décider de leurs propres heures de début et de fin de journée (Hudson, 2023).

L'étude Deloitte (2022) met en évidence les avantages perçus par les jeunes ayant déjà eu l'opportunité de travailler à distance pour des entreprises offrant cette flexibilité. Tout d'abord, ils confirment que cela permet une meilleure gestion de leur emploi du temps et facilite l'exécution des tâches. En outre, cela libère plus de temps pour être près de sa famille et ses proches, ce qui a un impact positif sur la santé mentale. Enfin, le télétravail permet également de réaliser des économies financières, que ce soit sur le logement, le transport, etc...

Cette enquête souligne donc clairement l'importance de proposer le télétravail et une plus grande flexibilité. Cependant, il est crucial d'implémenter efficacement ce mode d'organisation du travail.

Hudson (2023) explique d'ailleurs que des initiatives peuvent être prises par l'organisation dans le but de rendre le télétravail le plus confortable possible pour ses collaborateurs en offrant par exemple un écran supplémentaire, une imprimante, une chaise ergonomique ou encore une indemnité pour la connexion internet. Le but est donc de reproduire le confort et les facilités du bureau à la maison.

Notons néanmoins que le télétravail ne convient pas forcément à tout le monde étant donné que certaines personnes peuvent se sentir rapidement isolées si elles ne se déplacent plus sur leur lieu de travail. Il est de la responsabilité de l'entreprise de mettre en place en fonction des contraintes organisationnelles internes plusieurs formules hybrides qui conviennent à tout le monde.

Concernant le thème de la mobilité, une réforme majeure se profile à l'horizon concernant les véhicules commerciaux en Belgique, le gouvernement fédéral ayant pris une série de mesures afin que les véhicules sans émissions deviennent la norme d'ici 2026. Cette décision a suscité l'intérêt d'Hudson (2023), qui a enquêté auprès des entreprises belges pour connaître leurs plans d'action et les changements qu'elles envisagent en matière de mobilité.

Les résultats de l'enquête sont révélateurs : seulement 10% des entreprises admettent ne pas avoir de plans en place suite à cette réforme. En raison des mesures fiscales, 34% d'entre elles ont l'intention de proposer des voitures de société avec des émissions de CO2 limitées. Il est

intéressant de noter que déjà 60% des entreprises offrent actuellement un abonnement aux transports publics, tandis que 50% d'entre elles proposent un leasing vélo. De plus, 27% proposent un vélo d'entreprise, et 18% mettent en place un budget mobilité, permettant à chaque collaborateur de dépenser ce budget selon ses besoins personnels, par exemple, pour prendre le train ou choisir d'autres modes pour ses déplacements. Notons qu'à peine 2% des entreprises ne proposent aucun avantage lié à la mobilité.

Ces chiffres témoignent de l'engagement croissant des entreprises belges pour rechercher des solutions de mobilité plus durables et respectueuses de l'environnement. La réforme à venir obligera de nombreuses entreprises à renforcer leurs efforts en matière de mobilité verte et à adopter des pratiques responsables surtout si celles-ci souhaitent attirer les jeunes talents qui comme nous l'avons vu, sont fortement préoccupés par les questions environnementales.

Les autorités belges misent également beaucoup sur les véhicules de société très populaires en Belgique pour « verdir » le parc automobile à travers l'électrification.

Notons également que de nouvelles formes d'avantages non-financiers apparaissent telles que la possibilité d'acheter des jours de congé, avoir une semaine de travail répartie sur 4 jours au lieu de 5, la possibilité de partir la moitié de l'année à l'étranger pour travailler (comme c'est le cas chez ING selon Arnold, C., 2023) ou encore le plan dit « cafetaria », qui permettent à l'employé de choisir lui-même certains avantages extra-légaux dans les limites d'un certain budget (ex : pour la mobilité : vélo, voiture ou budget mobilité).

### 3.3 Le modèle des Big Four

Chaque année, les plus grands cabinets d'audit et de conseil dans le monde, surnommés les Big Four (EY, KPMG, PwC et Deloitte), lancent d'importantes campagnes de recrutement ciblant principalement les jeunes diplômés, au cours desquelles des milliers de candidats sont embauchés. Etant actifs dans le secteur de l'audit et du conseil, ils sont principalement à la recherche de nouvelles recrues diplômés d'universités ou de hautes écoles. Ces cabinets sont donc confrontés chaque année au défi d'attirer des candidats qualifiés et de les convaincre de rejoindre leurs équipes (Guillot-Soulez, C. et Roussillon, C., 2022).

Notons que les fonctions proposées par ces entreprises se sont élargies et qu'ils proposent aujourd'hui de nombreux postes dont les compétences requises sont très diversifiées.

Ces campagnes de recrutement massives découlent de la structure pyramidale de ces entreprises.

En effet, nous observons que ces organisations connaissent un taux de turnover élevé, avec de nombreux départs de collaborateurs endéans 5 années de travail au sein de l'entreprise. Il est important de souligner que ces entreprises sont très sélectives dans le choix de leurs candidats, ce qui se reflète tout au long du processus de recrutement (Guillot-Soulez, C. et al. 2022).

Sans surprise, leur marque employeur et les avantages qu'ils offrent pèsent dans la balance et sont des arguments décisifs pour attirer les candidats. Nous allons donc voir comment ces entreprises sont parvenues à se construire une marque employeur si forte et attrayante auprès des jeunes talents.

D'après une enquête menée par Guillot-Soulez C. et Roussillon C. (2022) auprès de 617 étudiants sur le point d'être diplômés dans le secteur de la finance et de la comptabilité, la marque employeur des Big Four se décline en cinq catégories qui sont les suivantes : tremplin de carrière, rémunération, apprentissage, international, qualité de vie au travail.

En effet, au niveau des avantages psychologiques, pour de nombreux jeunes travailleurs, se faire engager par une de ces grandes entreprises de renommée internationale signifie acquérir une première expérience de travail qui enrichira leur CV grâce à la notoriété et à la réputation de ces employeurs, ce qui pourra constituer un tremplin pour leur future carrière et leur ouvrira de nombreuses portes.

De plus, travailler pour un des Big Four est souvent perçu comme prestigieux, ce qui peut être un facteur motivant pour certains candidats et peut apporter une reconnaissance et une crédibilité supplémentaire sur le marché du travail (Guillot-Soulez, C. et al., 2022).

D'après ces auteurs, l'image prestigieuse de ces cabinets et les possibilités de carrière en dehors de ces organisations qui pourraient leur être proposées après avoir travaillé chez eux sont les deux arguments les plus souvent mis en avant.

Moriaux, V. (2022), relève que si une personne a été recrutée par l'un des Big Four et souhaite changer d'emploi pour rejoindre une autre entreprise, elle ne rencontrera généralement aucune difficulté à être embauchée.

L'auteure ajoute que de nombreuses entreprises se disputent les candidats qui quittent les Big Four (outbound recruitment), et confirme que travailler pour l'un de ces cabinets est synonyme d'un début de carrière réussie, même si celle-ci se poursuit en dehors de ces structures. Elle souligne également que travailler au sein de ces grandes structures offre l'opportunité d'élargir son réseau professionnel (networking). Vu la taille de ces organisations, les

collaborateurs ont en effet l'occasion de travailler avec diverses entreprises opérant dans des secteurs très variés, ce qui permet d'établir de nombreux contacts qui peuvent s'avérer précieux à l'avenir ou simplement d'agrandir son propre réseau personnel.

Des cabinets comme KPMG, EY et Deloitte encouragent également l'innovation de la part de leurs collaborateurs (Guillot-Soulez, C. et Roussillon, C., 2022) ce qui est un facteur qui plaît énormément car cela laisse place à la créativité mais surtout à la prise d'initiative.

Enfin, ces entreprises de consultance mettent en avant à travers leur site Internet leur volonté d'être socialement responsable et d'accorder une grande importance à la réduction de leur empreinte environnementale, tout en étant engagées socialement et en prônant la diversité (Guillot-Soulez, C. et al., 2022).

Nous allons maintenant examiner comment elles utilisent les réseaux sociaux pour développer leur marque employeur et mettre en avant les atouts qui contribuent à sa construction à travers leur communication externe en fonction des bénéfices économiques et fonctionnels.

Au niveau des avantages économiques et donc de la rémunération, les employés des Big Four bénéficient généralement de salaires et de rémunérations attractifs, qui sont considérés comme un avantage majeur (Guillot-Soulez, C. et al., 2022).

Deloitte et PwC détaillent les avantages suivants sur leur site Internet :

- Package de rémunération attractif,
- Rémunération individualisée en fonction des performances,
- Protection sociale,
- Prise en charge des frais de transport,
- Mutuelle d'entreprise,
- Avantages en nature,
- Tickets restaurant

Au niveau des avantages fonctionnels, Guillot-Soulez C. et al. (2022) indiquent dans leur étude que les Big Four mettent en avant sur leur site Internet leur politique d'intégration, leurs programmes de formation, l'accompagnement, le développement des talents et compétences, les possibilités de mobilité interne au niveau national et international et enfin les perspectives de carrière.

Ils ont également intégré le besoin des collaborateurs de trouver un équilibre entre vie privée et professionnelle en proposant chacun à leur façon des arrangements comme par exemple chez Deloitte la possibilité d'horaire aménagé et chez EY le travail flexible (Guillot-Soulez C. et al., 2022).

Les candidats qui choisissent de travailler pour un des Big Four le font également souvent en raison de leur perception du prestige et de la qualité des formations offertes par ces entreprises. Cependant, d'autres se tourneront vers des cabinets différents parfois en raison de l'attention portée à l'ambiance de l'entreprise, au niveau de stress ou de pression, ainsi qu'à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Néanmoins, Stenger (2017) souligne les inconvénients liés à l'emploi dans ce type de structure. Ce modèle spécifique se caractérise par des tâches exigeantes, un apprentissage long et ardu, des carrières incertaines et une probabilité très faible d'accéder au sommet de la hiérarchie en tant qu'associé.

Guillot-Soulez C. et al. (2022) mentionnent le fait que les jeunes ont parfois une mauvaise image de l'esprit d'équipe, de l'ambiance et des horaires de travail qui ne permettent pas forcément de trouver un bon équilibre entre vie privée et professionnelle au sein de ces cabinets, alors que nous avons vu que les jeunes générations sont précisément souvent à la recherche de ces derniers critères.

Cela se traduit dans la gestion des ressources humaines, à travers un système connu sous le nom de « up or out », qui implique que les employés doivent constamment progresser dans la hiérarchie du cabinet ou finissent par quitter l'entreprise. Malgré cela, de nombreux candidats continuent d'aspirer à travailler dans ces cabinets en raison de leur prestige. Cela démontre que la marque employeur de ces organisations est puissante et efficacement transmise.



Voici un tableau synthétisant les avantages et inconvénients à travailler pour un Big Four (Stenger, 2015) :

Tableau 2 : Les conditions de travail dans les Big Four (Synthèse établie d'après Stenger, 2015)

Éléments positifs	Éléments négatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation par l'entreprise</li> <li>- Formation par leurs supérieurs (transmission du métier)</li> <li>- Expérience, apprentissage</li> <li>- Promotion rapide</li> <li>- Possibilité de carrière jusqu'au sommet (associé)</li> <li>- Prestige de l'entreprise</li> <li>- Expérience 'carte de visite' (prestige sur le CV, transition vers d'autres opportunités de carrière)</li> <li>- Multiplicité et variété des missions</li> <li>- Intérêt intellectuel du métier</li> <li>- Rémunération attractive</li> <li>- Méthodes de travail rigoureuses</li> <li>- Travail en équipe et répartition des tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités contraignantes</li> <li>- Activités et tâches répétitives (moindre intérêt du travail)</li> <li>- Un fort engagement source de tensions psychiques et physiques</li> <li>- Fatigue liée aux horaires de travail importants ; travail la nuit et le week-end...</li> <li>- Sacrifice de la vie personnelle ; sentiment de perte de contrôle de sa vie</li> <li>- Stress, pression</li> <li>- Surcharge de travail</li> <li>- Nombreux déplacements</li> <li>- Métier aride</li> <li>- Carrière incertaine</li> <li>- Chances d'accéder au sommet de la pyramide très faibles</li> <li>- Compétition</li> <li>- Évaluations récurrentes</li> <li>- Organisation très hiérarchique</li> <li>- Organisation physique de l'espace de travail (<i>open space</i>, bruit, proximité, manque d'espace...)</li> </ul>

Source : Guillot-Soulez, C. & Roussillon Soyer, C. (2022, p.56). Capital de marque employeur et attractivité organisationnelle des *Big Four*. *Revue de gestion des ressources humaines*, 124, 58-79. <https://doi.org/10.3917/grhu.124.0058>

Notons que dans cette étude, aucune différence n'est faite entre les quatre cabinets. De plus, ils remarquent que ces quatre cabinets sont souvent associés entre eux au niveau de leur marque employeur. C'est-à-dire que travailler pour l'un ou pour l'autre représente la même chose dans la tête des candidats. Cela peut représenter une force mais cela pose également question sur l'unicité de la promesse d'emploi.

Les Big four mettent également en place de nombreuses stratégies dans le but d'attirer les jeunes talents dont nous verrons quelques exemples de manière non-exhaustive.

Nous examinerons comment ces entreprises parviennent à accroître leur visibilité. Tout d'abord, nous observons que chacune de ces entreprises a une page « Carrière » sur son site Internet qui permet aux candidats de découvrir les offres d'emploi et de postuler aisément.

Ensuite, elles déploient de multiples campagnes de recrutement tout au long de l'année telles que l'organisation des « Shadowing days » par Deloitte en 2023 également appelées les « Job days »

Ces journées portes ouvertes offrent aux jeunes candidats l'occasion de vivre l'expérience d'un employé Deloitte. Ils ont la possibilité de se glisser dans la peau d'un professionnel spécialisé dans leur domaine d'intérêt, de découvrir les bureaux ainsi que l'environnement de travail, de rencontrer leurs potentiels futurs collègues et d'observer le déroulement d'une journée type dans la vie d'un consultant Deloitte.

Durant ces journées, l'entreprise expose sa culture et ses valeurs, tout en mettant en évidence les avantages de travailler chez elle. Ils décrivent cette journée comme une expérience d'apprentissage immersive.

Enfin, les Big Four sont extrêmement actifs sur les réseaux sociaux, en particulier sur LinkedIn, sur lesquels ils publient régulièrement. Ils ont pleinement saisi l'importance de cet outil et en connaissent parfaitement l'utilisation. Sans cet outil, ils auraient probablement des difficultés à trouver assez de candidats (Warmoes, M., 2023). Ils poussent leurs collaborateurs à devenir ambassadeurs en partageant leur expérience sur leur propre profil LinkedIn.

Le modèle des grandes entreprises, qui a longtemps été considéré comme un tremplin pour la carrière, continue de séduire de nombreux jeunes. Cependant, il est clair que le modèle des Big Four, qui était efficace il y a 15 à 20 ans, doit être réévalué à l'heure actuelle. Les jeunes accordent une importance croissante à la durabilité, étant préoccupés par le réchauffement climatique et les problèmes environnementaux qui en découlent. Par conséquent, des ajustements stratégiques sont nécessaires pour demeurer attractif.

## 4. Le recrutement digital

Avec une génération ultra-connectée, développer son image de marque et la promouvoir à travers les réseaux sociaux dans le but de devenir un employeur de choix est devenu une stratégie essentielle. Intéressons-nous donc à présent au recrutement digital.

Le recrutement digital est désormais une méthode incontournable pour trouver et engager des jeunes talents connectés. Grâce à l'utilisation des plateformes en ligne, les processus de recrutement ont été simplifiés et accélérés. Cette nouvelle approche offre aux recruteurs et aux entreprises des opportunités pour atteindre un panel de candidats plus large, identifier aisément des compétences ou expériences spécifiques et optimiser l'efficacité de leurs efforts de recrutement. Dans cette ère numérique, le recrutement digital s'impose donc comme une stratégie essentielle pour les organisations qui souhaitent rester compétitives sur le marché du travail en constante évolution et particulièrement sous tension comme nous l'avons vu.

Au sein du département des ressources humaines, de nombreuses tâches ont été numérisées dont le recrutement. Cependant, Baudoin, E. et al. (2019) notent qu'il faut éviter de tout digitaliser à 100% et qu'il reste important de conserver quelques méthodes de recrutement traditionnelles comme l'entretien d'embauche en face à face pour préserver le contact humain mais surtout pour permettre aux recruteurs d'évaluer les soft skills des candidats.

De plus, pour les profils très convoités, faire de la prospection physiquement directement auprès des écoles demeure un excellent moyen de recruter. En effet, ces profils sont souvent sollicités de manière excessive sur les réseaux sociaux tels que LinkedIn, au point qu'ils pourraient ne plus y répondre en raison de la surabondance de demandes (Baudoin, E. et al., 2019).

Les générations Y et Z utilisent les réseaux sociaux quotidiennement, il est donc essentiel pour les entreprises d'aller les chercher là où ils sont présents en utilisant à leur tour les réseaux comme média pour le recrutement. Pour ce faire, elles doivent bien identifier leur cible et choisir les réseaux sur lesquels les candidats qui correspondent à leur cible sont actifs (Baudoin, E. et al., 2019).

Nous avons pu voir que pour développer une marque employeur forte, la cohérence est essentielle. A titre d'exemple, si une entreprise est active dans le domaine du numérique, il est indispensable que celle-ci adopte des pratiques numériques lors de ses processus de recrutement.

Dans cette optique, LinkedIn est un réseau social sur lequel il est primordial d'être présent car il est le premier réseau professionnel sur le marché et offre de nombreuses fonctionnalités qui facilitent le recrutement.

#### 4.1 Avantages et inconvénients

Le recrutement digital présente différents avantages comme tout d'abord de permettre un gain de temps, d'argent et d'efficacité pour le département des ressources humaines dans le traitement des données reçues comme les candidatures (Baudoin, E. et al., 2019).

L'accélération des processus de recrutement grâce au digital permet aux organisations de pourvoir les postes vacants dans un délai plus court et donc d'améliorer la productivité de l'entreprise.

