

Haute Ecole  
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

# Quel est l'impact de la marque employeur sur l'attraction et la rétention des jeunes talents au sein des Big Four ?

Mémoire présenté par :

**Julien PARENT**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2023-2024

Promoteur :

**Marine DE RIDDER**

Boulevard Brand Whitlock 6- 1150 Bruxelles



Haute Ecole  
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

# Quel est l'impact de la marque employeur sur l'attraction et la rétention des jeunes talents au sein des Big Four ?

Mémoire présenté par :

**Julien PARENT**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2023-2024

Promoteur :

**Marine DE RIDDER**

Boulevard Brand Whitlock 6- 1150 Bruxelles

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer ma sincère gratitude à ma promotrice, Madame Marine De Ridder, pour son accompagnement sans faille tout au long de la rédaction de ce mémoire. Ses conseils avisés, sa disponibilité constante et sa réactivité ont été des atouts inestimables dans l'accomplissement de ce travail. Sa guidance éclairée m'a permis de naviguer avec assurance à travers les complexités de ce projet de recherche.

Je suis également reconnaissant envers l'ICHEC Brussels Management School pour la qualité de l'enseignement reçu. Les connaissances acquises au cours de mon parcours académique ont été essentielles pour l'élaboration de ce mémoire. Je remercie également l'école pour les outils méthodologiques mis à disposition des étudiants, facilitant grandement la rédaction de travaux académiques. Un remerciement spécial à Madame Isabelle de Quirini, qui a été une personne-relais précieuse tout au long du parcours stage et mémoire.

Un grand merci à l'entreprise Deloitte qui m'a ouvert ses portes en tant que stagiaire au sein du département SAP. Les facilités mises en place par l'entreprise ont grandement contribué à la réussite de mon stage, enrichissant mon expérience professionnelle. Je tiens à remercier chaleureusement Madame Ariane Kislanski, mon maître de stage et manager sur le projet, pour son leadership, ses conseils pratiques et son accompagnement au quotidien, ainsi que Madame Robine De Roover, ma personne de référence en ressources humaines, pour son soutien et sa compréhension.

Je suis également très reconnaissant envers toutes les personnes interviewées qui ont accepté de partager leur temps et leurs perspectives : Madame Sophie Martin, Monsieur Edouard du Bois de Vroylande, Monsieur Youri Van Daele, Monsieur Loïc Maréchal, Madame Anne Vilar, et Madame Luna Praet. Leur participation a été cruciale pour enrichir le contenu de ce mémoire.

Enfin, mes remerciements les plus chaleureux vont à ma famille, mes amis et mes proches, qui m'ont soutenu inconditionnellement tout au long de ces mois intenses. Leur encouragement et leur soutien constant m'ont permis de surmonter les défis rencontrés et de mener à bien ce projet. À tous, je vous remercie du fond du cœur pour votre aide précieuse qui a largement contribué à la réalisation de ce travail.

Mon mémoire de fin d'études marque le point culminant de mon parcours académique, un voyage rythmé par des hauts et des bas, et qui couronne six années d'études intenses et exigeantes. Aujourd'hui, c'est avec un sentiment de fierté et d'accomplissement que je vous invite à découvrir mon mémoire. Il est temps de prendre du plaisir à parcourir les résultats de ces nombreuses années de dévouement et d'apprentissage.

**DECLARATION SUR L'HONNEUR SUR LE RESPECT DES REGLES DE REFERENCEMENT ET SUR L'USAGE DES IA GENERATIVES DANS LE CADRE DU MEMOIRE EOU D'UN TRAVAIL**

**Pour les travaux et le mémoire, l'étudiant mentionne sur la page de garde qu'il a pris connaissance des règles en matière de référencement des sources et qu'il les a respectées dans le travail en question, en insérant et signant le paragraphe suivant :**

« Je soussigné, PARENT Julien, 2023-2024, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

**L'étudiant(e) doit également compléter, signer et faire figurer dans le travail / mémoire le document ci-dessous. L'objectif est un usage transparent de l'IA. Merci de cocher les cases qui vous concernent.**

Je soussigné, PARENT Julien (180349) déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	X
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles, le 19/08/2024

PARENT Julien (180349)



« Votre marque employeur n'est jamais ce que vous dites qu'elle est. C'est ce que vos employés et vos candidats en disent. »

Jillian Einck

« Les bureaux de consultance sont considérés comme les meilleures business school du monde. »

Liesbet Vanderstappen – Directeur RH PwC Belgique

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	12
PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE	15
1. Contexte général	15
1.1 Le marché de l'emploi	15
1.1.1 Les principaux indicateurs du marché de l'emploi	15
1.1.2 Le niveau d'instruction	18
1.1.3 Les emplois vacants	19
1.2 Les nouvelles tendances	20
1.2.1 Le télétravail	20
1.2.2 Le job-hopping	23
1.2.3 L'intelligence artificielle	24
1.3 Conclusion	25
2. La marque employeur	26
2.1 Sa définition et son rôle	26
2.2 Les besoins avant la construction d'une marque employeur	26
2.3 La construction d'une marque employeur	28
2.3.1 Apprenez à connaître votre entreprise	28
2.3.2 Auditez votre marque employeur	28
2.3.3 Définissez la proposition de valeur employeur (PVE)	29
2.3.4 Utilisez le marketing de recrutement	29
2.3.5 Augmentez l'engagement au sein de vos équipes	29
2.3.6 Rédigez des descriptions de poste attractives	30
2.4 Les conséquences d'une marque employeur	31
2.4.1 Les conséquences d'une marque employeur sur les candidats	31
2.4.2 Les conséquences d'une marque employeur sur les employés	32
2.5 Une marque employeur, ça marche ?	32
2.6 Conclusion	34
3. Les Big Four	35
3.1 L'histoire du Big Four	35
3.2 Les membres du Big Four	36
3.2.1 Deloitte	36

3.2.2 Ernst & Young (EY)	37
3.2.3 PricewaterhouseCoopers (PwC)	39
3.2.4 Klynveld, Peat, Marwick et Goerdeler (KPMG)	40
3.2.5 Tableau comparatif	42
3.3 Pourquoi travailler dans un Big Four ?	43
3.4 Les limites et les critiques des Big Four	44
3.5 La marque employeur des Big Four	45
3.5.1 Les similitudes	45
3.5.2 Les divergences	46
3.6 Conclusion	48
4. Les jeunes talents	49
4.1 Qu'est-ce qu'un talent ?	49
4.2 La génération Z	50
4.3 La génération Z, un nouveau rapport au travail ?	51
4.4 Comment attirer et retenir les jeunes talents ?	52
4.4.1 L'attraction	53
4.4.2 La rétention	54
4.5 Les Big Four : grand employeur de jeunes talents belges	56
4.6 Conclusion	57
PARTIE II : QUESTION DE RECHERCHE ET HYPOTHESES	58
1. Question de recherche	58
2. Hypothèses	59
PARTIE III : METHODOLOGIE ET RECOLTE DE DONNEES	61
1. Etudes qualitatives	61
1.1 Tableau récapitulatif des entretiens	62
2. Etude quantitative	70
2.1 Graphiques clés du sondage	70
2.1.1 La notoriété des Big Four	71
2.1.2 Les facteurs de rétention	72
2.1.3 La marque employeur des Big Four	74
2.1.4 L'équilibre vie professionnelle-vie privée	76
2.1.5 L'attraction et la rétention : la même efficacité ?	77
PARTIE IV : ANALYSE DES RESULTATS	79



1. Synthèse des résultats	79
2. Evaluation des hypothèses de recherche	85
PARTIE V : DISCUSSIONS	88
1. Recommandations	88
2. Limites de la recherche	90
3. Perspectives de recherche	91
CONCLUSION	92
REFLEXIONS POST-MEMOIRE	95
BIBLIOGRAPHIE	96

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Taux d'emploi	16
Figure 2: Taux d'activité	17
Figure 3: Taux de chômage	18
Figure 4: Niveau d'instruction des 25 ans et plus	19
Figure 5: Répartition des postes vacants par région	20
Figure 6: Impact de l'IA sur les secteurs financiers et manufacturiers	24

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les étapes d'une marque employeur	28
Tableau 2: Informations clés Deloitte	37
Tableau 3: Informations clés EY	38
Tableau 4: Informations clés PwC	40
Tableau 5: Informations clés KPMG	41
Tableau 6: Comparaison Big Four	42
Tableau 7: Avantages des Big Four	43
Tableau 8: Désavantages des Big Four	45
Tableau 9: Bénéfices de la marque employeur par Big Four	48
Tableau 10: Récapitulatif des entretiens	69

## INTRODUCTION

En 2018, à la fin de ses études secondaires, l'auteur se trouvait à un carrefour incertain quant à son avenir académique. Ne sachant pas exactement quelle direction prendre, il a opté pour des études en gestion, un domaine généraliste qui englobe des aspects variés tels que l'économie, le management et le marketing. Cette décision lui a permis d'acquérir une vision globale et polyvalente du monde des affaires.

Au fil de sa formation à l'ICHEC Brussels Management School, une passion particulière pour le marketing a émergé en lui. Les différents cours suivis lui ont permis de comprendre les multiples facettes de cette discipline. Arrivé en master, il a choisi l'option Marketing Management, où il a pu approfondir ses connaissances et développer une compréhension plus nuancée des différents aspects du marketing, y compris la marque employeur.

Dès la fin de sa première année de master, il est devenu évident que son mémoire devait se concentrer sur la marque employeur. L'idée de réaliser une étude sur ce sujet est née de son intérêt pour la manière dont les entreprises se positionnent afin d'attirer et retenir les talents. La marque employeur, en tant qu'élément crucial du marketing moderne, lui a semblé être un sujet de recherche pertinent.

### *QUESTION DE RECHERCHE*

Dans un monde professionnel en perpétuelle mutation, l'attraction et la rétention des jeunes talents représentent des défis cruciaux pour les entreprises modernes. Les attentes des jeunes sur le marché de l'emploi ont radicalement changé au fil des années. Aujourd'hui, les nouvelles générations recherchent bien plus qu'un simple emploi stable et bien rémunéré ; elles aspirent à un environnement de travail épanouissant, des opportunités de développement, ainsi que des valeurs d'entreprise alignées aux leurs. Cette évolution des attentes pousse les entreprises à repenser leur stratégie de marque employeur afin de se positionner comme des employeurs de choix.

Parmi les entreprises confrontées à ce défi, les Big Four – Deloitte, PwC, EY et KPMG – se distinguent par leur capacité à attirer un nombre impressionnant de jeunes talents. Ces cabinets de conseil et d'audit sont souvent perçus comme des tremplins vers des carrières prestigieuses, offrant des programmes de formation, des projets avec des clients internationaux et des perspectives de croissance rapide. Cependant, d'un point de vue extérieur, derrière cette façade attrayante, ces entreprises sont également connues pour leurs environnements de travail exigeants et leur culture compétitive, souvent comparée à un « monde de requins » où chacun doit se battre pour s'imposer, voire pour y survivre.

Ce paradoxe entre l'attractivité initiale et le taux de rotation élevé des employés au sein des Big Four mérite une attention particulière. Le turnover élevé dans ces cabinets soulève des questions sur l'efficacité de leurs stratégies de rétention. Pourquoi tant de jeunes talents,

initialement séduits par la promesse d'une carrière enrichissante, quittent-ils ces entreprises après seulement quelques années ? Est-ce une stratégie assumée de la part des Big Four ?

L'auteur de ce mémoire a toujours été fasciné par l'envergure des Big Four. Leur capacité à attirer tant de jeunes talents brillants, malgré leur réputation d'environnements de travail toxique, l'ont conduit à se demander ce qui les rendait si attractifs. L'objectif de l'auteur est d'explorer les mécanismes par lesquels la marque employeur influence à la fois l'attraction et la rétention des jeunes talents, en mettant en lumière les pratiques efficaces et les défis à surmonter. Son intérêt pour le sujet et la thématique l'ont conduit à développer la question de recherche suivante :

*Quel est l'impact de la marque employeur sur l'attraction et la rétention des jeunes talents au sein des Big Four ?*

Cette recherche vise à comprendre les facteurs spécifiques qui rendent ces entreprises si attrayantes pour les jeunes talents, tout en mesurant l'impact de la marque employeur sur l'attraction et la rétention des jeunes talents. À travers cette étude, l'auteur espère non seulement apporter des réponses à ces questions, mais aussi fournir des recommandations pour aider les entreprises du Big Four à mieux aligner leurs stratégies de marque employeur avec les attentes des jeunes professionnels et afin d'améliorer la satisfaction et la rétention de leurs employés.

## *CONTENU DU MÉMOIRE*

Le mémoire sera structuré en cinq grands chapitres, chacun abordant une dimension essentielle de notre recherche.

Nous débuterons par une revue de la littérature détaillée qui traitera plusieurs sujets. Tout d'abord, nous présenterons un contexte général du marché de l'emploi, ainsi que les nouvelles tendances sur celui-ci. Ensuite, nous explorerons en profondeur la notion de marque employeur, sous ses différentes formes et stratégies pour attirer et retenir les talents. En troisième lieu, nous nous concentrerons sur les quatre entreprises constituant le Big Four (Deloitte, PwC, EY et KPMG), en décrivant leurs histoires, leurs cultures d'entreprise et leurs domaines d'expertise. Enfin, cette première partie sera clôturée par une présentation détaillée de la génération Z, en analysant leurs attentes et leurs comportements sur le marché du travail.

La deuxième partie du mémoire sera dédiée à la présentation de la question de recherche ainsi que les quatre hypothèses principales que nous chercherons à vérifier tout au long du travail.

Dans une troisième partie, nous aborderons la méthodologie adoptée pour la recherche. Nous présenterons les outils utilisés, notamment les six interviews menées auprès de personnes actives ou ayant eu une activité dans le monde des Big Four, et le sondage réalisé auprès d'un échantillon ciblé.

La quatrième partie du mémoire sera consacrée à l'analyse des résultats obtenus. Nous examinerons les données recueillies et les interpréterons à l'aide des hypothèses formulées dans le chapitre précédent. Chaque hypothèse sera validée ou invalidée en fonction des résultats de l'analyse.

Enfin, la cinquième partie du mémoire sera dédiée aux discussions sur le sujet étudié. Des recommandations seront également formulées basées sur les conclusions, visant à améliorer les pratiques de marque employeur et à mieux répondre aux attentes de la génération Z.

Ce mémoire sera clôturé par une conclusion générale qui récapitule les principales découvertes de l'étude. Enfin, l'auteur espère que ce mémoire apportera une contribution à la recherche et à la pratique des professionnels de la gestion des ressources humaines et du marketing employeur.

Dans cette première partie du mémoire, nous entamons notre étude en décomposant soigneusement les termes clés de notre question de recherche. Vous aurez l'occasion de parcourir une première approche théorique de la question de recherche basée sur une revue de la littérature appuyée par une diversité de sources telles que des articles, des revues scientifiques et des publications spécialisées.

Cette première partie débutera par une mise en contexte générale du marché de l'emploi belge, posant ainsi le cadre de notre étude. Ce cadre sera suivi d'une exploration approfondie de la marque employeur, une notion clé qui sera examinée sous toutes ses coutures. La synthèse bibliographique s'étendra également au domaine des Big Four, illustrant leur rôle prépondérant dans le secteur. Enfin, cette première partie se conclura par une présentation des jeunes talents sur le marché de l'emploi, un sujet de plus en plus prééminent dans les stratégies d'entreprise.

Cette revue de la littérature permet de poser un cadre clair et solide afin de comprendre en profondeur la thématique de la question de recherche.

### 1. CONTEXTE GÉNÉRAL

Dans ce premier chapitre, nous explorons deux thèmes cruciaux : le marché de l'emploi et les nouvelles tendances professionnelles. Nous examinons différents indicateurs du marché de l'emploi, qui permettent d'évaluer la bonne santé ou non de l'économie d'un pays, et les nouvelles tendances qui ont émergé au cours des dernières années. Ces nouvelles tendances influencent au quotidien les entreprises et les employés. Ce chapitre sert de fondation solide afin de comprendre le paysage professionnel actuel.

#### 1.1 LE MARCHÉ DE L'EMPLOI

Globalement, le marché de l'emploi belge se porte bien et a enregistré des évolutions favorables en termes du taux d'emploi, du taux de chômage et du taux d'activité au cours des dernières années (*SPF Economie, 2024*).

##### 1.1.1 LES PRINCIPAUX INDICATEURS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

Il existe différents indicateurs économiques afin d'évaluer la santé du marché de l'emploi d'un pays. Premièrement, il y a le taux d'emploi : c'est le rapport entre les personnes qui ont un emploi et la population totale. Cet indicateur permet de mesurer la proportion de la population qui participe effectivement au marché du travail (*Insee, s.d.*).

Deuxièmement, il y a le taux d'activité : c'est le rapport entre la quantité de personnes actives (c'est-à-dire les personnes en âge de travailler qui sont soit employées, soit au chômage) et la population totale. Ce taux reflète l'engagement global de la population dans le marché du travail, y compris ceux qui cherchent activement un emploi (*Insee, s.d.*).

Troisièmement, il y a le taux de chômage : c'est le rapport entre le nombre de personnes au chômage et le nombre de personnes actives. Cet indicateur est crucial pour comprendre la proportion de la population active qui est sans emploi, mais qui cherche activement à en trouver un (*Insee, s.d.*).

## 1. Taux d'emploi

À la fin du quatrième trimestre de l'année 2023, le taux d'emploi belge atteignait les 73 %. Largement tiré vers le haut par la Flandre (77 %), le taux d'emploi est nettement inférieur à Bruxelles (66,7 %) et en Wallonie (66,7 %). Cependant, le taux d'emploi est en constante évolution depuis 2020, où il avait baissé juste en dessous des 70 % (69,9 %) (*Statbel, 2024*).

Le taux d'emploi est aujourd'hui utilisé comme référence afin de mesurer la santé du marché de l'emploi et constitue par conséquent l'un des indicateurs majeurs de l'économie d'un pays. La Belgique s'est fixé comme objectif un taux d'emploi de 80 % d'ici 2030. Objectif ambitieux, car Bruxelles et la Wallonie ne seront pas en mesure d'atteindre ces 80 %. La Flandre a quant à elle, toutes les cartes en main pour atteindre l'objectif fixé par le gouvernement belge. Statbel estime qu'il faudrait 550 000 travailleurs supplémentaires de la tranche d'âge 20-64 ans afin d'atteindre un taux d'emploi de 80 % d'ici 2030 (*Di Prima, Baudoux ; 2024*).

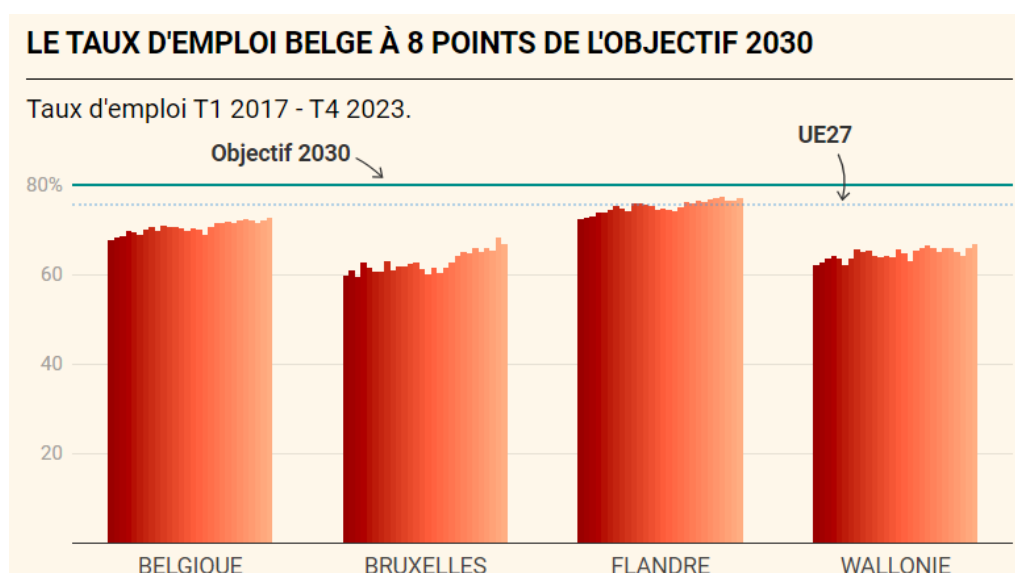


Figure 1: Taux d'emploi

Statbel. (2024, Janvier 12). Les chiffres de l'emploi en Belgique (2024): taux de chômage, taux d'emploi et d'activité... Récupéré sur L'Echo: <https://www.lecho.be/dossiers/emploi/les-chiffres-de-l-emploi-en-belgique-2024-taux-de-chomage-taux-d-emploi-et-d-activite/10513609.html>



## 2. Taux d'activité

Le taux d'activité en Belgique était de 76,7 % à la fin de l'année 2023. La Flandre (79,6 %) reste le meilleur élève des trois régions devant Bruxelles (74,1 %) et la Wallonie (72,3 %). Cela signifie qu'il reste encore malheureusement 23,3 % de personnes inactives dans notre royaume. La bonne nouvelle de ces chiffres est que le taux d'activité est en hausse dans les trois régions (Statbel, 2024). Il est important de préciser que les personnes au chômage, en recherche d'emploi, font partie de la population active, car ils sont activement à la recherche d'un emploi. Par conséquent, on peut conclure qu'en Belgique, 23,3 % de la population ne travaille pas ou n'est pas en recherche d'emploi (Di Prima, Baudoux ; 2024).

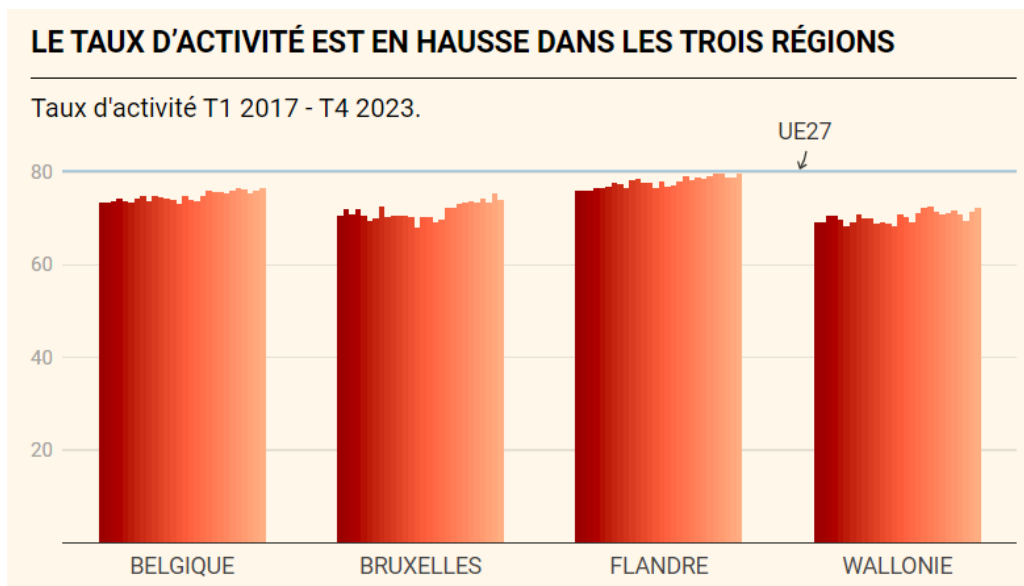


Figure 2: Taux d'activité

Statbel. (2024, Janvier 12). Les chiffres de l'emploi en Belgique (2024): taux de chômage, taux d'emploi et d'activité... Récupéré sur L'Echo: <https://www.lecho.be/dossiers/emploi/les-chiffres-de-l-emploi-en-belgique-2024-taux-de-chomage-taux-d-emploi-et-d-activite/10513609.html>

## 3. Taux de chômage

Le taux de chômage belge à l'issue du quatrième trimestre de l'année 2023 équivalait à 5,3 %. Cet indicateur varie considérablement en fonction des régions. La région bruxelloise reste la région la moins performante du pays avec un taux de chômage de 10 %, mais elle revient de loin. En effet, en 2017, le taux de chômage bruxellois était de 17 % et la région a réussi à faire baisser ce taux de 7 % avant que la pandémie de COVID-19 ne vienne perturber cette dynamique. En un trimestre, le taux de chômage est repassé à 15 %, mais aujourd'hui quatre ans plus tard ce taux est retombé à 10 %, le même taux qu'avant le début de la crise sanitaire. La Wallonie a quant à elle pris deux points de chômage depuis 2020 (8 %) et est depuis assez stable dans les chiffres. Le meilleur élève du pays reste la Flandre (3 %), dans leur cas le COVID-19 n'a même pas eu de conséquences sur le taux de chômage. La Flandre est quasiment au

stade du plein emploi. La bonne nouvelle est que le taux de chômage belge (5,3 %) est inférieur à celui de l'Union européenne (6 %) (Statbel, 2024) (Di Prima, Baudoux ; 2024).

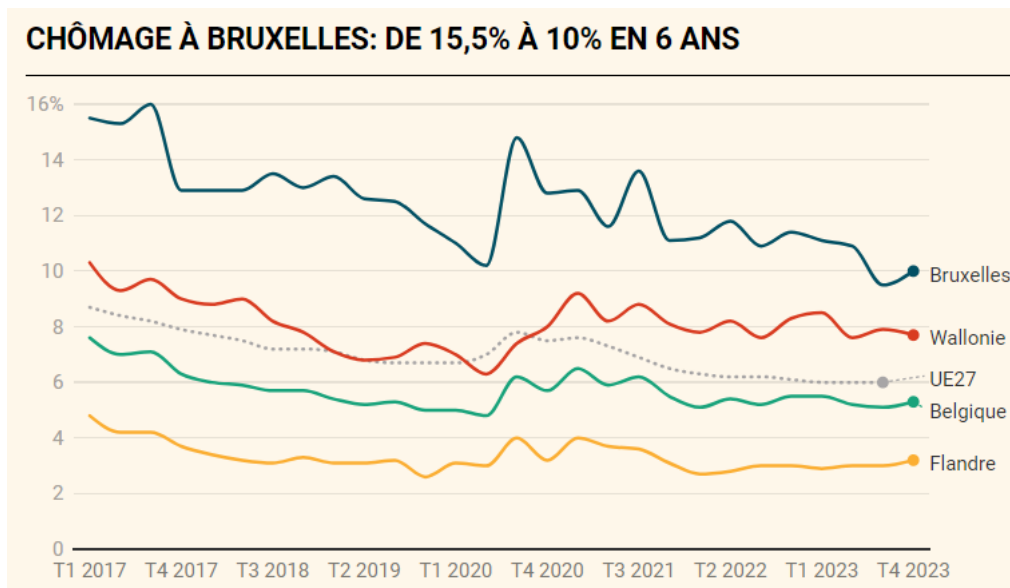


Figure 3: Taux de chômage

Statbel. (2024, Janvier 12). Les chiffres de l'emploi en Belgique (2024): taux de chômage, taux d'emploi et d'activité... Récupéré sur L'Echo: <https://www.lecho.be/dossiers/emploi/les-chiffres-de-l-emploi-en-belgique-2024-taux-de-chomage-taux-d-emploi-et-d-activite/10513609.html>

### 1.1.2 LE NIVEAU D'INSTRUCTION

Des chiffres de l'année 2017 révèlent que 29 % de la population belge de 25 ans et plus possède un diplôme d'études supérieures tandis que 28 % ont au moins terminé leurs études secondaires. Les titulaires d'un diplôme de type secondaire inférieur représentent 31 %, alors que pour 12 % de la population leur niveau d'instruction est inconnu (Statbel, 2021).