De plus, grâce à la digitalisation, les entreprises ont pu réorganiser la gestion de leurs données en classant les compétences et les formations de leurs collaborateurs. Cela leur permet ensuite d'identifier les formations qui correspondent le mieux aux candidats les plus performants, ce qui les conduit à revoir leur approche de recherche de manière plus ciblée avec leurs besoins (Baudoin, E. et al., 2019).

Enfin, l'avènement du digital permet la dématérialisation des documents et de créer des parcours d'intégration online, ce qui diminue à la fois la charge de travail du département des ressources humaines et améliore l'expérience candidat.

En ce qui concerne les désavantages, le premier concerne la gestion de l'e-réputation de l'entreprise. En effet, il est possible que l'entreprise souffre d'une mauvaise image à la suite d'une expérience négative avec un individu, et ce dernier pourrait partager son vécu peu favorable sur les plateformes en ligne. Dans de telles situations, il devient ardu pour l'entreprise d'empêcher et de contrôler ces partages.

De plus, cela engendre des coûts puisqu'il est nécessaire d'allouer des ressources à la présence sur les réseaux sociaux, à la mise en place de stratégies de communication et au sourcing qui consiste à rechercher les meilleurs candidats.

Dans le but d'évaluer l'efficacité et les avantages réellement perçus de ses méthodes de recrutement digital, il faut d'un côté, examiner les performances actuelles des pratiques

numériques et de l'autre, les apports potentiels qu'elles pourraient offrir et voir si cela vaut la peine de se pencher d'avantage ou non sur ces méthodes (Baudoin, E. et al., 2019).

Voici un tableau récapitulatif des avantages et inconvénients du recrutement digital :

**Tableau 3** : Avantages et inconvénients du recrutement digital

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
- Gain de temps, efficacité et argent	- Gérer l'e-réputation
- Pourvoir les postes vacants dans des délais plus court	- Ressources pour s'occuper du recrutement (plus de budget)
- Augmenter la productivité de l'entreprise	
- Meilleure gestion des données	
- Recherche de candidats plus ciblée	
- Programme d'intégration online → diminue la charge de travail → améliore l'expérience candidat	

Afin d'examiner les pratiques actuelles de l'entreprise, il peut être utile de faire appel à un cabinet d'audit dans le but de faire un état de la situation. Ensuite, afin de découvrir ou mettre en place les nouveaux outils numériques, l'entreprise peut faire appel à des prestataires spécialisés. Cependant, il est important de garder à l'esprit que ces prestataires sont des commerciaux, il convient donc d'évaluer les véritables avantages plutôt que de se laisser emporter par des promesses utopiques (Baudoin E. et al., 2019).

Le coût de recrutement via le numérique peut varier fortement selon les méthodes utilisées. Les dépenses de l'entreprise peuvent osciller entre 100€ (simple utilisation des réseaux sociaux), et 2.500€ (chasser un profil de candidat potentiel en ligne) voire 50.000€ (création d'un test de recrutement ludique). C'est pourquoi il faut à la base bien identifier quels sont les besoins afin d'adopter la meilleure stratégie et ne pas gaspiller ses moyens (Baudoin, E. et al., 2019).

## 4.2 Jobboard et cvthèques

Les jobboards sont définis par Baudoin, et al. (2019, p.58) comme étant « des plateformes de publications d'annonces d'emploi ». Voici une liste non-exhaustive de plateformes en Belgique :

- [www.leforem.be](http://www.leforem.be) : Service Public de l'emploi et de la Formation en Wallonie
- [www.actiris.be](http://www.actiris.be) : Office régional de l'emploi en région bruxelloise
- [www.vdab.be](http://www.vdab.be) : Office régional de l'emploi région flamande
- [www.dglive.be](http://www.dglive.be) : Office régional de l'emploi communauté germanophone
- [www.emploi.wallonie.be](http://www.emploi.wallonie.be) : Site de l'emploi et de la formation professionnelle en région wallonne
- <https://be.indeed.com> : Offres d'emploi par secteur d'activités
- [www.monster.be](http://www.monster.be) : Offres d'emploi pour ouvriers, employés et cadres
- [www.references.lesoir.be](http://www.references.lesoir.be) : Site d'offre d'emploi du journal Le Soir
- Etc..

Toutes ces plateformes facilitent l'accès aux offres d'emploi tant pour les futurs candidats qui peuvent avoir accès et consulter facilement des annonces, que pour les organisations elles-mêmes, qui peuvent facilement publier leurs annonces et viser un public plus large. Certaines plateformes sont payantes et d'autres pas.

Les Cvthèques sont des plateformes en ligne sur lesquelles les candidats peuvent publier leur CV dans le but d'être contactés par des organisations qui seraient intéressées par leur profil. Les Cvthèques sont donc des bases de données précieuses pour les entreprises étant donné que celles-ci regroupent les CV de nombreux candidats potentiels.

On trouve dans cette catégorie des sites comme Stepstone, Google for Jobs, etc...

Pour toute organisation qui cherche à recruter, les Cvthèques constituent une ressource précieuse étant donné qu'elles permettent un gain de temps et d'efficacité en optimisant leurs recherches et en trouvant plus facilement des candidats qui correspondent à leurs besoins.

#### 4.3 LinkedIn

LinkedIn, filiale de Microsoft, est le réseau professionnel de recrutement numéro 1 incluant probablement la plus importante Cvthèque du marché et compte plus de 800 millions de membres à travers le monde. LinkedIn vient de passer le cap des 4 millions de membres en Belgique. Il est considéré comme une véritable mine d'or pour les recruteurs, leur permettant de trouver facilement et rapidement des candidats qualifiés pour combler leurs postes vacants.

En Belgique, les personnes les plus actives sur ce réseau travaillent principalement dans les domaines de la vente, la finance, le marketing et les médias ainsi que les ressources humaines. Epiphane C. (2021), explique que LinkedIn est surtout utilisé par des professionnels qualifiés et/ou

expérimentés exerçant des métiers de support ou d'encadrement notamment dans les secteurs des services aux entreprises, du commerce et du marketing.

Ce réseau est donc davantage utilisé pour cibler des employés plutôt que des ouvriers. Dans son étude de 2022, Degraux X. compare le pourcentage de Belges inscrits sur LinkedIn avec celui de la population active et remarque que 81,25% des individus actifs sont présents sur ce réseau social.

De plus, depuis la crise du Covid-19, LinkedIn a enregistré une augmentation générale de l'utilisation de sa plateforme (Sankara, M. 2022).

LinkedIn permet aux utilisateurs de gérer leur image professionnelle, constituer un réseau professionnel et de communiquer avec celui-ci. Et il permet aux recruteurs de consulter ces profils, recruter de nouveaux employés tout en suivant leur actualité. Avant d'utiliser LinkedIn pour ses recherches de nouveaux candidats, il est recommandé d'avoir développé sa marque employeur (Voir chapitre « Outils pour développer sa marque employeur »).

Notons que LinkedIn est également un outil avec lequel une entreprise peut communiquer sur sa culture, ses valeurs et sa vision et qui contribuera donc à développer sa marque employeur. Il faudra pour cela créer une page d'entreprise attrayante en publiant régulièrement du contenu intéressant.

Dans un contexte de marché compétitif et tendu, il est crucial de noter que de nombreux jeunes talents sont également présents sur LinkedIn, recherchant des stages ou leur premier emploi. Il est donc essentiel pour une entreprise de ne pas sous-estimer sa présence sur cette plateforme (Baudoin, E. et al., 2019) étant donné qu'environ 21% des utilisateurs LinkedIn sont âgés entre 18 et 24 ans et 57% ont entre 25 et 34 ans (Sankara, M. 2022).

Cet outil de recrutement et de marketing offre également la possibilité de faciliter le recrutement à l'international et d'atteindre des profils en « veille passive », c'est-à-dire des candidats ouverts à de nouvelles opportunités mais qui ne cherchent pas activement à postuler (Baudoin, E. et al., 2019) puisque LinkedIn constitue donc également une Cvthèque permanente et plutôt bien tenue à jour par ses utilisateurs.

De plus, l'utilisation de cette plateforme permet de cibler des candidats difficilement accessibles, c'est-à-dire qu'il sera plus facile de dénicher des candidats dont le profil est rare ou très spécifique plutôt que d'attendre une candidature spontanée de leur part.

Déposer une annonce d'emploi sur LinkedIn se fait de façon très intuitive, il suffit de cliquer sur « Publiez une offre d'emploi » et de suivre les indications. L'annonce est ensuite mise en ligne et reliée au profil LinkedIn de l'entreprise.

LinkedIn donne également la possibilité aux candidats de contacter le recruteur/chasseur de tête qui a posté l'annonce mais aussi de contacter des collaborateurs de l'entreprise dans le but d'échanger et d'avoir leur avis sur l'entreprise. Il est aussi possible de publier un lien vers le site carrière de l'entreprise.

Une fois qu'un candidat postule pour le poste, son CV se trouve dans la Cvthèque interne de l'entreprise. LinkedIn va alors cibler automatiquement les candidats qui correspondent le mieux au profil recherché disposant des compétences, formations et expériences requises dans l'offre d'emploi.

Enfin, en tant que recruteur il est important d'entretenir son réseau en y ajoutant les candidats potentiels et en communiquant avec eux par exemple en commentant leurs posts en cas de promotion (Baudoin, E. et al., 2019).

Au niveau du coût, l'entreprise indique son budget et la plateforme donne une estimation du nombre de profils pouvant être atteint en fonction du budget disponible. Ainsi, LinkedIn se présente comme un outil de recrutement adaptable à tous les budgets. Selon les besoins de l'entreprise, il sera nécessaire d'allouer plus ou moins de ressources financières (Baudoin, E. et al., 2019).

Une fonctionnalité payante « LinkedIn Recruter » permet de diffuser les annonces d'emploi dans les boîtes mails des utilisateurs de la plateforme. Cela permet d'atteindre un public plus large et donc d'attirer plus de candidats. Cependant, il n'est pas nécessaire d'opter pour ce genre de solution quand on recherche des profils très précis étant donné que la cible est moins large (Baudoin, E. et al., 2019).

De plus, il ne faut pas oublier qu'il faudra allouer du personnel spécialement pour s'occuper des réseaux étant donné que cela prend du temps.

#### 4.4 Facebook, Instagram, Twitter

Facebook, Instagram et Twitter (récemment devenu « X ») se démarquent par leur caractère moins formel par rapport à LinkedIn, mais il est essentiel de les prendre en considération malgré tout, compte tenu de l'activité intense des générations Y et Z sur ces plateformes. Dans cette



optique, nous examinerons les particularités de chacun de ces réseaux sociaux, leur public cible respectif, ainsi que leur utilité en matière de recrutement.

Etre présent sur ces réseaux contribue à donner une image jeune et dynamique à l'entreprise et à développer sa marque employeur auprès des jeunes générations (Baudoin, E. et al., 2019).

D'après Epiphane, C. (2021), Facebook vise pratiquement tous les publics à l'exception des jeunes de moins de 25 ans, en offrant des contenus plutôt généralistes et en favorisant une utilisation des profils plus axée sur la sphère personnelle que professionnelle. Meta a l'intention d'améliorer ses outils afin de simplifier le processus de recrutement pour les entreprises (Meta, 2023) et va mettre en place une fonctionnalité pour que lorsqu'un recruteur est intéressé par le profil d'un candidat qui a postulé pour une offre, un onglet Messenger s'ouvre automatiquement et une conversation entre le recruteur et le candidat puisse démarrer.

Quant à Instagram, ce réseau se concentre sur des contenus visuels qui sont largement appréciés par les individus de moins de 30 ans. Sa ligne éditoriale adopte une approche proche voire amicale. En tant que l'une des plateformes de prédilection des influenceurs, elle jouit d'une popularité indéniable.

Facebook et Instagram sont les plateformes les plus populaires auprès des jeunes et sont une tendance pour le recrutement. Cependant, d'après Baudoin, E. et al. (2019) c'est de moins en moins le cas en raison de la diversité des profils trop importante présente sur ces réseaux, ce qui implique des difficultés de ciblage.

Sur ces réseaux, il est possible de recruter soit en postant des annonces d'emploi visant certains groupes, en fonction de la localisation géographique, de la fonction, du secteur d'activité,...soit en publiant sur sa propre page professionnelle Facebook ou Instagram.

Lorsqu'une entreprise publie une offre d'emploi sur sa page Facebook, celle-ci est affichée avec un lien correspondant. Cette fonctionnalité permet aux personnes potentiellement intéressées d'obtenir plus d'informations sur l'entreprise et sur l'offre d'emploi avant de décider de postuler. De cette façon, les candidats sont mieux informés, ce qui facilite le processus de recrutement ultérieur (Baudoin, E. et al., 2019).

Il existe des fonctionnalités sur ces plateformes permettant de définir une cible pour ses publicités et donc ses offres d'emploi ou ses événements tels que les job days, pour un coût très raisonnable selon la largeur de sa cible.

Twitter (« X ») se situe à l'intersection entre réseau et média social, jouant un rôle crucial dans la transmission instantanée d'informations. Son utilisation intensive par les acteurs médiatiques, journalistiques et politiques en fait une plateforme de choix pour la communication en temps réel.

Baudoin E. et al. (2019) ajoutent que Twitter attire une population diversifiée, principalement urbaine, avec des profils variés. Il se distingue par son utilisation intensive dans le cadre du personal branding, qui vise à mettre en valeur les individus et les entreprises. Toutes les catégories socioprofessionnelles, tous les secteurs d'activité et toutes les générations sont présentes sur cette plateforme, bien que les 18-29 ans y soient majoritaires.

Pour recruter sur Twitter, il faudra utiliser des hashtags pertinents étant donné qu'il y a un maximum de 280 caractères par tweet et ajouter un visuel et un lien vers le site carrière de l'entreprise où l'annonce d'emploi est consultable.

Les organisations peuvent également engager leur communauté ainsi que les jeunes talents grâce à ces plateformes en publiant du contenu qui va mener à des interactions comme par exemple des jeux concours, des sondages ou encore des questions ouvertes qui peuvent mener à des débats via les commentaires.

C'est en communiquant sur ces réseaux que les jeunes pourront se faire une image conforme et valorisante de l'entreprise et que celle-ci contribuera à bâtir une « e-réputation » positive.

#### 4.5 Perspectives futures

La dernière avancée majeure vécue par le recrutement est relative au développement considérable des jobboards. Précédemment, le recrutement se faisait principalement via la presse papier et ensuite, avec l'apparition des plateformes de publication d'offres d'emploi, le processus s'est largement digitalisé. Alors quelle est l'évolution future attendue des méthodes de recrutement ?

Baudoin, E. et al. (2019) parlent d'ubérisation du recrutement avec l'essor de l'utilisation des plateformes de recrutement en ligne dans les processus de recrutement. Les méthodes de recrutement sont donc en train d'évoluer et continueront d'évoluer dans les années à venir.

A titre d'exemple, selon un livre blanc rédigé par Monster (2023), le recrutement via la plateforme chinoise Tik-Tok, qui connaît une très grande croissance, deviendrait une méthode incontournable pour trouver les jeunes talents qui y sont très présents de nos jours. Cela peut

faire peur à certaines entreprises car elles estiment que cela pourrait impacter négativement leur image de marque mais ce n'est pas forcément le cas, il suffit d'adapter son message avec un fond. Comme nous l'avons vu, les jeunes talents recherchent dans leur travail un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'uberisation du recrutement contribue à cet équilibre car de nos jours, les recruteurs peuvent trouver des candidats en disposant simplement d'un ordinateur et d'une connexion internet. De cette façon, les jeunes candidats peuvent être débauchés depuis leur maison. De plus, cela permet une réduction des coûts pour l'entreprise tout en maintenant la qualité du travail (Baudoin, E. et al., 2019).

Notons également que le développement de la marque employeur sera de plus en plus nécessaire étant donné que nous tendons vers un recrutement qui aura lieu exclusivement en ligne.

Cependant, l'ubérisation du recrutement présente également certains aspects négatifs comme par exemple de réduire les interactions sociales avec le risque de mener à une certaine déshumanisation en remplaçant les entretiens en personne par des entretiens virtuels. Il est dès lors essentiel de maintenir un certain équilibre entre les méthodes traditionnelles de recrutement et l'utilisation du digital qui connaît une croissance continue et est devenu incontournable (Baudoin, E. et al., 2019).

Selon un rapport à propos de l'avenir du recrutement publié par LinkedIn Talent Solutions (2022), le rôle du recruteur en lui-même va prendre également de plus en plus d'importance et il va devenir un acteur clé dans l'organisation. De plus, les recruteurs devront travailler en étroite collaboration avec le département marketing sur le développement de la marque employeur à travers les réseaux sociaux dans le contexte de marché du travail très compétitif.

Enfin, le développement de l'intelligence artificielle sera de plus en plus utile pour les recruteurs car celle-ci pourra être utilisée par ces professionnels pour simplifier certaines tâches et aussi gagner du temps comme par exemple dans la rédaction de description de poste. Cela permettra également aux recruteurs de se concentrer sur le côté humain à travers les contacts avec les candidats potentiels (de La Rochefoucauld, M., 2022).

De plus, l'utilisation de l'intelligence artificielle permet d'offrir plus d'équité et d'objectivité dans les processus de recrutement étant donné que la discrimination dont un recruteur pourrait faire preuve lors de la sélection des candidats pourrait être évitée. L'intelligence artificielle est même présentée comme un levier de performance pour le département qui se charge du recrutement (de La Rochefoucauld, M., 2022).

## Partie 2 : Approche pratique

### Présentation de la problématique et motivations

Pour rappel, la problématique traitée dans ce mémoire est la suivante :

*« Comment une entreprise peut-elle attirer les jeunes talents dans un contexte de marché du travail tendu et à l'heure de la digitalisation ? »*

J'ai choisi ce thème pour mon travail de fin d'étude, étant moi-même étudiante en dernière année de master, entrant dans la catégorie des jeunes talents sur le point de faire son entrée sur le marché du travail et donc directement concernée par cette problématique. Elaborer mon mémoire sur cette thématique m'a permis de mieux comprendre les différents enjeux actuels liés à la recherche d'emploi dans un marché du travail tendu et d'explorer les meilleures stratégies pour attirer cette nouvelle génération de travailleurs dont je fais partie.

Le choix de ce sujet me permet également d'approfondir mes connaissances sur les tendances et pratiques actuelles en matière de recrutement. J'ai pu explorer les différentes méthodes utilisées par les entreprises pour s'adapter à la digitalisation croissante et pour répondre aux attentes et besoins des nouvelles générations qui arrivent sur le marché en abordant des questions concernant la culture d'entreprise mais aussi des aspects comme la flexibilité ou les avantages financiers et non-financiers.

Enfin, j'espère que ce travail pourra contribuer à la recherche et à la compréhension concernant cette problématique par les entreprises et les professionnels des ressources humaines.

### Présentation des hypothèses

Grâce à une recherche théorique approfondie dans la littérature, j'ai pu explorer et analyser diverses thématiques, ce qui m'a permis d'élaborer plusieurs hypothèses qui pourraient répondre à la question de départ : *« Comment une entreprise peut-elle attirer les jeunes talents dans un contexte de marché du travail tendu et à l'heure de la digitalisation ? »*. J'ai sélectionné les 4 hypothèses suivantes qui me paraissaient les plus pertinentes dans le cadre de ma recherche.

**1. Développer une marque employeur forte et attrayante permet d'attirer les jeunes talents dans un contexte de marché du travail tendu et à l'heure de la digitalisation**

Cette première hypothèse est issue de la recherche théorique sur la marque employeur. Nous avons pu voir que dans un contexte de marché tendu, une entreprise peut parvenir à attirer des jeunes talents grâce à une marque employeur forte et attrayante. En effet, en se positionnant comme employeur de choix, elle pourra susciter l'intérêt des jeunes et se démarquer sur le marché de l'emploi.

**2. Mettre en avant son engagement environnemental contribue à attirer les jeunes talents en pénurie sur le marché.**

Nous avons vu que les jeunes talents sont particulièrement préoccupés par la question environnementale. Ils sont par conséquent plus attirés par les entreprises qui sont conscientes de leur incidence sur la planète et qui prennent des initiatives dans le but d'avoir un impact positif. Dès lors, en communiquant sur les actions concrètes mises en place, l'entreprise pourra attirer plus facilement les jeunes talents préoccupés par cet aspect.

**3. Favoriser un environnement de travail qui permet un bon équilibre entre vie privée et professionnelle contribue à attirer les jeunes talents dans un contexte de marché du travail tendu et à l'heure de la digitalisation**

Nous avons pu voir que les jeunes générations recherchent un équilibre entre la vie privée et professionnelle et ce besoin s'est encore accentué depuis la crise du Covid-19. Dès lors, en offrant une plus grande flexibilité dans les modalités de travail, une entreprise tend à répondre aux attentes des jeunes talents en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui peut être un facteur clé dans leur décision de rejoindre une organisation. Lorsque nous parlons de flexibilité, il s'agit d'offrir la possibilité de pratiquer le télétravail, d'horaires flexibles ou d'autres modalités qui peuvent contribuer à tendre vers un meilleur équilibre comme offrir des jours de congés payés extra-légaux ou encore la semaine de 4 jours.

**4. Utiliser des plateformes de recrutement en ligne et les réseaux sociaux permet d'attirer les jeunes talents dans un contexte de marché du travail tendu et à l'heure de la digitalisation**

Les générations Y et Z sont nées à l'ère du digital et sont très présentes sur les réseaux sociaux. Dès lors, une entreprise peut attirer ces jeunes talents en utilisant les plateformes de recrutement en ligne et les réseaux tels que l'indispensable LinkedIn, mais aussi Instagram ou encore

Facebook. Nous avons également remarqué que les jeunes utilisaient souvent ces réseaux pour trouver de nouvelles opportunités professionnelles. En s'assurant une présence en ligne solide et en communiquant efficacement sur les opportunités et les avantages de travailler pour l'entreprise, celle-ci peut attirer l'attention des jeunes talents particulièrement actifs sur ces plateformes.

## Méthodologie de la récolte de données

### 1. Etudes qualitatives

Afin de confronter la théorie à la pratique, j'ai procédé en 2 étapes. J'ai dans un premier temps interviewé trois professionnels du secteur des ressources humaines. J'ai ensuite rencontré un jeune diplômé récemment embauché pour valider la pertinence de l'approche théorique.

Le premier entretien a été réalisé avec Christine Arnold, Manager Recrutement & Sélection en Wallonie chez Hudson. Bien que n'étant pas spécialisée dans le recrutement des jeunes diplômés, sa longue expérience dans le domaine a permis de rendre cet entretien très enrichissant et de recueillir une série d'informations.

J'ai ensuite eu l'occasion d'interroger Catherine Hubin, HR Officer chez Hudson qui a une vision très large du recrutement et qui a pu donner des pistes sur ce qui était mis en place chez Hudson pour attirer les jeunes talents dans un marché du travail en pénurie.

Par après, j'ai interviewé Valérie Marien qui est Experienced Senior Recruitment Officer chez Deloitte et qui est précisément en charge du recrutement des jeunes diplômés pour ce Big Four.

J'ai eu un dernier entretien avec Sandro Bossignore, Junior Consultant chez Hudson depuis maintenant un an. Etant donné que ce dernier a été engagé récemment, il a pu expérimenter lui-même différents processus de candidature et de recrutement. J'ai pu recueillir son opinion et échanger sur les attentes et besoins des jeunes tels qu'ils sont ressortis de ma recherche théorique, puis des études qualitative et quantitative.

#### 1.1 Elaboration des guides d'entretien

Pour chacun de ces entretiens individuels, j'ai adapté le guide d'entretien en fonction du poste occupé par l'intervenant et aussi de l'entreprise dans laquelle il travaille afin que mes questions soient les plus pertinentes possible.

Il s'agit d'entretiens semi-dirigés lors desquels les questions ont été posées dans un ordre non-établi qui permet aux experts de s'exprimer librement (Paquet G., Schrooten V., Simon S., 2020).

## 1.2 Analyse des données qualitatives

### 1.2.1 Entretien avec Christine Arnold

Christine Arnold occupe le poste de Manager en Recrutement et Sélection chez Hudson pour la Wallonie et est chargée de recruter pour le compte de ses clients qui sont principalement des entreprises qui éprouvent des difficultés à embaucher par elles-même ou qui n'ont tout simplement personne chargé de le faire. Nous avons pu aborder différents thèmes allant des besoins des entreprises en matière de recrutement jusqu'au développement de la marque employeur.

Christine Arnold précise que son département est plutôt réputé pour faire du recrutement de profils expérimentés.

Hudson est un cabinet de consultance spécialisé dans les ressources humaines offrant différents services tels que le recrutement et la sélection, l'assessment et le développement ainsi que la gestion des talents. Ils ont également un département R&D grâce auquel ils développent de nombreux outils utiles pour le département des ressources humaines.

Concernant les besoins en ressources humaines, de nombreuses entreprises sont attentives à la structure de leur pyramide des âges et anticipent les départs, ce qui explique également le besoin en jeunes talents. Elle constate cependant que certaines entreprises manquent parfois de réactivité et de rapidité pour se décider à embaucher des jeunes, ce qui la surprend et elle pense que ce n'est pas toujours optimal. Certaines entreprises estiment toujours pouvoir s'accorder un temps de réflexion avant de se décider et de sélectionner des candidats sauf qu'à l'heure actuelle, cela ne fonctionne plus comme ça.

En effet, d'après Christine Arnold, le processus de recrutement pour un jeune talent doit être très rapide car comme nous l'avons vu, le marché est tendu et le jeune recevra sûrement plusieurs offres. Il faut alors montrer que l'entreprise a réellement le souhait d'embaucher le candidat et pas mettre 3 mois à se décider. Elle ajoute qu'un jeune est supposé être généralement plus rapidement disponible.

En ce qui concerne le recrutement des jeunes talents, elle explique qu'en général, les entreprises cherchent par leurs propres moyens. Toutes les organisations se sont mises petit à petit à être actives sur LinkedIn et à utiliser ce réseau social comme moyen de recrutement. Elle ajoute que les experts du métier estiment parfois que ce réseau ne suffira bientôt plus et que répondre à une simple annonce d'emploi ne sera plus la norme. Il faudra se tourner vers d'autres plateformes comme par exemple Facebook, Instagram,...obligeant les recruteurs à cibler les candidats potentiels grâce à leurs centres d'intérêts qu'ils partagent sur ces médias.

Christine Arnold précise qu'une annonce d'emploi sera toujours nécessaire car elle fait office de support pour communiquer de nombreuses informations sur le poste à pourvoir, le contenu de la fonction, les tâches mais aussi sur l'entreprise. Elle ajoute que les jeunes sont devenus très exigeants aujourd'hui dans leur choix de futur employeur et qu'il est dès lors essentiel pour elle de communiquer au jeune candidat le nom de l'entreprise pour laquelle elle recrute car ils doivent pouvoir évaluer si ils ont envie de travailler ou non dans telle ou telle entreprise. Selon Christine Arnold, le nom de l'entreprise en elle-même peut donc influencer le choix d'un candidat.

Elle souligne cependant que lors de la création d'une annonce d'emploi, un employeur doit aller droit au but en faisant passer un vrai message au candidat et éviter de donner trop d'informations à travers un trop long texte de 60 lignes.

Christine Arnold constate que les entreprises sont assez souvent surprises par les attentes des nouvelles générations. Elle explique que les jeunes sont actuellement beaucoup plus « challengeants » et qu'il ne s'agit plus uniquement de trouver du travail mais plutôt de trouver un travail qui les intéresse. De plus, elle remarque qu'il n'y a plus ce modèle carriériste comme par le passé. Le but des jeunes aujourd'hui n'est plus forcément de monter les échelons et d'arriver en haut de l'échelle. Selon elle, ce qu'ils cherchent aujourd'hui c'est du contenu et de pouvoir travailler de façon transversale sur plusieurs projets. Il ne s'agit donc plus seulement d'avoir un bon salaire même si elle nuance cette affirmation car les études montrent que celui-ci reste tout de même un élément fondamental.

Elle ajoute que les jeunes recherchent un certain confort de vie avec d'un côté, un bon salaire mais aussi le droit à la déconnexion qui permet un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

De plus, les jeunes talents accordent beaucoup d'importance aux valeurs qu'ils prônent. Il est dès lors primordial selon Christine Arnold qu'une entreprise fasse vivre ces valeurs. Il ne s'agit plus simplement d'afficher quatre valeurs sur son site Internet, à l'heure actuelle, si une entreprise



veut parvenir à se démarquer de la concurrence et à recruter des jeunes talents, elle doit montrer que l'entreprise respecte dans la pratique ces valeurs qui doivent être ses piliers.

A propos des attentes en terme d'autonomie, elle raconte l'anecdote de candidats qui lui ont expliqué avoir travaillé dans des structures avec une hiérarchie très « flat » mais qu'il était parfois un peu trop. Par conséquent, il n'y avait plus aucune structure et tout était flou au niveau des responsabilités de chacun. Elle estime donc que l'humain a horreur du vide et que chacun doit pouvoir trouver son équilibre, et ce, peu importe son âge.

Concernant le type d'entreprise recherché, elle explique que les jeunes candidats peuvent avoir tendance à préférer les petites structures car les processus de recrutement sont en général plus rapide et les petites structures offrant plus de flexibilité et d'agilité dans l'exécution des tâches. Certains candidats vont toutefois préférer la solidité ou la pérennité des grandes entreprises ainsi que les possibilités d'évolution qu'elles offrent. C'est donc un choix très personnel.

Concernant les avantages non-financiers, Christine Arnold met en avant l'importance du télétravail et des conditions de travail offertes. Un employeur doit tenter de réunir toutes les conditions pour permettre à son employé d'évoluer dans un environnement de travail favorable. Il faut par exemple pouvoir s'isoler mais aussi pouvoir rester en connexion avec les autres. L'employé doit également ressentir de la confiance de la part du management. Elle ajoute que lorsqu'une entreprise veut attirer un jeune, elle doit mettre clairement l'accent sur les avantages non-financiers qui sont proposés afin de se différencier.

Au niveau de l'expérience candidat, Christine Arnold explique qu'il est essentiel pour un recruteur de faire preuve de bienveillance en interview et qu'il ne s'agit plus de mettre la pression sur les candidats en espérant qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. De plus, quand un recruteur accueille un candidat dans les bureaux de l'entreprise, celui-ci doit pouvoir ressentir la culture de l'entreprise. Le candidat va être sensible au fait d'être reçu dans les temps, à ce que les employés lui disent bonjour dans le couloir, à ce que ce ne soit pas un interrogatoire à sens unique et à ce qu'on lui donne l'occasion de s'exprimer.

Concernant la marque employeur, elle explique que si une entreprise ne s'est pas encore positionnée comme employeur de choix, il faudra déployer des efforts accrus dans l'annonce d'emploi et vendre l'entreprise en mettant en avant ce qui différencie l'entreprise en question des autres et pourquoi quelqu'un devrait venir travailler chez elle et ne pas accepter une autre offre. Le but doit être d'informer sur ce qu'est réellement l'entreprise mais pas de la survendre.

Lorsque l'entreprise n'a pas forcément travaillé sur sa marque employeur, Christine Arnold explique qu'il peut être délicat d'expliquer à un employeur, qui est peut-être le créateur de l'entreprise, que sa marque employeur n'est pas développée car celui-ci ne se rend peut-être pas compte de ses carences en termes d'attractivité. De plus, dans certains cas, on ne dispose pas du budget pour le faire ou bien le digital n'est pas encore assez développé.

Elle ajoute que le développement d'une marque employeur se fait à la fois via les réseaux sociaux mais aussi grâce aux employés actuels qui deviennent des ambassadeurs de l'entreprise. Il est alors essentiel selon elle de communiquer de façon externe mais sans négliger la communication interne.

Christine Arnold explique qu'un des Big Four a mis en place une stratégie intéressante. Ils ont réalisé un benchmark de leurs salaires sur le marché et ont mis en avant auprès de leurs employés que s'ils pouvaient avoir l'impression d'être en dessous de la médiane par rapport à ce qui était proposé ailleurs, lorsqu'on valorise également les avantages non-financiers offerts, les conditions proposées dans « le package global » sont en réalité très compétitives.

Elle conclut en expliquant qu'à l'heure actuelle, même si nous restons dans un marché du travail traditionnel où le diplôme est important, les employeurs cherchent surtout des personnalités. Des personnalités qui ont le sens de l'engagement, des responsabilités, qui sont agréables avec tout le monde et qui n'ont pas de problème d'égo.

### 1.2.2 Entretien avec Catherine Hubin

Le deuxième entretien a été mené avec Catherine Hubin qui occupe la fonction de HR Officer chez Hudson et est en charge du recrutement interne pour la compagnie elle-même.

Tout d'abord, Catherine Hubin confirme éprouver plus de difficultés qu'auparavant à embaucher des jeunes talents. Elle explique qu'en premier lieu, cela est dû à la situation de marché tendue mais que la crise du Covid-19 a amplifié ce phénomène. En effet, elle remarque que les jeunes talents qui avaient déjà une première expérience avaient plus de réticence à changer de job car dans cette période "après Covid", beaucoup semblent rechercher une certaine stabilité. Elle constate par ailleurs que l'éventail d'offres d'emploi sur le marché est très large. Les jeunes talents se lancent souvent dans plusieurs processus de recrutement simultanément et vont au bout de chaque processus dans le but de choisir ce qui leur convient le mieux en termes de contenu de job, de package salarial, de possibilités d'évolution et de formation dans le but de devenir un expert.

Ils sont également intéressés par les possibilités de mobilité interne dans le cas où ils se rendraient compte qu'au final, la fonction ne leur correspond pas, ils apprécient de savoir qu'ils auraient la possibilité d'éventuellement changer de poste au sein de la même entreprise.

Par conséquent, les jeunes se permettent d'être plus exigeants vis-à-vis de leur futur employeur et font même parfois attendre les entreprises qui leur proposent un contrat avant de prendre une décision et de signer.

Catherine Hubin explique que ce qui différencie Hudson de la concurrence est le fait qu'il s'agit d'une entreprise avec une ambiance assez familiale, où l'environnement de travail est très axé sur l'apprentissage ainsi que la formation. Les jeunes diplômés ont directement accès à un job de Junior Consultant et on leur confie immédiatement des responsabilités. Elle explique que dans d'autres organisations, il arrive qu'ils placent les jeunes talents là où l'entreprise en a besoin sans forcément prendre en compte les réels besoins ou aspirations du jeune candidat.

En ce qui concerne les attentes par rapport au package salarial offert, elle souligne le fait que les jeunes sont également très exigeants, que ce soit concernant les avantages financiers ou non-financiers. Elle confirme en outre que les jeunes générations sont très conscients de l'impact écologique des entreprises et sont donc attentifs à ce que celles-ci mettent en place des initiatives pour diminuer leur propre empreinte.

Plus concrètement, elle explique que chez Hudson, ils organisent des journées "mobilité" lors desquelles ils encouragent leurs employés à faire du co-voiturage et à se déplacer en vélo ou en transports en commun jusqu'au lieu de travail. Ils ont même organisé des journées durant lesquelles les employés partaient ramasser les déchets.

Concernant l'évolution des attentes et besoins des jeunes après la crise du Covid-19, elle rapporte avoir vu se développer la tendance à rechercher un meilleur équilibre vie privée et professionnelle ainsi que la volonté de télétravailler. De plus, elle remarque que les jeunes font beaucoup plus attention à leur bien-être et à leur santé mentale qu'auparavant.

Catherine Hubin explique que chez Hudson, la marque employeur est essentielle pour eux et que pour la développer, ils passent par les réseaux sociaux. Ils ont par exemple une page LinkedIn dédiée aux témoignages d'employés actuels de Hudson. Les collaborateurs expliquent pourquoi ils ont choisi de travailler chez Hudson, pourquoi ils sont toujours là, leurs parcours, etc...Ils commencent également à développer leur présence sur Facebook et Instagram étant donné qu'ils anticipent que bientôt LinkedIn ne suffira plus.

Ensuite, au niveau de l'expérience candidat, Catherine Hubin explique qu'il est essentiel pour eux d'offrir la meilleure expérience possible aux candidats potentiels et ce, du premier au dernier contact. Elle confirme d'ailleurs qu'un profil qui ne convient peut-être pour aucune fonction vacante aujourd'hui, pourrait convenir plus tard. C'est la raison pour laquelle il est primordial d'établir un contact positif de A à Z.