Si l'on se concentre uniquement sur la partie de la population possédant un diplôme d'études supérieur, soit 29 % de la population, on remarque que c'est en Flandre que l'on retrouve les communes avec la plus grande proportion de personnes instruites. Ces communes sont Sint-Martens-Latem où 53,2 % de la population âgée de 25 ou plus possède un diplôme d'études supérieur, Oud-Heverlee à côté de Louvain (52,9 %) ou encore De Pinte (52,1 %) en Flandre-Orientale (Statbel, 2021).

Dans la même catégorie, les communes wallonnes ayant le plus d'habitants de 25 ans ou plus possédant un diplôme d'études supérieur sont Lasne (50,2 %), Chaumont-Gistoux (49,3 %) et Ottignies-Louvain-la-Neuve (48,9 %). À Bruxelles, les communes qui sortent du lot sont Watermael-Boitsfort (44,2 %), Woluwe-Saint-Pierre (43,2 %) et Auderghem (40,1 %) (Statbel, 2021).

Toujours d'après Statbel (2021), ce niveau d'instruction dépend énormément de l'âge. Les catégories d'âge en Belgique qui sont les plus qualifiées sont les 25-29 ans (41 %) et les 30-34 ans (41 %). Dans la population actuelle, seuls 10 % des 80 ans ou plus sont hautement qualifiés. Cela peut s'expliquer par le fait que, par le passé, il n'était pas nécessaire d'avoir un diplôme pour travailler dans beaucoup de secteurs. Beaucoup de personnes rentraient dans des entreprises sans diplômes et gravissaient les échelons année après année. Aujourd'hui un diplôme est nécessaire dans de nombreux secteurs et d'entreprises (Garcia, 2024).

#### Niveau d'instruction des 25 ans et plus par classe d'âge

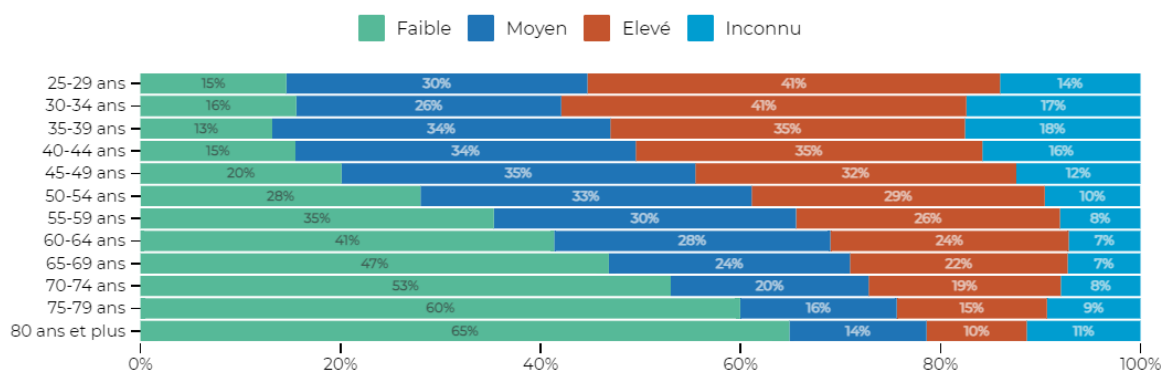


Figure 4: Niveau d'instruction des 25 ans et plus

Statbel. (2021, Septembre 20). Le niveau d'instruction cartographié. Récupéré sur Statbel:

[https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/le-niveau-dinstruction-](https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/le-niveau-dinstruction-cartographie#:~:text=Dans%20le%20cadre%20de%20la,notamment%20li%C3%A9es%20%C3%A0%20l'enseignement.)

[cartographie#:~:text=Dans%20le%20cadre%20de%20la,notamment%20li%C3%A9es%20%C3%A0%20l'enseignement.](https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/le-niveau-dinstruction-cartographie#:~:text=Dans%20le%20cadre%20de%20la,notamment%20li%C3%A9es%20%C3%A0%20l'enseignement.)

### 1.1.3 LES EMPLOIS VACANTS

D'après Statbel (2024), le taux de vacance d'emploi signifie : « le nombre d'emplois vacants par rapport au nombre total de postes au sein de l'entreprise ». Le taux a principalement baissé dans les secteurs de l'hébergement, de la restauration, et de la construction au cours des dernières années. Les secteurs dans lesquels ce taux est le plus élevé sont ceux de l'information et de la communication (Statbel, 2024).

À la fin du quatrième trimestre de 2023, le nombre de postes vacants a diminué de 7,2 % passant de 198 724 emplois vacants à 184 431 postes. Cependant, les postes vacants restent importants et plus de 75 % des postes se trouvent dans les secteurs économiques suivants : le secteur non marchand, les sciences et services, le commerce, l'industrie et la construction.

Si l'on analyse les postes vacants par région, on remarque que 66 % des postes vacants se trouvent en Flandre, contre 20 % en Wallonie et 13 % à Bruxelles. Cela peut facilement s'expliquer par la taille des régions et leur activité économique respective. La bonne nouvelle est qu'au cours de la dernière année toutes les régions ont réussi à faire baisser le nombre de postes vacants à hauteur de 11 269 postes en Région flamande, 2 692 postes en Région wallonne et 332 postes en Région de Bruxelles-Capitale (Statbel, 2024).

## Répartition des postes vacants

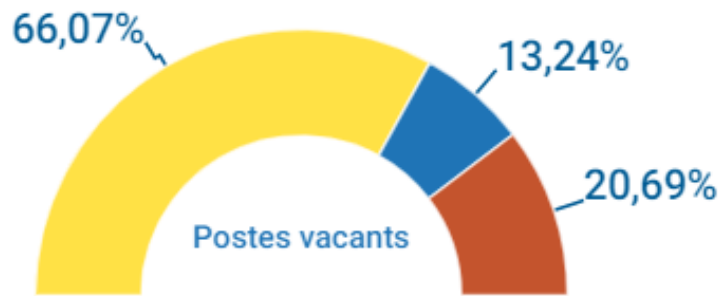


Figure 5: Répartition des postes vacants par région

Statbel. (2024, Mars 11). Diminution du nombre d'emplois salariés vacants. Récupéré sur Statbel: <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emplois-vacants>

Afin de remédier à la pénurie de main-d'œuvre et faire baisser encore un peu plus le taux d'emplois vacants, la Commission européenne a récemment proposé de nouvelles mesures (*Commission européenne, 2023*). En effet, afin de combler ces pénuries, ils proposent de créer un nouveau réservoir européen de talents en facilitant le recrutement de talents en dehors de l'UE. De plus, la Commission européenne envisage une reconnaissance simplifiée et plus rapide des compétences et qualifications acquises à l'étranger dans des pays tiers. Enfin, d'ici 2030, la commission veut qu'au moins 25 % des titulaires d'un diplôme d'enseignement supérieur aient participé à une expérience de mobilité. Ces trois mesures mises en place devraient permettre de réduire les pénuries au sein des pays membres de l'Union européenne (*Commission européenne, 2023*).

## 1.2 LES NOUVELLES TENDANCES

L'évolution du marché du travail révèle l'émergence de nouvelles tendances marquantes, comme le télétravail, qui redéfinit les notions traditionnelles de bureau, le job-hopping, illustrant une recherche croissante de flexibilité et d'épanouissement professionnel, et l'intégration de l'intelligence artificielle, transformant les compétences requises et les opportunités disponibles. Ces phénomènes reflètent une transformation profonde des attitudes, des technologies et des stratégies dans le monde du travail. Explorons ici certaines de ces tendances pour comprendre le contexte dans lequel évoluent les organisations contemporaines.

### 1.2.1 LE TÉLÉTRAVAIL

L'apparition du COVID-19 a révolutionné le monde du travail dans plusieurs aspects, notamment en ce qui concerne la manière de travailler. Depuis 2020, le télétravail est devenu une partie

intégrante du monde du travail. Son implémentation dans l'urgence et sans préparation a prouvé que l'humain dispose de capacités d'adaptation assez incroyables (*Boulay-Espéronnier, Cukierman, Sautaral, 2021*).

Le télétravail fait aujourd'hui partie du quotidien de pas mal d'employés, mais pas de tout le monde. Une partie des travailleurs restent soumis à un travail physique sur un lieu précis. Pour les personnes qui disposent du télétravail, elles peuvent désormais choisir davantage leur rythme de travail ainsi que leur lieu de travail. Le télétravail offre une flexibilité impressionnante aux employés qui peuvent en bénéficier. D'après Boulay-Espéronnier, Cukierman et Sautaral (2021), le COVID-19 a joué un rôle prépondérant et un rôle d'accélérateur du télétravail. Il existait déjà et se développait petit à petit, mais sans le COVID-19 il ne serait pas développé autant qu'il est maintenant. Le télétravail concernerait 30 % à 40 % de la population active. Passons en revue les avantages et désavantages du télétravail.

Les avantages :

#### 1. Diminution des coûts pour l'employeur

Du côté de l'employeur, le télétravail permet de réduire les coûts de bureau de l'entreprise. Beaucoup d'entreprises ont réduit considérablement la superficie de leurs bureaux depuis la crise du coronavirus. Des économies ont également été réalisées sur l'entretien, la maintenance, l'électricité et les fournitures des locaux (*Robez, 2023*).

#### 2. Plus de temps en famille

Le télétravail permet aux employés de passer plus de temps en famille étant donné que les employés organisent leur travail comme ils veulent. Le télétravail permet d'aller déposer ses enfants et les rechercher en toute tranquillité sachant qu'il est possible de continuer à travailler avant ou après les heures d'école. Il est aussi possible de quitter son lieu de travail plus tôt afin d'éviter les bouchons et de continuer à travailler depuis la maison. Le télétravail offre une flexibilité comme le monde du travail ne l'a jamais connu (*Delemarle, 2024*).

#### 3. Réduction des retards et de l'absentéisme

Les embouteillages, les grèves, les retards liés aux transports en commun ou les intempéries, toutes ces excuses de retard ou d'absentéisme n'ont plus lieu d'exister grâce au télétravail. Il permet d'assurer un travail depuis chez soi et élimine les facteurs externes qui empêchent un employé de rejoindre son lieu de travail (*Robez, 2023*).

#### 4. Gain en productivité et en jours prestés

Le télétravail permet aux employés d'être plus productifs qu'au bureau dans certaines circonstances, car il est parfois plus facile de se concentrer chez soi. Au bureau, inconsciemment certains employés sont distraits par des collègues qui bavardent ou par le mouvement autour d'eux. De plus le télétravail permet de rester chez soi quand un employé est un peu malade, mais pas assez que pour remettre un certificat médical. Au lieu de contaminer les collègues, il est préférable de travailler depuis la maison sans prendre un jour de congé maladie (*Thomas, 2023*).

Les désavantages :

##### 1. Contreproductif

Si le télétravail est mal appliqué, il pourrait s'avérer être contreproductif et c'est la raison pour laquelle il doit être mis en place de façon intelligente et efficace. Un télétravail intégral est rarement efficace et devrait rester limité, car des contacts humains et sociaux restent essentiels pour le bon fonctionnement d'une équipe (*Boulay-Espéronnier, Cukierman, Sautaral, 2021*).

##### 2. Contrôle de l'employeur limité

En télétravail, il est possible que le patron perde un peu de contrôle et d'autorité sur ses équipes, car il n'est pas en contact direct ou physique avec ceux-ci. Afin de remédier à cela, il est possible d'utiliser des outils de travail comme des plannings, des reportings, des feedbacks ou des daily stand-ups. Il est primordial qu'il y ait une confiance mutuelle entre l'employeur et l'employé afin que le télétravail et la réalisation des tâches se passe bien (*Robez, 2023*).

##### 3. L'isolement

Le télétravail peut provoquer un manque de liens sociaux et d'interaction avec ses collègues. Il constitue l'un des plus grands désavantages du télétravail et c'est la raison pour laquelle il est important de trouver un bon équilibre entre travailler depuis la maison et aller au bureau. Les échanges virtuels ne remplaceront jamais une réunion en présentiel ou une pause-café entre collègues. De plus, travailler à distance rend la valorisation de son travail plus compliqué ce qui pourrait faire douter un employé sur sa performance (*Delcourt, 2021*).

##### 4. Des problèmes de santé et d'ergonomie

Dans la plupart des entreprises, tout est mis en place afin d'offrir des conditions de travail optimales aux employés. Beaucoup d'employés qui font du télétravail ne sont pas aussi bien

équipés qu'au bureau ce qui pourrait provoquer des maux de cou, de tête ou de dos. Rien ne remplace les bonnes chaises ergonomiques de l'employeur, ainsi que les bureaux qui permettent de travailler dans une bonne posture. À la maison les employés ont aussi tendance à moins prendre l'air et moins se distraire, car ils profitent de leurs pauses pour exécuter des tâches domestiques, aller chercher leurs enfants à l'école, ou faire les courses (Delcourt, 2021).

### 1.2.2 LE JOB-HOPPING

Il y a quelques années, une autre tendance a fait son apparition sur le marché de l'emploi : le « job-hopping ». Ce phénomène consiste à changer de job régulièrement et par conséquent rester très peu de temps chez un même employeur, généralement maximum deux ans (Jobat, 2023). Le terme « job-hopping » vient du verbe anglais « to hop » qui veut dire « se déplacer en sautant sur un pied » (Cambridge dictionary, s.d.). Job-hopping veut littéralement dire sauter d'un job à l'autre.

Autrefois, stabilité et sécurité d'emploi étaient les priorités de beaucoup d'employés, cependant depuis la crise du COVID-19, ces priorités ont changé et la recherche d'un emploi avec un meilleur salaire ainsi qu'un meilleur environnement de travail sont devenues plus importantes (Whitfield, 2023). Longtemps perçu comme une forme d'instabilité, changer d'employeur n'effraie plus. Stéphanie Petry (2023), directrice du recrutement des jeunes talents chez Jobber, affirme : « Lorsque j'ai commencé à recruter il y a une vingtaine d'années, on voulait voir des postes de longue durée sur les CV. C'était considéré comme un signe de loyauté envers l'employeur ». Néanmoins, ces changements fréquents doivent être stratégiques et doivent avoir comme but d'évoluer vers quelque chose de mieux. L'employé doit être prêt à justifier et à motiver ses choix de carrière lorsqu'il s'entretient avec un futur employeur (Whitfield, 2023).

Le « job-hopping » fait généralement partie du plan de carrière d'un jeune employé. Lorsqu'il entre dans une nouvelle entreprise, il sait d'avance qu'il n'y fera pas carrière (Jobat, 2023). Le « job-hopping » permet à un employé de rencontrer beaucoup de professionnels dans une courte période étant donné qu'il passe dans différentes entreprises. C'est une excellente opportunité pour se créer un large réseau professionnel et diversifié.

D'après Brennan Whitfield (2023), le « job-hopping » peut être un argument de force pour un employé si :

- Sa situation professionnelle actuelle ne lui convient pas ;
- Il veut davantage d'opportunités de carrière ;
- Il veut se voir offrir de meilleures conditions salariales.

Tous les jeunes sur le marché de l'emploi seront à terme des « job-hoppers » étant donné que très peu d'entre eux garderont le même employeur tout au long de leur carrière professionnelle. Aujourd'hui, sur le marché de l'emploi, Zambeaux (2023) affirme que l'accumulation

d'expériences dans différentes entreprises est signe d'une grande souplesse et d'adaptation. Au contraire, rester dans la même organisation pendant de longues années reflète un signe de prudence et une réticence à quitter sa zone de confort pour explorer de nouvelles pratiques et se plonger dans des environnements de travail inconnus (Zambeaux, 2023).

### 1.2.3 L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'avènement de l'intelligence artificielle (IA) est également en train de révolutionner le marché de l'emploi d'après le dernier rapport de l'OCDE (Pohu, 2023). Entre métiers supprimés et emplois créés, l'intelligence artificielle redistribue les cartes dans beaucoup de secteurs différents. Énormément de personnes craignent l'arrivée de l'IA, mais elle apporte avec elle des perspectives intéressantes et des constats positifs (OCDE, 2023).

Une des conclusions de l'OCDE est que les entreprises se sont généralement bien adaptées à l'arrivée de l'IA dans leurs processus de production et dans leurs stratégies. Bien que la crainte des licenciements importants ait été forte, il est constaté que l'IA n'a pas eu de conséquences sur ceux-ci, seule une minorité des employeurs (environ 15 %) envisagent de diminuer leurs effectifs (OCDE, 2023). Au contraire, plus d'un tiers des employeurs (35 %) dans le secteur financier et même la moitié des employeurs (48 %) du secteur manufacturier envisagent d'embaucher de nouveaux salariés pour donner suite à l'apparition de l'intelligence artificielle.

De plus, d'après l'OCDE (2023), l'intelligence artificielle force les employeurs à s'adapter sur le marché de l'emploi. Ils recherchent davantage à améliorer les compétences de leurs salariés ou à les reconvertir, tout le contraire de les licencier. Dans le secteur financier, 64 % des employeurs affirment adopter cette approche, tandis que dans le secteur manufacturier, encore plus affecté par l'IA, 71 % des employeurs affirment qu'ils améliorent ou reconvertissent les compétences de leurs employés.

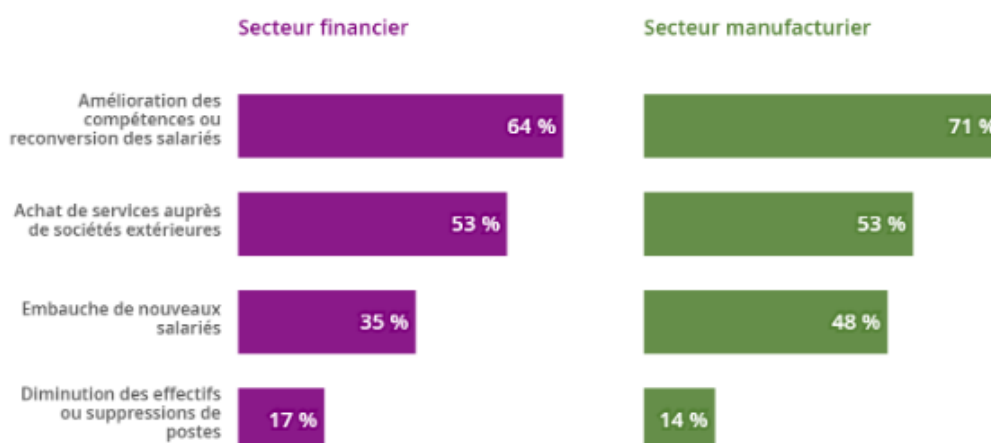


Figure 6: Impact de l'IA sur les secteurs financiers et manufacturiers

OCDE. (2023, Juillet 12). Voici les impacts de l'IA sur le monde du travail, selon l'OCDE : amélioration du bien-être et licenciements limités. Récupéré sur Trends Tendances: <https://trends.levif.be/entreprises/ressources-humaines/voici-les-impacts-de-lia-sur-le-monde-du-travail-selon-locde-amelioration-du-bien-etre-et-licenciements-limites/>



### 1.3 CONCLUSION

Nous considérons que le marché de l'emploi belge affiche une santé globale positive, caractérisée par des taux d'emploi, d'activité et de chômage favorables, malgré des disparités régionales notables. La Flandre se distingue par ses excellentes performances, tandis que Bruxelles et la Wallonie peinent à atteindre les mêmes niveaux. Les indicateurs principaux du marché de l'emploi, tels que le taux d'emploi, le taux d'activité et le taux de chômage, sont des outils essentiels pour évaluer la situation économique d'un pays.

Nous retenons également que le niveau d'instruction joue un rôle crucial dans l'analyse du marché de l'emploi. Les données montrent une forte corrélation entre le niveau d'instruction et la répartition géographique des personnes qualifiées, la Flandre étant en tête. Les emplois vacants restent un défi, malgré une légère diminution en 2023. La Commission européenne propose des mesures pour pallier la pénurie de main-d'œuvre en facilitant le recrutement international et la reconnaissance des compétences.

Enfin, les nouvelles tendances professionnelles, telles que le télétravail, le « job-hopping », et l'intégration de l'intelligence artificielle, transforment profondément le marché de l'emploi. Ces tendances reflètent une recherche croissante de flexibilité, d'épanouissement professionnel, et une adaptation continue des entreprises aux innovations technologiques.

Dans ce mémoire, nous considérons donc que les indicateurs économiques sont cruciaux pour comprendre la dynamique du marché de l'emploi et que les nouvelles tendances influencent de manière significative les stratégies des entreprises et les conditions de travail des employés.

## 2. LA MARQUE EMPLOYEUR

Dans un paysage professionnel où la concurrence pour attirer les meilleurs talents est féroce, la marque employeur se révèle être un atout stratégique incontournable. Ce chapitre introduit le concept de marque employeur, en explorant sa définition et son rôle au sein d'une entreprise. Par la suite, nous abordons les démarches préalables nécessaires à l'élaboration d'une marque employeur solide, suivies d'un aperçu des étapes clés pour la construire efficacement. Enfin, nous évaluons les retombées d'une marque employeur bien établie, avant de conclure sur une interrogation fondamentale : la marque employeur est-elle véritablement efficace ?

### 2.1 SA DÉFINITION ET SON RÔLE

Le terme « employer branding » a été inventé en 1990 par Simon Barrow et a été traduit en français par le terme marque employeur. D'autres variantes comme l'image de marque employeur, la marque de l'emploi et l'attraction de la marque employeur sont aussi utilisées. D'après Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015), la marque employeur représente l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques, et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée. Les avantages fonctionnels sont représentés par les opportunités de développement et par l'intérêt du travail. Les avantages économiques sont les aspects financiers et les matériaux liés à la position de l'employé. Enfin, les avantages psychologiques reprennent les sentiments de contrôle et d'appartenance de l'employé. De manière plus claire, les chercheurs s'accordent à dire que la marque employeur représente les avantages potentiels qu'un employé perçoit dans le fait de travailler pour une certaine entreprise (Berthon et al., 2005 ; Roy, 2008).

Le but ultime d'une « bonne » marque employeur est de devenir un « employeur de choix » (Kapoor, 2010). En tant qu'entreprise vous voulez que l'employé choisisse votre entreprise plutôt que celle de votre concurrent.

### 2.2 LES BESOINS AVANT LA CONSTRUCTION D'UNE MARQUE EMPLOYEUR

Avant de construire une marque employeur forte et unique, il est nécessaire d'avoir une culture organisationnelle forte (Ambler et Barrow, 1996 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Maxwell et Knox, 2009 ; Roy, 2008). Cette culture organisationnelle joue un rôle crucial dans la création d'une marque employeur potentielle. D'après une étude menée par Ambler et Barrow (1996), la marque employeur doit refléter la culture de l'entreprise. Dans le cas contraire, les objectifs en termes de rétention des candidats ou des employés ne seront pas atteints (Gaddam, 2008). La marque employeur se construit à partir d'un des piliers de l'entreprise : les valeurs partagées (Mandhanya et Shah, 2010 ; Pezet et al., 2013). La culture de l'entreprise est un vrai outil d'attractivité, mais joue aussi un rôle important dans la rétention des employés.

Un autre besoin avant la création d'une bonne marque employeur est une activité marketing afin de développer et communiquer de manière efficace (*Collins et Steven, 2002 ; Kapoor, 2010*). Les auteurs ont identifié trois outils marketing cruciaux qui influencent la marque employeur de manière positive :

- La publicité faite sur l'entreprise par des tiers (journaux, internet, télévision)
- La communication institutionnelle créée et diffusée par l'entreprise
- Le bouche-à-oreille

De plus, Kapoor (*2010*) mentionne que les principaux ambassadeurs de la marque employeur et qui sont responsables de la crédibilité des messages transmis par l'entreprise sont les employés eux-mêmes. Il ajoute que des actions telles que des forums, la participation à des foires et des événements scolaires sont d'excellents moyens pour communiquer et entretenir la marque employeur auprès des étudiants.

Un dernier besoin avant la construction d'une marque employeur forte est une bonne gestion du département des ressources humaines de l'entreprise (*Kapoor, 2010*). Ce dernier joue un rôle crucial auprès des candidats dans la création de perceptions positives par rapport à l'entreprise. Avant même la phase de recrutement, les candidats créent un schéma mental des avantages dont ils bénéficieraient s'ils venaient à travailler pour l'entreprise (*Goldberg et Allen, 2008*). Le département des ressources humaines peut communiquer auprès de candidats :

- Les activités de formation et de développement
- La proposition de valeur de l'entreprise (rémunération)
- Les systèmes d'appréciation des performances
- La gestion de carrière
- Le style de management
- Les conditions de travail générales

En somme, avant de procéder à la construction d'une marque employeur unique et distinctive, l'entreprise doit s'assurer d'avoir une culture d'entreprise forte, car celle-ci influence énormément la marque employeur (*Kapoor, 2010*). L'entreprise doit aussi garantir qu'elle possède assez de pratiques et d'outils marketing afin de communiquer de manière efficace sur sa marque employeur. Enfin, un bon département des ressources humaines est nécessaire, car il est responsable de la création de perceptions positives par rapport à l'entreprise auprès des candidats.

## 2.3 LA CONSTRUCTION D'UNE MARQUE EMPLOYEUR

D'après Lybrand (2023), le processus de la construction d'une marque employeur se déroule en 6 étapes. Passons en revue les différentes étapes suggérées par la chercheuse.

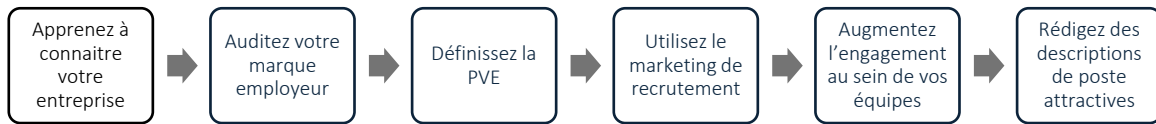


Tableau 1: Les étapes d'une marque employeur

Inspiré de Lybrand, S. : Parent, J. (2024, Février 15). La construction d'une marque employeur. Bruxelles.

### 2.3.1 APPRENEZ À CONNAITRE VOTRE ENTREPRISE

Cette première étape est sans doute la plus importante de tout le processus. D'après Lybrand (2023), la première étape dans la construction d'une marque employeur forte, est l'identification des éléments singuliers de l'organisation. Une fois ceux-ci identifiés, il sera plus aisé de développer une proposition de valeur employeur (étape 2). Elle suggère une série de questions permettant de mieux connaître son organisation, telles que :

- Quelle est votre activité ?
- Quelle est votre mission ?
- Quelle est votre vision ?
- Quelles sont vos valeurs d'entreprise ?
- En quoi consiste votre culture d'entreprise ?

### 2.3.2 AUDITEZ VOTRE MARQUE EMPLOYEUR

D'après Lybrand (2023), la seconde étape dans la construction d'une bonne marque employeur est de réaliser un audit préalable. Il est fort probable que vous connaissiez la place de vos produits ou de vos services sur le marché, mais savez-vous comment vos collaborateurs ou d'autres acteurs du marché vous perçoivent ? Souvent, on pense mieux se connaître que quiconque, mais c'est souvent l'avis des autres qui nous fait apprendre beaucoup sur nous-mêmes. Il est conseillé de réaliser des recherches en interne et en externe par le biais de sondages, de recherches sur internet et sur les réseaux sociaux. Il est aussi possible de faire appel à des sociétés de marketing spécialisées dans la gestion de la réputation de marque pour la partie externe (Lybrand, 2023). Pour les recherches en interne, il est conseillé d'analyser l'expérience des employés au sein de votre organisation afin de consolider les aspects positifs et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations, tant au niveau des processus que de la motivation. Lybrand (2023) termine l'explication de la deuxième étape en soulignant qu'il faut mettre l'accent sur la procédure de recrutement des jeunes talents afin de comprendre comment l'améliorer et la perfectionner.

### 2.3.3 DÉFINISSEZ LA PROPOSITION DE VALEUR EMPLOYEUR (PVE)

Une fois les deux premières étapes terminées, vient l'étape de la définition de la proposition de valeur employeur, à ne pas confondre avec la marque employeur (*Lybrand, 2023*). Selon Cegid (*2023*), la proposition de valeur employeur (PVE) englobe les avantages spécifiques offerts par une entreprise à ses employés, alors que la marque employeur englobe l'image globale de l'entreprise comme employeur (culture d'entreprise, valeurs, réputation, ...). La PVE n'est qu'un élément de la marque employeur (*Cegid, 2023*). Dans une PVE, en tant qu'entreprise, vous devez faire ressortir les valeurs de votre organisation tout en soulignant ce qui rend le travail spécial et unique dans votre entreprise. La PVE doit correspondre à l'identité de votre marque tout en étant orientée vers les collaborateurs.

### 2.3.4 UTILISEZ LE MARKETING DE RECRUTEMENT

Une fois la PVE créée, transmettez-la à votre département de marketing ou département de communication, afin de diffuser le message de la manière la plus efficace possible (*Lybrand, 2023*). Vous pouvez aussi solliciter une agence spécialisée en communication pour cette étape dans le cas où votre entreprise ne possède pas de département suffisamment compétent en la matière. Il est important de garder à l'esprit que la PVE et la marque employeur doivent être en adéquation et adaptées au public cible (*Lybrand, 2023*).

### 2.3.5 AUGMENTEZ L'ENGAGEMENT AU SEIN DE VOS ÉQUIPES

*Lybrand (2023)*, commence cette cinquième étape par citer la phrase suivante : « *Pour être reconnu comme un employeur de confiance, vos collaborateurs sont vos meilleurs alliés* ». Les meilleurs diffuseurs d'une marque employeur sont sans aucun doute les employés. Les potentiels candidats ont plus de chance de faire confiance à un employé qu'à un PDG, qui plaide pour sa cause. Les employés incarnent les valeurs de l'entreprise, vivent avec la culture de l'entreprise et permettent à une entreprise d'atteindre ses objectifs. Sans l'implication et l'investissement des employés, la marque employeur ne vaut rien (*Lybrand, 2023*). C'est la raison pour laquelle l'auteur (*2023*) donne quelques conseils afin d'encourager les employés d'une entreprise à participer à la croissance et l'expansion de la marque employeur.

#### 1. Soignez le message :

Quand l'entreprise communique sur ses valeurs ou son environnement de travail, employez des mots ou des expressions qui rejoignent le jargon de l'entreprise. Il faut une certaine cohérence entre les mots que l'entreprise utilise et ce qu'elle est. Les mots et les expressions doivent être simples, clairs et spécifiques (*Lybrand, 2023*).

## 2. Mettez en valeur les collaborateurs

Une étude prouve qu'un candidat sur quatre consulte le profil LinkedIn des employés de l'entreprise dans laquelle il postule (Lybrand, 2023). Il est dès lors important que les employés d'une entreprise aient des profils à jour et attrayants. Une entreprise peut utiliser son département des ressources humaines afin de rappeler aux employés d'actualiser leurs profils ou pour créer des didacticiels montrant comment le faire. D'un point de vue off-line une entreprise peut aussi faire appel à l'expérience, l'expertise et la personnalité de ses employés pour attirer l'attention positive autour de la marque et l'entreprise. Comme écrit préalablement, un employeur est le premier diffuseur de la marque employeur (Lybrand, 2023).

## 3. Transformez vos employés en réseau social de recrutement

Selon Lybrand (2023), il peut être intéressant de demander à ses employés de rédiger des avis honnêtes, mais positifs sur l'organisation ou de publier et relayer des actualités sur l'entreprise. Un employé peut aussi promouvoir des opportunités professionnelles publiées par l'entreprise, tout ça dans le but d'être un ambassadeur de l'entreprise et de toucher un maximum de personnes dans son réseau professionnel. L'employé peut de cette façon diffuser encore un peu plus la marque employeur de l'entreprise.

## 4. Intégrez les nouvelles recrues avec succès

Les 90 premiers jours au sein d'une nouvelle organisation sont très importants pour l'intégration d'un nouvel employé. C'est la raison pour laquelle pendant cette période il est suggéré d'accompagner l'employé via un processus d'intégration (Lybrand, 2023). Pendant son intégration il se verra fournir des outils, des formations et recevra l'accompagnement nécessaire pour être rapidement opérationnel et pour s'épanouir dans l'entreprise. Après le processus d'intégration, continuez en proposant de formations internes aux employés. C'est un moyen efficace afin de réduire les coûts de recrutement supplémentaires, d'éveiller de l'intérêt auprès des employés et d'impliquer les employés davantage dans la vie et la culture de l'entreprise (Lybrand, 2023).

### 2.3.6 RÉDIGEZ DES DESCRIPTIONS DE POSTE ATTRACTIVES

Lybrand (2023), affirme que les offres d'emploi sont généralement le premier lien entre les candidats et une entreprise, ce qui font d'elles un outil idéal pour promouvoir sa marque employeur. Il est conseillé de se démarquer de ses concurrents en utilisant des descriptions de postes attractives qui utilisent un ton différent des postes dites « classiques ». L'auteur (2023) utilise la phrase suivante pour soutenir son exemple : « *Vous êtes du genre à décrocher le téléphone au lieu d'attendre une réponse par e-mail et le démarchage ne vous donne pas de*

*sueurs froides* » (Lybrand, 2023). Cette phrase est plus attrayante qu'une formulation classique comme : « excellentes capacités de communication requises ». La première phrase est une approche plus moderne et captivante pour mettre en lumière l'identité de votre entreprise. Dans la description de l'offre, vous pouvez rajouter des mots ou des expressions en lien avec votre culture d'entreprise et qui seront recherchées par de potentiels candidats (Lybrand, 2023).

## 2.4 LES CONSÉQUENCES D'UNE MARQUE EMPLOYEUR

Une marque employeur peut se distinguer de deux façons différentes en fonction de si vous êtes un candidat à la recherche d'un emploi ou un employé de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle les chercheurs distinguent deux types de marques employeurs : interne et externe (Charbonnier-Voirin, Vignolles, 2016). Dans les points suivants, vous découvrirez les conséquences de la marque employeur sur les deux types de profils. La marque employeur connaît quelques différences et nuances en fonction des personnes concernées.

### 2.4.1 LES CONSÉQUENCES D'UNE MARQUE EMPLOYEUR SUR LES CANDIDATS

Comme déjà mentionné, la marque employeur est importante pour une entreprise, car elle permet aux personnes en recherche d'emploi de développer des croyances sur leurs futurs employeurs. Ces croyances vont influencer le candidat dans sa décision de poser sa candidature ou non. S'il ne croit pas en ce que l'entreprise lui raconte ou ne partage pas ses valeurs, il ne postulera pas (Charbonnier-Voirin, Vignolles ; 2016). Les auteurs (2016), continuent en affirmant qu'une organisation avec une marque employeur forte et unique sera toujours privilégiée par rapport à une entreprise ayant une marque employeur neutre, faible ou négative. D'après Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016) :

→ Une bonne marque employeur influence **l'intention et la décision de candidater**.

De plus, la marque employeur crée des attentes chez les candidats vis-à-vis de l'organisation et son travail avant même d'avoir été engagé. Selon Mark et Toelken (2009), la marque employeur crée une perception de l'identité organisationnelle, ainsi qu'un contrat psychologique entre le candidat et l'organisation. Autrement dit, avant même de commencer à travailler au sein de l'organisation, le candidat sait à quoi il doit s'attendre en termes de travail et de culture d'entreprise grâce à la marque employeur. Cette dernière permet de véhiculer des messages aux futurs employés concernant l'environnement de travail et son contenu (Mark, Toelken; 2009). D'après les deux chercheuses (2016) :

→ Une bonne marque employeur communique des informations qui façonnent **le contrat psychologique des candidats**.

## 2.4.2 LES CONSÉQUENCES D'UNE MARQUE EMPLOYEUR SUR LES EMPLOYÉS

D'après Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016), la marque employeur améliorerait la fidélité des employés et par conséquent l'organisation serait moins confrontée à des dépenses liées à un haut turnover ou des frais de recrutement récurrents.

→ La marque employeur a un impact positif sur la **fidélité** des employés.

Une autre conséquence positive d'une bonne marque employeur est qu'elle aiderait à incorporer l'identité de l'entreprise à la propre identité de l'employé (Charbonnier-Voirin, Vignolles ; 2016). Ce qui à son tour permet à l'employé de développer de l'identification organisationnelle, terme qui désigne le degré d'implication d'un employé vis-à-vis de l'organisation. De plus, la marque employeur a pour effet d'accroître l'engagement des employés, ce qui se traduit par une amélioration de leur satisfaction et de leur motivation au travail (Charbonnier-Voirin, Vignolles; 2016).

→ Une bonne marque employeur influence l'**identification et l'implication** des employés.

→ Une bonne marque employeur a un impact positif sur la **satisfaction professionnelle**.

→ Une bonne marque employeur garantit une **motivation** des employés.

Toujours d'après Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016), attention aux entreprises qui ne tiennent pas leurs promesses en termes de marque employeur. Il est important de créer une marque employeur externe en adéquation avec la réalité de votre organisation. S'il existe un écart trop important entre la marque employeur externe et interne, cela pourrait exercer une influence négative sur l'implication, la satisfaction et la motivation d'un employé. Si un écart trop important existe, la marque employeur peut d'après Guillot-Soulez (2011), devenir toxique. Cette rupture de confiance peut découler par des départs importants et inattendus de nouveaux venus qui se sentent floués. Les auteurs (2016), concluent en soulignant que la marque employeur n'est pas uniquement importante dans la phase de recrutement, mais aussi dans le cas où l'organisation souhaite instaurer une relation de longue durée avec son employé.

→ Une bonne **marque employeur externe est en adéquation avec la marque employeur interne**, sous peine de décevoir et frustrer les nouveaux employés.

## 2.5 UNE MARQUE EMPLOYEUR, ÇA MARCHE ?

En 2016, Charbonnier-Voirin et Vignolles, toutes les deux enseignantes et chercheuses à l'INSEEC Business School ont réalisé une étude qualitative auprès de onze gestionnaires concernant la marque employeur. Cette étude a permis aux chercheuses d'explicitier les objectifs et les conséquences attendues de la marque employeur pour différents secteurs et organisations (Charbonnier-Voirin, Vignolles ; 2016). À travers leur recherche nous allons



essayer de comprendre si une bonne marque employeur est utile dans l'attraction et la rétention des employés.

Une première constatation que les chercheuses françaises font c'est que tous les répondants d'accordent pour dire que la gestion d'une marque employeur est relativement récente (ayant débuté entre 2010 et 2015). Elles rajoutent que la majorité des répondants pensent que la marque employeur a vu le jour quand les entreprises se sont rendu compte de l'importance d'anticiper les départs au sein de l'entreprise en raison d'une rotation du personnel très important, notamment dans les métiers de commerciaux (Charbonnier-Voirin, Vignolles ; 2016).

Les chercheuses continuent par affirmer que la marque employeur remplit un double objectif :

- Faciliter le recrutement en améliorant l'attractivité de l'entreprise
- Fidéliser les talents et employés présents dans l'entreprise

Les répondants pensent que l'objectif de l'attractivité n'est pas faux, mais il s'agit essentiellement de se différencier de ses concurrents ou éviter que votre concurrent se distance par rapport à vous grâce à sa marque employeur. La marque employeur permet de se différencier de ses concurrents dans des secteurs où les jeunes talents sont très demandés. Des secteurs comme l'IT qui possèdent des taux de rotation du personnel très haut (12 % - 13 %) et des candidats sur le marché de l'emploi très sollicités utilisent désormais leur marque employeur afin d'attirer de nouveaux candidats (Charbonnier-Voirin, Vignolles ; 2016).

Grâce à cette étude Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016), énumèrent différentes raisons pour lesquelles la marque employeur est aujourd'hui devenue indispensable pour les dirigeants d'entreprise :

- Concurrence entre les employeurs
- Rotation du personnel
- Besoin important de recrutement et des compétences rares

Un directeur d'entreprise du secteur digital (anonyme) affirme que la marque employeur : « assure aujourd'hui les recrutements de demain ».

Néanmoins, l'étude nous apprend que les bénéfices réels ou chiffrés de la mise en œuvre d'une bonne marque employeur restent compliqués à calculer (Charbonnier-Voirin, Vignolles ; 2016). L'étude montre que la marque employeur permet d'améliorer la qualité des candidats et que ceux-ci connaissent mieux l'entreprise et ses pratiques au cours de la période de recrutement. Cependant, la majorité des répondants trouvent compliqué de quantifier l'impact positif de leur image de marque sur l'attractivité des candidats sur le marché de l'emploi.

Une autre information que les chercheuses Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016) ont réussi à extraire de leur étude est que toutes les entreprises différencient la marque employeur externe et la marque employeur interne. Le premier concerne l'attraction des candidats, tandis que le

second se concentre sur la fidélisation des employés (*Charbonnier-Voirin, Vignolles ; 2016*). Les répondants affirment que malgré le fait que la marque employeur interne et externe aient des objectifs différents, ils doivent être en totale adéquation. Si la marque employeur externe n'est pas conforme à la réalité de l'entreprise, elle provoquera le mécontentement et la frustration des employés. Ces employés déçus sont susceptibles de quitter l'entreprise à cause de cette différence en termes de marque employeur.

## 2.6 CONCLUSION

Ce chapitre démontre que la marque employeur est devenue un levier stratégique incontournable pour les entreprises souhaitant attirer et fidéliser les talents dans un environnement concurrentiel. Elle se définit par l'ensemble des avantages perçus par les employés, incluant des aspects fonctionnels, économiques et psychologiques.

Nous retenons que la construction d'une marque employeur efficace repose sur une culture organisationnelle forte, des outils marketing bien utilisés, et une gestion RH optimale. La proposition de valeur employeur (PVE) joue un rôle central et distinct, mais complémentaire de la marque employeur globale.

Dans ce mémoire, nous retenons donc que la cohérence entre la marque employeur externe et l'expérience interne des employés est essentielle pour maintenir la crédibilité et l'engagement des collaborateurs.

Les bénéfices d'une marque employeur bien établie se manifestent par une forte attractivité auprès des candidats et une meilleure rétention des employés, bien que ces effets soient difficiles à mesurer de manière chiffrée. Les chercheurs soulignent l'importance de l'alignement entre les promesses externes et la réalité interne pour éviter le mécontentement et les départs.

Dans ce mémoire, nous considérons que la marque employeur, lorsqu'elle est authentique et bien communiquée, non seulement attire des candidats de qualité, mais renforce aussi l'engagement et la satisfaction des employés, contribuant ainsi à la stabilité et à la performance globale de l'entreprise.

### 3. LES BIG FOUR

Les quatre plus grandes entreprises dans le secteur de la consultance sont connues sous le nom des « Big Four ». Ce groupement de sociétés est constitué des entreprises suivantes : Deloitte, Ernst & Young (EY), PricewaterhouseCoopers (PwC) et de Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG). Spécialisés dans les services d'audit, les Big Four offrent aussi de la consultance externe basée sur les taxes, la stratégie d'entreprise, le management, les études de marché et bien d'autres encore (*Kenton, 2024*). Dans les chapitres suivants, vous découvrirez comment ces Big Four ont vu le jour, une revue détaillée de chaque membre du Big Four, les bénéfices perçus de travailler pour un Big Four, ainsi que leurs limites et les critiques à leur égard. Cette présentation des Big Four contribuera à la mise en avant de leur marque employeur respective.

#### 3.1 L'HISTOIRE DU BIG FOUR

À l'aube des années septante, huit grandes entreprises régnaient dans le secteur de la consultance : Arthur Andersen, Arthur Young & Company, Ernst & Whinney, Deloitte Haskins + Sells, Touche Ross Bailey & Smart, Price Waterhouse, Coopers & Lybrand et Peat Marwick (*Walter, 2023*). Au fur et à mesure des années certaines entreprises ont pensé à fusionner entre elles.

L'année 1989 marque un tournant dans l'histoire des Big Four, car au cours de cette année deux fusions ont eu lieu. La première a été celle entre Ernst & Whinney et Arthur Young Company qui forme aujourd'hui Ernst & Young (EY), suivie de la fusion entre Deloitte Haskins + Sells et Touche Ross Bailey & Smart, plus connu sous le nom de Deloitte (*Walter, 2023*).

Sept ans plus tard, c'est au tour de Peat Marwick de fusionner avec la société KMG pour devenir KPMG. L'entreprise a à l'époque regroupé quatre cabinets d'expertise comptable qui représentent aujourd'hui ses initiales : Klynveld, Peat, Marwick et Goerdeler (*KPMG, 2024*).

Enfin, en 1998 c'est au tour de Price Waterhouse et Coopers & Lybrand de fusionner pour ne former qu'une société et devenir PricewaterhouseCoopers. D'après Walter (*2023*), dans la même année les sociétés EY et KPMG ont envisagé de fusionner, mais cette fusion n'aura jamais vu le jour à cause de lois antitrust handicapantes, une vision managériale divergente et des parties prenantes sceptiques.

Le Big Four aura donc mis une petite vingtaine d'années à se constituer, passant de huit grandes sociétés en 1970 à quatre en 1998. Depuis l'aube des années 2000, le Big Four n'a plus changé et est constitué des entreprises suivantes : Deloitte, Ernst & Young (EY), PricewaterhouseCoopers (PwC) et Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG).

## 3.2 LES MEMBRES DU BIG FOUR

Dans ce chapitre il sera important de comprendre qui sont les membres du Big Four et en quoi ils se différencient chacun. Détaillons leurs différents services, compétences et croyances. Passons à une introspection détaillée de chaque membre du Big Four.

### 3.2.1 DELOITTE

L'entreprise Deloitte est issue de la fusion entre Deloitte Haskins + Sells et Touche Ross Bailey & Smart en 1989. Depuis plus de 175 ans (avant la fusion), l'entreprise travaille avec des entreprises appartenant au Fortune Global 500, un classement reprenant les 500 plus grandes entreprises classées en fonction de leur importance et chiffre d'affaires (*Deloitte 2024*). Leur slogan est le suivant : « *At Deloitte, we make an impact that matters* » (*Deloitte, 2024*) et l'entreprise est convaincue qu'en employant une main-d'œuvre composée des plus grands esprits du secteur, ils continueront à façonner l'avenir en produisant des résultats réels et mesurables (*Deloitte, 2024*). Deloitte (*2024*) prétend ne pas se contenter de parler, ils agissent.

L'entreprise est présente dans plus de 150 pays différents dans le monde et emploie environ 457 000 personnes tous pays confondus (*Deloitte, 2024*). L'entreprise est dirigée par un PDG américain prénommé Joe Ucuzoglu, qui prône le contact régulier et la communication entre leurs nombreux clients et parties prenantes externes (*Deloitte, 2024*). Aux côtés de Joe Ucuzoglu, Anna Marks est présidente du conseil d'administration de l'entreprise.

La multinationale britannique dispose de six grands départements allant de l'audit et les assurances, à la consultance, les taxes, le légal, jusqu'au conseil en matière de risques et le conseil financier. L'entreprise traite aussi dans différentes industries très variées comme les énergies, ressources et produits industriels (pétrole, gaz, produits chimiques), les services financiers (banques, marchés de capitaux, assurances), le gouvernement et les services publics, la santé et les sciences de la vie et enfin les technologies, les médias et les télécommunications.

À côté de son offre professionnelle étoffée, l'entreprise prend aussi une immense place dans la société. Par différents moyens elle essaye d'avoir un impact significatif au sein de la société et du business. Deloitte s'engage dans la lutte pour le climat, est pionnier dans la transformation digitale et prône une ré-imagination du travail, la main-d'œuvre et le lieu de travail. L'organisation se présente comme étant un véritable acteur de la société (*Deloitte, 2024*).

Un autre pilier très important de Deloitte est sa culture d'entreprise. Si vous appréciez le travail en équipe et la réussite collective, votre personnalité pourrait correspondre à la culture d'entreprise de Deloitte, qui se présente comme étant ouverte, inclusive et collaborative. Deloitte (*2024*), accorde une grande importance aux différences d'opinions, d'idées, de culture et d'origines. La tolérance et la diversité sont des piliers importants de leur culture d'entreprise. Dans le même thème, l'entreprise britannique accorde une grande importance au bien-être et à la bonne santé au travail. Deloitte reconnaît que travailler comme consultant est passionnant,

mais peut-être parfois oppressant dû à des délais serrés, des projets ambitieux, ou des clients exigeants. C'est pourquoi l'entreprise offre à ses collaborateurs des moyens de se sentir mieux sur leur lieu de travail, tant sur le plan mental que le plan physique. Deloitte propose à ses employés des séminaires et des programmes sur la santé mentale sur le lieu de travail, ainsi que des sessions de sport et des repas équilibrés afin d'assurer une bonne santé physique de ses employés (Deloitte, 2024).

# Deloitte.

<b>Création</b>	1989 à Londres, Royaume-Uni
<b>Nationalité</b>	Anglais
<b>Fondateur(s)</b>	William Deloitte
<b>Quartiers généraux</b>	Londres, Royaume-Uni
<b>Nombre d'employés</b>	457 000 (2023)
<b>Chiffre d'affaires</b>	64.9 milliards \$ (2023)

Tableau 2 : Informations clés Deloitte

Parent, J. (2024, Février 10). Informations clés Deloitte. Bruxelles.

### 3.2.2 ERNST & YOUNG (EY)

L'entreprise britannique Ernst & Young (EY) créée à la suite de la fusion entre l'entreprise Arthur Andersen, Arthur Young & Company et Ernst & Whinney a établi son siège social dans la capitale londonienne depuis 1989. Leur nom est issu de la conjonction des noms des deux fondateurs Alwin C. Ernst et Arthur Young. L'entreprise emploie à peu près 410 000 employés, c'est légèrement moins que son grand concurrent Deloitte. En 2023, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires record, atteignant presque 50 milliards de dollars, tous pays confondus dans lesquels ils sont actifs. L'année 2023 a été une année record pour les jaunes et noirs, car l'entreprise a accru ses revenus de 14,2 %, ce qui marque l'une des années les plus fructueuses pour l'entreprise. Spécialisés dans l'audit, plus de 3,6 milliards de dollars ont été investis dans la qualité de leur service d'audit, l'innovation, la technologie et le personnel. Ernst & Young bat des records chaque année depuis 4 à 5 ans, il est intéressant de savoir qu'ils ont augmenté leur chiffre d'affaires mondial de 40 % depuis 2019.

Le *purpose* d'Ernst & Young est « *Building a better working world* », à travers lequel Ernst & Young affirme que la qualité de leurs services qu'ils fournissent contribue à renforcer la confiance dans les marchés de capitaux et dans l'économie mondiale (EY, 2024). D'après Carmine Di Sibio (2024), PDG d'EY, l'entreprise forme des dirigeants exceptionnels qui travaillent

en équipe pour tenir leurs promesses et engagements vis-à-vis de leurs parties prenantes. EY joue un rôle essentiel dans la construction d'un monde meilleur pour tous ses collaborateurs, clients et communautés (EY, 2024).

Active dans plus de 150 pays du monde, l'entreprise est dirigée par Carmine Di Sibio, d'origine italo-américaine. Passionné par ses clients et la puissance d'EY, pour Di Sibio, croissance et innovation sont le moteur d'une entreprise.

Comme son concurrent Deloitte, EY propose différents services à ses clients comme des audits et de la consultance dans les domaines des assurances, transactions, taxes, légal et de la technologie. Ces services sont offerts à des clients issus de différentes industries, telles que l'énergie et les ressources fossiles, le marché financier, le gouvernement et les pouvoirs publics, le secteur de la santé, ainsi que les télécommunications et technologies.

Ernst & Young prend aussi parti dans différents enjeux sociaux comme la durabilité, la technologie et la croissance inclusive. D'après EY (2024), « *sustainability is everybody's business* » ; tout le monde est concerné. Depuis plus de 20 ans, ils utilisent leurs compétences techniques approfondies sur un large éventail de questions commerciales pour aider les entreprises à créer de la valeur pour le développement durable- tout en aidant le développement durable à créer de la valeur pour les entreprises (EY, 2024). Concernant la technologie, EY pense que celle-ci est au cœur de l'évolution des entreprises. De plus, elle permet de transformer des modèles d'activité ainsi que de réagir à des menaces concurrentielles (EY, 2024). Enfin, un dernier pilier de la vision d'EY est la croissance inclusive, car ils estiment que la mondialisation et l'évolution de la technologie ont laissé beaucoup de personnes seules et dépourvues.