En ce qui concerne la durée des processus de recrutement, Hudson privilégie donc un maximum de contacts et Catherine Hubin explique que leur processus peut pour cette raison paraître assez long. Cependant, la durée va dépendre de plusieurs facteurs comme la disponibilité des candidats, de leurs assessseurs, des managers, etc...Elle ajoute que les jeunes sont souvent engagés dans plusieurs procédures de recrutement simultanément.

Ensuite, dans le but d'attirer un jeune et de lui faire expérimenter la culture d'entreprise, il arrive qu'ils proposent aux candidats de passer une journée type avec un collaborateur qui exerce la fonction pour laquelle ils postulent au sein de l'entreprise. Toujours pour attirer plus particulièrement les jeunes, Hudson participe également à des job fairs en partenariat avec des universités.

Enfin, lorsqu'un candidat n'est pas retenu, Catherine Hubin ajoute qu'ils prennent le temps de donner un feedback et d'expliquer les raisons pour lesquelles celui-ci n'a pas été sélectionné en essayant d'être un maximum transparent.

### 1.2.3 Entretien avec Valérie Marien

Ce troisième entretien s'est déroulé avec Valérie Marien qui est Experienced Senior Recruitment Officer chez Deloitte. Elle s'occupe principalement du recrutement des jeunes diplômés sur campus. Cet entretien a permis de mieux cerner les pratiques que Deloitte met en place pour attirer et recruter les jeunes talents.

Concernant la thématique de la marque employeur de Deloitte, Valérie Marien explique que l'entreprise a pu bâtir une marque employeur forte étant donné leur position de leader sur le marché des Big Four. Elle estime que comme toute marque employeur, elle correspond à un type de profil particulier et que travailler chez Deloitte n'intéresse pas forcément tout le monde et que cela dépend donc des attentes de chaque candidat.

Ensuite, elle a détaillé les avantages et les atouts spécifiques que Deloitte met en avant dans le but de se démarquer sur le marché du travail. Le premier atout est l'aspect apprentissage et formations. Deloitte se considère et est considéré par les jeunes comme de « supers

formateurs ». De plus, en entrant chez Deloitte, Valérie Marien explique que cela ouvre directement les portes de la vie “corporate”.

Ensuite, Deloitte, faisant partie des leaders sur le marché, a dans son portefeuille clients beaucoup d’entreprises réputées. Par ailleurs, même si Deloitte est une grosse entreprise, ils font en sorte que leurs collaborateurs ne soient pas considérés comme des numéros et elle insiste sur le fait qu’ils ne prennent rien pour acquis et tentent de rester humble. Elle explique qu’ils sont peut-être leader sur le marché aujourd’hui mais que cela peut toujours évoluer et qu’ils essayent donc d’anticiper les changements en étant précurseurs et en continuant sans cesse à se renouveler dans leurs domaine.

Au niveau des responsabilités données aux jeunes recrues, Valérie Marien explique que ceux-ci sont responsables de leur trajectoire de carrière mais qu’ils ne sont pas directement envoyés en clientèle étant donné qu’il faut un certain temps de formation au préalable.

En ce qui concerne les attentes et besoins des jeunes diplômés, elle remarque une grande différence entre les générations. Dans le but de rester informés sur les dernières tendances, ils suivent régulièrement des webinaires sur ces thèmes. Les changements principaux que Valérie Marien constate sont les suivants : l’importance accordée à la durabilité, l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi qu’une grande demande de flexibilité de la part des jeunes. Enfin, ceux-ci sont très ambitieux et veulent aller très loin, parfois trop rapidement, avec une certaine forme d’impatience.

Pour répondre à ces nouvelles attentes, Deloitte s’adapte et a mis de nouvelles stratégies en place. Tout d’abord, ils ont installé des bureaux régionaux. Le siège principal se trouvant à Zaventem, n’est pas accessible facilement pour tout le monde. Les collaborateurs ont donc la possibilité de travailler dans des bureaux locaux situés plus près de leur domicile.

Les horaires sont flexibles chez Deloitte. Chacun a la possibilité d’organiser ses heures de travail comme il le souhaite, du moment que toutes les heures sont évidemment prestées. Il suffit de communiquer clairement quand on est disponible ou non à son équipe et à ses clients.

Concernant la préoccupation des jeunes par rapport à l’écologie et au développement durable, Valérie Marien explique que Deloitte propose quatre différents packages assez flexibles, avec ou sans voiture. Si un collaborateur ne souhaite pas de voiture, celui-ci bénéficie d’avantages alternatifs comme par exemple l’accès à une application qui donne des réductions pour des billets de train ou un leasing pour un vélo électrique ou encore une compensation en brut sur le salaire.

Les packages sont détaillés dans la retranscription de l'interview (Voir ANNEXE 6 : Retranscription entretien avec Valérie Marien).

Elle ajoute que d'autres initiatives en faveur de l'environnement sont prises. Récemment, Deloitte a racheté un terrain qui allait être construit. A la place, ils ont créé une forêt où les collaborateurs peuvent aller planter des arbres (qui est devenu la « Deloitte Forest »). Par ailleurs, lorsque Deloitte construit de nouveaux bâtiments, ils s'assurent que ceux-ci soient 100% CO2 neutral et donc n'émette aucune émission de CO2. D'autres exemples sont donnés dans l'annexe (Voir ANNEXE 6 : Retranscription entretien avec Valérie Marien).

Ils lancent également des campagnes de communication et informent les jeunes candidats lors des processus de recrutement sur toutes les initiatives prises dans le but de les motiver à travailler chez Deloitte, pas uniquement pour la carrière et le salaire mais aussi car cela cadre avec leur engagement climatique.

Concernant les canaux de communication pour cibler les jeunes, Deloitte privilégie LinkedIn mais aussi Instagram et Facebook. Ils publient différentes campagnes sur chacun de ces réseaux comme par exemple « Career at Deloitte » ou encore des campagnes orientées sur les événements qu'ils organisent ou, sur les initiatives « vertes » qu'ils prennent.

Ensuite, Deloitte a conclu des partenariats avec de nombreuses universités. Ils essayent d'être présents lors d'un maximum d'événements comme les job-fairs pour se faire connaître et s'ancrer dans la tête des jeunes.

Ils organisent également des événements en interne durant lesquels ils invitent leurs collaborateurs junior à participer, en les réunissant pour discuter de sujets actuels comme par exemple le développement durable.

Elle précise que c'est principalement lors de ces événements que Deloitte partage sur sa culture d'entreprise auprès des jeunes mais ils fonctionnent également avec un système d'ambassadeurs. Des employés se portent donc volontaires pour devenir ambassadeur Deloitte et leur rôle va être de donner aux jeunes candidats l'envie de venir travailler dans l'entreprise en diffusant des messages positifs sur leur propre expérience.

Valérie Marien recommande de rester à l'écoute des attentes et besoins des jeunes qui sont en évolution constante afin d'adapter la stratégie de recrutement, sans jamais prendre rien pour définitivement acquis.

#### 1.2.4 Entretien avec Sandro Bossignore

En complément aux interviews de professionnels du secteur RH, j'ai jugé intéressant d'effectuer une entrevue avec un jeune talent afin de mieux appréhender la perspective des candidats à l'embauche. J'ai donc réalisé mon dernier entretien avec Sandro Bossignore, qui fait partie de la génération Y, il est Junior Consultant chez Hudson par qui il a été recruté voici un an.

Nous avons commencé par aborder le sujet de la crise du Covid-19. Il a expliqué que la crise sanitaire avait modifié ses attentes par rapport à la vie en entreprise. Il porte notamment beaucoup d'attention à la flexibilité que son employeur lui permet d'avoir grâce à l'organisation du travail hybride (télétravail partiel + bureau). Originaire de Liège, il explique qu'auparavant, c'était inenvisageable pour lui d'aller travailler dans une autre ville comme Bruxelles. Cependant, depuis que le télétravail est devenu la norme, cela lui a ouvert de nombreuses portes.

Il rapporte qu'après avoir été diplômé, il a été contacté par quelques entreprises sur LinkedIn dans le but de le recruter. Il n'a fait quasiment aucune candidature spontanée, à part auprès d'un des Big Four (Deloitte).

Sandro Bossignore explique que pour choisir son futur employeur, il s'est basé prioritairement sur le contenu de la fonction, ensuite sur le package salarial et les possibilités d'évolution de carrière. Il mentionne également que la taille de l'entreprise et son secteur d'activité n'avaient pas d'influence sur son choix tant que le contenu de la fonction l'intéressait.

La réputation de l'entreprise a aussi compté étant donné qu'il s'est renseigné sur différentes plateformes comme LinkedIn ou encore Glassdoor (un site Internet sur lequel les employés partagent anonymement leurs avis sur l'environnement de travail de leur entreprise précédente ou actuelle). Le lieu de travail n'était pas un critère prioritaire étant donné que les bureaux d'Hudson sont situés à Bruxelles et qu'il réside en province.

L'image que renvoyait la marque employeur d'Hudson était plutôt positive, ce qui l'a conforté dans son choix. Il explique par ailleurs que si il devait lui-même émettre un avis sur ce site, celui-ci serait positif car il retrouve une cohérence entre ce que l'entreprise promet et ce qu'il se passe réellement, notamment concernant les possibilités d'apprentissage et les responsabilités confiées rapidement. Si l'entreprise avait eu des avis négatifs donnant l'impression d'un environnement de travail toxique ou de mauvaises conditions de travail, cela aurait certainement influencé son choix et il n'aurait pas postulé.

## 2. Etude quantitative

Dans un second temps, j'ai mené une étude quantitative auprès des générations Y et Z dans le but d'affirmer ou d'infirmer leurs attentes et leurs besoins tels qu'ils sont décrits dans l'analyse de la littérature au moment de choisir leur futur employeur. Cette étude nous permettra ensuite de synthétiser les tendances actuelles sur le marché du travail pour ce groupe-cible.

Le questionnaire ciblait principalement les personnes appartenant à ces deux générations. Il s'agit donc des jeunes talents qui sont définis pour rappel comme étant : les étudiants en dernière année, récemment diplômés, avec une première courte première expérience (moins de 2 ans) et principalement des bacheliers/masters (Verbeke C. et Biesemans L. 2022).

### 2.1 Elaboration du questionnaire

J'ai donc créé un questionnaire sur Google Form, composé de 22 questions, dont 21 fermées et 1 ouverte (Voir ANNEXE 1 : Questionnaire de l'enquête quantitative). Il s'agit d'un questionnaire d'administration indirecte (Paquet, G., Schrooten, V., Simon, S., 2020) étant donné que je l'ai d'abord partagé auprès de mon entourage et ensuite également diffusé sur les réseaux sociaux comme Facebook, LinkedIn et Instagram. J'ai donc utilisé ces réseaux sociaux comme principaux canaux de diffusion étant donné que ma cible est principalement active sur ces derniers. Cet outil est très pratique et m'a permis de faire ressortir les tendances concernant les besoins et les attentes des jeunes talents.

Concernant le système de graduation, j'ai utilisé une échelle de Likert en 5 points et j'ai demandé à chaque répondant de donner une note de 1 à 5 (1 : pas du tout d'accord, 2 : pas d'accord, 3 : ni d'accord, ni en désaccord, 4 : d'accord, 5 : tout à fait d'accord) concernant les critères qui pouvaient être déterminants pour choisir leur futur employeur.

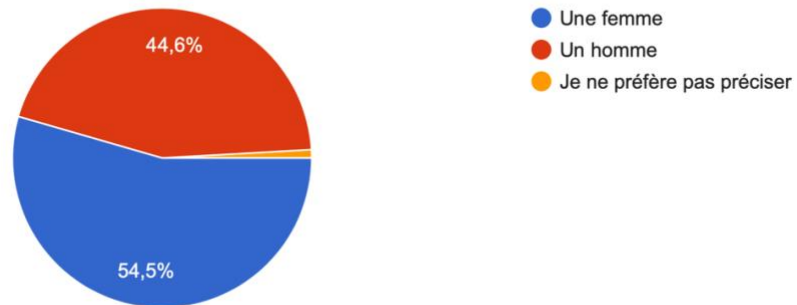
### 2.2 Analyse des données quantitatives

Dans cette partie, nous allons donc analyser les résultats de l'étude quantitative menée auprès des générations Y et Z. Au niveau du champs d'analyse effectif, il y a un total de 112 répondants. Le questionnaire a été mis en circulation durant une période d'un mois, du 27 juin au 27 juillet 2023. La cible était donc les jeunes appartenant aux générations Y et Z, peu importe leur sexe et domaine d'étude.



Êtes-vous ?

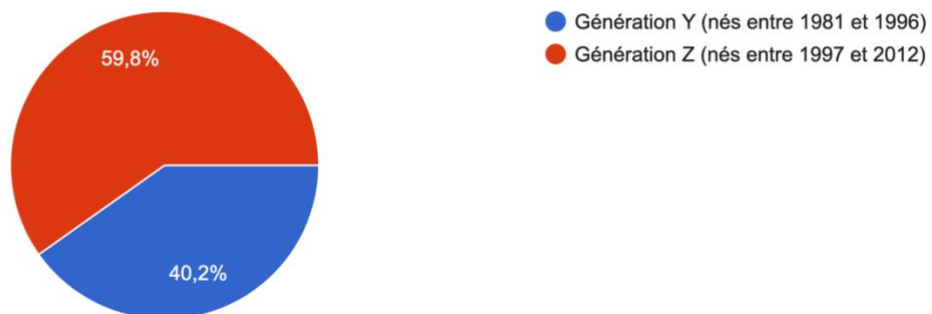
112 réponses



Pour la répartition des genres dans cet échantillon, nous avons une majorité de femmes répondantes. Cependant, la proportion femmes/hommes reste relativement équilibrée avec 55% de femmes et 45% hommes.

Quelle est votre tranche d'âge ?

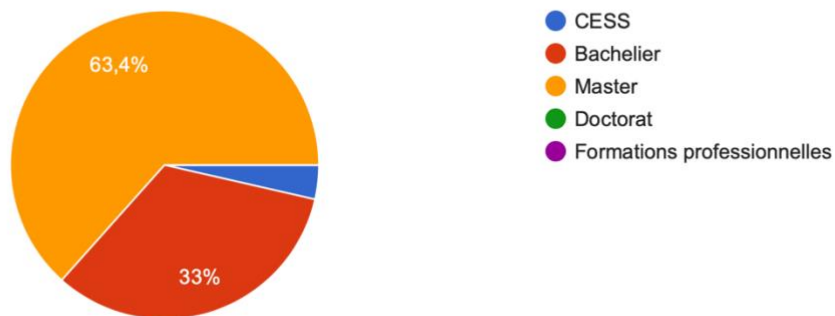
112 réponses



Les participants appartiennent pour 60% à la génération Z et 40% à la génération Y.

### Quel niveau de diplôme avez-vous obtenu/allez-vous obtenir ?

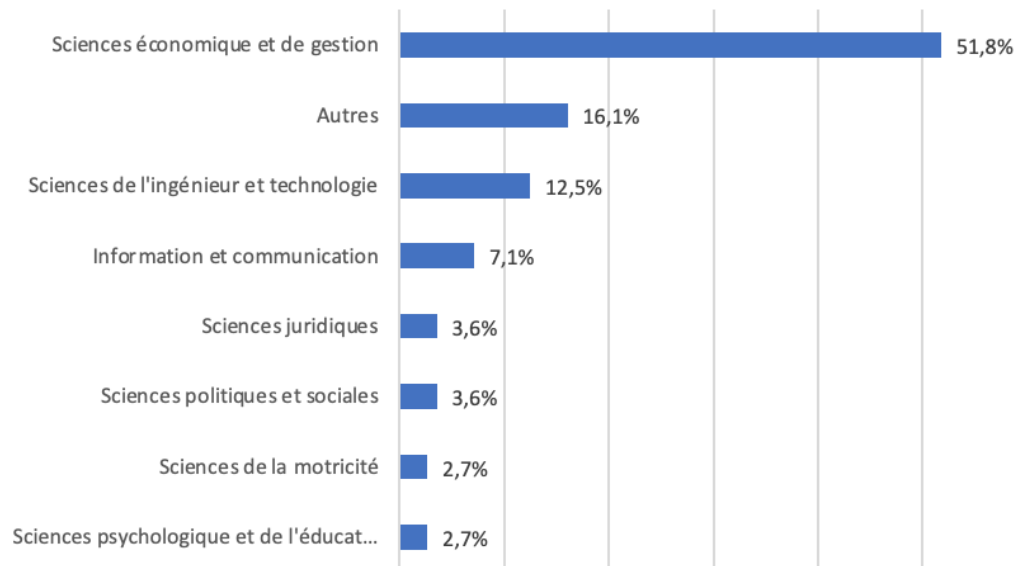
112 réponses



Voici la répartition selon le niveau de diplôme des répondants. Nous pouvons observer qu'un peu moins de 2/3 des répondants (63%) ont un niveau master, 33% d'entre eux ont obtenu un bachelier et 4% d'entre eux ont obtenu le CESS. Notre échantillon est donc majoritairement composé de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ou universitaire.