<b>Création</b>	1989 à Londres, Royaume-Uni
<b>Nationalité</b>	Anglais
<b>Fondateur(s)</b>	Alwin C. Ernst, Arthur Young
<b>Quartiers généraux</b>	Londres, Royaume-Uni
<b>Nombre d'employés</b>	410 000 (2023)
<b>Chiffre d'affaires</b>	49.4 milliards \$ (2023)

Tableau 3 : Informations clés EY

Parent, J. (2024, Février 10). Informations clés EY . Bruxelles.

### 3.2.3 PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC)

PricewaterhouseCoopers est le dernier membre du Big Four à avoir été formé en 1998 à la suite de la fusion des entreprises Price Waterhouse et Coopers & Lybrand. Fondée par Samuel Lowell Price, Edwin Waterhouse et William Cooper, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 53,1 milliards de dollars en 2023. Présente dans 151 pays différents, l'entreprise emploie environ 364 000 personnes à travers le monde. Comme ses concurrents Deloitte, EY et KPMG, PwC travaille avec des entreprises issues du Fortune Global 500. En 2023, PwC a fourni des services de consultance à 87 % des entreprises au sein de ce classement. L'entreprise est en pleine expansion et elle a d'ailleurs engagé 129 829 nouveaux collaborateurs en 2023.

La personne responsable de ces collaborateurs est le PDG américain Bob Moritz. Actif à ce poste depuis 2016, Moritz (2024) affirme vouloir aider les gens à se développer afin qu'ils puissent atteindre leur plein potentiel. Le PDG favorise un environnement où chacun se sent à sa place, où chacun peut apprendre de l'autre et où les clients et parties prenantes sont servis de manière qualitative à la hauteur de PwC.

Le *purpose* de PwC est de renforcer la confiance dans la société et de résoudre des problèmes importants (PwC, 2024). Dans un monde de plus en plus complexe, PwC développe des systèmes pour qu'ils fonctionnent et qu'ils puissent produire des résultats durables pour la société et les différentes communautés. Ils sont persuadés que créer un objectif commun aidera les entreprises à franchir des étapes dans leur évolution.

Outre son *purpose*, PwC a aussi développé un code de conduite pour tous ses collaborateurs, soutenu par cinq valeurs principales. Ce code de conduite représente un cadre de référence pour les décisions que leurs collaborateurs prennent au quotidien. Les cinq valeurs clés sont les suivantes :

- Agissez de manière intègre
- Créez la différence
- Prenez soin
- Travaillez ensemble
- Réimaginez le possible

PricewaterhouseCoopers propose divers services, tels que l'audit, les services d'assurances, ainsi que la consultance en transformation digitale, management de crise, entrepreneuriat et private business. PwC est réputé pour être spécialisé dans les services financiers. Les industries dans lesquelles l'entreprise est active sont multiples, telles que : l'automobile, les énergies et ressources fossiles, l'ingénierie et la construction, les services financiers, le gouvernement et les services publics, et bien d'autres.

D'après PwC (2024), il est urgent de comprendre l'évolution du paysage commercial. Le monde d'aujourd'hui n'est pas celui d'hier et ne sera pas celui de demain, c'est pourquoi il est urgent

et nécessaire d’agir aux bons moments. PwC se positionne dans la réinvention des modèles d’entreprises, dans le changement climatique et le développement durable. Ces trois préoccupations sociétales sont à la fois facilitées et perturbées par l’évolution rapide de la technologie (PwC, 2024).



<b>Création</b>	1998 à Londres, Royaume-Uni
<b>Nationalité</b>	Anglais
<b>Fondateur(s)</b>	Samuel Lowell Price, Edwin Waterhouse, William Cooper
<b>Quartiers généraux</b>	Londres, Royaume-Uni
<b>Nombre d’employés</b>	364 000 (2023)
<b>Chiffre d’affaires</b>	53.1 milliards \$ (2023)

Tableau 4 : Informations clés PwC

Parent, J. (2024, Février 10). Informations clés PwC. Bruxelles.

3.2.4 KLYNVELD, PEAT, MARWICK ET GOERDELER (KPMG)

Klynveld Peat Marwick Goerdeler mieux connu sous l’abréviation de KPMG a été fondé en 1987 à la suite de la fusion entre Peat Marwick et le cabinet KMG, déjà en place. L’entreprise est basée à Amstelveen, près d’Amsterdam, aux Pays-Bas, et a réalisé un chiffre d’affaires de 36.4 milliards de dollars en 2023. La société néerlandaise est l’entreprise du Big Four qui emploie le moins de personnel, mais elle employait tout de même près de 273 000 personnes en 2023. L’entreprise est dirigée par un PDG canadien prénommé Bill Thomas et il est convaincu que les entreprises peuvent favoriser un changement positif et jouer un rôle dans le renforcement des communautés qu’elles servent (KPMG, 2024).

KPMG affirme diriger son entreprise avec un engagement envers la qualité et l’intégrité, en apportant une passion pour la réussite des clients et des objectifs, comme servir et améliorer les communautés dans lesquelles l’entreprise est active (KPMG, 2024). Le *purpose* de KPMG peut être résumé en deux phrases : « *Inspirer la confiance* » et « *Favoriser le changement* ». L’entreprise pense qu’en inspirant confiance à ses collaborateurs, ses clients et à la société qu’ils peuvent contribuer à des changements nécessaires pour relever des défis difficiles (KPMG, 2024). De plus, KPMG (2024) accorde une grande importance à ses collaborateurs, car ils sont leur plus grande force. De plus, KPMG travaille autour de cinq valeurs importantes. Ils affirment qu’elles sont conçues pour fonctionner en parallèle entre elles (KPMG, 2024). Les cinq valeurs



représentent le fondement de la culture d’entreprise de KPMG et la manière dont les employés se comportent entre eux et envers l’organisation. Les valeurs de KPMG sont les suivantes :

- L’intégrité : nous faisons ce qui est juste
- L’excellence : nous ne cessons d’apprendre et de nous améliorer
- Le courage : nous pensons et agissons avec audace
- Ensemble : nous nous respectons mutuellement et tirons notre force de nos différences
- Pour le meilleur : nous faisons ce qui compte

Comme ses concurrents du Big Four, KPMG propose des services d’audit et d’assurances, ainsi que des services de consultance en taxes et matières légales. Son offre de services est moins étendue que celle de Deloitte, EY ou PwC. Les industries dans lesquelles KPMG est actif sont très diverses, telles que l’automobile, les banques et assurances, les énergies, les ressources fossiles et produits chimiques, le gouvernement et pouvoirs publics, la santé, le sport, et bien d’autres. L’entreprise néerlandaise consacre beaucoup de temps et d’investissements à sa politique environnementale et sociale. KPMG (2024) pense que le monde actuel est de plus en plus perturbé par des catastrophes naturelles, des guerres politiques et des inégalités sociales. C’est la raison pour laquelle la mise en place d’une bonne politique ESG est essentielle pour aspirer à un avenir plus durable (KPMG, 2024). Au cours de la dernière année, l’entreprise a investi 4,2 milliards de dollars dans sa stratégie de croissance durable, un investissement prioritaire dans les domaines de la technologie, des jeunes talents et de l’ESG (KPMG, 2024).



<b>Création</b>	1987
<b>Nationalité</b>	Britannique/Néerlandaise
<b>Fondateur(s)</b>	Piet Klynveld, William Barclay Peat, James Marwick, Reinhard Goerdeler
<b>Quartiers généraux</b>	Amstelveen, Pays-bas
<b>Nombre d’employés</b>	273 000 (2023)
<b>Chiffre d’affaires</b>	36.4 milliards \$ (2023)

Tableau 5 : Informations clés KPMG

Parent, J. (2024, Février 10). Informations clés KPMG. Bruxelles.

### 3.2.5 TABLEAU COMPARATIF

				
<b>Chiffre d'affaires</b>	64.9 milliards \$ (2023)	49.4 milliards \$ (2023)	53.1 milliards (2023)	36.4 milliards \$ (2023)
<b>Nombre d'employés</b>	457 000 (2023)	410 000 (2023)	364 000 (2023)	273 000 (2023)
<b>Présence mondiale</b>	Plus de 150 pays	Plus de 150 pays	Plus de 150 pays	143 pays
<b>Services offerts</b>	Audit, Conseil, Fiscalité, Risk	Audit, Conseil, Fiscalité, Transactions	Audit, Conseil, Fiscalité, Transactions	Audit, Conseil, Fiscalité, Risk
<b>Secteurs d'expertise</b>	Finances, technologie & santé	Audit & conseil (domaines d'expertise)	Audit & conseil (domaines d'expertise)	Finances & énergie
<b>Clients</b>	Membres du Fortune Global 500	Membres du Fortune Global 500	Membres du Fortune Global 500	Membres du Fortune Global 500

Tableau 6 : Comparaison Big Four

OpenAI. (2024). ChatGPT4. Récupéré sur OpenAI: <https://chatgpt.com/c/7a4f9fb9-b857-4477-b32b-c9cc8c4a6cf4>

Ce tableau a pour but de démontrer que les Big Four se ressemblent et se rejoignent sur de nombreux points, tels que leur présence mondiale, les services qu'ils offrent et leurs clients. Ils se différencient principalement par leurs chiffres d'affaires, le nombre d'employés et certains secteurs d'expertise.

### 3.3 POURQUOI TRAVAILLER DANS UN BIG FOUR ?

D'après Berland (2018), un premier argument pour travailler dans un Big Four est qu'ils permettent aux jeunes travailleurs d'accéder très tôt dans leur carrière à l'élite des affaires. Les cabinets d'audit permettent à leurs employés de se distinguer sur le marché de l'emploi extrêmement concurrentiel. Travailler dans un Big Four apporte du prestige et un statut particulier par rapport à d'autres collègues rejoignant des entreprises dites « normales » (Berland, 2018). Sur un curriculum vitae le passage par un Big Four est souvent souligné et mis en avant par un futur employeur. Le jour où un employé décide de quitter un Big Four pour une plus petite entreprise, il trouvera sans difficulté un nouvel emploi d'après l'agence de recrutement Robert Walters (s.d.).

Les employés d'un Big Four partent avec une longueur d'avance d'après Filomena Fragione (2022), car les conditions d'admission au sein de ces Big Four sont très strictes. Les employés des Big Four sont d'excellents communicateurs, savent ce qu'ils font, gèrent bien la gestion des clients et parties prenantes et savent gérer des délais (Fragione, 2022). Ils ont l'opportunité d'apprendre de nombreuses compétences, tant techniques (hard skills) que comportementales (soft skills), comme le dépassement de soi, le travail efficace, et la production de travail de qualité. Les Big Four investissent continuellement dans la formation de leurs employés, ce qui est une excellente initiative pour leur apprentissage. Ces formations sont régulières, car les cabinets veulent que leurs employés soient à jour dans leurs connaissances, mais aussi à jour dans les dernières réglementations et législations par rapport à leurs clients (Fragione, 2022).

Le fait de travailler avec énormément de clients différents représente un autre avantage des employés des Big Four (Moriaux, 2022). Travaillant dans un Big Four vous êtes amené à rencontrer beaucoup de clients de divers horizons et de différents secteurs, ce qui peut étoffer vos connaissances et vous permettre de créer un réseau professionnel. Ce réseau est précieux, à condition que l'employé prenne soin de l'entretenir (Moriaux, 2022).

Les chercheurs Bagley *et al.* (2012) et Stenger (2015) ont synthétisé au cours de leurs recherches tous les avantages perçus par les employés des Big Four. Voici un tableau récapitulatif des avantages :

Avantages perçus par les employés travaillant dans un Big Four	
Caractère prestigieux de l'entreprise	Bonne rémunération et avantages sociaux
Création d'un réseau et tremplin pour accéder à d'autres opportunités d'emploi	Intérêt du travail du fait de missions et d'expériences de travail variées
Formation	Possibilité de travailler avec de gros clients
Méthodes de travail rigoureuses	Travail en équipe, partage des tâches

Opportunité d'expériences internationales	Promotion rapide avec possibilité d'évoluer jusqu'au sommet
---	---

Tableau 7 : Avantages des Big Four

Bagley, e. (2012). Identité et image de marque employeur des Big Four : entre différences et indifférence. GRH, pp. 45-79.

### 3.4 LES LIMITES ET LES CRITIQUES DES BIG FOUR

Travailler dans un Big Four est prestigieux et espéré par beaucoup de jeunes travailleurs, mais ce n'est pas fait pour tout le monde. D'après Berland (2018), travailler dans un Big Four nécessite un savoir intellectuel pointu, souvent validé par un master, mais il faut aussi savoir accepter la compétition, l'évaluation permanente (MBO) et le parrainage. De plus, il ne suffit pas d'accepter ces contraintes pour être un bon auditeur (Berland, 2018). Au sein des Big Four règne le système du « up or out », traduit par « tu montes ou tu sors ». Cette règle consiste à classer les employés du cabinet par rapport à leurs performances pendant les missions, une fois par an (Berland, 2018). Par ce système, les consultants sont constamment en compétition vis-à-vis les uns des autres. Certains consultants ne résistent pas à cette pression et sont invités à trouver un nouvel employeur.

Berland (2018) mentionne qu'il ne suffit pas de bien performer, mais qu'il est aussi préférable d'être bien parrainé au sein du Big Four. Le consultant doit soigner sa cote et sa réputation s'il souhaite évoluer au sein du cabinet. Certains doivent passer par des alliances avec un supérieur, mais aussi avec d'autres membres de l'équipe pour pouvoir s'aligner sur des projets plus faisables où le consultant sera mieux jugé par ses supérieurs (Berland, 2018). Le réseautage fait partie intégrante du monde des Big Four, c'est à partir de ce moment-là que votre diplôme perd un peu de valeur. Le diplôme ne représente qu'une « porte d'entrée » au sein du cabinet (Berland, 2018). Une fois qu'un consultant rejoint un Big Four, il doit faire preuve de pragmatisme et ne peut plus se reposer sur son diplôme. Être visible, communicatif, créer des relations avec des supérieurs et satisfaire la hiérarchie devient très important. Berland (2018) conclut par dire qu'au sein des Big Four, la performance technique de son métier ne suffit pas pour faire carrière si vos compétences sociales et relationnelles sont inexistantes. Il est impossible d'être performant si vos compétences sociales et relationnelles vis-à-vis de votre patron ou votre équipe sont limitées.

Florent Vairet (2023), mets en avant une rémunération moins attractive qu'avant au sein de Big Four ainsi qu'un changement dans les mentalités des jeunes travailleurs. Pendant longtemps les juniors des Big Four considéraient travailler jour et nuit comme le seul moyen de réussir dans leur cabinet. Aujourd'hui les temps ont changé, les jeunes ont une volonté et un besoin de garder un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. De plus, le salaire serait moindre qu'avant. Sylvain Massebeuf (2023) affirme que les cabinets d'audit payaient plus il y a dix ans, et que les plus petites structures peuvent maintenant s'aligner, voire offrir des rémunérations supérieures à celles des Big Four.

Les chercheurs Bagley *et al.* (2012) et Stenger (2015) ont synthétisé au cours de leurs recherches tous les désavantages perçus par les employés des Big Four. Voici un tableau récapitulatif des désavantages :

<b>Désavantages perçus par les employés travaillant dans un Big Four</b>
Temps de travail : horaires de travail importants, amplitudes des horaires (nuit, week-end, ...) et déplacements fréquents conduisent à un sacrifice de la vie personnelle
Conditions de travail : environnement stressant et compétitif, évaluations récurrentes, poids de la hiérarchie, fort engagement source de tensions psychiques et physiques
Contenu du travail : expérience finalement peu variée, peu de possibilités de travailler sur toute la procédure d'audit, travail répétitif, activités contraignantes, charge de travail importante, métier aride...
Evolution de carrière : opportunités de carrière et d'avancement limitées, carrière incertaine, faibles chances d'accéder au statut d'associé
Organisation de l'espace de travail (open-space, bruit, proximité, manque d'espace).

*Tableau 8 : Désavantages des Big Four*

Bagley, e. (2012). Identité et image de marque employeur des Big Four : entre différences et indifférence. GRH, pp. 45-79.

### 3.5 LA MARQUE EMPLOYEUR DES BIG FOUR

D'après Guillot-Soulez et Chastenet (2021), l'analyse la marque employeur des entreprises du Big Four à partir de leurs sites internet fait émerger quelques similitudes, mais aussi pas mal de divergences. Deloitte, EY, PwC et KPMG offrent certaines similitudes dans les bénéfices fonctionnels et bénéfices psychologiques de la marque employeur, une grande partie des différences réside dans les bénéfices économiques.

#### 3.5.1 LES SIMILITUDES

D'un point de vue des **bénéfices fonctionnels**, les cabinets mettent en avant leurs politiques d'intégration et leurs programmes de formation intensifs. Ils mettent aussi en avant l'accompagnement qu'ils offrent à leurs employés, ainsi que l'adaptation d'un parcours professionnel. Tous ces aménagements sont mis en avant pour favoriser le développement des talents qu'ils emploient ainsi que leurs compétences, leadership et perspectives de carrière. Étant donné que les Big Four sont implantés partout dans le monde, des opportunités de mobilité internationale existent à long terme (expatriation) ou à court/moyen terme (le temps

d'une mission). Cette mobilité internationale est quelque chose dont le Big Four sont très fiers et c'est un grand pouvoir d'attraction de jeunes talents qui ont le temps, l'envie de l'énergie de s'expatrier. Sur leurs sites internet, les Big Four détaillent aussi le contenu de leur travail. La variété des métiers, des industries dans lesquelles ils sont présents et les clients avec lesquels ils travaillent sont mis en évidence. Les Big Four ont un éventail impressionnant d'industries et de clients qu'il est facile d'attirer énormément de jeunes provenant d'horizons différents (Guillot-Soulez, Chastenet ; 2021).

Les **bénéfices psychologiques** sont sans aucun doute la plus grande fierté des Big Four. Ils mettent tous en avant leur statut de leader. EY et PwC se proclament « leader mondial », Deloitte se dit être un « leader engagé », tandis que leur concurrent KPMG mentionne être « leader de l'audit » sur son site internet. Les Big Four accordent aussi énormément d'importance à leur responsabilité sociale. Deloitte, PwC et KPMG se disent être « engagés envers la diversité » et EY prône « l'ouverture ». Un Big Four qui se détache légèrement et de manière positive par rapport à ses concurrents en termes d'engagement envers la société est KPMG. Sur leur site internet, vous retrouverez une politique détaillée qui traite différentes dimensions comme la diversité homme/femme, les nationalités ou encore l'intégration des personnes en situation de handicap (Guillot-Soulez, Chastenet ; 2021).

### 3.5.2 LES DIVERGENCES

Guillot-Soulez et Chastenet (2021) affirment que, les Big Four sont beaucoup plus discrets concernant les **bénéfices économiques** de leur marque employeur, seuls Deloitte et PwC abordent le sujet sur leur site internet. Deloitte détaille de manière très minutieuse sa rémunération et ses avantages sociaux. Voici ce qu'il offre fièrement à ses employés :

- Package de rémunération attractif
- Rémunération individualisée en fonction des performances
- Epargne salariale
- Protection sociale
- Mutuelle d'entreprise avec des garanties de très bon niveau à tarif négocié
- Comité d'entreprise
- Nombreux avantages en nature

D'après Guillot-Soulez et Chastenet (2021), PwC met aussi en avant ses avantages liés à la rémunération qu'ils offrent à leurs employés et ceux-ci sont très proches des avantages de Deloitte énumérés juste ci-dessus. On peut rajouter des éléments tels que la prise en charge des frais de transport, le restaurant d'entreprise ou encore les tickets restaurant.

D'un point de vue des **bénéfices fonctionnels**, l'importance d'un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est mentionnée par Deloitte, EY et PwC, mais KPMG va un peu plus loin dans leur politique et se différencie de ses concurrents. Le cabinet de consultance néerlandais aborde cette thématique de manière un peu plus poussée sous la rubrique « privilégier la qualité de vie au travail ». Sous cette rubrique, KPMG met en avant l'existence d'une charte sur la vie professionnelle et la vie personnelle. Deloitte et EY mettent quant à eux en avant les possibilités de travailler à temps partiel ou d'aménager vos horaires à la hauteur de vos envies et votre emploi du temps. Un autre aspect très important dans les bénéfices fonctionnels que les Big Four offrent à travers leur marque employeur est l'environnement de travail. Deloitte offre à ses employés : « un environnement de travail qui développe leur excellence ». PwC assure un environnement de travail sain en offrant un « cadre de travail privilégié », tandis que EY préfère mettre l'accent sur le travail et l'esprit d'équipe. Un dernier élément crucial dans les bénéfices fonctionnels offerts par les Big Four est l'évaluation des jeunes talents. Deloitte et PwC se distinguent en évoquant un processus d'évaluation annuelle qui peut avoir un impact positif sur la rémunération et la progression personnelle des jeunes employés. EY se différencie de ses concurrents en promouvant un accompagnement de ses jeunes collaborateurs par des employés plus expérimentés tout au long de l'année. Cet employé plus âgé va faire office de « parrain » et créer une relation plus proche qu'un manager ou un partner. Enfin, EY se distingue aussi par l'existence d'un réseau « EY Alumni ». Par le biais de ce réseau, l'entreprise veut valoriser les relations qu'ils entretiennent avec leurs anciens collaborateurs, ainsi que mettre en avant la possibilité d'évolutions externes, en dehors d'EY (Guillot-Soulez, Chastenet ; 2021).

Deloitte, EY et KPMG mettent en avant qu'ils sont un employeur innovant et qu'ils font recours à des outils technologiques au sein de l'entreprise. En somme, EY assume être une entreprise leader et que travail est un travail d'excellence, ainsi que la qualité de leurs services. Par le biais de ces discours, les Big Four mettent à leur manière en avant les **bénéfices psychologiques** de leur marque employeur (Guillot-Soulez, Chastenet ; 2021).

Dans le tableau suivant, vous trouverez un récapitulatif des bénéfices de la marque employeur des différents Big Four. Si la case est cochée, cela signifie que l'élément du bénéfice est présent dans la marque employeur promue par le Big Four en question.

<b>Catégories de bénéfices de la marque employeur</b>	<b>Deloitte</b>	<b>EY</b>	<b>KPMG</b>	<b>PwC</b>
<i>Bénéfices économiques</i>				
Rémunération	X			X
Avantages sociaux	X			X
<i>Bénéfices fonctionnels</i>				
Contenu du travail	X	X	X	X
Perspectives d'évolution en interne	X	X	X	X
Politique d'intégration	X	X	X	X

Formation	X	X	X	X
Localisation géographique	X	X	X	X
Mobilité	X	X	X	X
Equilibre vie privée/vie professionnelle	X	X	X	X
Environnement de travail	X			X
Esprit d'équipe		X		
Accompagnement et valorisation des talents		X		
Perspectives d'évolution en externe		X		
<i>Bénéfices psychologiques</i>				
Position de leader	X	X	X	X
RSE	X	X	X	X
Innovation	X	X	X	
Excellence		X		

Tableau 9 : Bénéfices de la marque employeur par Big Four

Guillot-Soulez, C., & Chastenet, E. (2021, Mars). Identité et image de marque employeur des Big Four : entre différences et indifférence. GRH, pp. 45-79.

### 3.6 CONCLUSION

Ce chapitre a permis de découvrir en détail l'histoire, les services et les caractéristiques distinctives des membres du Big Four : Deloitte, EY, PwC, et KPMG. Nous retenons que ces entreprises offrent des avantages significatifs à leurs employés, tels que des opportunités de carrière internationales, des formations régulières et des environnements de travail stimulants. Ces éléments font des Big Four des employeurs de choix pour les jeunes talents souhaitant débiter leur carrière dans un cadre prestigieux.

Dans ce mémoire, nous considérons donc que la marque employeur des Big Four repose sur une combinaison de bénéfices fonctionnels, économiques, et psychologiques, ce qui les rend attractifs pour des candidats potentiels.

Cependant, travailler dans un Big Four comporte également des défis, tels que des horaires de travail intenses, une pression constante pour performer et un environnement de travail compétitif. Ces aspects peuvent limiter l'attractivité pour certains candidats.

Dans ce mémoire, nous retenons que, malgré les avantages notables, les critiques concernant le stress et la compétition interne au sein des Big Four soulignent l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines pour maintenir un équilibre entre vie professionnelle et personnelle des employés.



## 4. LES JEUNES TALENTS

Les nouveaux jeunes talents sur le marché de l'emploi sont issus de la génération Z et sont nés entre 1995 et 2010 (*Jean, 2023*). La plupart des membres de la génération Z sont actuellement aux portes du monde l'entreprise et il est donc important de comprendre qui ils sont et quelles sont leurs attentes par rapport au marché de l'emploi. Dans ce chapitre, nous montrons aussi comment attirer ces jeunes talents, mais surtout comment les retenir dans une entreprise. Enfin, nous explorons pourquoi les Big Four recrutent autant de jeunes talents au sein de leurs structures. Avant tout de chose, essayons de comprendre ce qu'est un talent et ce qui le définit.

### 4.1 QU'EST-CE QU'UN TALENT ?

D'après d'Armagnac, Klarsfeld et Martignon (*2016*), le terme « talent » a été introduit dans le lexique du travail à la fin des années 1990 par des consultants de l'entreprise américaine McKinsey. À l'époque, l'économie américaine était en plein essor et la concurrence pour la main-d'œuvre qualifiée battait son plein entre les différents acteurs du marché, c'était le début de la guerre des talents. Toutes les entreprises se battaient pour engager et retenir des employés très convoités et qui par conséquent étaient rares sur le marché.

D'après les consultants de McKinsey, un talent peut se résumer par « *la somme des capacités d'une personne – les dons intrinsèques, les compétences, les connaissances, l'expérience, l'intelligence, le jugement, l'attitude, le caractère* » (*Michaels, Handfield-Jones, Axelrod ; 2001 ; p.1*). Les consultants de McKinsey vont encore un peu plus loin dans leur définition, car ils estiment que cette première définition peut couvrir tous les segments de la main-d'œuvre. McKinsey a ensuite développé une nouvelle définition qui cible un talent de type managérial et qui est la suivante : « *une combinaison d'esprit stratégique fort, de capacité de leadership, de maturité affective, de compétences en communication, de capacité à attirer les autres et inspirer d'autres personnes talentueuses, d'instinct entrepreneurial, de compétences fonctionnelles et de capacité à produire des résultats.* » (*Michaels, Handfield-Jones, Axelrod ; 2001 ; p.13*).

Plus tard dans l'histoire, d'autres personnes ont essayé de définir ce qu'est un talent. Dejoux et Thévenet (*2015*), pensent qu'un talent est la combinaison de compétences rares, ils continuent par affirmer qu'un talent est aussi un ensemble de compétences personnelles originales. Les auteurs soulignent le fait que tout le monde ne peut pas être un talent. D'après eux, moins de 5 % des employés sur le marché de l'emploi seraient un talent (*Dejoux, Thévenet ; 2015*).

D'après Roger et Bouillet (*2009*), un talent possède des compétences clés exceptionnelles qui sont nécessaires afin d'explorer de nouveaux domaines, acquérir des compétences technologiques avancées et d'augmenter son efficacité. Un talent est d'après eux constitué d'un sous-ensemble de compétences, dans lesquelles il excelle sans le savoir, et c'est le travail et la performance qui va révéler le talent. Être un talent n'est pas défini à l'avance, on le devient (*Roger, Bouillet ; 2009*).

Plus récemment dans la littérature, Ottmann et Le Davay (2018) affirment que le terme « talent » est aujourd’hui encore trop vague. Les chercheurs ont conclu de leur recherche que la majorité des personnes au sein d’une organisation ne savent pas définir clairement ce qu’est un talent. Finalement, les employés ont chacun leur propre vision et définition de ce que représente un talent et ne savent pas ce que représente un talent pour leur organisation. Ce manque de connaissance est souvent lié à un manque de communication de la part de l’entreprise (Ottmann, Le Davay ; 2018).

Pour Jean-François Oriane (2024), sociologue du travail à l’Université de Liège, être un talent c’est posséder des qualités intrinsèques que des recruteurs ou chasseurs de têtes n’auraient plus qu’à découvrir ou à déballer. Le sociologue conclut par affirmer que posséder des compétences clés et avoir un talent découle soit d’un processus spécifique, soit d’une épreuve d’évaluation particulière. En d’autres mots c’est le travail et la performance qui va révéler les compétences clés qu’un talent possède (Oriane, 2024).

Enfin, Sébastien Delfosse (2024), directeur général de ManpowerGroup est d’avis que la notion de « talent » est aujourd’hui beaucoup trop standardisée. Le terme « talent » est employé pour décrire tout employé, candidat ou individu exerçant une activité professionnelle, ce qui n’était pas le but à l’époque (Delfosse, 2024).

En somme, un talent est une personne dotée de dons intrinsèques, de compétences rares, de connaissances approfondies et de qualités personnelles remarquables. Il se distingue par son intelligence émotionnelle, son esprit stratégique et sa capacité à innover et à produire des résultats tangibles. Dans le contexte des Big Four, le terme « talent » s’applique plus largement aux employés qu’ils recherchent, notamment les jeunes diplômés qu’ils ciblent activement dès la sortie de l’université. Ces entreprises voient en eux un potentiel à développer, capable d’apporter une valeur ajoutée à l’organisation à travers leurs performances et leur capacité à relever des défis.

## 4.2 LA GÉNÉRATION Z

Depuis 1995, une nouvelle génération de personnes a vu le jour, la génération Z. Celle-ci regroupe toutes les personnes nées entre 1995 et 2010 (Jean, 2023). Les « zoomers » sont la seconde génération, après la génération Y, à vivre la mondialisation en tant qu’acteurs majeurs et ceci a des conséquences dans les mentalités et les habitudes de vie (Morgan Philips, s.d). D’après Morgan Philips, bureau spécialisé en ressources humaines et recrutement, les jeunes issus de cette génération auront plus tendance à s’exiler ailleurs que dans leur pays d’origine. Grâce à une enquête menée par Morgan Philips, le bureau affirme que 68,5 % des « zoomers » sondés se verraient un jour travailler à l’étranger. De plus, ils pensent que la clé de la réussite d’une carrière professionnelle réside dans le fait de travailler pour une entreprise de type internationale (Morgan Philips, s.d).

Les « zoomers » sont connus pour leur image de soi fortement orientée vers le monde extérieur. Ils sont aussi en interaction permanente avec le monde extérieur par le biais des réseaux sociaux. Les mentalités sont différentes de celles de leurs prédécesseurs. Selon le bureau de recrutement, 40 % des sondés sont persuadés que la clé de leur réussite professionnelle passera par une activité importante sur les réseaux sociaux (*Morgan Philips, s.d.*). Aujourd’hui une page LinkedIn sert de curriculum vitae (*LinkedIn, 2024*) et un profil Instagram reflète votre personnalité et ce que vous faites de votre temps libre (*Seldman, 2023*).

De plus, les jeunes de la génération Z sont des réels « digital natives », ils sont nés avec un téléphone entre les mains. D’après McKinsey (*2023*), ils passeraient en moyenne plus de six heures sur leurs smartphones à jouer, travailler, ou se divertir. Les applications les plus utilisées par les « zoomers » sont YouTube, Instagram et TikTok (*Thomas, 2024*).

Enfin, les « zoomers » sont aussi fortement concernés par la transition écologique et les enjeux climatiques. D’après Deloitte (*2023*), plus de la moitié des Z dit être à la recherche d’une entreprise qui s’engage envers la planète et qui possède des politiques environnementales bien définies. Toujours d’après Deloitte (*2023*), cette transition écologique représente une réelle inquiétude pour environ 60 % des Z. Ces chiffres se traduisent par des changements d’habitudes comme moins rouler en voiture, éviter la fast-fashion, habiter des maisons énergétiquement plus efficaces et manger moins de produits de type animal (*Deloitte, 2023*).

#### 4.3 LA GÉNÉRATION Z, UN NOUVEAU RAPPORT AU TRAVAIL ?

Depuis 2020, plus de 20 % des effectifs en entreprise sont constitués de personnes issues de la génération Z et ce chiffre ne va faire qu’augmenter avec le temps (*Mazars, 2019*). C’est pourquoi les entreprises doivent connaître au mieux les attentes de cette génération afin de les intégrer au sein des équipes. Chaque génération a ses aspirations et sa vision de ce que l’entreprise peut lui apporter. La digitalisation, les incertitudes économiques et la conscience sociale et environnementale sont à la base du nouveau rapport qu’entretiennent les Z avec le travail (*Mazars, 2019*).

La première chose que les jeunes talents, issus de la génération Z, recherchent sur le marché de l’emploi est le bien-être au travail. Une étude de CBC banque (*s.d.*), affirme que 38 % des sondés citent ce critère comme étant prioritaire par rapport à leurs attentes concernant leur emploi. Les critères qui suivent sont le package salarial et la flexibilité. Ensuite, les jeunes talents attendent aussi beaucoup de leur employeur. En effet, 39 % des répondants estiment que la confiance de leur employeur incarne la valeur la plus importante à leurs yeux, suivi de la flexibilité, la solidarité, l’écoute et la transparence. Marine De Ridder (*2022*), chercheuse et chargée de cours à l’ICHEC Brussels Management School, affirme que le rapport au travail est en pleine mutation à cause des dernières crises successives. Les jeunes sont de plus en plus à la recherche de flexibilité et d’un meilleur équilibre entre leur vie privée et professionnelle. De Ridder (*2022*), conclut en déclarant que le besoin de sens, d’épanouissement et le

développement personnel prend une place majeure dans l'esprit des jeunes travailleurs, même si la rémunération reste un des critères principaux.

D'après Lenel, Huerre et Le Coz (2019), les « zoomers » sont aussi à la recherche de liens sociaux dans le monde du travail. Près de 80 % des jeunes Z attendent de leur employeur qu'il leur offre un espace de travail convivial et agréable où peuvent régner des interactions sociales. Les auteurs affirment qu'au-delà de la rémunération, l'ambiance de travail et les liens sociaux sont aussi primordiaux dans la décision de postuler ou non pour un poste. Les jeunes Z perçoivent l'entreprise comme un réel vecteur de liens sociaux.

La flexibilité est aussi un critère très recherché par la génération Z. Deloitte (2022) affirme que 75 % des « zoomers » préfèrent le travail hybride qui offre plus de flexibilité dans les horaires de boulot. Ils apprécient ce nouveau mode de travail, car il permet d'épargner du temps et de l'argent. Deloitte (2023), affirme aussi que 87 % des Z seraient prêts à quitter leur emploi si on leur demandait de travailler sur place à temps plein. Cette statistique prouve à quel point le télétravail a pris une place majeure dans la vie de l'entreprise. Les Z ayant décroché un premier emploi après la crise du COVID-19, n'ont d'ailleurs jamais connu le travail sur place à temps plein. Toujours dans la recherche de flexibilité et d'un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, les « zoomers » souhaiteraient que les employeurs proposent des alternatives comme des semaines de quatre jours ou des horaires flexibles (travail tôt le matin ou tard le soir) (Deloitte, 2023).

Enfin, Deloitte (2023) affirme également que la génération Z apporte beaucoup plus d'attention à sa santé mentale que certaines générations antérieures. Les jeunes sont conscients et sensibilisés au fait que s'ils souffrent mentalement, le travail devient secondaire. C'est un problème qu'il faut traiter immédiatement et qui ne devrait plus être un sujet tabou. Les Z affirment qu'une plus grande attention à la santé mentale au travail a provoqué des changements positifs au sein des entreprises. Plus de 70 % des « zoomers » prennent connaissance des politiques en matière de santé mentale de l'entreprise avant de travailler pour l'employeur (Deloitte, 2023). Malgré les beaux progrès en matière de santé mentale sur le lieu de travail, Deloitte (2023) affirme que près de quatre « zoomers » sur dix ne se sentent toujours pas à leur aise quand il s'agit de partager leurs troubles mentaux.

#### 4.4 COMMENT ATTIRER ET RETENIR LES JEUNES TALENTS ?

Les jeunes talents issus de la génération Z représentent une réelle priorité pour les entreprises. La concurrence fait rage et les entreprises se livrent une guerre des talents acharnée afin d'attirer les meilleurs profils du marché. Pour gagner cette guerre des talents, il est important d'être performant sur les deux piliers suivants du recrutement : l'attraction et la rétention (Lovich, 2023). Malheureusement l'un ne va pas sans l'autre, car attirer un talent est une chose, mais il faut être tout autant performant pour le retenir. Voyons dans les points suivants comment il est possible pour une entreprise d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

#### 4.4.1 L'ATTRACTION

##### 1. Un mode de recrutement efficace

D'après Paul Lefizelier (2022), le processus de recrutement reflète en partie la personnalité de l'entreprise et c'est par conséquent quelque chose qui doit être pris très au sérieux. En effet, le processus de recrutement est la première image et façade qu'une entreprise donne à son potentiel futur employé. D'après l'auteur (2022), beaucoup d'entreprises ont des processus de recrutement trop longs et qui font passer l'entreprise à côté de nombreux candidats. Réduire la durée de ces processus permet de réduire les coûts de recrutement, mais aussi de moins décourager les candidats, sans pour autant être moins exigeant par rapport à la qualité des candidats que l'entreprise recherche. Paul Lefizelier (2022) suggère d'adopter un recrutement ludique et original afin de mettre en valeur la marque employeur de l'entreprise. Une partie extrêmement importante du recrutement des jeunes talents se fait dans les écoles mêmes. En tant qu'entreprise il est important de se démarquer très tôt dans cette guerre des talents, car près de 62 % des talents sont recrutés avant même l'obtention de leur diplôme (Lefizelier, 2022).

##### 2. Une culture d'entreprise

Posséder une culture d'entreprise forte et unique est un atout majeur dans l'attraction de jeunes talents (Ready, 2024). D'après Ramona Erismann (2023), la culture d'entreprise est constituée des valeurs de l'entreprise, de ses rituels et de ses traditions. Une bonne culture d'entreprise bénéficie à tout le monde, car elle favorise l'épanouissement du personnel et elle leur permet de travailler dans de meilleures conditions. Les employés qui s'épanouissent dans la culture d'entreprise vont plus facilement développer un sentiment d'appartenance et de fierté vis-à-vis de l'organisation (Erismann, 2023). D'un point de vue extérieur, cela permet d'attirer de potentiels candidats qui se sentent attirés par cette culture d'entreprise. S'ils se sentent attirés par la culture d'entreprise, les talents auront un fort désir de contribuer à la vie de l'organisation et de tirer le meilleur de leur passage.

##### 3. Un package salarial avantageux

Il est évident que la rémunération reste l'une des plus grandes motivations dans la recherche d'un emploi. En 2023, quasiment un salarié sur deux (45 %) admettait ne travailler que pour l'argent, ce qui représente 7 % de plus qu'il y a 20 ans (De Saintignon, 2023). Le package salarial d'un employé se compose du salaire fixe, des rémunérations variables (primes, bonus, etc.), des rémunérations en actions, d'avantages sociaux ou en nature, des conditions de travail et des accès aux différentes formations (Guagnini, 2023). Le package salarial reste un argument de taille dans l'attraction d'employés et dans la promotion d'une entreprise auprès de candidats. De plus, Andy Gaugnini (2023), souligne qu'un package salarial avantageux est encore plus puissant quand il s'agit de débaucher des talents. Quand quelqu'un est bien installé dans une

entreprise, l'argent et les avantages font partie des armes les plus puissantes pour convaincre un employé.

#### 4. Une RSE claire et transparente

D'après Mazars (2022), dans le fonctionnement des entreprises, les collaborateurs pensent qu'il faut faire évoluer prioritairement l'organisation du travail et la culture managériale. Ils attendent de leurs employeurs de nouvelles expériences de travail, plus de flexibilité et plus d'attention au bien-être des employés. Si toutes ces cases sont cochées, Mazars (2022) pense que ces changements en matière de RSE profiteraient à l'entreprise, car ils augmenteraient la productivité et l'engagement des employés. Le volet écologique reste une priorité pour les nouveaux employés sur le marché de l'emploi, mais il ne s'agit pas d'un critère décisif quand il s'agit de départager deux entreprises (Mazars, 2022). D'après Mathilde le Coz et Charles Desvernois (2022), la co-construction d'une RSE avec les collaborateurs est la clé d'une RSE efficace, attractive et bien intégrée. L'implication personnelle des employés dans les décisions va accélérer le processus d'appropriation des nouvelles règles et pratiques de l'entreprise. Enfin, pour 77 % des salariés et 83 % des responsables RH, la RSE d'une entreprise joue un rôle crucial dans l'attraction de ses employés. Cependant, près de la moitié (47 %) des responsables RH avoue que cette dimension n'est pas assez mise en avant dans les offres d'emploi et que par conséquent elle est restée sous-utilisée dans l'attraction de candidats (Adecco, 2023).

#### 4.4.2 LA RÉTENTION

##### 1. L'importance d'une fonction

Il est crucial de donner du sens à la fonction des employés, sans quoi ils pourraient se sentir considérés comme un « numéro » au sein de l'entreprise (Askenazi, 2009). Connaître son rôle et savoir qu'on a un impact positif sur l'entreprise provoque un sentiment de satisfaction et de gratitude à l'employé. Une entreprise sera plus encline à retenir des employés s'ils estiment que leur absence entraînera des conséquences sur l'entreprise. Créer une conscience professionnelle auprès de ses employés va les lier davantage à l'organisation, augmenter leur engagement, leur satisfaction et leur loyauté (LinkedIn, s.d.). Une conscience professionnelle saine n'est pas toxique, car elle va aussi permettre à l'employé d'atteindre ses objectifs personnels.

##### 2. Un équilibre vie privée- vie professionnelle

Depuis la crise du COVID-19, l'importance d'un bon équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle s'est encore un peu plus accentuée (Zarudny, 2022). L'arrivée de la génération Z sur le marché de l'emploi contribue aussi à ce changement de mentalités et d'habitudes. Huit jeunes sur dix estiment qu'un environnement de travail flexible est très important à leurs yeux (Stahl, 2021). Un équilibre vie-travail est une méthode organisationnelle du travail qui accorde

la priorité aux individus. Ce bon équilibre permet aux employés d'être moins fatigués, d'augmenter la rétention des jeunes talents, mais aussi d'augmenter la productivité et l'engagement des équipes (*Zarudny, 2022*). Le but n'étant pas de travailler moins, mais plutôt de rappeler qu'il faut aussi profiter d'autres choses dans la vie tout en alliant un bon travail. Enfin, cet équilibre est un réel facteur de rétention des jeunes talents, car 59 % déclarent être moins susceptibles de chercher un autre job au cours des 12 prochains mois si leur équilibre vie privée – vie personnelle est respecté dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent (*Witters, Agrawal ; 2015*).

### 3. L'ABC de la rétention

D'après la théorie de l'autodétermination d'Edward Deci et de Richard Ryan (2002), un employé a besoin de trois besoins fondamentaux : l'autonomie, le besoin d'appartenance et la compétence. Cette théorie est aussi appelée le modèle ABC, qui se réfère aux premières lettres de chaque besoin. Un employé « autodéterminé » est un employé qui restera plus longtemps dans une entreprise. Frank Vander Sijpe (2023), directeur des RH et des insights chez Securex, applique cette théorie dans son entreprise. Il est convaincu qu'un individu a besoin d'autonomie sous la forme de liberté professionnelle dans la réalisation de ses tâches. L'implémentation du télétravail joue un rôle crucial dans cette autonomie. Le sentiment d'appartenance envers l'entreprise, sa vision et sa mission a un impact positif sur la rétention de ses employés (*Vander Sijpe, 2023*). Se sentir intégré dans une entreprise et dans ce qu'elle fait contribue à rester et à se dépasser pour l'organisation. Enfin, toujours d'après Frank Vander Sijpe (2023), il est important de donner l'opportunité à ses employés de développer leurs compétences. Être dans un contexte où l'on est capable d'exploiter pleinement son potentiel donne envie de rester.

### 4. Le jeune n'est plus fait pour rester

Il existe plein de façons différentes de retenir ses employés, mais finalement un collaborateur qui veut quitter une entreprise la quittera (*Coudray, 2015*). Laurent Lefouet (2015), patron européen d'Anaplan, estime que si un collaborateur vous quitte, car il est déçu de l'organisation ou de son travail il est encore possible de le retenir à bord. En revanche, s'il aspire à une nouvelle étape dans sa carrière ou une nouvelle structure, c'est mission impossible. Cette vérité a encore plus de sens chez les jeunes travailleurs. D'après Acerta (2022), près de la moitié des départs (46 %) en 2022 étaient liés à l'initiative de l'employé et 36 % des contrats ont été rompus d'un commun accord. Seule une petite vingtaine de départs peuvent être classés sous la forme d'un licenciement. En 2022, 11 % des jeunes travailleurs avaient déjà quitté leur premier employeur, ce qui représente une augmentation de 136 % par rapport à l'année 2021.

Kathelijne Verboomen, experte du marché de l'emploi chez Acerta Consult explique ce phénomène : « *Cette nouvelle génération critique que constituent les jeunes ose prendre en main sa propre carrière. Ils sont donc nombreux à abandonner aujourd'hui un emploi présentant*

*des avantages pratiques à court terme pour une carrière durable à long terme, offrant davantage de possibilités de carrière et de flexibilité. Les entreprises qui souhaitent remporter la guerre des talents savent donc sur quoi miser : des carrières durables avec des perspectives à long terme, des possibilités de formation et de développement, un accent sur le bien-être (mental) et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée» (Verboomen, 2022).*

#### 4.5 LES BIG FOUR : GRAND EMPLOYEUR DE JEUNES TALENTS BELGES

Les entreprises du Big Four (Deloitte, EY, PwC, KPMG) n'arrêtent jamais de recruter, surtout lorsqu'il s'agit d'attirer des jeunes talents. Entre 2019 et 2020, Deloitte a recruté pas moins de 1.131 nouveaux employés en Belgique, soit une trentaine d'employés de plus que l'année précédente (Lauwers, 2020). Ces 1 131 nouveaux employés représentent un record pour la société, qui n'avait jamais recruté autant en une seule année. Piet Vandendriessche, ancien CEO de Deloitte et aujourd'hui à la tête de la fédération belge de football, déclarait en 2020 : « *On continue d'engager et de remplir notre rôle sur le marché des talents* » (Vandendriessche, 2020).

La plupart des talents que les Big Four recrutent sont des profils « STEM », l'abréviation de science, technology, engineering, et mathematics en anglais (Lauwers, 2020). Ces talents belges, les Big Four les recrutent principalement à l'aide de « campus recruiters », des collaborateurs en ressources humaines qui sont en lien direct avec les grandes écoles et universités belges (Deloitte, 2024). Dans un contexte de guerre des talents, l'objectif des « campus recruiters » est de recruter les jeunes talents directement à la source, dans les écoles. Les Big Four connaissent parfaitement les viviers de talents en Belgique et savent où les chercher. La KU Leuven, l'UGent, l'ULiège, Vlerick Business School, la Louvain School of Management et l'ICHEC Brussels Management School sont toutes des universités ou écoles dans lesquelles les Big Four recrutent leurs futurs employés (Deloitte, 2024). L'ancien CEO de Deloitte ajoute : « *De nos universités sortent des personnes très bien formées. Je suis à chaque fois étonné par la profondeur de leur bagage. Cela suffit pour démarrer. Ensuite, nous leur enseignons des matières plus techniques. Ce groupe de diplômés n'est pas facile à convaincre. Mais je sens que leur intérêt croît* » (Vandendriessche, 2020)

Ernst & Young, le deuxième plus grand cabinet de conseil derrière Deloitte, a aussi beaucoup recruté en 2020 malgré la pandémie (Lauwers, 2020). En effet, les jaunes et noirs ont accueilli 500 nouveaux collaborateurs lors de cette année tout en mettant l'accent sur l'amélioration de la rétention de ses employés. Christophe Ballegeer, porte-parole d'EY déclarait en 2020 : « *Nous avons consacré beaucoup d'efforts ces derniers temps à la rétention du personnel et nous enregistrons clairement moins de sortants* » (Ballegeer, 2020).

Les deux autres cabinets PwC et KPMG sont beaucoup plus discrets sur leur recrutement, mais PwC déclare tout de même ne pas vouloir changer sa politique de recrutement et qu'ils remplissent tous les ans les quotas de nouveaux employés prévus (Lauwers, 2020). Le cabinet



emploie 2 500 collaborateurs en Belgique et, tout comme Deloitte, est également de plus en plus à la recherche de jeunes talents correspondant au profil STEM.

Ce qui est intéressant, au-delà du profil de jeunes talents que les Big Four recrutent, c'est la constance avec laquelle ils recrutent. Piet Vandendriessche explique cette constance par l'activité du marché en général. L'ancien CEO de Deloitte (2020), affirme qu'en 2020 le marché de la consultance a bondi de 16,5 %, entre autres, car la transformation digitale des entreprises a continué et s'est même accélérée pendant la crise du COVID-19. Vandendriessche (2020), continue en mentionnant que le conseil en termes de risques a aussi connu un envol spectaculaire de 13,6 %. En d'autres mots les Big Four sont très constants dans leur recrutement, car ils ont constamment besoin de nouveaux collaborateurs en raison de l'évolution de certains secteurs, mais aussi de la forte rotation au sein du personnel (Michielsen, 2021). Yves Demaeght (2021), directeur RH chez KPMG, explique que cette rotation est encore plus marquée chez les jeunes consultants au profil digital, car les Big Four sont en grande concurrence avec d'autres acteurs du secteur du digital. La rotation est moins claire et évidente dans les départements d'audit et financier.

#### 4.6 CONCLUSION

Ce chapitre a exploré en profondeur le profil des jeunes talents de la génération Z, leurs attentes vis-à-vis du marché de l'emploi, et les stratégies efficaces pour les attirer et les retenir. Les jeunes de la génération Z se caractérisent par leur désir de flexibilité, d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et leur attention particulière à la santé mentale et à la durabilité environnementale.

Dans ce mémoire, nous considérons que comprendre les valeurs et les attentes des jeunes talents est essentiel pour les entreprises souhaitant rester compétitives dans la guerre des talents.

Les Big Four, en particulier, se révèlent très attractifs pour ces jeunes talents grâce à leurs offres de formations continues, leurs opportunités internationales et leurs environnements de travail dynamiques. Toutefois, la rétention de ces talents nécessite une adaptation constante des pratiques de gestion des ressources humaines, incluant l'amélioration des politiques de bien-être et de flexibilité.

Dans ce mémoire, nous retenons que l'attraction des jeunes talents ne suffit pas sans des efforts conséquents pour les retenir, en mettant l'accent sur des valeurs de transparence, de reconnaissance et d'opportunités de développement personnel et professionnel.

Après avoir effectué une revue de la littérature, il est désormais temps d'aborder le cœur de l'étude. Dans cette partie, nous présentons la question de recherche ainsi que les hypothèses associées. Cela nous permet de structurer notre analyse et de poser les bases pour la récolte de données de notre problématique.

## 1. QUESTION DE RECHERCHE

Entamons cette deuxième partie par quelques mots d'explications sur pourquoi l'auteur a choisi de traiter cette question de recherche dans le cadre de son mémoire de fin d'études. La question de recherche étudiée est la suivante :

*Quel est l'impact de la marque employeur sur l'attraction et la rétention des jeunes talents au sein des Big Four ?*

Ce sujet s'inscrit parfaitement dans le contexte actuel du marché du travail, où la compétition pour attirer et retenir les meilleurs talents, en particulier parmi les jeunes diplômés, est plus intense que jamais. Les entreprises du Big Four, à savoir Deloitte, PwC, EY et KPMG, jouent un rôle de premier plan dans le secteur de la consultance, et leur capacité à maintenir des employés compétents et motivés est cruciale pour leur succès continu. La marque employeur, qui englobe la perception de l'entreprise par les employés potentiels jusqu'aux valeurs et à la culture interne, est un facteur déterminant dans ce processus. Une marque employeur forte peut non seulement attirer des talents, mais également les inciter à rester dans l'entreprise, contribuant ainsi à la stabilité et à la croissance à long terme de l'entreprise.

Etudier cette question permet d'explorer les stratégies spécifiques que les Big Four utilisent pour se rendre attractifs auprès des jeunes talents sur le marché de l'emploi. Il est intéressant d'analyser comment ces entreprises communiquent leurs valeurs, leurs opportunités de carrière et leur culture pour se démarquer dans un environnement compétitif. De plus, cela offre l'opportunité de comprendre comment les attentes et les préférences de la génération Z influencent les pratiques de ressources humaines des Big Four.

L'analyse de l'impact de la marque employeur sur l'attraction et la rétention des jeunes talents, permet également identifier les défis auxquels ces entreprises sont confrontées et les opportunités qu'elles peuvent exploiter pour améliorer leurs stratégies de gestion des talents. Cela pourrait inclure des recommandations sur la manière de renforcer leur marque employeur pour mieux répondre aux besoins et aux désirs des jeunes professionnels, qui sont souvent en quête d'un équilibre travail-vie personnelle, de sens au travail et d'opportunités de développement professionnel.

D'un point de vue personnel, l'intérêt de l'auteur pour la marque employeur des Big Four et plus particulièrement celle de Deloitte a été suscité lors d'une visite de l'entreprise organisée

dans le cadre d'un business case, une étape essentielle pour l'obtention de son stage. Cette expérience a été déterminante, non seulement en lui offrant un aperçu direct de l'environnement de travail et de la culture d'entreprise de Deloitte, mais aussi en le mettant en contact avec la manière dont l'entreprise se positionne comme un employeur de choix parmi les jeunes talents.