### Quel est votre domaine d'étude ?

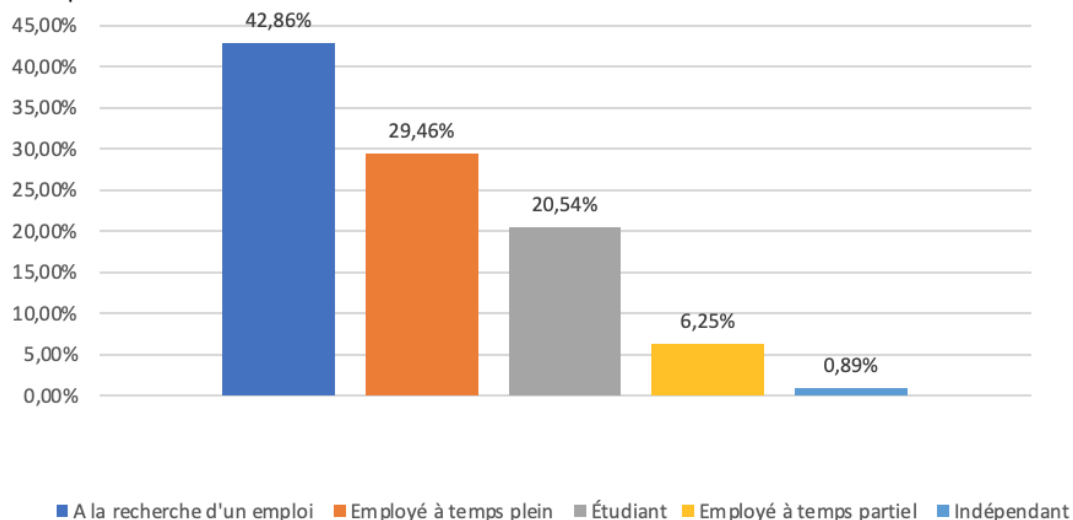
112 réponses



Nous voyons ici les différents domaines d'étude de nos répondants. Une majorité (52%) ont suivi ou suivent des études de sciences économique et de gestion. 13% d'entre eux ont fait des études en sciences de l'ingénieur ou technologie.

## Quel est votre situation sur le marché du travail ?

112 réponses

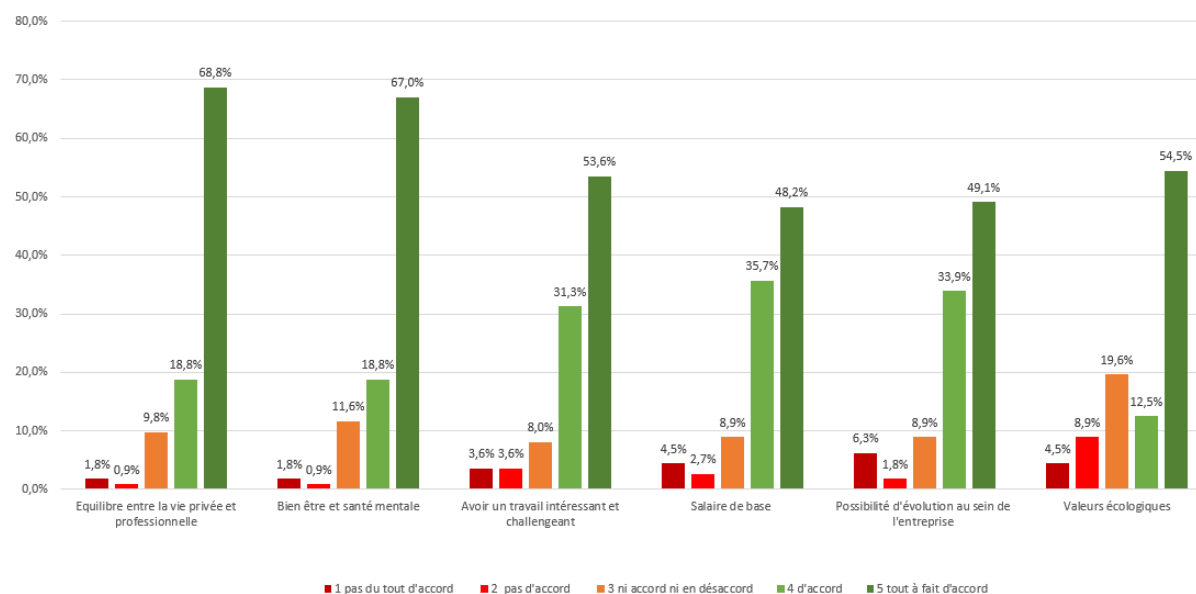


Pour ce qui concerne la situation actuelle sur le marché de travail de nos répondants :

- La majorité (43%) sont actuellement en recherche d'emploi,
- 30% d'entre eux sont déjà employés à temps plein,
- 21% sont encore étudiants,
- 6% sont employés à temps partiel
- 1% sont indépendants.

Ces critères sont-ils importants à vos yeux pour choisir votre futur employeur ? (Veuillez attribuer pour chaque proposition une note en fonction de son importance à vos yeux. 1 : pas d'accord, 5 : tout à fait d'accord)

112 réponses



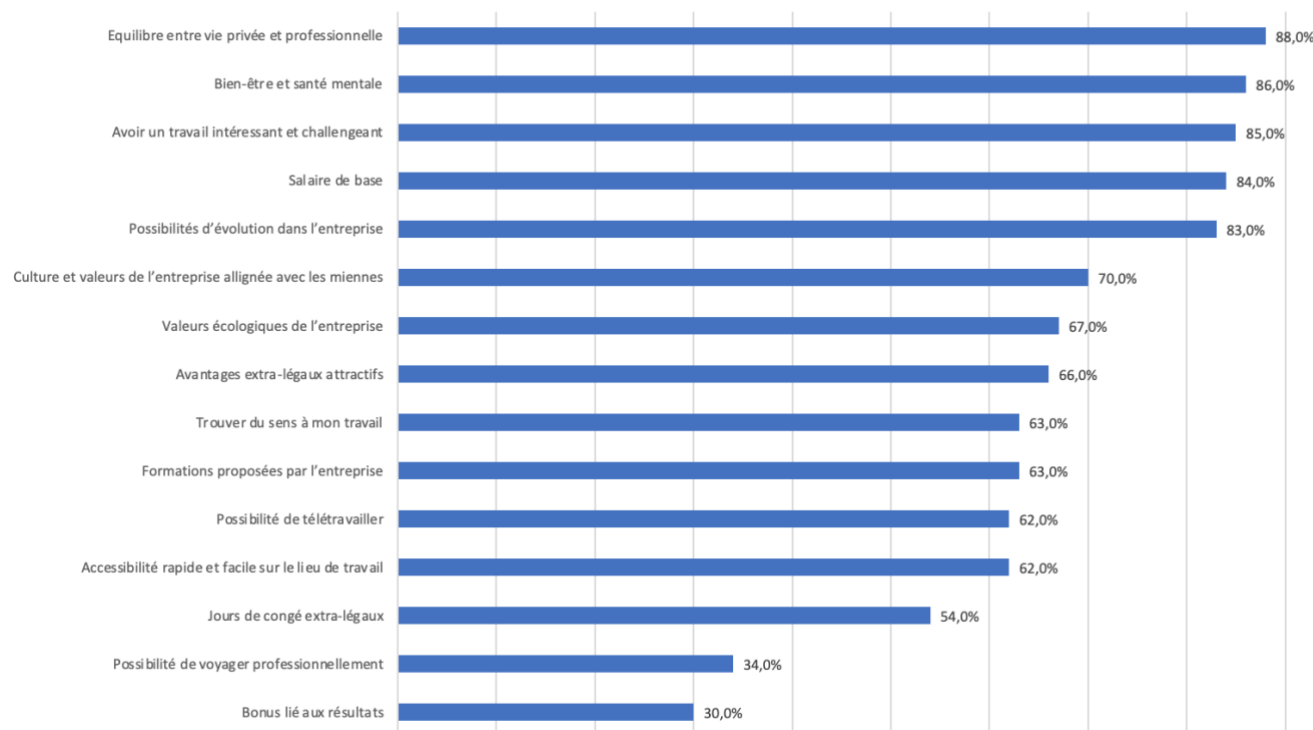
Il a été demandé aux répondants d'attribuer une note de 1 à 5 allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » (selon l'échelle de Likert) à chaque critère en fonction de son importance quant au choix d'un futur employeur. Les critères suivants étaient repris :

- le salaire de base,
- les bonus liés aux résultats,
- les jours de congé extra-légaux,
- le bien-être et la santé mentale,
- Les possibilités d'évolution dans l'entreprise,
- l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle,
- les formations proposées par l'entreprise,
- avoir un travail intéressant et challengeant,
- avantages extra-légaux attractifs,
- valeurs écologiques de l'entreprise,
- accessibilité rapide et facile au lieu de travail,
- possibilité de télétravailler,
- culture et valeurs de l'entreprise alignées avec les miennes,
- possibilité de voyager professionnellement,
- trouver du sens à mon travail

Pour hiérarchiser l'importance relative de chacun de ces critères, voici le classement dégressif d'adhésion (% cumulé des répondants « d'accord » et « tout à fait d'accord »). Les critères ci-dessous arrivent en tête des attentes des jeunes Y et Z. L'analyse des autres critères se trouve dans les annexes (Voir ANNEXE 2 : Analyse critères de la question 6).

### Critères d'importance quant au choix du futur employeur

Pourcentage cumulé des répondants d'accord et tout à fait d'accord, 112 répondants par critère



En premier lieu, on retrouve **l'équilibre entre la vie privée et professionnelle** et puis le **bien-être et la santé mentale** pour respectivement 88% et 86% des répondants qui estiment que ce sont des critères essentiels dans le choix de leur futur employeur.

Nous remarquons que le facteur **avoir un travail intéressant et challengeant** suscite également l'adhésion de 85% des répondants.

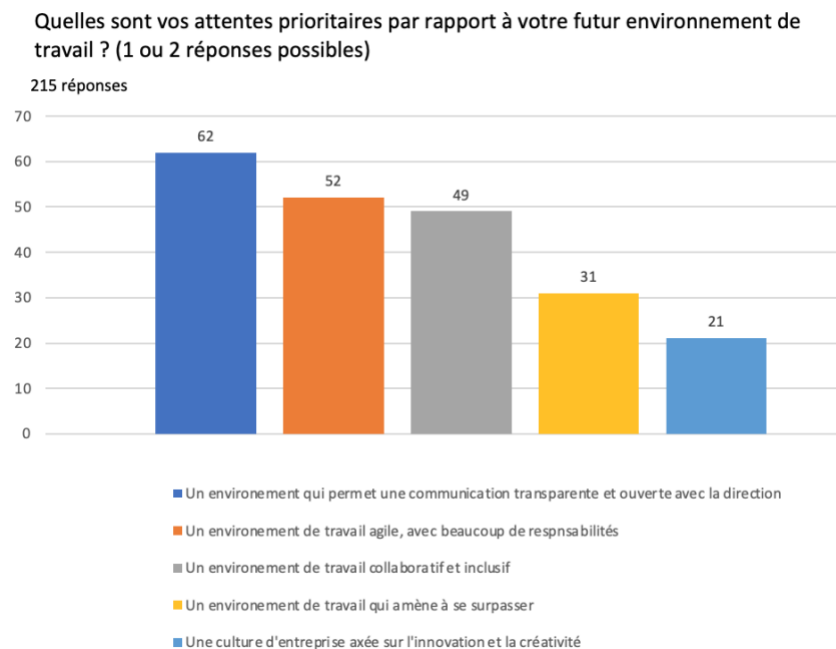
Au niveau du **salaire de base**, les résultats indiquent qu'un total de 84% des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord sur l'importance du salaire de base qui reste donc un critère décisif dans leur choix.

La **possibilité d'évolution au sein de l'entreprise** est un critère recherché par 83% de notre échantillon.

70% de nos jeunes répondants recherchent également une entreprise qui a **une culture et des valeurs alignées avec les leurs**.

Nous trouvons ensuite le critère **valeurs écologiques** de l'entreprise recherché par près de 67% de notre échantillon.

Les répondants accordent une certaine importance aux autres critères cités, mais ce ne sont pas des critères prioritaires dans le choix de leur futur employeur (Voir ANNEXE 2 : Analyse critères de la question 6).

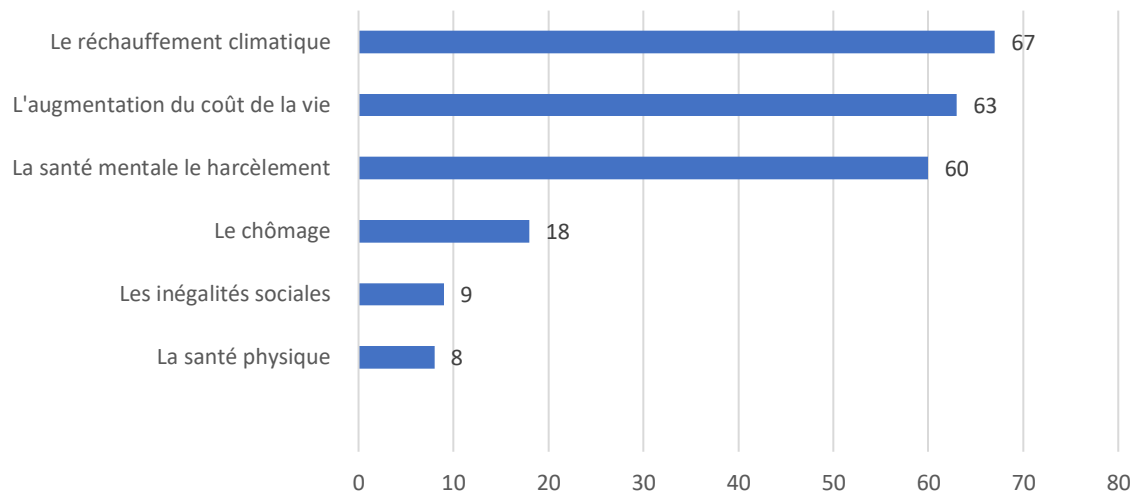


Pour cette question, les répondants avaient le choix de donner 1 ou 2 réponses. Nous avons obtenu un total de 215 réponses pour 112 répondants. Les trois attentes prioritaires par rapport à leur futur environnement de travail sont dans l'ordre :

- Un environnement qui permet une communication transparente et ouverte avec la direction
- Un environnement de travail agile, avec beaucoup de responsabilités
- Un environnement de travail collaboratif et inclusif

Qu'est ce qui vous préoccupe plus ? (1 ou 2 réponses possible)

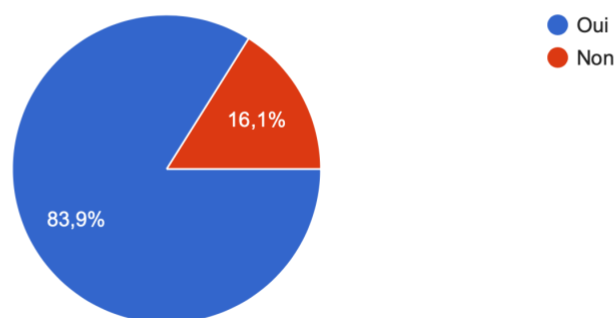
225 réponses



Le réchauffement climatique, l'augmentation du coût de la vie et la diminution du pouvoir d'achat sont les questions qui préoccupent le plus les jeunes générations, suivis par la santé mentale et le harcèlement.

Souhaitez-vous que l'entreprise pour laquelle vous travaillez mette en place des actions pour limiter son empreinte écologique/contribuer à lutter contre le réchauffement climatique ?

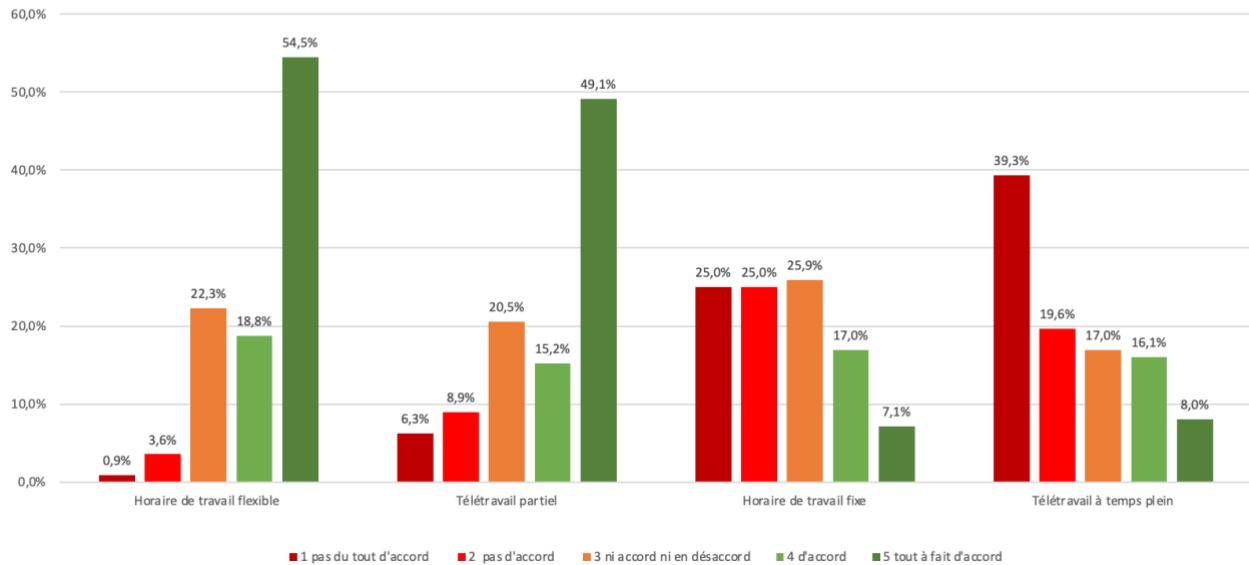
112 réponses



Une grande majorité des jeunes talents (plus de 8 sur 10) souhaite que l'entreprise pour laquelle ils travaillent ou vont travailler mette en place des actions pour limiter son empreinte écologique et/ou contribuer à lutter contre le réchauffement climatique.

Quelles sont vos attentes en termes de flexibilité au travail ? (Veuillez attribuer pour chaque proposition une note au critère en fonction de son importance à vos yeux. 1 : pas d'accord, 5 : tout à fait d'accord)

112 réponses



Au niveau des attentes en terme de flexibilité au travail, nous remarquons que les jeunes générations accordent beaucoup d'importance à pouvoir bénéficier d'un horaire de travail flexible plutôt qu'un système avec un horaire de travail fixe. Concernant le télétravail, ils souhaitent principalement pouvoir pratiquer du télétravail à temps partiel et sont contre l'idée d'arriver à du télétravail à temps plein, les contacts humains restent donc essentiels à leurs yeux.

Quel rôle joue la technologie et la digitalisation dans votre choix d'employeur ?