Cette immersion dans l'univers de Deloitte a révélé à l'auteur l'importance cruciale que la marque employeur peut jouer dans l'attraction et la rétention des talents. Inspiré par son propre intérêt, l'auteur a trouvé particulièrement pertinent d'explorer en profondeur l'impact de la marque employeur sur des jeunes professionnels similaires à lui. L'idée de son mémoire est donc née de cette réflexion : étudier en quelle mesure la marque employeur influence la décision des jeunes talents de rejoindre une entreprise du Big Four, et de d'y rester sur le long terme.

## 2. HYPOTHÈSES

Passons maintenant à la présentation des hypothèses liées à la question de recherche, qui découlent directement de la première partie de ce mémoire. Cette section initiale a dressé un résumé complet de la littérature existante, traitant les diverses facettes de la marque employeur, les attentes des jeunes talents et l'environnement de travail au sein des Big Four. Les hypothèses suivantes visent à établir des liens entre la marque employeur et leur influence sur l'attraction et la rétention des jeunes talents dans le contexte des Big Four. Les quatre hypothèses seront testées dans les chapitres suivants du mémoire, permettant ainsi de vérifier la validité des théories étudiées et d'améliorer notre compréhension de ces phénomènes.

Passons en revue les différentes hypothèses :

Hypothèse 1 : « Les jeunes talents sont attirés par les Big Four en raison de leur forte notoriété et de leur réputation en tant qu'employeurs de choix. »

L'hypothèse selon laquelle les jeunes talents sont attirés par les Big Four en raison de leur forte notoriété et de leur réputation en tant qu'employeurs de choix mérite une analyse approfondie. Les entreprises du Big Four bénéficient d'une image de marque qui les positionne avantageusement sur le marché de l'emploi et sur le marché de la consultance. En vérifiant cette hypothèse, nous pourrions examiner si la forte notoriété et la réputation d'une entreprise impactent les décisions de carrière des jeunes talents.

Hypothèse 2 : « Les avantages économiques (rémunération, primes, avantages sociaux, etc.), une RSE claire et transparente, ainsi que les opportunités de formation et de développement professionnel sont des facteurs déterminants pour la rétention des jeunes talents au sein des Big Four. »

L'hypothèse selon laquelle les avantages économiques, une RSE claire et transparente, ainsi que les opportunités de formation et de développement professionnel sont des facteurs déterminants pour la rétention des jeunes talents au sein des Big Four mérite d'être explorée pour plusieurs raisons. D'abord, elle souligne l'importance des avantages économiques tels que des rémunérations attractives, des primes et des bénéfices substantiels, qui sont des éléments cruciaux pouvant contribuer directement à la satisfaction et au bien-être des jeunes talents et, par conséquent, à leur rétention. De plus, une RSE claire et transparente est un facteur qui peut influencer significativement la décision d'un employé de rester au sein d'une organisation ou non. Enfin, les opportunités de formation et de développement professionnel offertes par les Big Four pourraient constituer une forte incitation à rester dans l'entreprise pour les jeunes professionnels ambitieux.

Hypothèse 3 : « Il existe des différences significatives entre les marques employeurs des différents Big Four. »

L'hypothèse selon laquelle il existe des différences significatives entre les marques employeurs des différents Big Four devrait être étudiée pour différentes raisons. L'exploration de cette hypothèse permettra d'identifier les domaines dans lesquels chaque entreprise des Big Four peut améliorer ou adapter sa stratégie de marque employeur pour mieux répondre aux attentes de la génération Z.

Hypothèse 4 : « La marque employeur joue un rôle déterminant dans l'attraction des jeunes talents, ainsi qu'à leur rétention au sein de l'entreprise. »

L'hypothèse selon laquelle la marque employeur joue un rôle déterminant dans l'attraction et la rétention des jeunes talents est pertinente pour de nombreuses raisons. Cela permettrait aux entreprises de mieux comprendre les attentes des jeunes professionnels, de développer des stratégies efficaces pour attirer et retenir ces talents, de réduire la rotation du personnel et d'améliorer leur compétitivité sur le marché du travail.

Dans cette troisième partie du mémoire, la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche ainsi qu'aux hypothèses sera expliquée en détail. Les différentes données récoltées seront également présentées. Une interprétation et une analyse de ces données suivront dans la quatrième partie du mémoire.

## 1. ETUDES QUALITATIVES

Dans le cadre de la collecte de données qualitatives, une série d'entretiens a été menée afin de recueillir des données pertinentes sur les pratiques de marque employeur au sein des Big Four et leur impact sur l'attraction et la rétention des jeunes talents. Ces entretiens ont permis d'explorer en profondeur les perceptions et les expériences des individus directement impliqués avec ces entreprises.

Au total, six entretiens ont été réalisés avec des personnes ayant différents rapports aux Big Four :

- Deux employés actuels des Big Four, offrant un aperçu de l'expérience actuelle des employés et de la façon dont ils perçoivent les efforts de marque employeur de leur société : Sophie Martin et Edouard du Bois de Vroylande
- Deux anciens employés qui ont quitté les Big Four, fournissant un éclairage sur les raisons de leur départ et leur perception rétrospective de la marque employeur pendant leur période d'emploi : Youri Van Daele et Loïc Maréchal
- Deux responsables de la marque employeur et du recrutement au sein d'un Big Four, qui ont partagé leur perspective sur les stratégies utilisées pour attirer et retenir les talents, ainsi que sur les défis rencontrés dans ces domaines : Anne Vilar et Luna Praet

Ces entretiens, d'une durée de 30 à 40 minutes chacun, ont été conduits soit en présentiel, soit via des appels Teams, selon les disponibilités et préférences des participants. Cette flexibilité a permis de faciliter la participation et d'assurer un environnement confortable pour les interviewés, favorisant ainsi une communication ouverte et honnête.

Pour garantir la cohérence et la pertinence des discussions, chaque entretien a été structuré autour d'un guide d'entretien soigneusement préparé. Ce guide comprenait une série de questions ouvertes conçues pour encourager les participants à partager librement leurs expériences et opinions sur la marque employeur des Big Four. Les thèmes abordés incluaient les facteurs d'attraction et de rétention, les politiques de gestion des talents, ainsi que les perceptions des efforts par rapport à la marque employeur. Les entretiens ont été réalisés sous la forme d'entretiens semi-dirigés, c'est-à-dire que l'intervieweur a posé un certain nombre de questions, mais dans un ordre non établi, ce qui a permis à la personne interviewée de s'exprimer librement. (*Paquet, Schrooten, Simon ; 2020*)

## 1.1 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ENTRETIENS

THEMES	SOPHIE MARTIN	EDOUARD DU BOIS DE VROYLANDE	YOURI VAN DAELE	LOÏC MARÉCHAL	LUNA PRAET	ANNE VILAR
PRÉSENTATION	Business Analyst – Deloitte, 23 ans, Bruxelles. A commencé à travailler chez Deloitte après ses études en septembre, soit environ sept mois au moment de l'interview.	Senior Consultant en Strategy and Business Design chez Deloitte. Cinq ans d'ancienneté après un stage de fin d'études chez EY.	Financial Controller, 27 ans, Bruxelles. A rejoint EY après ses études en 2019, a passé trois ans et demi en audit FSO avant de quitter pour une opportunité dans l'industrie du football.	IT & Digital Specialist chez Toyota Motors. A travaillé pendant deux ans et demi chez PwC avant de quitter pour rejoindre l'industrie automobile chez Toyota.	Senior Consultant. A commencé comme auditrice chez PwC, mais a quitté après un an car ce n'était pas adapté à ses attentes. Elle est maintenant consultante chez Deloitte.	Talent Acquisition Manager – Deloitte. Sept ans d'expérience chez Deloitte, a rejoint l'entreprise grâce à une recommandation, ce qui a dissipé ses préoccupations initiales concernant l'environnement de travail.
EXPÉRIENCE PERSONNELLE AU SEIN D'UN BIG FOUR						
MOTIVATION À REJOINDRE UN BIG FOUR	Attirée par la proximité des bureaux de Deloitte à Melbourne lors de son stage, la	Intérêt pour le conseil influencé par ses expériences pendant ses études ; choix de Deloitte pour sa rapidité	Attiré par la réputation internationale des Big Four, le désir de travailler pour une grande entreprise	Désir de diversité dans l'expérience professionnelle et l'attrait pour la structure de rotation promettant un large	A rejoint un Big Four sans idée précise de ce qu'elle voulait faire, suivant simplement	Image initialement austère de l'environnement qui a été contredite par une connaissance, la

	réputation des Big Four durant ses études, et les opportunités de croissance professionnelle.	dans le processus de recrutement et l'offre intéressante par rapport à EY.	reconnue, et les opportunités de carrière. A eu un bon feeling avec EY lors d'un événement de recrutement.	éventail d'expériences sectorielles.	le chemin traditionnel.	motivant à rejoindre l'équipe de cette personne chez Deloitte.
SATISFACTION DU CHOIX/EXPÉRIENCE ?	Très satisfaite de son choix, apprécie l'environnement jeune et la transition entre les études et la vie professionnelle.	Très satisfait, ayant trouvé l'environnement culturel et professionnel qui lui correspond chez Deloitte.	Très satisfait de son expérience chez EY, sans regrets, aurait refait les mêmes choix.	Globalement satisfait de son expérience chez PwC, malgré la durée des projets qui a limité les changements d'équipe.	Ses expériences antérieures chez PwC ont été difficiles, mais chez Deloitte, elle voit plus d'opportunités et se sent plus épanouie. Elle considère que son passage chez PwC lui a beaucoup appris malgré les défis.	Très satisfaite, mentionne des progrès significatifs en termes d'expérience, de responsabilité et de salaire.
EPANOUISSEMENT AU SEIN DU BIG FOUR	Se sent épanouie, apprécie les collègues de son âge et la culture d'entreprise jeune.	Se sent épanoui, surtout après avoir changé pour un département correspondant mieux à ses aspirations professionnelles.	S'est épanoui chez EY, appréciant particulièrement la culture d'entreprise et l'environnement de travail.	Bien que confortable dans son équipe et satisfait des projets, la rigidité des structures et le manque de marge de manœuvre sur les projets et carrière en général	Très positive, planifie de rester à long terme en raison des opportunités de croissance professionnelle qu'elle y voit.	Fortement positive, avec une évaluation de 10 sur 10, indiquant un fort épanouissement et une volonté de réitérer l'expérience.

				l'ont poussé à quitter le consulting pour l'industrie automobile.		
RÉITÉRATION DE L'EXPÉRIENCE, SUR UNE ÉCHELLE DE 10	Note de 7/10, indique que bien qu'elle soit heureuse, elle aurait souhaité être mieux informée sur d'autres options avant de s'engager.	8/10	9/10, très positif sur son expérience personnelle mais reconnaît que l'expérience des Big Four peut ne pas être faite pour tout le monde.	10/10, malgré les aspects négatifs, il valorise fortement ce que l'expérience lui a apporté professionnellement .	10/10, indiquant une forte satisfaction avec son parcours actuel chez Deloitte, malgré un début difficile chez PwC.	10/10, indiquant un haut degré de satisfaction et de contentement avec son parcours chez Deloitte.
LA MARQUE EMPLOYEUR						
DÉFINITION PERSONNELLE	Ensemble des valeurs, avantages, et l'image projetée qui attirent et retiennent les employés.	La marque employeur est vue comme la réputation de l'entreprise et ce qu'elle offre en termes de projets, de type de personnes, et de culture. La marque employeur a eu un impact significatif	La marque employeur représente l'image que l'entreprise veut projeter aux collaborateurs et au monde extérieur, incluant clients, partenaires, et potentiels employés. N'était pas spécifiquement	La marque employeur reflète la perception première d'un employeur potentiel par les personnes en recherche d'emploi, en particulier les jeunes diplômés.	La marque employeur commence par une représentation authentique de l'entreprise basée sur la perception des employés, pas seulement celle des dirigeants.	Considère la marque employeur comme la projection externe de la culture de l'entreprise, essentielle pour attirer et retenir les talents.



		sur son choix de Deloitte, préférant l'aura de cette entreprise à celle des autres Big Four.	attiré par la marque EY, mais plutôt par le secteur et la réputation de l'industrie.			
BÉNÉFICES FONCTIONNELS	Flexibilité de travail à domicile ou au bureau, obligation de disponibilité de 10h à 14h pour la communication. Peut changer de projet ou de département grâce à des évaluations annuelles et le soutien d'un coach personnel. Bénéficie également d'opportunités d'apprentissage continu, incluant des certifications et des formations prises en charge par l'entreprise.	Grande flexibilité dans l'organisation du travail, surtout après le COVID-19. Valorise la possibilité de mobilité interne et la capacité de changer de département, ce qui lui a permis de trouver sa vraie passion professionnelle. Apprécie les opportunités de croissance professionnelle et l'apprentissage sur le terrain, mais note un manque de formations structurées.	Nombreux avantages fonctionnels proposés, particulièrement en termes de développement personnel et de perspectives de carrière, mais note que la mobilité annoncée est moins flexible en pratique.	Valorise l'apprentissage continu qu'il décrit comme supérieur à celui de l'université, malgré une flexibilité parfois limitée en termes de mobilité internationale.	Souligne la flexibilité et les opportunités de développement professionnel offertes par Deloitte, qui correspondent à ses attentes personnelles et professionnelles.	Met en avant la culture d'apprentissage chez Deloitte, avec un accent sur la progression de carrière via des formations et du mentoring. Souligne aussi la flexibilité et l'autonomie dans le travail.

<p>BÉNÉFICES ÉCONOMIQUES</p>	<p>Les salaires sont compétitifs par rapport à d'autres consultants dans des entreprises similaires.</p>	<p>Considère que les packages salariaux sont compétitifs mais pas exceptionnels ; les avantages économiques ne sont pas le principal facteur de rétention.</p>	<p>Les packages salariaux des Big Four sont compétitifs mais alignés entre eux, et ne constituent pas un facteur majeur de rétention à long terme.</p>	<p>Considère que les packages de départ sont très compétitifs, mais que les perspectives d'augmentation salariale ralentissent avec le temps comparativement à l'industrie.</p>	<p>Bien que les avantages financiers ne soient pas le point fort de Deloitte comparativement à d'autres possibilités, les bénéfices non monétaires compensent cela.</p>	<p>Reconnaît que Deloitte n'est pas toujours le meilleur payeur pour certains rôles spécialisés, mais que les opportunités de croissance professionnelle compensent cela.</p>
<p>BÉNÉFICES PSYCHOLOGIQUES</p>	<p>Travailler pour un Big Four comme Deloitte donne un sentiment de sécurité et une réputation avantageuse à l'échelle mondiale. L'entreprise pousse constamment ses employés à améliorer leurs compétences et connaissances, avec des initiatives pour la diversité,</p>	<p>Souligne l'importance des initiatives de responsabilité sociale de l'entreprise, telles que la diversité, l'inclusion et la gestion environnementale, qui contribuent positivement à son expérience.</p>	<p>Apprécie la notoriété et la réputation internationale des Big Four comme un atout majeur de leur marque employeur. Yuri reconnaît que EY, comme les autres Big Four, met en avant des initiatives de RSE pour se positionner favorablement tant auprès des clients que des potentiels employés. Ces</p>	<p>Estime que la notoriété des Big Four est un atout majeur, mais critique l'authenticité des initiatives de RSE, les considérant souvent comme superficielles.</p>	<p>Estime que la réputation de Deloitte comme un Big Four influence fortement la décision de postuler, surtout chez les jeunes diplômés. Luna exprime un certain scepticisme quant à savoir si les initiatives de RSE des Big Four, y compris Deloitte, sont principalement motivées par des</p>	<p>La notoriété de Deloitte est perçue comme un atout majeur, surtout pour les juniors, bien que certains domaines, comme l'IT, soient moins reconnus.</p>

	l'équité et l'inclusion (DEI), y compris le soutien aux employés avec des besoins particuliers (comme le TDAH) et la promotion de la diversité culturelle et de genre.		efforts sont perçus comme une manière pour l'entreprise de montrer son engagement envers des enjeux sociaux et environnementaux.		objectifs de marketing ou si elles représentent un engagement authentique envers le changement social et environnemental.	
L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION						
LA MARQUE EMPLOYEUR FACTEUR D'ATTRACTION ?	Oui, attire efficacement les jeunes talents.	Confirme que la marque employeur est efficace pour attirer les jeunes talents grâce à des initiatives ciblées et un marketing dynamique.	Confirme que la marque employeur est très efficace pour attirer de jeunes talents.	Efficace pour attirer des talents, sans aucun doute.	Confirme que la marque employeur de Deloitte est efficace pour attirer les jeunes talents.	Forte grâce à la marque employeur de Deloitte.
LA MARQUE EMPLOYEUR FACTEUR DE RÉTENTION ?	Moins efficace pour la rétention à long terme, les employés tendent à partir après quelques années pour de	Suggère que, bien que la marque employeur aide à attirer les talents, la rétention dépend davantage de l'expérience	Estime que la marque employeur est moins efficace pour retenir les talents à long terme.	Ne croit pas à la rétention des talents par le biais de la marque employeur, les jeunes utilisant souvent l'expérience acquise pour obtenir	Plus difficile que l'attraction, car la réalité interne peut différer de l'image projetée, ce qui peut conduire à un turnover élevé.	Également forte, mais reconnaît que le modèle pourrait naturellement encourager un certain taux de turnover.

	meilleures opportunités.	individuelle et de la satisfaction au travail.		de meilleures opportunités ailleurs.		
LA MARQUE EMPLOYEUR EFFICACE POUR L'ATTRACTION, MAIS BEAUCOUP MOINS POUR LA RÉTENTION ?	Sophie est d'accord avec cette affirmation.	Edouard est d'accord avec cette affirmation.	Youri est d'accord avec cette affirmation.	Loïc est d'accord avec cette affirmation.	Luna convient que tandis que la marque employeur est efficace pour attirer les talents, elle doit être accompagnée par une expérience interne positive et enrichissante pour être aussi efficace en matière de rétention.	Anne reconnaît que la marque employeur de Deloitte est très efficace pour attirer les jeunes diplômés. Elle mentionne que les jeunes sont particulièrement attirés par la renommée de Deloitte.
LES AUTRES BIG FOUR						
	Globalement similaires mais différenciées par la spécialisation et la taille de chaque Big Four.	Estime que les marques employeurs des Big Four sont largement similaires, offrant des	Pense que les marques employeurs des différents Big Four sont largement similaires, offrant	Pense que les marques employeurs des Big Four sont similaires, offrant des expériences	Pense que les marques employeurs des Big Four sont assez similaires, malgré de légères	Perçoit peu de différences significatives entre les marques employeurs des Big Four, soulignant

<p>LES MARQUES EMPLOYEURS SONT-ELLES IDENTIQUES ?</p>		<p>environnements dynamiques et des opportunités d'apprentissage, bien que des différences subtiles puissent influencer le choix entre eux.</p>	<p>des expériences et des avantages comparables.</p>	<p>comparables et une base solide pour une carrière, malgré des spécialisations légèrement différentes.</p>	<p>différences dans la narration et l'accent mis sur la culture d'entreprise.</p>	<p>des avantages similaires en termes de carrière et de formation.</p>
---	--	---	--	---	---	--

*Tableau 10 : Récapitulatif des entretiens*

## 2. ETUDE QUANTITATIVE

Pour la récolte de données quantitatives, un sondage a été créé afin de compléter les données qualitatives obtenues par les entretiens. Le sondage a été élaboré et diffusé via la plateforme Google Forms, ciblant spécifiquement les individus ayant une expérience actuelle ou passée au sein des Big Four. Cette démarche a permis d'obtenir une vision globale des perceptions et des attitudes vis-à-vis de la marque employeur des Big Four et de son influence sur les décisions de carrière des employés.

Ce sondage, de type auto-administré, permettait aux répondants de le remplir eux-mêmes, garantissant ainsi une autonomie complète et favorisant des réponses réfléchies et honnêtes (*Paquet, Schrooten, Simon ; 2020*). Le sondage comprenait des questions fermées, offrant aux participants un choix limité de réponses prédéfinies pour simplifier l'analyse quantitative des données. Pour compléter cette approche et enrichir les données recueillies, des questions semi-ouvertes étaient également incluses. Ces dernières proposaient une option « autre » qui permettant aux répondants de fournir des réponses plus nuancées ou de mentionner des aspects non couverts par les options prédéfinies (*Giroux, Tremblay ; 2002*)

Pour atteindre un public ciblé et pertinent, l'auteur a mobilisé son réseau personnel de contacts ayant une expérience dans les Big Four, le sondage a également été partagé sur LinkedIn, une plateforme professionnelle idéale pour toucher ce type de profil. Cette stratégie a facilité la récolte de 104 réponses complètes, offrant ainsi une base de données significative pour l'analyse. Le profil type des répondants est constitué de personnes âgées entre 20 et 30 ans, principalement francophones et travaillant pour un Big Four. Le sondage a été lancé le 18 mars 2024 et clôturé le 10 mai 2024, restant en ligne pendant une période totale de huit semaines.

### 2.1 GRAPHIQUES CLÉS DU SONDRAGE

Dans la partie suivante, nous présenterons les graphiques clés du sondage pour l'analyse des résultats. Tous les graphiques ne sont pas inclus dans cette section pour des questions de pertinence, mais ils sont disponibles en intégralité en annexe du mémoire pour une consultation plus détaillée.

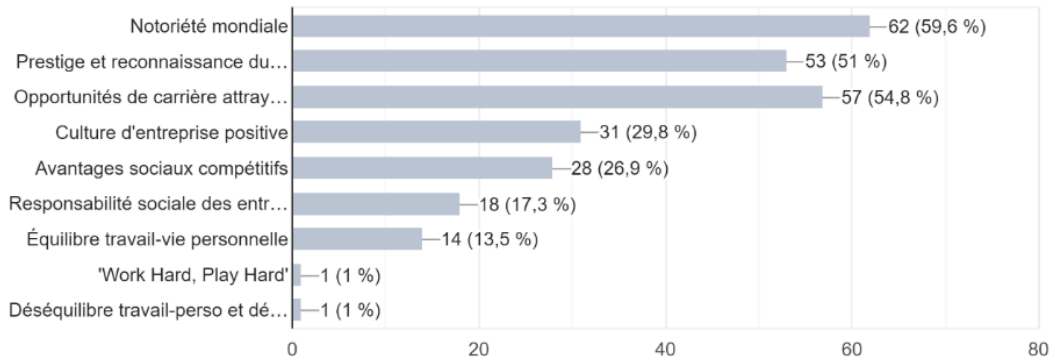
Les graphiques sont répartis en cinq thèmes :

- La notoriété des Big Four
- Les facteurs de rétention
- La marque employeur des Big Four
- L'équilibre vie professionnelle-vie privée
- L'attraction et la rétention : la même efficacité ?

## 2.1.1 LA NOTORIÉTÉ DES BIG FOUR

Q11 : Qu'est-ce qui, selon vous, caractérise la réputation des Big Four en tant qu'employeurs ?

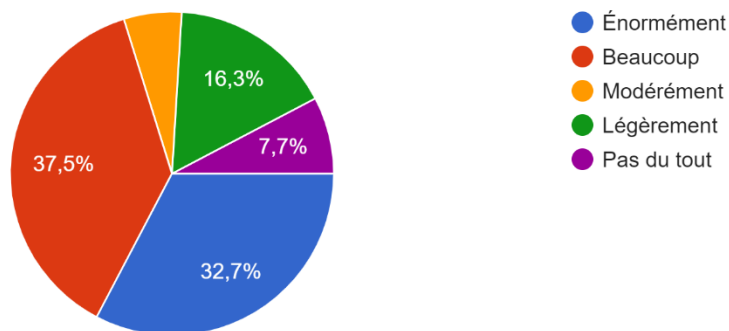
104 réponses



Les principales caractéristiques de la réputation des Big Four en tant qu'employeurs sont leur notoriété mondiale (59,6 %), les opportunités de carrière attrayantes (54,8 %), et le prestige ainsi que la reconnaissance du secteur (51 %). La culture d'entreprise positive (29,8 %) ainsi que les avantages sociaux compétitifs (26,9 %) sont également notés, bien que dans une moindre mesure. Les facteurs tels que l'équilibre travail-vie personnelle (13,5 %) et la responsabilité sociale des entreprises (17,3 %) sont moins fréquemment mentionnés.

Q32 : Dans quelle mesure la notoriété des Big Four en tant qu'employeurs de choix a-t-elle influencé votre décision de postuler chez eux ?

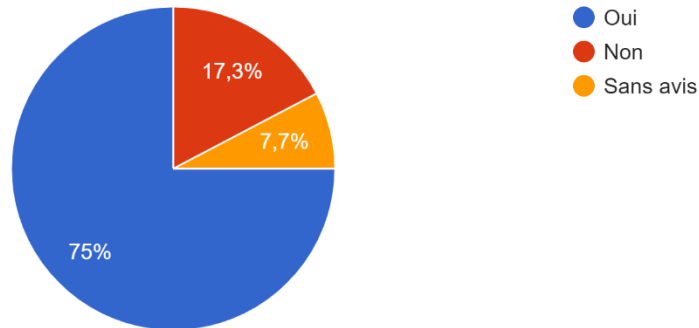
104 réponses



La majorité des répondants (70,2 %) indique que la notoriété des Big Four a exercé une influence significative (beaucoup ou énormément) sur leur décision de postuler. Seule une minorité de 7,7 % des répondants affirme que la notoriété des Big Four n'a pas du tout influencé leur décision.

Q33 : Considérez-vous que la notoriété des Big Four renforce leur attractivité sur le marché professionnel?

104 réponses

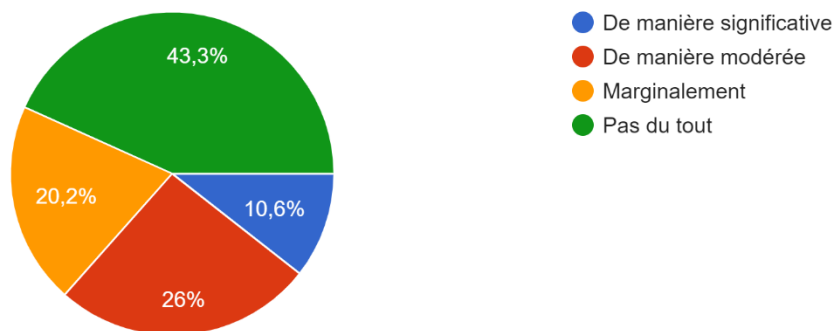


Une large majorité des répondants (75 %) considère que la notoriété des Big Four renforce leur attractivité sur le marché professionnel, tandis que 17,3 % ne sont pas d'accord et 7,7 % n'ont pas d'avis sur la question.