112 réponses



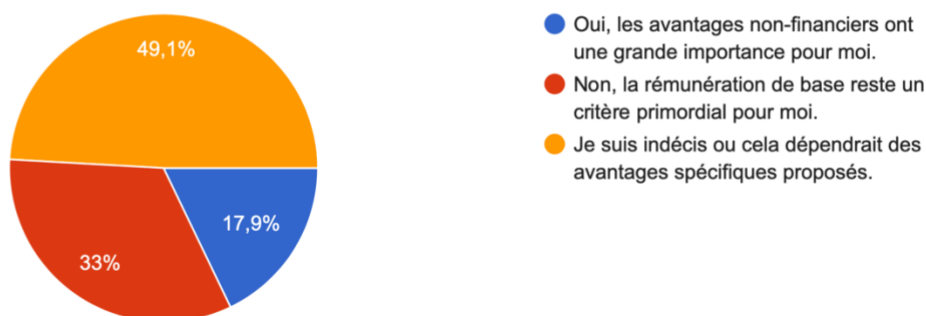
Pour près de 6 répondants sur 10, la technologie et la digitalisation joue un rôle déterminant



dans leur choix de futur employeur.

Êtes-vous prêt à accepter une rémunération de base légèrement inférieure si l'employeur offre des avantages non-financiers attractifs ?

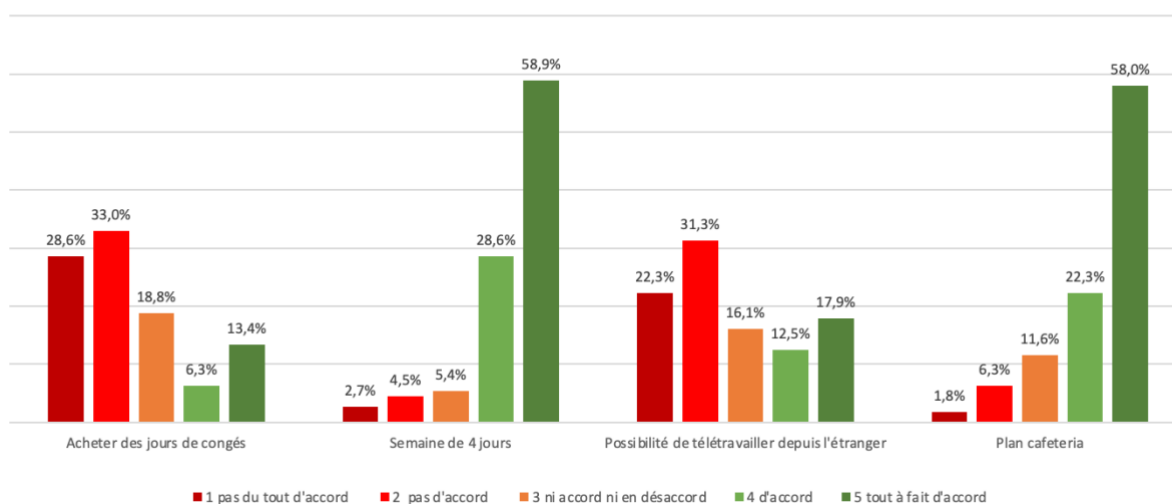
112 réponses



La majorité des répondants sont indécis quant au fait d'accepter une rémunération légèrement inférieure si l'employeur offrait des avantages non-financiers attractifs ou cela dépendrait des avantages spécifiques proposés. 33% d'entre eux estiment tout de même que la rémunération de base reste un critère primordial.

Laquelle de ces nouvelles formules vous intéresse le plus ? (Veuillez attribuer pour chaque proposition une note en fonction de son importance à vos yeux. 1 : pas d'accord, 5 : tout à fait d'accord)

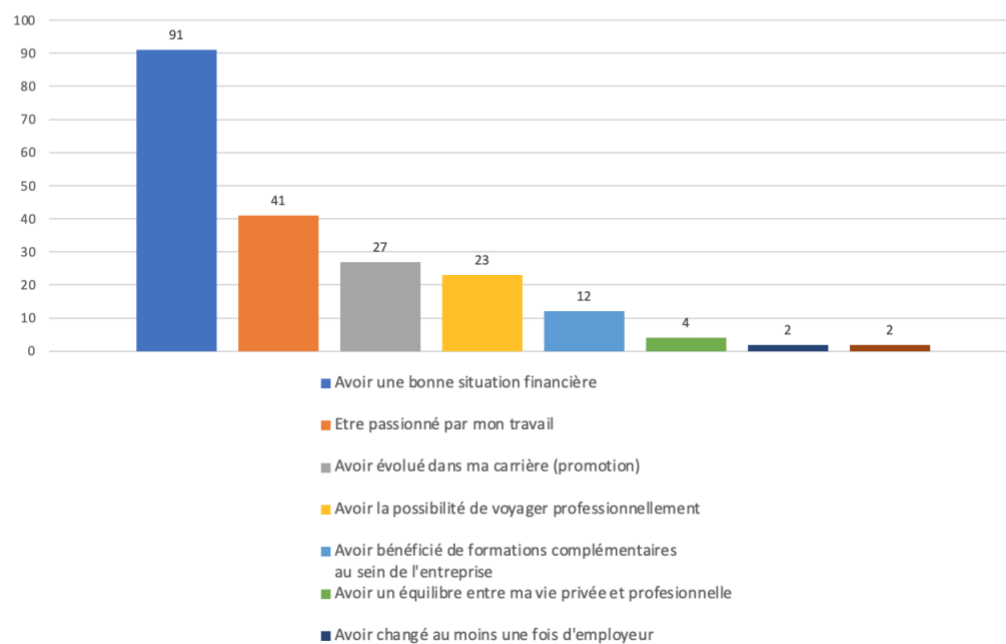
112 réponses



Les semaines de travail permettant de concentrer les prestations sur 4 jours au lieu de 5 (mais dans le cadre d'un contrat temps plein) ainsi que le plan cafeteria qui permet à l'employé de choisir lui-même certains avantages extra-légaux dans la limite d'un certain budget sont les nouvelles formules qui intéressent le plus les jeunes.

Quelles sont vos principales aspirations par rapport à votre situation professionnelle endéans les 5 ans à venir ? (1 ou 2 réponses possibles)

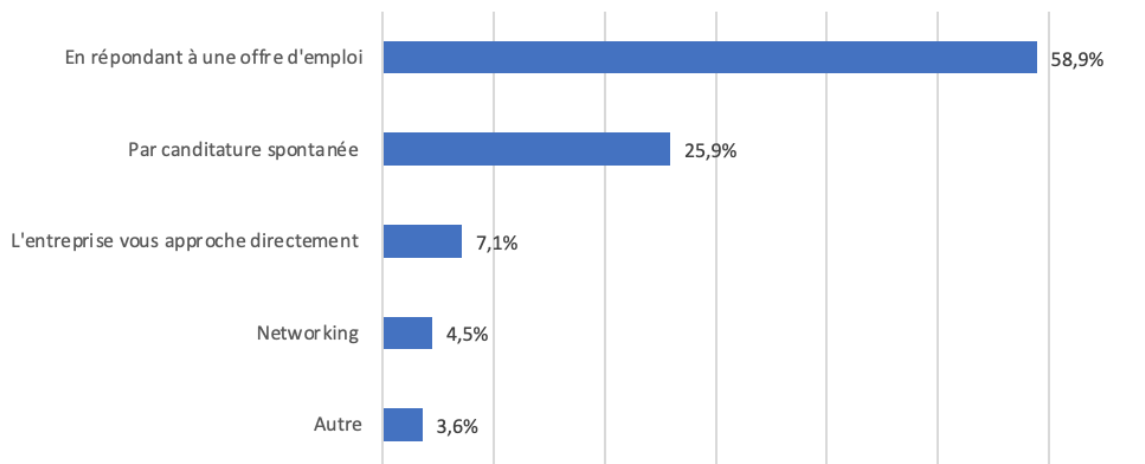
202 réponses



Les aspirations des jeunes talents par rapport à leur évolution professionnelle endéans les 5 ans à venir sont principalement d'obtenir une bonne situation financière. Ensuite, d'avoir un bon équilibre entre la vie privée et professionnelle. Et seulement en 3<sup>ème</sup> position, d'être passionné par son travail.

De quelle manière envisagez-vous de trouver votre premier emploi ? (ou l'avez-vous trouvé si vous travaillez déjà - 1 ou 2 réponses possibles)

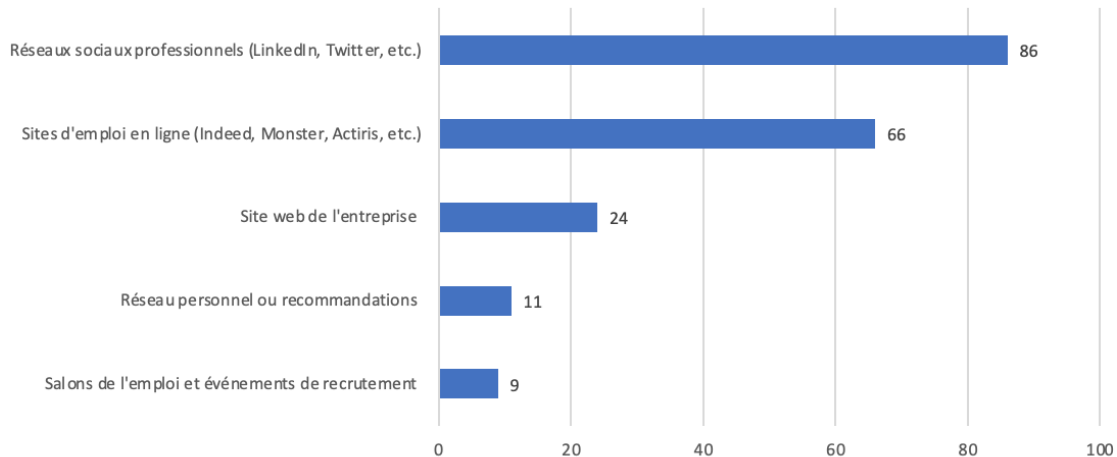
112 réponses



Près de 6 participants sur 10 envisage de trouver ou a déjà trouvé un premier emploi en répondant à une offre d'emploi et 1/4 d'entre eux le feront par candidature spontanée.

Comment préférez-vous recevoir des informations sur les opportunités d'emploi et les offres d'emploi ? (1 ou 2 réponses possibles)

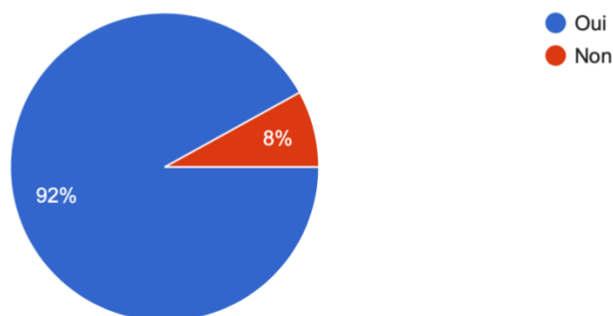
196 réponses



Les jeunes talents attendent de trouver les informations sur les opportunités ou offres d'emploi principalement via les reseaux sociaux professionnels tel que LinkedIn ou sur les sites d'emploi en ligne.

Est-ce que la notoriété d'une entreprise dont vous recevez une offre de travail influence votre prise de décision ?

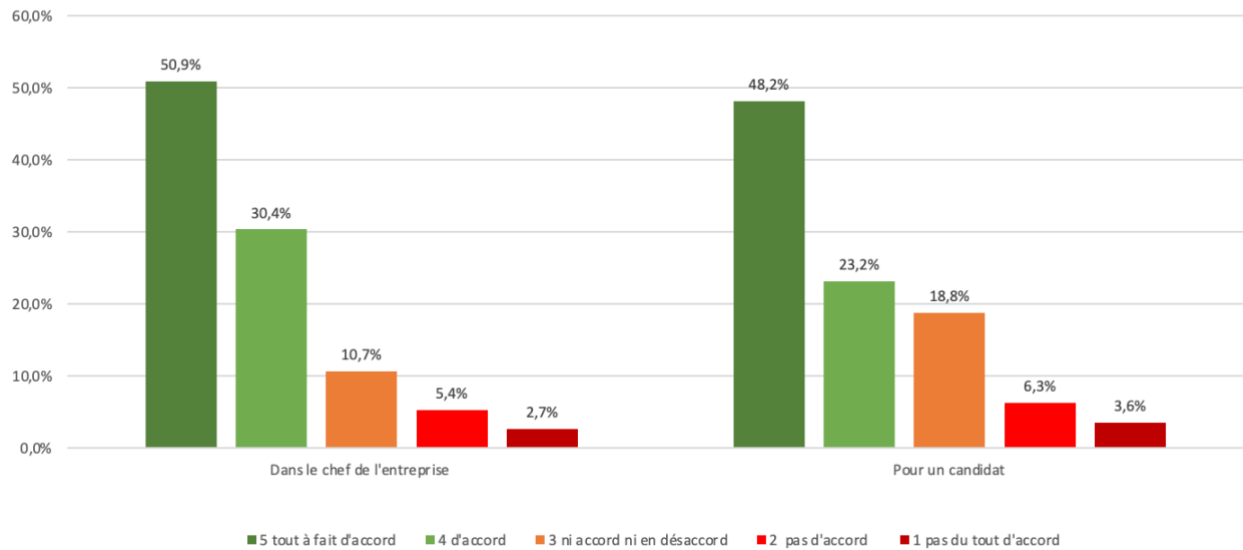
112 réponses



Pour plus de 90% des répondants la notoriété d'une entreprise dont ils reçoivent une offre de travail influence leur prise de decision.

Quelle est l'importance d'être présent et actif sur LinkedIn ? ? (Veuillez attribuer pour chaque proposition une note au critère en fonction de son importance à vos yeux. 1 : pas d'accord, 5 : tout à fait d'accord)

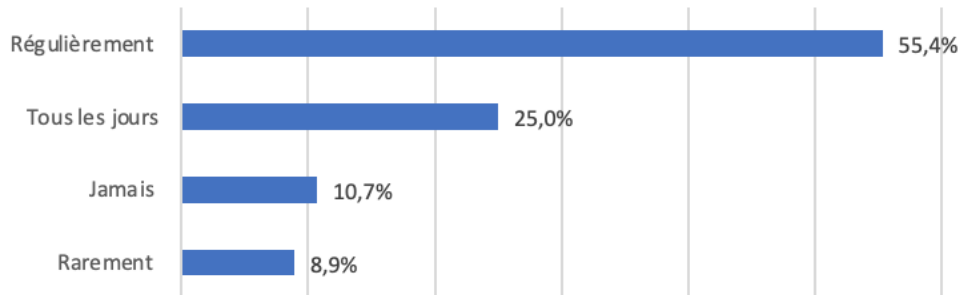
112 réponses



La présence sur LinkedIn tant dans le chef de l'entreprise que du candidat est clairement un must pour la grosse majorité de notre échantillon.

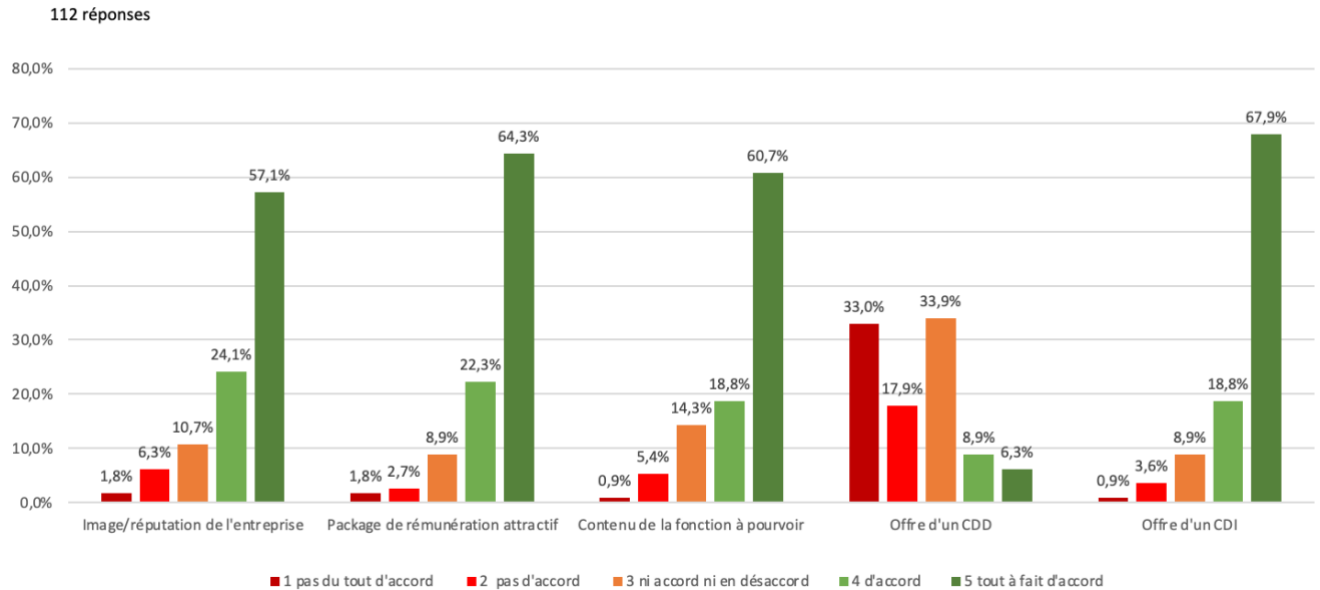
A quelle fréquence vous rendez-vous sur LinkedIn ?

112 réponses



Plus de 8 répondants sur 10 se rendent régulièrement voire quotidiennement sur cette plateforme qui est clairement leader dans les réseaux sociaux professionnels.