## 2.1.2 LES FACTEURS DE RÉTENTION

Q30 : Dans quelle mesure les avantages économiques (rémunération, primes, etc.) influencent-ils votre fidélité envers les Big Four?

104 réponses

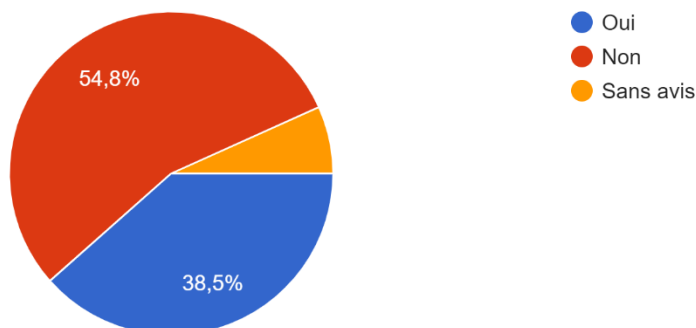


Une majorité des répondants (43,3 %) indique que les avantages économiques n'influencent pas du tout leur fidélité envers les Big Four. D'autre part, 20,2 % disent que cela les influence marginalement, tandis que 26 % considèrent que l'influence est modérée. Seuls 10,6 % déclarent que cela les influence de manière significative.



Q31 : Pensez-vous que la qualité des avantages sociaux (assurances santé, assurances-vie, congés payés, régime de retraite, ...) proposés par les Big Four contribue à la rétention des talents?

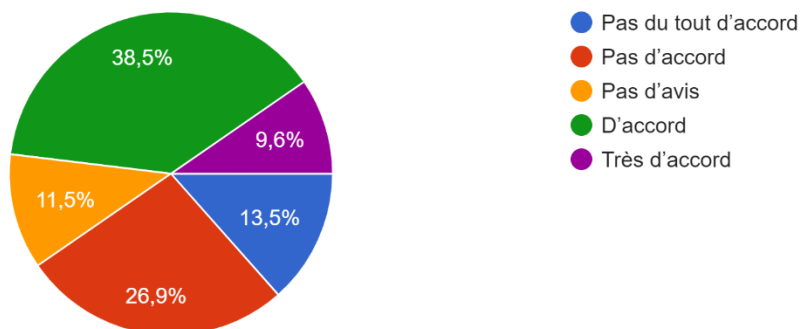
104 réponses



Une majorité de répondants (54,8 %) estime que la qualité des avantages sociaux offerts par les Big Four ne joue pas un rôle clé dans la rétention des talents. En revanche, 38,5 % des répondants pensent que ces avantages contribuent à retenir les talents, tandis que 6,7 % n'ont pas d'avis sur la question.

Q26 : Pensez-vous que les opportunités de formation continue influent sur votre engagement à rester au sein de l'entreprise?

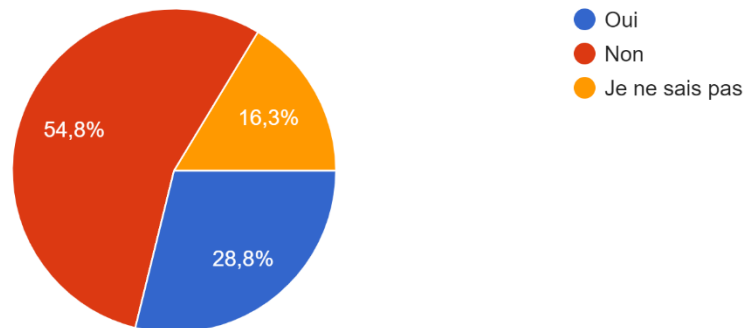
104 réponses



Près de la moitié des répondants (48,1 %) pense que les opportunités de formation influencent leur engagement à rester dans l'entreprise (d'accord ou très d'accord). Un pourcentage plus faible de 40,4 % n'est pas d'accord ou pas du tout d'accord, tandis que 11,5 % n'ont pas d'avis sur la question.

Q36 : Pensez-vous que l'engagement envers la RSE joue un rôle dans la rétention des employés au sein des Big Four ?

104 réponses

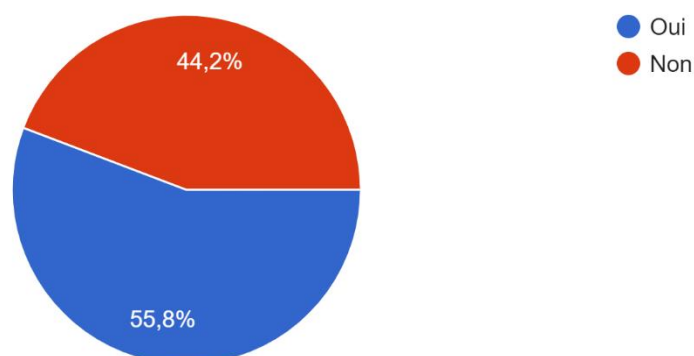


Une majorité des répondants (54,8 %) ne pense pas que l'engagement envers la RSE joue un rôle important dans la rétention des employés au sein des Big Four. En revanche, 28,8 % le pensent et 16,3 % ne sont pas sûrs de l'impact de la RSE sur la rétention des employés.

### 2.1.3 LA MARQUE EMPLOYEUR DES BIG FOUR

Q7 : Avez-vous envisagé d'autres Big Four avant de choisir votre employeur actuel ?

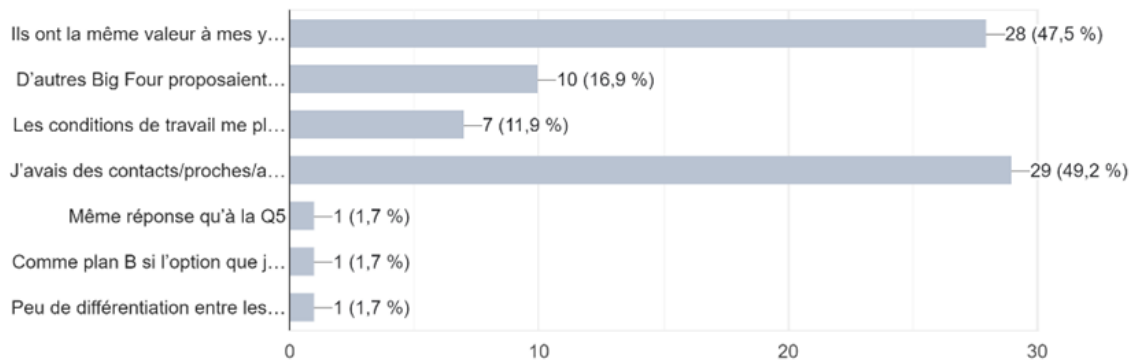
104 réponses



Plus de la moitié des répondants (55,8 %) ont considéré d'autres entreprises du Big Four avant de prendre leur décision finale sur leur employeur actuel. À l'inverse, 44,2 % des répondants n'ont pas envisagé d'autres options au sein des Big Four avant de choisir leur employeur actuel.

### Q8 : Si vous avez répondu "oui" à la question précédente, pourquoi ?

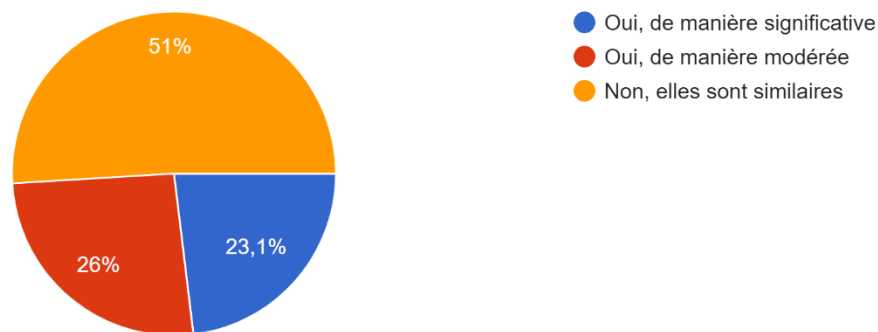
59 réponses



Les deux raisons principales pour lesquelles les répondants ont envisagé d'autres Big Four avant de faire leur choix final sont : avoir des contacts ou des proches travaillant dans ces entreprises (49,2 %) et percevoir les autres Big Four comme ayant une valeur équivalente (47,5 %). D'autres facteurs incluent les opportunités intéressantes proposées par les autres Big Four (16,9 %) et des conditions de travail plus attrayantes (11,9 %).

### Q39 : Pensez-vous qu'il existe des différences notables en termes de marque employeur entre les différents Big Four ?

104 réponses

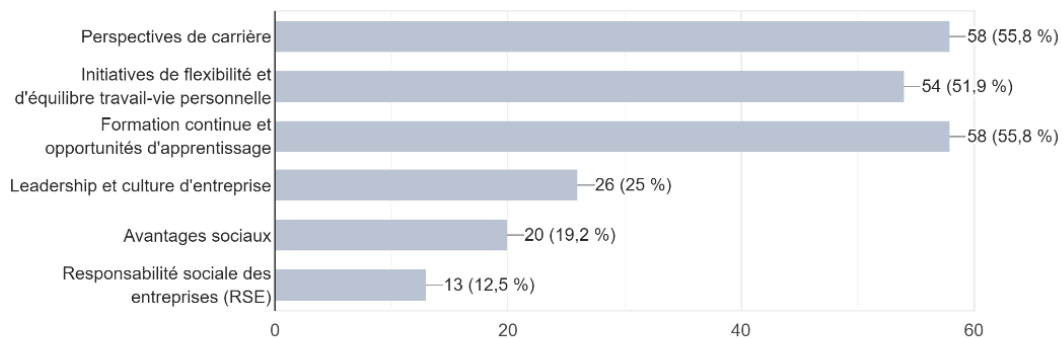


La moitié des répondants (51 %) estime qu'il n'y a pas de différences notables entre les marques employeurs des différents Big Four. En revanche, 26 % pensent qu'il y a des différences modérées, tandis que 23,1 % jugent ces différences significatives.

## 2.1.4 L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE-VIE PRIVÉE

Q17 : Quels éléments spécifiques liés à la marque employeur des Big Four contribuent à votre satisfaction au travail ?

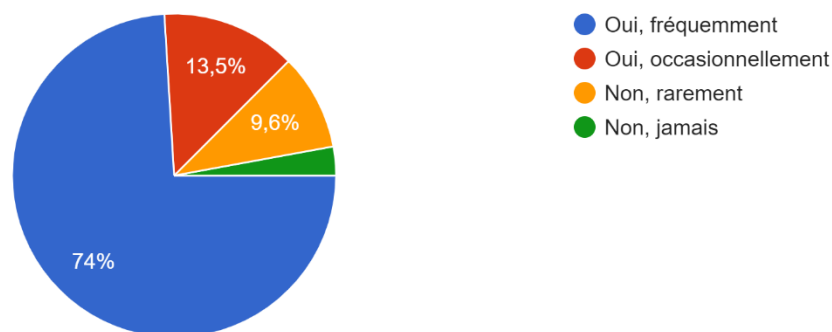
104 réponses



Les principaux facteurs de satisfaction au travail liés à la marque employeur sont les perspectives de carrière et les opportunités de formation continue (chacun à 55,8 %), suivis par les initiatives de flexibilité et d'équilibre travail-vie personnelle (51,9 %). Le leadership et la culture d'entreprise (25 %), les avantages sociaux (19,2 %) et la responsabilité sociale des entreprises (12,5 %) sont également mentionnés, mais dans une moindre mesure.

Q27 : Utilisez-vous régulièrement des initiatives telles que le télétravail ou des horaires flexibles pour gérer votre équilibre vie privée/vie professionnelle?

104 réponses

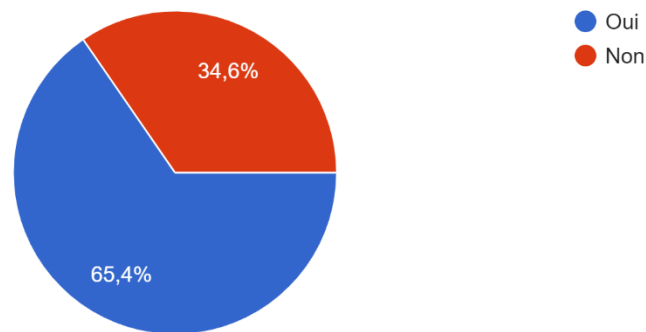


La majorité des répondants (74 %) utilise fréquemment des initiatives comme le télétravail ou des horaires flexibles pour gérer leur équilibre vie privée-vie professionnelle. Une proportion plus petite, 13,5 %, n'utilise ces initiatives qu'occasionnellement, tandis que 9,6 % les utilisent rarement et seulement 2,9 % ne les utilisent jamais.

## 2.1.5 L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION : LA MÊME EFFICACITÉ ?

Q12 : Vous êtes-vous intéressés à la marque employeur de votre Big Four avant de rejoindre l'entreprise ?

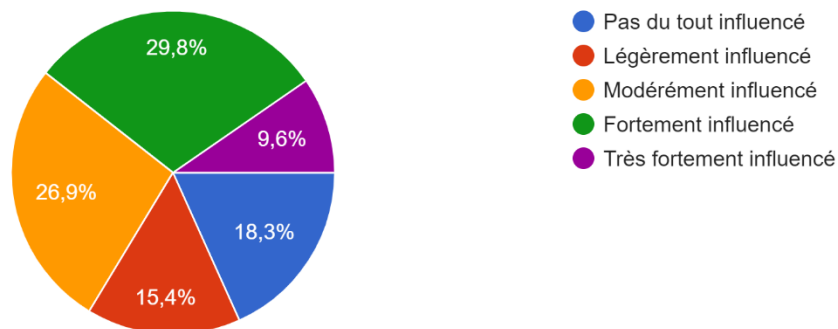
104 réponses



La majorité des répondants (65,4 %) s'est intéressée à la marque employeur de son Big Four avant de rejoindre l'entreprise. En revanche, 34,6 % des répondants ne se sont pas intéressés à cet aspect avant de prendre leur décision.

Q14 : À quel point la marque employeur des Big Four a-t-elle influencé votre choix initial de l'entreprise ?

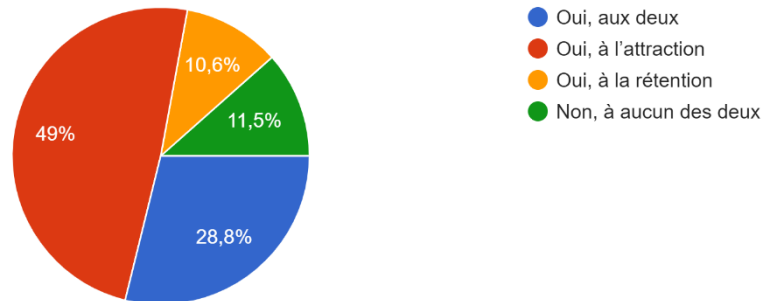
104 réponses



Une majorité des répondants (56,7 %) a été fortement ou modérément influencée par la marque employeur des Big Four dans son choix initial de l'entreprise. Cependant, 18,3 % indiquent que cela n'a pas du tout influencé leur décision, tandis que 15,4 % ont été légèrement influencés et 9,6 % très fortement influencés.

Q41 : Pensez-vous que la marque employeur d'un Big Four peut contribuer à l'attraction et à la rétention de ses jeunes talents ?

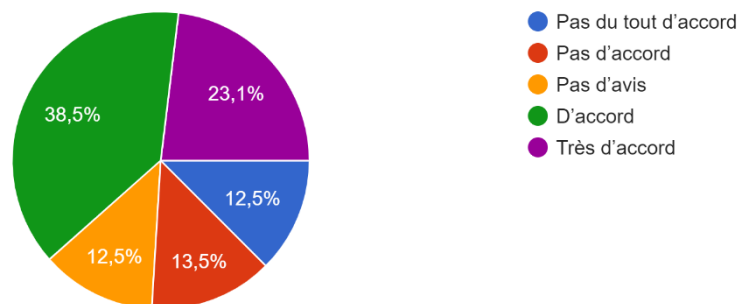
104 réponses



La moitié des répondants (49 %) pense que la marque employeur d'un Big Four contribue à l'attraction des jeunes talents. De plus, 28,8 % estiment qu'elle contribue à la fois à l'attraction et à la rétention. En revanche, 11,5 % des répondants ne pensent pas que la marque employeur joue un rôle dans l'attraction ou la rétention et 10,6 % croient qu'elle contribue uniquement à la rétention.

Q42 : Etes-vous d'accord avec la phrase suivante : « La marque employeur est un outil marketing utile afin d'attirer des jeunes talents, mais est beaucoup moins efficace quand il s'agit de les retenir ».

104 réponses



Une majorité de répondants (61,6 %) est d'accord ou très d'accord avec l'idée que la marque employeur est efficace pour attirer des jeunes talents, mais moins efficace pour les retenir. Par ailleurs, 13,5 % ne sont pas d'accord avec cette affirmation, et 12,5 % ne sont pas du tout d'accord. Un autre 12,5 % des répondants n'ont pas d'avis sur la question.

Après avoir récolté et présenté les données qualitatives et quantitatives de la recherche, il est maintenant temps de procéder à une analyse approfondie des résultats. Cette partie comprend une synthèse détaillée des résultats obtenus, ainsi qu'une évaluation critique des hypothèses de recherche formulées précédemment.

## 1. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Dans cette section, nous détaillons huit énoncés qui résument les données recueillies. Ces énoncés sont appuyés par des données quantitatives et qualitatives pour offrir une vue d'ensemble complète et précise des résultats obtenus. Les données quantitatives fournissent des mesures chiffrées et des statistiques, tandis que les données qualitatives apporteront des informations contextuelles sous la forme de citations.

### *1. La notoriété mondiale, le prestige et la reconnaissance du secteur ainsi que les opportunités de carrière caractérisent la réputation des Big Four.*

Basé sur une question à réponses multiples, les résultats révèlent que 59,6 % des répondants ont choisi la notoriété mondiale des Big Four comme élément caractérisant la réputation des Big Four. De plus, 54,8 % des répondants ont identifié les opportunités de carrière attrayantes offertes par ces entreprises, indiquant que beaucoup voient en elles des possibilités intéressantes pour leur développement professionnel. Enfin, 51 % des participants ont mentionné le prestige et la reconnaissance du secteur, montrant que ces éléments sont également perçus comme des caractéristiques importantes. Ces résultats illustrent clairement que la notoriété mondiale est le facteur le plus fréquemment reconnu, suivi des opportunités de carrière et du prestige associé au secteur.

D'un point de vue des données qualitatives, Edouard du Bois de Vroylande (2024) affirme que la notoriété des Big Four est un élément très important qui rejoint la marque employeur. En travaillant chez Deloitte, il pense à cette ligne sur son CV. Youri Van Daele (2024) est du même avis ; il cite : « *Ce sont des entreprises qui ont une renommée mondiale et qui sont toujours bien vues sur un CV, donc je pense effectivement que la plupart des gens y rentrent pour le fait qu'ils aient une réputation internationale et que, peu importe ce que vous faites plus tard dans votre carrière, les gens vont toujours voir ça comme une bonne expérience professionnelle que vous avez eue* » (Van Daele, 2024). Anne Vilar (2024) ajoute que la notoriété des Big Four compte beaucoup pour les juniors : « *Ils pensent à leur CV, à ce qu'ils vont pouvoir vendre plus tard dans leur carrière. Ils savent qu'ils seront très employables, par la suite. Donc oui, effectivement, la renommée de l'entreprise, c'est un élément intéressant.* » (Vilar, 2024)

2. *La marque employeur influence les jeunes talents dans leur choix d'entreprise du Big Four.*

Il est intéressant de noter que, selon une question posée à ce sujet, seulement 18,3 % des répondants ont déclaré ne pas avoir été influencés par la marque employeur. Cela signifie que la grande majorité des jeunes talents considèrent la marque employeur comme un facteur déterminant dans leur décision de rejoindre une entreprise du Big Four.

Lors des entretiens, Sophie Martin, Edouard du Bois de Vroylande et Loïc Maréchal (2024) ont affirmé que divers aspects de la marque employeur les ont attirés vers les entreprises du Big Four, notamment la notoriété, les opportunités de formation et la flexibilité offerte aux employés. En revanche, pour Youri Van Daele (2024), la marque employeur d'EY n'a pas été un facteur décisif ; il aurait très bien pu rejoindre une autre entreprise du Big Four. Ce qui l'a attiré, c'est avant tout le secteur de la consultance plutôt que l'entreprise elle-même. Luna Praet (2024) partage ce point de vue. Elle affirme ne pas avoir prêté attention à la marque employeur de Deloitte, mais s'être concentrée sur la fonction, son contenu et l'équipe qui allait l'entourer.

3. *Les bénéfices fonctionnels mis en avant par les Big Four sont très attractifs et fortement considérés par les jeunes diplômés, surtout les opportunités de formation.*

Une question sur les opportunités de formation indique que 73 % des répondants estiment que ces opportunités sont enrichissantes, voire très enrichissantes. De plus, une autre question montre qu'un peu moins de la moitié, soit 48,1 % des répondants, estime que les opportunités de formation exercent une influence sur leur fidélité envers l'employeur. Ces résultats démontrent que les jeunes diplômés accordent une grande importance aux opportunités de formation offertes par les Big Four, non seulement en termes de développement personnel, mais aussi professionnel.

Tous sont unanimes pour dire que l'un des atouts majeurs des Big Four est la qualité de la formation. On y apprend énormément de choses et les entreprises investissent des milliers d'euros dans des formations pour leurs employés, car c'est vraiment une priorité pour elles. Comme le dit Loïc Maréchal (2024) : « PwC, c'est l'endroit où, en deux ans, j'ai plus appris qu'en cinq ans d'université ». Edouard du Bois de Vroylande (2024) voit les Big Four comme une école après l'école : « Tu dois voir ça comme un stage rémunéré. Tu ne vas jamais te faire virer sauf en cas de catastrophe monstrueuse. En fait, tu es juste payé pour apprendre ». Luna Praet (2024) ajoute que Deloitte lui a payé une formation de sept jours, d'une valeur de 2 000 euros, pour améliorer ses compétences dans un domaine précis. Sophie Martin (2024) renchérit : « Il y a aussi des opportunités d'apprendre, les certifications qu'on peut passer. La boîte nous pousse vraiment le plus possible à aller apprendre le plus possible de choses. Donc ça, c'est aussi un point que je trouve intéressant. C'est qu'on est constamment stimulés à aller plus loin dans nos connaissances ».



4. *Les bénéfices économiques proposés par les Big Four sont concurrentiels par rapport au secteur, mais sont insuffisants pour retenir les employés.*

En effet, 42,3 % des répondants estiment que les salaires offerts par les Big Four sont concurrentiels. Cependant, un peu moins de la moitié, soit 43,3 % des répondants, pense que les bénéfices économiques n'ont pas d'influence sur leur rétention au sein de l'entreprise. Ces résultats suggèrent que, bien que les salaires soient attractifs, ils n'assurent pas une fidélité des employés envers les entreprises du Big Four.

La plupart des personnes interrogées sont satisfaites du package salarial offert par les Big Four en sortie d'université. Sophie Martin (2024) affirme que, lorsqu'elle compare avec ses amis, ils gagnent tous à peu près la même chose. Elle ajoute que Deloitte parvient à optimiser les salaires en proposant un brut pas très important, mais un salaire net très concurrentiel. Anne Vilar (2024) enchaîne en disant que les Big Four sont assez compétitifs en termes de salaires, bien qu'ils ne soient pas forcément les meilleurs payeurs pour certaines spécialisations, comme les métiers technologiques, en comparaison à d'autres secteurs. Loïc Maréchal (2024) est d'avis qu'en sortant de l'université, le package salarial des Big Four est imbattable. Cependant, tous les intervenants sont unanimes pour dire que les bénéfices économiques offerts par les Big Four ne retiennent pas les jeunes talents, car d'autres secteurs ou industries rémunèrent bien mieux pour une charge de travail parfois plus faible. Cette recherche d'un salaire plus élevé se manifeste après 3-4 ans, lorsque l'on commence à gravir les échelons.

5. *La notoriété des Big Four, élément appartenant aux bénéfices psychologiques, est l'un des piliers majeurs de la marque employeur.*

À la suite d'une question sur la notoriété des Big Four, 70,2 % des répondants indiquent que celle-ci a beaucoup, voire énormément, influencé leur décision d'y postuler. De plus, 75 % des répondants pensent que cette notoriété renforce leur attractivité sur le marché professionnel. Ces résultats soulignent l'importance de la réputation des Big Four, non seulement en tant que facteur d'attraction pour les candidats potentiels, mais aussi comme première étape dans le monde du travail.

Sophie Martin (2024) témoigne qu'avoir travaillé pour un Big Four est un atout, car tout le monde connaît ces entreprises, leur niveau d'exigence et la qualité de la formation qu'elles offrent. « *Si vous avez une expérience chez un Big Four, votre futur employeur sait à quoi s'attendre de vous* », dit-elle. Loïc Maréchal (2024) partage également cet avis : « *Tout le monde sait que travailler pour un Big Four, ce n'est pas donné à tout le monde. Un passage par un Big Four, pour moi, est un gros avantage pour n'importe quel autre choix de carrière. Il y a une reconnaissance liée à cette marque. Avoir travaillé dans un Big Four est un gage de qualité. C'est la preuve que vous savez travailler, réfléchir, vous adapter à de nombreuses situations et que vous êtes curieux* ».

6. *La RSE des Big Four ne retient pas les employés et beaucoup se posent des questions sur les véritables intentions par rapport à la mise en avant de ces politiques.*

En effet, 54,8 % des répondants ne pensent pas que la RSE des Big Four joue un rôle dans la rétention des employés. Cependant, 63,5 % des répondants estiment que les Big Four font suffisamment d'efforts en matière de RSE. Malgré ces efforts, des questions persistent : dans quel but ces politiques de RSE sont-elles mises en avant ? Quels sont les véritables objectifs derrière ces initiatives ?

Les différentes personnes interrogées sont d'accord concernant l'inefficacité de la rétention des employés à travers une politique RSE claire et transparente, et certains se posent de vraies questions sur le but de ces politiques. Certains remettent en question les réelles intentions derrière ces initiatives. Luna Praet (2024) exprime ses doutes : « *Ils font beaucoup à ce sujet, mais avec ces thèmes, je me demande toujours si c'est du marketing ou si c'est réel. En fin de compte, tout est fait pour augmenter leur attractivité, et c'est très ambigu parce que ce serait pire s'ils ne faisaient rien du tout* ». Youri Van Daele (2024) trouve qu'ils sont cohérents avec eux-mêmes dans le sens où ce qu'ils mettent en avant dans ces politiques, ils le font vraiment, sans tricher ni mentir. Cependant, il pense qu'ils le font pour se donner bonne conscience, refléter une image positive et toucher un public d'employés et de clients plus large. Loïc Maréchal (2024) est catégorique : « *Par rapport à leurs politiques RSE, ils sont obligés d'en parler et d'agir, mais c'est du bullshit du début à la fin. Ils le mettent dans tout. Ils le mettent dans toute proposition de projet, et ils en sont super fiers. Ils le mettent sur leur site, en parlent sur LinkedIn, partout. Mais le fond derrière, ça, ce n'est rien du tout* ».