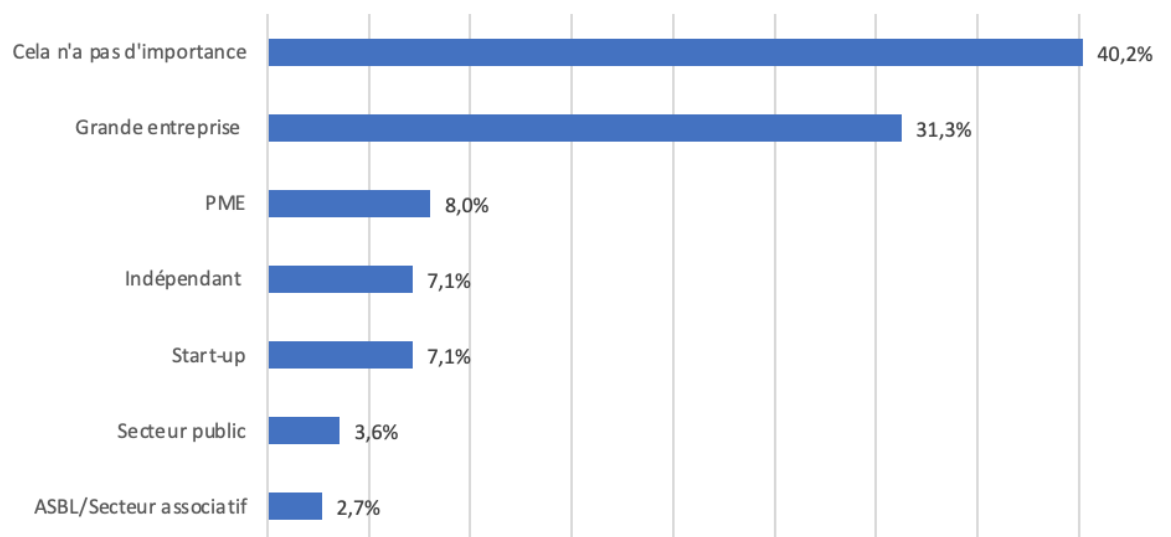
Parmi ces éléments, qu'est ce qui vous motive à postuler pour un emploi ? (1 : pas d'accord, 5 : tout à fait d'accord)



La question suivante cherchait à déterminer quels éléments motivent un jeune candidat à faire le pas et postuler pour un emploi. Nous remarquons qu'offrir un CDI est le critère le plus important. Vient ensuite l'offre d'un package de rémunération attractif, le contenu de la fonction à pourvoir et enfin l'image et la réputation de l'entreprise. Les jeunes talents sont par contre clairement très peu intéressés à se voir proposer un CDD.

Quel type d'organisation vous correspond le mieux ?

112 réponses



Pour 40% des répondants, le type d'organisation pour laquelle ils postulent n'a pas d'importance. Cependant, 31% d'entre eux aspirent à travailler ou travaillent pour une grande entreprise. Derrière, nous retrouvons les PME pour 8% puis pour une minorité de 7% les start-ups ainsi que la volonté de se lancer en tant qu'indépendant.

La dernière question ouverte de cette étude quantitative portait sur les modifications des attentes par rapport au travail suite à la crise du Covid-19. Il ressort de cette crise qu'une majorité des répondants recherche désormais une plus grande flexibilité et la possibilité de télétravailler (à temps partiel) et pour une autre partie des répondants, cela n'a eu aucun impact sur leurs attentes vis-à-vis du travail.

## Partie 3 : Analyse des résultats

### Synthèse des résultats

Nous pouvons à présent tirer des conclusions des résultats des études qualitatives et quantitatives après les avoir confrontées à la théorie. Les critères suivants ressortent prioritairement concernant les attentes et besoins des jeunes talents :

- **Meilleur équilibre vie privée/professionnelle** : En effet, la majorité des jeunes candidats recherche un meilleur équilibre entre la vie privée et professionnelle et souhaite pouvoir bénéficier d'un droit à la déconnexion.
- **Bien-être et santé mentale** : Ce sont des sujets très sensibles auxquels les jeunes accordent beaucoup d'attention.
- **Une culture et des valeurs alignées avec celles des jeunes** : Il est essentiel pour eux que leur futur employeur mette en avant et fasse vivre une culture d'entreprise et des valeurs avec lesquelles les jeunes sont en accord.
- **Valeurs écologiques** : Nous avons pu démontrer par l'étude quantitative que l'une des préoccupations principales des générations X et Y aujourd'hui est le réchauffement climatique et la majorité d'entre eux souhaite que leur employeur prenne des initiatives pour lutter contre ce phénomène.
- **Le contenu de la fonction** : Le contenu de la fonction est aussi un facteur très important étant donné que les jeunes sont à la recherche d'un travail intéressant et challengeant.
- **Le salaire de base** : Nous avons également pu confirmer tant par l'étude quantitative que par l'analyse de la littérature que l'augmentation du coût de la vie préoccupait toujours les jeunes et la rémunération reste donc un facteur motivationnel indispensable.
- **Des possibilités d'évolution** : Les jeunes diplômés attendent un environnement de travail leur offrant des perspectives d'évolution.

Ils accordent donc une grande importance aux conditions de travail qui leur sont proposées et ont un sens critique développé. Les nouvelles générations qui intègrent petit à petit le marché du travail sont donc très exigeantes vu la multitude d'opportunités professionnelles, les jeunes talents expriment la volonté de postuler à diverses offres d'emploi disponibles et d'explorer chaque processus de recrutement jusqu'au bout avant de prendre une décision.

Les jeunes générations accordent également une grande importance à la flexibilité des horaires de travail, et apprécient nettement moins les horaires fixes. En ce qui concerne le télétravail, la majorité d'entre eux préfère le télétravail partiel et sont opposés à l'idée d'un télétravail à temps plein, soulignant ainsi l'importance de maintenir les interactions humaines à leurs yeux.

Si dans la recherche documentaire il est apparu que les avantages non-financiers comptaient énormément, cela dépendra en pratique de quels avantages non-financiers sont proposés et comment ils seront mis en avant et communiqués. Les avantages non-financiers peuvent donc utilement compléter le salaire de base, mais il faudra faire des efforts pour bien communiquer à leur sujet pour qu'ils soient perçus comme des critères réellement attractifs et différenciants.

Au niveau de l'environnement de travail, les résultats indiquent que les jeunes souhaitent majoritairement un environnement qui permette une communication transparente et ouverte avec le management ainsi qu'une entreprise agile qui offre beaucoup de responsabilités.

En ce qui concerne la marque employeur, les résultats indiquent que la notoriété de l'entreprise influence directement la prise de décision des jeunes talents. Cependant, quand on leur demande de choisir entre ce critère et d'autres, l'image et la réputation de l'entreprise n'est toutefois pas le critère auquel ils font attention prioritairement.

Les jeunes cherchent les informations concernant les offres d'emploi principalement sur les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn et se rendent très régulièrement sur ces réseaux et aussi sur les sites d'emploi en ligne.

Les jeunes expriment des opinions divergentes quant au type d'organisation qu'ils préfèrent. Pour un peu moins de la moitié d'entre eux, cela n'a pas d'importance, tandis qu'une autre partie préfère pour travailler au sein d'une grande entreprise.

## Validation/invalidation des hypothèses

Au terme de cette recherche, nous allons pouvoir déterminer dans quelle mesure et avec quelles nuances les hypothèses de départ peuvent être validées.

### **1. Développer une marque employeur forte et attrayante permet d'attirer les jeunes talents dans un contexte de marché du travail tendu et à l'heure de la digitalisation**

Les résultats de cette étude permettent de confirmer cette hypothèse. En effet, les données récoltées démontrent qu'en développant une marque employeur forte, une entreprise peut se créer une réputation positive et attirante qui contribuera à séduire les jeunes talents étant donné que ceux-ci se renseignent souvent sur l'entreprise sur les réseaux sociaux au préalable. De plus, dans un contexte de marché tendu, cela peut en effet constituer un avantage concurrentiel lorsqu'un jeune talent se trouve face à plusieurs offres d'emploi. Cependant, nous avons pu voir



qu'il ne suffisait pas d'avoir une bonne réputation pour convaincre, d'autres facteurs sont à prendre en compte. Développer sa marque employeur est donc un moyen efficace mais qui doit être complété par d'autres (comme les approches qui vont être décrites ci-dessous) dans le cadre d'une stratégie globale afin d'atteindre les objectifs de recrutement.

**2. Mettre en avant son engagement environnemental contribue à attirer les jeunes talents en pénurie sur le marché**

Nous pouvons également confirmer cette deuxième hypothèse. Les jeunes accordent une grande importance à la question environnementale et notre recherche, tant sur le plan théorique que par les résultats d'enquête obtenus, montre que les jeunes souhaitent de manière quasi unanime que leur employeur prenne des initiatives en faveur du climat et de la lutte contre le réchauffement climatique. Ce positionnement contribuera à renforcer sa marque employeur. Il est donc essentiel pour les entreprises qui veulent attirer des profils jeunes d'incorporer cette thématique dans leur stratégie en mettant l'accent sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

**3. Favoriser un environnement de travail qui permet un bon équilibre entre vie privée et professionnelle contribue à attirer les jeunes talents dans un contexte de marché du travail tendu et à l'heure de la digitalisation**

Nous pouvons affirmer qu'en favorisant un environnement de travail qui permette de trouver un bon équilibre entre la vie privée et professionnelle, une entreprise attirera plus facilement un jeune talent dans le contexte actuel de marché tendu. En effet, les résultats de l'étude montrent que cela fait clairement partie des valeurs des générations Y et Z. Ils recherchent donc un employeur qui offre des conditions de travail flexibles et qui favorise cet équilibre. De plus, étant ultraconnectés, cela leur permet de pratiquer plus largement le télétravail. Veiller à cet aspect contribue donc également à se positionner comme employeur de choix et à se démarquer de la concurrence.

**4. Utiliser des plateformes de recrutement en ligne et les réseaux sociaux permet d'attirer les jeunes talents dans un contexte de marché du travail tendu et à l'heure de la digitalisation**

Les jeunes sont très actifs sur les réseaux sociaux. En développant une présence numérique forte, l'entreprise aura dès lors plus de facilité à attirer les jeunes candidats. De plus, nous avons vu qu'utiliser ces plateformes permet une diffusion large des offres d'emploi étant donné que la majorité des jeunes talents se rendent régulièrement sur les réseaux tels que LinkedIn. Il s'agit

donc de canaux très efficaces pour les atteindre. Nous avons également vu que ces plateformes permettent aux entreprises de se mettre en valeur en partageant du contenu sur sa culture, ses valeurs et son environnement de travail. C'est donc un excellent moyen pour développer sa marque employeur en complément à notre première hypothèse.

## Limites de la recherche

Je souhaiterais à présent exposer les différentes limites auxquelles j'ai été confrontées lors de mes recherches pour ce travail.

Tout d'abord, il convient de souligner que les résultats de ce mémoire donnent des tendances d'ordre général et ne s'appliquent pas à un contexte spécifique. De plus, la recherche ne concerne pas un type de jeune en particulier, les besoins et attentes étant bien entendu très personnels et dépendant de chaque individu.

Ensuite, les tendances en matière de recrutement évoluent très rapidement. Les résultats de cette recherche constituent donc une photographie de la situation actuelle. Les technologies évoluent de façon constante ainsi que les attentes et besoins des jeunes générations et il faut donc continuellement suivre l'actualité du recrutement et faire évoluer ses stratégies en conséquence au risque de devenir obsolète rapidement.

Au niveau de mon études quantitative, du point de vue du champ d'analyse, avec un total de 112 répondants, il s'agit d'un échantillon relativement restreint et il y a donc un risque que les résultats soient légèrement biaisés.

Par ailleurs, cette enquête inclut tous les étudiants sans aucune restriction concernant leur profil. Cependant, il serait possible de mener une recherche plus spécifique en ciblant un groupe précis d'étudiants. Il y a également une sur-représentation d'étudiants en économie dans notre échantillon ce qui pourrait potentiellement biaiser les résultats.

Enfin, notons que cette problématique implique de nombreux facteurs comme nous avons pu le voir tels que la marque employeur, la rémunération, la culture d'entreprise, les possibilités d'évolution etc...Il n'était pas possible de traiter chaque thème en profondeur dans le cadre d'une seule recherche.

Chaque entreprise et chaque contexte étant unique, il convient donc d'adapter sa stratégie par rapport aux différentes hypothèse émises à la réalité spécifique de l'entreprise et du marché du

travail dans lequel elle opère. Ce travail donne donc un aperçu général mais chacun de ces thèmes pourrait faire l'objet d'une recherche dédiée et détaillée.

Il est donc important de prendre en compte ces limites lors de la lecture de ce mémoire ou l'interprétation des résultats.

## Perspectives de recherches

Lors de la rédaction de ce travail, je n'ai exploré que de façon générale les nouveaux outils digitaux qui aident au recrutement mais il serait intéressant de leur consacrer une recherche plus approfondie étant donné que ces outils sont en plein essor, puisque l'on parle même d'uberisation du recrutement.

J'ai également limité mes recherches sur les Big Four mais la stratégie très développée de ces entreprises mériterait de leur consacrer également une recherche spécifique, leurs tactiques en la matière pouvant éventuellement servir (ou non) d'exemple.

Nous avons également vu les tendances et évolutions dans les besoins et attentes propres à chaque génération vis-à-vis des employeurs. Nous pouvons toutefois nous poser la question de savoir si les comportements des jeunes sont principalement liés à la génération à laquelle ils appartiennent ou plutôt à la situation actuelle du marché du travail. Ceux-ci réalisent qu'ils sont fort prisés à la fin de leurs études. Par conséquent, ils se permettent peut-être d'être plus exigeants dans leur recherche d'emploi étant donné que le marché est très demandeur et qu'ils ont en quelque sorte l'embaras du choix. Il pourrait donc être intéressant de faire une étude plus poussée sur cette question.

Enfin, comme mentionné dans les limites de la recherche, la présente étude aborde de nombreux sujets. Chaque thème pourrait faire l'objet d'une étude dédiée. A titre d'exemple, une recherche approfondie pourrait être consacrée à l'entreprise LinkedIn vu le rôle prépondérant que ce réseau social professionnel racheté par Microsoft est parvenu à développer dans le marché du travail et son très gros potentiel.

## Recommandations

Nous pouvons à l'issue de la présente recherche émettre quelques recommandations pour les entreprises qui éprouvent des difficultés à engager de jeunes talents dans ce contexte de marché du travail tendu. En effet, différentes stratégies peuvent utilement être mises en place afin d'attirer et convaincre ces derniers :

- Développer une image de marque employeur forte et attrayante à travers les réseaux sociaux pour attirer l'attention des jeunes talents. Cependant, il faudra être attentif à rester cohérent et faire vivre les valeurs et la culture d'entreprise, au risque de rompre le contrat psychologique entre le candidat et l'entreprise,
- Mettre en avant l'engagement environnemental de l'entreprise en faisant attention à ne pas faire du greenwashing,
- Mettre l'accent sur la flexibilité qui favorise un équilibre entre la vie privée et professionnelle tant au niveau des horaires que de la praticabilité du télétravail,
- Utiliser les réseaux sociaux comme moyen de recrutement,
- Etablir des partenariats avec des universités ou hautes écoles,
- Suivre les tendances sur la digitalisation des processus de recrutement en raison des nouvelles opportunités potentielles,
- Offrir un environnement de travail qui permet à la fois une communication transparente avec le management, qui doit être agile et offrir également des responsabilités aux jeunes travailleurs,
- Mettre en place des politiques qui favorisent le bien-être et la santé mentale des employés,
- Avoir un processus de recrutement et une prise de décision rapide et transparent, étant donné que les jeunes candidats peuvent avoir initié plusieurs procédures de sollicitations simultanément,
- Offrir une expérience candidat positive,
- Donner la possibilité aux jeunes de travailler de manière transversale sur plusieurs projets.

Il est bien sûr nécessaire pour une entreprise d'adapter sa stratégie en fonction de ses propres besoins. De plus, il n'existe pas de solution « universelle » pour attirer les jeunes talents. En effet, chacun d'entre eux a ses propres attentes et besoins et nécessite une approche personnalisée

Enfin, les entreprises se doivent d'être innovantes dans un contexte en constante évolution et tenter d'être précurseur dans les méthodes de recrutement afin de se différencier de la concurrence.

## Conclusion générale

Ce travail avait donc pour but de répondre à la question de recherche suivante : « *Comment une entreprise peut-elle attirer les jeunes talents dans un contexte de marché du travail tendu et à l'heure de la digitalisation ?* »

La recherche documentaire a permis dans un premier temps de mieux appréhender les attentes et besoins des générations Y et Z. En effet, dans le contexte de marché de travail tendu que nous vivons actuellement, il est essentiel que les entreprises mettent en place des stratégies axées sur la compréhension des besoins et des attentes des jeunes talents qui ont assez radicalement évolué par rapport aux générations précédentes. Ils attachent beaucoup plus d'importance que leurs aînés à l'idée que le travail doit être une source de bien-être : ils travaillent pour vivre mais ils ne vivent pas pour travailler.

Etant donné la pénurie de jeunes candidats disposant des compétences et du profil recherché, les entreprises doivent redoubler d'efforts pour parvenir à les attirer.

Notre recherche a pu confirmer l'importance de développer pour ce faire une marque employeur forte et attractive dans le but d'attirer et de recruter des jeunes diplômés en se différenciant des autres entreprises. Cela implique de développer une culture d'entreprise cohérente, qui sera diffusée en s'appuyant sur une communication interne et externe forte.

Le package de rémunération proposé devra être suffisamment attractif mais il faudra surtout adapter son style de management aux spécificités de ces nouvelles générations Y et Z pour parvenir également à les fidéliser.

Les jeunes recrues sont en effet beaucoup moins attachées à l'entreprise qu'à leur épanouissement personnel et seront beaucoup plus volatiles et changeront probablement à plusieurs reprises d'employeur durant leur carrière. Ils sont donc plus mobiles et moins fidèles mais sont devenus beaucoup plus exigeants.

Nous avons également pu confirmer que la question environnementale était un sujet qui préoccupe réellement les nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail. Les entreprises qui souhaitent faire la différence et attirer plus de candidats doivent dès lors montrer leur engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique en mettant des actions concrètes en place.

Concernant les méthodes de recrutement, il est frappant de constater à quel point la digitalisation joue désormais un rôle décisif dans l'attraction des jeunes talents. En effet, être efficacement présent en ligne sur des canaux de communication tels que LinkedIn, Facebook ou Instagram (voire peut-être Tik-Tok un jour) contribue à construire une image de marque forte auprès des jeunes en développant en même temps sa marque employeur, ce qui permet de mener le recrutement digital avec succès. La digitalisation permet également de pouvoir organiser et proposer du télétravail et des horaires flexibles qui sont devenus des éléments primordiaux aux yeux des jeunes.

En conclusion, attirer les jeunes talents dans un contexte de marché du travail tendu et à l'heure de la digitalisation demande de la part des entreprises de déployer beaucoup d'efforts et d'avoir une approche proactive et adaptative.

En investissant dans tous les aspects et recommandations émises précédemment, les entreprises mettront toutes les chances de leur côté pour parvenir à attirer et recruter. Cependant, les attentes et les besoins des jeunes talents étant en constante évolution, il est primordial de continuer à adapter ses stratégies au fil du temps en fonction des nouvelles tendances.

Il faudra également utiliser, mais à bon escient, les nouvelles possibilités que l'intelligence artificielle en plein essor offrira probablement dans le futur, en veillant à ce que le côté humain reste toutefois prépondérant pour ne pas tomber dans une digitalisation à outrance.

## Bibliographie

76 % des employeurs belges éprouvent des difficultés à pourvoir leurs postes vacants, alors qu'ils prévoient de ralentir le rythme des embauches au cours du 3ème trimestre 2022 – *ManpowerGroup Belgium*. (2022, 19 mai). En ligne, consulté le 23 janvier 2023. Récupéré de <https://www.manpowergroup.be/fr/2022/05/19/76-des-employeurs-belges-eprouvent-des-difficultes-a-pourvoir-leurs-postes-vacants-alors-qu'ils-prevoient-de-ralentir-le-rythme-des-embauches-au-cours-du-3eme-trimestre-2022/>

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Baléo, M., & Canivenc, S. (2022). Les attentes des jeunes vis-à-vis du travail après la pandémie. Dans *Mines ParisTech*. En ligne, consulté le 18 avril 2023. Récupéré de <https://www.cerna.minesparis.psl.eu/Donnees/data19/1941-Working-Paper-Attentes-des-jeunes-et-travail-Final.pdf>

Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M. & Cherif, K. (2019). Chapitre 2. Recrutement numérique. Dans : , E. Baudoin, C. Diard, M. Benabid & K. Cherif (Dir), *Transformation digitale de la fonction RH* (pp. 49-101). Paris: Dunod.

Berthon, P., Ewing, M. T., & Hah, L. L. (2005). Captivating company : dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Biesmans, L. (2023, 16 février). Lunch and Learn Young Graduate Recruitment. [Présentation Power Point]. Bruxelles : Hudson.

*BNP Paribas et the Boson Project publient la première étude sur la Génération Z « La Grande InvaZion »* - *BNP Paribas*. (2015, 20 janvier). BNP Paribas. En ligne, consulté le 5 mai 2023. Récupéré de <https://group.bnpparibas/communiquede-presse/bnp-paribas-boson-project-publient-premiere-etude-generation-grande-invasion>

Cordier-Chemarin V. (2017). *RH: Le défi des générations*, *Revue RH*, vol.20, n°2.

Cure for chronic health care staff shortages ? More student places. (2018, 31 mai). *South China Morning Post*. En ligne, consulté le 13 février 2023. Récupéré de <https://www.scmp.com/news/hong-kong/health-environment/article/2148653/student-intakes-be-boosted-hong-kong-tackles>

Dalmas, M. & Lima, M. (2016). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, 90, 151-174. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0151>

Degraux, X. (2022, 21 novembre). *Belgique : LinkedIn franchit le cap des 4 Mio de membres. Formations et consultance à distance en marketing digital et réseaux sociaux*. En ligne, consulté le 14 juin 2023. Récupéré de <https://www.xavierdegraux.be/belgique-linkedin-franchit-le-cap-des-4-mio-de-membres>

Dennison, K. (2021, November 12). *Why Companies Are Struggling To Find Good Talent During The Great Resignation*. Forbes. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/karadennison/2021/11/11/why-companies-are-struggling-to-find-good-talent-during-the-great-resignation/?sh=190550e11e6f>

Dunski, P. C. (2023, 27 janvier). *La « marque employeur », un atout pour attirer les talents*. Le Soir. Récupéré de <https://www.lesoir.be/491117/article/2023-01-27/la-marque-employeur-un-atout-pour-attirer-les-talents>

Emploi et chômage | Statbel. (2022, 13 décembre). Récupéré de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>

Employers Aren't Just Whining – the “Skills Gap” Is Real. (2017, 6 décembre). *Harvard Business Review*. Récupéré de <https://hbr.org/2014/08/employers-arent-just-whining-the-skills-gap-is-real>

Epiphane, C. (2021). Chapitre 1. Comprendre les enjeux actuels et futurs des organisations. Dans : , C. Epiphane, *Marque employeur, mode d'emploi: Attirez vos candidats et fidélisez vos collaborateurs* (pp. 33-85). Paris: Dunod. Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2084/marque-employeur-mode-d-emploi--9782100819621.htm>

Faucounneau, A. (2021, 18 juin). Les différentes générations et leurs besoins au travail. Récupéré de <https://fr.linkedin.com/pulse/les-diff%C3%A9rentes-g%C3%A9n%C3%A9rations-et-leurs-besoins-au-albane-faucounneau>

*Four in ten European employers struggle to attract employees* | SD Worx. (2022, août 25). En ligne, consulté le 5 juin 2023. Récupéré de <https://www.sdworx.com/en-en/about-sd-worx/press/2022-08-25-four-ten-european-employers-struggle-attract-employees>

Frimousse, S. & Peretti, J. (2021). *Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19*. *Question(s) de management*, 31, 151-206. <https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>

Frivold, M. (2018, 22 janvier). Pourquoi et comment intégrer un graduate program ? JobTeaser. En ligne, consulté le 21 février 2023. Récupéré de <https://www.jobteaser.com/fr/advice/1-les-graduate-programs-c-est-de-saison?reloadCookieBanner=true>

Gentina, É. & Delécluse, M. (2018). Introduction. Dans : É. Gentina & M. Delécluse (Dir), *Génération Z: Des Z consommateurs aux Z collaborateurs* (pp. 1-6). Paris: Dunod.



Guarino, A. (2017, 1 septembre). *Labor shortage in the United States becoming an increasingly dire issue*. *Global Risk Insights*. En ligne, consulté le 13 février 2023. Récupéré de <https://globalriskinsights.com/2017/09/labor-shortage-united-states-dire-issue/>

Guillemard, A. (2023, March 30). [Infographie] *Le rapport au travail selon les générations - Mieux. Mieux*. En ligne, consulté le 4 août 2023. Récupéré de <https://www.mieux-lemag.fr/articles/nouveaux-usages-travail/infographie-le-rapport-au-travail-selon-les-generations/>

Guillot-Soulez, C., Charbonnier-Voirin, A., & Chastenet, E. (2019). *L'influence de la marque employeur perçue des Big Four sur leur attractivité organisationnelle*. *ResearchGate*. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/336771442\\_L%27influence\\_de\\_la\\_marque\\_employeur\\_percue\\_des\\_Big\\_Four\\_sur\\_leur\\_attractivite\\_organisationnelle](https://www.researchgate.net/publication/336771442_L%27influence_de_la_marque_employeur_percue_des_Big_Four_sur_leur_attractivite_organisationnelle)

Guillot-Soulez, C. & Roussillon Soyer, C. (2022). Capital de marque employeur et attractivité organisationnelle des *Big Four*. *Revue de gestion des ressources humaines*, 124, 58-79. <https://doi.org/10.3917/grhu.124.0058>

Hudson. (2023, 1 mars) *Avantages non-financiers* [Présentation Power Point]. Bruxelles : Hudson

Hudson (2023, 16 février) *Young Graduate Recruitment* [Présentation Power Point]. Bruxelles : Hudson

Jones, H. (2018, 21 mai). *UK financial sector wants global talent on tap after Brexit*. *U.S.* En ligne, consulté le 13 février 2023. Récupéré de <https://www.reuters.com/article/us-britain-eu-banks-immigration/uk-financial-sector-wants-global-talent-on-tap-after-brexid-idUSKCN1ILOWY>

*La Belgique 55e (sur 64 pays) sur l'indice mondial de la main-d'œuvre 2022 de ManpowerGroup (Total Workforce Index) – ManpowerGroup Belgium*. (2022, 15 décembre). En ligne, consulté le 20 janvier 2023. Récupéré de <https://www.manpowergroup.be/fr/2022/12/15/la-belgique-55e-sur-64-pays-sur-lindice-mondial-de-la-main-doeuvre-2022-de-manpowergroup-total-workforce-index/>

Laborde, O. (2021, 1 avril). Quand sécurité psychologique rime avec performance - Harvard Business Review France. HBR France. En ligne, consulté le 23 février 2023. Récupéré de <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/02/33241-quand-securite-psychologique-rime-avec-performance/>

Les attentes des jeunes par rapport à un employeur. (2022). Dans *Le Forem*. Le Forem. En ligne, consulté le 17 avril 2023. Récupéré de <https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/chiffres-et-analyses/analyse-enquete-motivation-202209.pdf>

LibreTexts Inc. (2022). La théorie de l'hygiène et de la motivation de Herzberg. *Global*. Récupéré de [https://query.libretexts.org/Francais/Livre\\_%3A\\_Introduction\\_aux\\_affaires\\_\(OpenStax\)/09%3A\\_Motiver\\_les\\_employ%C3%A9s/9.06%3A\\_La\\_th%C3%A9orie\\_de\\_l'hygi%C3%A8ne\\_et\\_de\\_la\\_motivation\\_de\\_Herzberg](https://query.libretexts.org/Francais/Livre_%3A_Introduction_aux_affaires_(OpenStax)/09%3A_Motiver_les_employ%C3%A9s/9.06%3A_La_th%C3%A9orie_de_l'hygi%C3%A8ne_et_de_la_motivation_de_Herzberg)

LinkedIn Talent Solutions. (2022). L'avenir du recrutement 2023. France : LinkedIn. Récupéré de <https://business.linkedin.com/fr-fr/talent-solutions/ressources/future-of-recruiting>

Loufrani-Fedida, S. & Saint-Germes, È. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, 7, 13-40. <https://doi.org/10.3917/grh.132.0013>

Mallya, P. (2018, 3 janvier). India Wants To Go All In On AI, But Must First Tackle Shortage Of Talent And Data. Forbes. En ligne, consulté le 13 février 2023. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/prakashmallya/2018/01/02/india-wants-to-go-all-in-on-ai-but-must-first-tackle-shortage-of-talent-and-data/>

ManpowerGroup. (2018) Belgium Survey Report Talent Shortage. Belgique : ManpowerGroup. Récupéré de [https://v2.manpower.be/rails/active\\_storage/blobs/eyJfcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaHBBdklLLiwiZXhwIjpudWxsLCJwdXliOiJibG9iX2lkIn19--9a1141e56d9c33908b9338d14846bbe059f83523/1\\_Belgium\\_Survey\\_Report\\_TalentShortage\\_2018\\_ManpowerGroup\\_%20ENG.pdf](https://v2.manpower.be/rails/active_storage/blobs/eyJfcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaHBBdklLLiwiZXhwIjpudWxsLCJwdXliOiJibG9iX2lkIn19--9a1141e56d9c33908b9338d14846bbe059f83523/1_Belgium_Survey_Report_TalentShortage_2018_ManpowerGroup_%20ENG.pdf)

ManpowerGroup. (2018, 12 juin). *ManpowerGroup Employment Outlook Survey – Q3 2018*. EN ligne, consulté le 14 février 2023. Récupéré de <https://www.manpowergroup.co.uk/the-word-on-work/meos-q318/>

*Marché de l'emploi sous tension en Belgique : intentions de recrutement en recul et pénuries de talents en hausse – ManpowerGroup Belgium*. (2023, 14 mars). E, ligne, consulté le 5 mai 2023. Récupéré de <https://www.manpowergroup.be/fr/2023/03/14/marche-de-lemploi-sous-tension-en-belgique-intentions-de-recrutement-en- recul-et-penuries-de-talents-en-hausse/>

Michel Ferrary, professeur de management à l'Université de Genève. (2018, 17 mai). *Inégalités entre baby-boomers et « millennials » : le conflit de générations*. Le Temps. En ligne, consulté le 18 mars 2023. Récupéré de <https://www.letemps.ch/economie/carrieres/inegalites-entre-babyboomers-millennials-conflit-generations>

Moriaux, V. (2022, 14 février). Après avoir signé chez une des Big 4, vous pouvez travailler presque partout. *Trends*. En ligne, consulté le 16 mai 2023. Récupéré de <https://trends.levif.be/entreprises/apres-avoir-signe-chez-une-des-big-4-vous-pouvez-travailler-presque-partout/>

Ollivier, D., Tanguy, C. (2017). *Génération Y & Z: Le grand défi intergénérationnel*. De Boeck Supérieur. Récupéré de <https://www.cairn.info/generations-y-et-z--9782807307162.htm>

Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Pénurie de talents. (2018). Manpower. En ligne, consulté le 13 février 2023. Récupéré de <https://www.manpower.be/fr/penurie-de-talents>

Pouget, J. (2013). *Intégrer et manager la génération Y*. Google Books. En ligne, consulté le 11 avril 2023. Récupéré de [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=2\\_S1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT148&dq=la+g%C3%A9n%C3%A9ration+Y&ots=4wJch0WzK3&sig=VBnCb9kPHc8OG\\_CYYL3TWttLzAc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=la%20g%C3%A9n%C3%A9ration%20Y&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=2_S1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT148&dq=la+g%C3%A9n%C3%A9ration+Y&ots=4wJch0WzK3&sig=VBnCb9kPHc8OG_CYYL3TWttLzAc&redir_esc=y#v=onepage&q=la%20g%C3%A9n%C3%A9ration%20Y&f=false)

*Pourquoi un bon Employer Branding attire les bons candidats ?* (s. d.). Partena Professional. Récupéré de <https://www.partena-professional.be/fr/nouvelles/pourquoi-un-bon-employer-branding-attire-les-bons-candidats>

Prodhon, G. M. N. (2014, 1 décembre). German population drop spells skills shortage in Europe's powerhouse. U.S. En ligne, consulté le 13 février 2023. Récupéré de <https://www.reuters.com/article/us-europe-demographics-germany-idUSKCN0JF23Q20141201>

Rodier, A., & Thomas, J. (2022, 23 janvier). *Le rapport des jeunes au travail, une révolution silencieuse*. Le Monde. En ligne, consulté le 6 juin 2023. Récupéré de [https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/01/23/quete-de-sens-immediate-mobilite-accrue-le-rapport-des-jeunes-au-travail-une-revolution-silencieuse\\_6110648\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/01/23/quete-de-sens-immediate-mobilite-accrue-le-rapport-des-jeunes-au-travail-une-revolution-silencieuse_6110648_3234.html)

Sankara, M. (2022, 28 mars). *+35 chiffres clés sur LinkedIn à connaître en 2022*. www.linkedin.com. En ligne, consulté le 23 juin 2023. Récupéré de <https://www.linkedin.com/pulse/35-chiffres-cl%C3%A9s-sur-linkedin-%C3%A0-connaître-en-2022-mamadou-sankara?originalSubdomain=fr>

Shadowing Days | Deloitte Belgium. (s. d.). Deloitte Belgium. En ligne, consulté le 23 mars 2023, Récupéré de <https://www2.deloitte.com/be/en/events/careers/2023/shadowing-days.html>

Service Public Régional de Bruxelles. (s. d.). *Déterminer la taille de votre entreprise*. Bruxelles Économie et Emploi. En ligne, consulté le 5 mai 2023. Récupéré de <https://economie-emploi.brussels/taille-entreprise>

Soir, P. L. (2023, 7 avril). Chômage : Bruxelles obtient le plus haut taux avec 11,5 % (infographies). *Le Soir*. En ligne, consulté le 31 mai 2023. Récupéré de <https://www.lesoir.be/506085/article/2023-04-07/chomage-bruxelles-obtient-le-plus-haut-taux-avec-115-infographies?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Dlastyear%26sort%3Ddate%2520desc%26word%3Dinactifs>

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Harper Perennial.

Stenger, S. (2015). « Pourquoi travaille-t-on dans un cabinet d'audit « Big Four » ? : Fonctions du système «up or out » : contrôle, compétition et prestige social». *These.fr*. Récupéré de <https://www.theses.fr/2015EHEC0002>

*Talent Shortage Survey*. (2022). ManpowerGroup.com. En ligne, consulté le 19 février 2023. Récupéré de <https://www.manpower.fi/en/employers/worklife-trends/talent-shortage-survey?source=google.com>

Taux de chômage. (s. d.). ONEM Statistiques interactives. En ligne, consulté le 23 mars 2023. Récupéré de [https://www.onem.be/interactivestats/unemploymentRates/unemploymentRates.jsf;jsessionid=XSn3ehYpGPzUZfqw10zA\\_4mHV88UEA\\_O8jTOEqKB.node?faces-redirect=true&nocid=true&dswid=2232](https://www.onem.be/interactivestats/unemploymentRates/unemploymentRates.jsf;jsessionid=XSn3ehYpGPzUZfqw10zA_4mHV88UEA_O8jTOEqKB.node?faces-redirect=true&nocid=true&dswid=2232)

*Trouvez des candidat es qualifié es pour votre poste à pourvoir*. (2023). En ligne, consulté le 6 juin 2023. Récupéré de <https://fr-fr.facebook.com/business/pages/post-job>

The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millenials Survey. (2022). Dans *Deloitte*. En ligne, consulté le 16 avril 2023. Récupéré de [https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf?icid=learn more content click?icid=learn more content click](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf?icid=learn%20more%20content%20click?icid=learn%20more%20content%20click)

The Key to Retaining Young Workers ? Better Onboarding. (2022, 12 mai). Harvard Business Review. En ligne, consulté le 22 février 2023. Récupéré de <https://hbr.org/2022/05/the-key-to-retaining-young-workers-better-onboarding>

Verbeke, C. (2023, 16 février). Young Graduate Program. [Présentation Power Point]. Bruxelles : Hudson.

Waermoes, Manon. *Comment les Big Four peuvent-ils attirer les jeunes des générations Y et Z en développant leur marque employeur et ce principalement via les réseaux sociaux, tel que LinkedIn ?*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2023. Prom. : Agie De Selsaeten, Sandrine. Récupéré de <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:38697>