7. *De manière générale, la marque employeur est plus efficace et adaptée à l'attraction qu'à la rétention des jeunes talents.*

Une question sur l'efficacité de la marque employeur sur l'attraction et la rétention des jeunes talents montre que 49 % des répondants pensent que la marque employeur est utile uniquement pour attirer les jeunes talents. Par ailleurs, 28,8 % estiment que la marque employeur est utile à la fois pour attirer et retenir ces talents. Par rapport à la phrase suivante : « *La marque employeur est un outil marketing utile afin d'attirer des jeunes talents, mais est beaucoup moins efficace quand il s'agit de les retenir* », 61,6 % d'entre eux sont d'accord, voire très d'accord avec cette idée. La marque employeur est un puissant levier d'attraction, mais elle ne semble pas jouer un rôle aussi fort dans la rétention des jeunes talents.

Les intervenants sont unanimes par rapport à cette citation. La marque employeur est très efficace pour attirer, mais en ce qui concerne la rétention, c'est beaucoup plus compliqué. Edouard du Bois de Vroylande (2024) témoigne que la marque employeur est très attractive et efficace pour attirer les jeunes diplômés. Il pense que, dans une moindre mesure, cela permet aussi de les retenir un peu, mais finalement, ce qui fait que les jeunes restent ou non, c'est plus l'expérience personnelle et si la promesse initiale a été tenue ou non. Youri Van Daele (2024)

est du même avis : « *Je pense que la marque employeur est plus importante pour attirer que pour retenir, car une fois que les gens sont au sein de l'entreprise, ils resteront pour différentes motivations, mais la marque employeur est un élément qui rentre beaucoup moins en compte dans l'équation* ». Pour Luna Praet (2024), l'attraction est plus aisée, car on peut créer toute une histoire marketing autour d'un recrutement et des avantages que l'entreprise propose. Une fois au sein de l'entreprise, il est beaucoup plus compliqué de retenir les employés, car ils vont prendre les bénéfices de la marque employeur comme acquis et ce n'est plus cela qui va les motiver à rester au sein de l'entreprise.

Edouard du Bois de Vroylande (2024) ajoute : « *Certains employés se rendent compte en fait que l'herbe n'est pas plus verte ailleurs. Il y a tellement de choses qu'on prend pour acquises qui sont tellement bien ici qu'on ne retrouve pas ailleurs. On les prend pour acquises et donc on ne considère pas qu'on puisse les perdre* ». Loïc Maréchal (2024) rajoute qu'il ne pense pas que la marque employeur retienne les jeunes talents, car les employés se rendent vite compte du modèle d'entreprise des Big Four et des faces cachées. Il ajoute que tout ce que la marque employeur offre aux employés (formations, prestige, notoriété) sera utilisé pour rejoindre d'autres entreprises ou d'autres secteurs.

D'un autre côté, Anne Vilar (2024) affirme que, finalement, la rétention n'est pas la priorité absolue des Big Four, comme en témoigne leur haut taux de rotation du personnel. Les Big Four recrutent un grand nombre de jeunes diplômés, mais la rétention de ceux-ci dépend fortement de leur performance et de leur adéquation avec l'environnement Big Four. Les meilleurs talents resteront, tandis que ceux qui sont moins performants ou qui ne s'adaptent pas au modèle des Big Four partiront. En effet, la structure pyramidale de ces entreprises signifie que tout le monde ne peut pas rester indéfiniment. Ainsi, les Big Four ne cherchent pas à conserver tous les employés qu'ils recrutent ; c'est voulu et assumé, ce turnover important est une partie intégrante de leur modèle économique.

#### *8. Les marques employeurs des différents Big Four sont principalement similaires.*

Ainsi, 51 % des répondants pensent que les marques employeurs des Big Four sont effectivement similaires. Toutefois, lorsqu'il y a des différences, elles se manifestent principalement au niveau de la culture d'entreprise et de la réputation de chaque entreprise. De plus, 55,8 % des personnes sondées ont envisagé de rejoindre un autre Big Four plutôt que celui pour lequel ils travaillent ou ont travaillé. Quant à la raison principale de cette considération, mentionnée par 47,5 % des répondants, elle est que ces individus perçoivent les Big Four comme ayant essentiellement la même valeur. Cela signifie qu'ils ne distinguent pas de différences significatives entre ces entreprises en termes de réputation, de qualité de service, de culture d'entreprise ou d'opportunités de carrière.

Les personnes interrogées sont globalement d'accord pour dire que les marques employeurs des différents Big Four sont similaires. Elles représentent la même chose, offrent la même chose

et engagent le même profil de personnes. Sophie Martin (2024) pense que, dans l'ensemble, elles sont similaires. Elles offrent les mêmes opportunités, avantages et salaires. Ce qui fait souvent la différence entre les Big Four et la raison pour laquelle on choisit de travailler pour l'un plutôt que pour l'autre, c'est la vitesse de la procédure de recrutement. Anne Vilar (2024) répond très simplement à la question : « *Je n'ai pas l'impression qu'il y ait énormément de différences entre les Big Four* ». Enfin, Luna Praet (2024) est du même avis : « *Je pense que le discours et l'histoire peuvent être un peu différents, mais ils couvrent en fait la même structure et la même organisation. Ainsi, la structure, les accents au sein de la culture et la culture d'entreprise peuvent être différents, mais je pense que plus de 80 % est identique* ».

## 2. EVALUATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les hypothèses de recherche développées préalablement sont revues dans cette partie. Il ne s'agit pas d'une simple validation ou invalidation des hypothèses, mais celles-ci seront nuancées et soutenues grâce aux données récoltées et à l'analyse préalable des résultats.

Hypothèse 1 : « Les jeunes talents sont attirés par les Big Four en raison de leur forte notoriété et de leur réputation en tant qu'employeurs de choix. »

Dans la littérature, nous avons observé que les jeunes talents sont attirés par les Big Four en raison de leur forte notoriété. Cette notoriété est souvent associée à des opportunités de développement professionnel et à une perception de prestige et de qualité. D'après le sondage réalisé, les répondants affirment que la notoriété est l'élément qui caractérise le mieux les Big Four et beaucoup voient en ces entreprises des opportunités de développement professionnel significatives. D'autres éléments comme le prestige et la reconnaissance du secteur sont également retenus par les jeunes diplômés.

Les entretiens ont encore davantage confirmé cette hypothèse. De nombreux répondants indiquent que travailler pour un Big Four est crucial pour leur CV et constitue un excellent tremplin pour débiter leur carrière. Ils estiment que l'expérience acquise au sein de ces entreprises est très valorisée par les employeurs futurs, car elle est synonyme de compétences solides et d'une formation de qualité.

En somme, beaucoup d'étudiants commencent par travailler pour un Big Four en raison de la réputation et de la renommée de ces entreprises. Travailler pour un Big Four est perçu comme un gage de qualité, assurant aux employeurs que les candidats possèdent un haut niveau de compétence. Certains répondants expriment également leur fierté de pouvoir dire qu'ils travaillent pour un Big Four, ce qui contribue à la notoriété de ces entreprises.

Le sondage et les entretiens menés confirment notre hypothèse initiale. Nous pouvons donc valider cette hypothèse.

Hypothèse 2 : « Les avantages économiques (rémunération, primes, avantages sociaux, etc.), une RSE claire et transparente, ainsi que les opportunités de formation et de développement professionnel sont des facteurs déterminants pour la rétention des jeunes talents au sein des Big Four. »

La littérature affirme que les avantages économiques, une RSE claire et transparente, ainsi que des opportunités de développement professionnel sont des facteurs déterminants pour la rétention des jeunes talents. Concernant les avantages économiques, ils sont jugés

concurrentiels par une grande partie des répondants. Ils sont très attractifs pour un jeune diplômé qui sort de l'université. Cependant, ils n'aident pas à la rétention des employés à long terme, car d'autres entreprises proposent des salaires beaucoup plus attractifs que ceux offerts par les Big Four. Durant les premières années, le salaire n'est pas la priorité des employés, car il est compensé par de nombreux autres avantages offerts par les Big Four.

Nos données récoltées montrent qu'une RSE claire et transparente n'aide pas à la rétention des jeunes employés. Les répondants affirment que les Big Four ont fait beaucoup de progrès au cours des dernières années, mais malheureusement, ces efforts sont remis en question par beaucoup de personnes. Ils se demandent quelles sont les véritables intentions derrière la mise en place de ces politiques RSE. Beaucoup pensent que c'est davantage du marketing qu'autre chose, visant à attirer plus d'employés, de clients et de parties prenantes.

Les éléments qui peuvent, dans une moindre mesure, aider à la rétention des jeunes talents sont les opportunités de formation et de développement professionnel. Notre étude a démontré que c'est l'élément de la marque employeur qui aide le plus à la rétention. Les Big Four sont réputés pour être une « école après l'école » où les jeunes diplômés apprennent énormément de choses en quelques années, ce qui peut les encourager à rester au sein de l'entreprise.

Nous invalidons donc cette hypothèse, car elle est en grande partie incorrecte, à l'exception des opportunités de formation et de développement professionnel. Les avantages économiques et une RSE claire et transparente n'aident pas de manière significative à la rétention des employés.

Hypothèse 3 : « Il existe des différences significatives entre les marques employeurs des différents Big Four. »

La littérature affirme qu'il existe des différences entre les marques employeurs des différents Big Four. Cependant, notre étude a démontré que cette hypothèse est en grande partie fautive et doit donc être invalidée. Les données récoltées montrent que les Big Four ont des marques employeurs très similaires. Tant du point de vue des bénéfices fonctionnels, économiques que psychologiques, ils offrent la même chose. En termes de salaires, avantages divers et opportunités, les Big Four sont en grande partie indifférenciables.

Les résultats montrent que les employés perçoivent peu de différences significatives entre les avantages proposés par les différents Big Four. Qu'il s'agisse des salaires, des primes, des avantages sociaux ou des opportunités de développement professionnel, ces entreprises offrent des packages de rémunération et des expériences de travail presque identiques.

De plus, de nombreux employés ont mentionné qu'ils avaient hésité à rejoindre un autre Big Four parce qu'ils ne voyaient pas de différences notables dans ce qui était proposé. Cette homogénéité crée une perception que les Big Four sont interchangeables en termes de ce qu'ils offrent à leurs employés. Les éléments distinctifs, s'ils existent, sont principalement liés à la

manière dont chaque entreprise se positionne et se vend sur le marché du travail. Par exemple, certaines entreprises peuvent mettre davantage l'accent sur leur culture d'innovation ou leur engagement en matière de diversité et d'inclusion, mais en pratique, ces aspects ne sont pas suffisamment distincts pour créer une réelle différenciation aux yeux des employés potentiels. En général, les marques employeurs des Big Four sont perçues comme identiques.

En somme, notre recherche démontre que les Big Four ne se distinguent pas significativement en termes de marque employeur. Par conséquent, nous devons invalider cette hypothèse.

Hypothèse 4 : « La marque employeur joue un rôle déterminant dans l'attraction des jeunes talents, ainsi qu'à leur rétention au sein de l'entreprise. »

La littérature affirme que la marque employeur joue un rôle déterminant dans l'attraction et la rétention des jeunes talents. Cette hypothèse peut être partiellement validée.

D'une part, les données récoltées montrent que la marque employeur est très efficace pour attirer les jeunes diplômés sortants de l'université. Les Big Four offrent des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques imbattables, que les autres entreprises ont du mal à égaler. Les jeunes diplômés sont attirés par les avantages complets offerts par les Big Four, tels que les salaires compétitifs, les opportunités de développement professionnel et la notoriété associée à ces entreprises. De plus, les Big Four excellent dans la promotion de leurs offres d'emploi grâce à des campagnes marketing efficaces, ce qui renforce encore plus leur capacité à attirer des jeunes talents.

Cependant, la deuxième partie de l'hypothèse, concernant la rétention des employés, est beaucoup plus compliquée à valider. La rétention est un défi bien plus complexe que l'attraction. Une grande majorité des jeunes diplômés intègrent une entreprise du Big Four avec une vision à court ou moyen terme. Ils sont convaincus que ces entreprises peuvent leur apporter énormément de choses au début de leur carrière et considèrent les Big Four comme un excellent tremplin. Peu de jeunes diplômés envisagent de faire carrière à long terme dans un Big Four.

Une fois qu'ils sont dans l'entreprise, la marque employeur ne parvient pas à les retenir. Ils ne restent pas dans l'entreprise uniquement pour les bénéfices offerts. Lorsqu'ils se sentent prêts à passer à une nouvelle étape, la marque employeur et les avantages des Big Four ne suffisent pas à les retenir. À l'inverse de l'attraction, où la marque employeur peut jouer un rôle décisif dans la décision de rejoindre un Big Four, la rétention des employés dépend de nombreux autres facteurs.

En conclusion, la marque employeur aide et est très efficace pour l'attraction des jeunes talents, mais est quasiment inefficace pour leur rétention. Nous ne pouvons donc pas entièrement valider cette hypothèse, mais nous ne l'invalisons pas entièrement non plus. La marque employeur joue un rôle crucial dans l'attraction, mais elle a des limites significatives en matière de rétention.

Une fois nos données quantitatives et qualitatives analysées et les hypothèses de recherche revues, cette cinquième partie du mémoire propose des recommandations aux entreprises du Big Four concernant la problématique de recherche. De plus, nous présenterons les limites de la recherche ainsi que les perspectives de recherches futures.

## 1. RECOMMANDATIONS

- *Renforcer la diffusion de la marque employeur*

Les Big Four doivent continuer à mettre en avant leur marque employeur afin d'attirer les jeunes talents. Pour ce faire, il est crucial d'utiliser divers canaux de communication, en particulier les réseaux sociaux. Ces plateformes permettent de toucher directement un large public de jeunes professionnels, souvent très actifs en ligne.

En exploitant les réseaux sociaux pour communiquer les valeurs de l'entreprise, sa culture et les opportunités de carrière disponibles, les Big Four peuvent renforcer leur attractivité. La diffusion de témoignages d'employés, de campagnes de marketing ciblées et l'organisation d'événements de recrutement virtuels et interactifs sont autant de moyens efficaces pour promouvoir leur marque employeur et attirer les jeunes talents.

- *Augmenter les salaires*

Si les Big Four veulent améliorer la rétention de leurs employés, une piste qu'ils devraient envisager est une hausse des salaires par rapport à la concurrence. Actuellement, bien que les salaires offerts soient compétitifs, ils ne suffisent pas toujours à retenir les talents à long terme, surtout lorsque d'autres entreprises proposent des rémunérations plus attractives.

A voir si cette initiative s'aligne avec leurs politiques et leur modèle économique. Une hausse des salaires nécessiterait une évaluation approfondie de sa faisabilité. Il serait essentiel que cette augmentation salariale puisse contribuer efficacement à la rétention des talents sans compromettre la viabilité économique des entreprises.

- *Renforcer l'authenticité des politiques RSE*

Il est essentiel pour les Big Four de communiquer de manière plus efficace sur leurs politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Actuellement, il existe un fossé important entre les actions entreprises et les intentions perçues par les personnes externes. Beaucoup



considèrent que les politiques de RSE ne sont que du marketing destiné à attirer des employés, des clients et des parties prenantes.

Pour combler ce fossé, il est crucial de démontrer l'authenticité et l'impact réel des initiatives de RSE. En fournissant des preuves concrètes de leurs efforts et en impliquant activement les employés dans la mise en œuvre de ces politiques, les Big Four peuvent renforcer la crédibilité de leurs engagements et prouver que leurs actions dépassent le simple cadre du marketing.

- *Continuer à investir dans la formation du personnel*

Une recommandation clé pour les Big Four est de continuer à miser sur les opportunités de formation et de développement personnel. C'est en effet une des raisons principales pour lesquelles les jeunes rejoignent ces entreprises et également l'élément qui les retient le plus au sein de l'organisation.

En investissant dans des programmes de formation de haute qualité, des certifications professionnelles et des opportunités de développement continu, les Big Four peuvent non seulement attirer les jeunes talents, mais aussi les encourager à rester plus longtemps. Ces initiatives montrent un engagement envers la croissance et le développement des employés, ce qui est essentiel pour maintenir leur satisfaction et leur fidélité.

De plus, du point de l'entreprise, plus les employés sont formés, plus leur prix de revente au client sera élevé. Cela permet aux entreprises du Big Four de facturer des tarifs plus élevés pour les services de leurs employés hautement qualifiés. Cet avantage économique renforce la rentabilité et la compétitivité des Big Four sur le marché, justifiant ainsi l'investissement dans le développement personnel et professionnel de leurs talents.

- *Maintenir une grande flexibilité pour les jeunes générations*

Il est crucial pour les Big Four de continuer à offrir une grande flexibilité à leurs jeunes employés, car cela répond à l'un de leurs critères les plus importants lors de la recherche d'un emploi. Les attentes des jeunes professionnels vis-à-vis de leurs employeurs ont évolué, et la flexibilité est désormais un élément essentiel. Les Big Four ont bien compris cette nécessité et offrent une flexibilité considérable, permettant ainsi à leurs employés de mieux gérer leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Maintenir cette politique est indispensable, car les Big Four ont une longueur d'avance sur de nombreuses autres entreprises en termes de flexibilité. En continuant dans cette direction, ils peuvent non seulement attirer, mais aussi retenir les talents en répondant à leurs attentes modernes et en améliorant leur satisfaction au travail.

## 2. LIMITES DE LA RECHERCHE

- *Echantillon limité*

L'échantillon du sondage, bien que fournissant des réponses pertinentes, reste limité en taille. Il aurait été idéal de recueillir les avis de plus de 150 répondants, mais cette tâche s'est avérée très compliquée. Tout le cercle de connaissances travaillant pour un Big Four, ainsi que les collègues et relations LinkedIn de l'auteur ont été sollicités. Malheureusement, son réseau en tant que futur jeune diplômé reste encore limité. De plus, les personnes travaillant pour un Big Four constituent un public cible assez restreint comparé à la population totale. Cette limitation doit être prise en compte lors de l'interprétation des résultats de cette étude.

- *Marge d'erreur et biais des réponses*

Dans des sondages de cette nature, il est crucial de toujours prendre en considération une marge d'erreur. De plus, les réponses peuvent être influencées par des biais personnels ou sociaux. Les répondants peuvent, consciemment ou non, donner des réponses perçues comme socialement acceptables plutôt que leurs opinions sincères. Ces biais peuvent affecter la fiabilité et la représentativité des résultats. Pour des raisons professionnelles, certaines personnes ont préféré témoigner sous un nom fictif afin de préserver leur anonymat et de s'exprimer librement. Par ce moyen, ils ne représentent plus l'entreprise pour laquelle ils travaillent ou la fonction qu'ils exercent et ont été totalement libres de s'exprimer sur les sujets abordés.

- *Manque de connaissances par rapport à la thématique*

Une des limites de cette recherche est le manque de connaissances en matière de marque employeur parmi certaines personnes ciblées pour le sondage ou les entretiens qualitatifs. Certains répondants ne comprenaient pas bien ce qu'était la marque employeur, ce qui a inévitablement influencé la qualité et la précision de leurs réponses. Cette méconnaissance peut avoir entraîné des réponses moins informées ou moins pertinentes, affectant ainsi la fiabilité des résultats obtenus.

- *Homogénéité des répondants*

Une autre limite de cette recherche est que près de 90 % des répondants au sondage et deux tiers des personnes interviewées sont actuellement employés par un Big Four. Il aurait été intéressant d'avoir plus de réponses et de données provenant de personnes ayant quitté le monde des Big Four pour obtenir des perspectives plus diversifiées et un recul plus important. Dans le cas de cette étude, le profil des répondants est très similaire et homogène, ce qui peut

limiter la variété des opinions et des expériences recueillies, réduisant ainsi la richesse et la profondeur de l'analyse.

### 3. PERSPECTIVES DE RECHERCHE

- *Etudes longitudinales*

Des recherches longitudinales pourraient être menées afin de suivre l'évolution de l'impact de la marque employeur sur l'attraction et la rétention des jeunes talents au sein des Big Four. Ces études permettraient de répondre à plusieurs questions essentielles :

- Les conseils et recommandations actuels vont-ils porter leurs fruits et augmenter la rétention des jeunes talents ?
- La marque employeur va-t-elle maintenir un haut niveau d'efficacité en termes d'attraction ?
- Est-ce que la marque employeur aura encore un impact significatif sur les jeunes diplômés dans 5 à 10 ans ?

Une étude longitudinale permettrait de surveiller ces dynamiques sur une période prolongée et de fournir des insights précieux sur l'évolution des perceptions et des comportements des jeunes talents. Elle pourrait ainsi offrir une vision plus complète et nuancée de l'efficacité des stratégies de marque employeur des Big Four à long terme.

- *Etude de la comparaison sectorielle*

Une étude intéressante à réaliser serait une étude comparative de la marque employeur entre les Big Four et le reste du secteur de la consultance. Cette recherche pourrait explorer plusieurs questions clés :

- La marque employeur d'autres entreprises de consultance (hors Big Four) a-t-elle le même impact sur l'attraction et la rétention des jeunes talents ?
- L'inefficacité de la marque employeur pour la rétention des employés est-elle spécifique aux Big Four, ou d'autres entreprises de consultance observent-elles le même phénomène ?
- La marque employeur d'autres cabinets de consultance est-elle aussi efficace en termes d'attraction ?

Une telle étude permettrait de répondre à ces questions et à bien d'autres. En comparant les stratégies et les impacts des marques employeurs des Big Four avec celles des autres acteurs du secteur de la consultance et du conseil, il serait possible de déterminer si les dynamiques observées sont propres aux Big Four ou si elles s'appliquent également à l'ensemble du secteur.

## CONCLUSION

Sur un marché de l'emploi plus compétitif que jamais et en constante évolution, la capacité des entreprises à attirer et retenir les jeunes talents devient un enjeu majeur. C'est la raison pour laquelle ce mémoire s'est penché sur l'impact de la marque employeur dans ce contexte spécifique.

La question de recherche qui a guidé ce mémoire s'articule autour de l'analyse de l'impact de la marque employeur sur l'attraction et la rétention des jeunes talents au sein des Big Four. L'objectif principal était de déterminer dans quelle mesure une marque employeur bien définie influence les décisions des jeunes diplômés lorsqu'ils choisissent un Big Four et à quel point elle contribue à leur rétention au sein de cette entreprise.

La revue de la littérature a permis de poser un cadre théorique solide en explorant plusieurs dimensions clés. Tout d'abord, le marché de l'emploi belge a été analysé, mettant en lumière les indicateurs principaux tels que le taux d'emploi, le taux d'activité, et le taux de chômage. Ensuite, la notion de marque employeur a été décomposée, en soulignant son importance stratégique dans le contexte de la concurrence pour attirer les meilleurs talents. Enfin, les spécificités des Big Four et leur rôle sur le marché ont été examinés, ainsi que les attentes et les perceptions des jeunes talents de la génération Z face à ces employeurs potentiels.

Basée sur cette littérature, quatre hypothèses principales ont été formulées afin de confronter le cadre théorique au cadre pratique. Premièrement, les jeunes talents sont attirés par les Big Four en raison de leur forte notoriété et de leur réputation en tant qu'employeurs de choix. Deuxièmement, les avantages économiques, une RSE claire et transparente, ainsi que les opportunités de formation et de développement professionnel sont des facteurs déterminants pour la rétention des jeunes talents au sein des Big Four. Troisièmement, il existe des différences significatives entre les marques employeurs des différents Big Four. En dernier lieu, la marque employeur joue un rôle déterminant dans l'attraction des jeunes talents, ainsi que dans leur rétention au sein de l'entreprise.

Pour vérifier ces hypothèses, une méthodologie mixte a été utilisée, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Une enquête en ligne a été réalisée auprès de jeunes employés actuels des Big Four ou d'anciens employés pour recueillir des données sur leurs perceptions de la marque employeur. Des entretiens semi-directifs ont également été menés auprès d'employés des Big Four, d'anciens employés et des responsables des ressources humaines du secteur de la consultance afin d'obtenir une compréhension plus approfondie des stratégies de marque employeur mises en place.

L'analyse des résultats montre que la réputation des Big Four, marquée par leur notoriété mondiale, leur prestige et leurs opportunités de carrière, joue un rôle clé dans l'attraction des jeunes talents. La notoriété est un facteur déterminant, confirmé par de nombreux témoignages qui soulignent son importance pour le développement professionnel. La marque

employeur influence également le choix des jeunes talents, avec une majorité de répondants y étant sensibles.

Les opportunités de formation offertes par les Big Four sont particulièrement attractives, considérées comme très enrichissantes par les jeunes diplômés. Cependant, bien que les salaires soient jugés concurrentiels, ils ne suffisent pas à retenir les employés à long terme. Beaucoup quittent les Big Four après quelques années pour des opportunités mieux rémunérées et une charge de travail plus équilibrée. La RSE des Big Four, bien que reconnue, est perçue comme insuffisante pour retenir les employés, certains doutent même de la sincérité de ces initiatives.

Globalement, la marque employeur des Big Four est plus efficace pour attirer que pour retenir les jeunes talents. Les Big Four sont perçus comme similaires en termes de marque employeur, avec peu de différences significatives perçues par les employés potentiels. Au début de leur carrière, de nombreux répondants ont envisagé de rejoindre un autre Big Four, les percevant comme offrant des avantages similaires.

Les hypothèses de recherche montrent que les jeunes talents sont attirés par les Big Four en raison de leur notoriété et de leur réputation, confirmant cette première hypothèse. Cependant, les avantages économiques et la RSE ne suffisent pas à retenir les employés, sauf pour les opportunités de formation. La troisième hypothèse, affirmant des différences significatives entre les marques employeurs des Big Four, est invalidée. La quatrième hypothèse est partiellement validée : la marque employeur joue un rôle crucial dans l'attraction des jeunes talents, mais elle n'est pas suffisante pour assurer leur rétention.

En somme, la marque employeur des Big Four attire les jeunes talents grâce à des éléments liés aux bénéfices fonctionnels et psychologiques comme leur notoriété et leurs opportunités de formation. Cependant, la rétention des employés à travers la marque employeur reste un défi majeur et plus complexe que l'attraction.

La marque employeur est clairement plus efficace pour attirer les talents que pour les retenir, et cela s'aligne avec la stratégie des Big Four. En effet, ces entreprises ne cherchent pas à conserver tous leurs employés. Il existe une forme de sélection naturelle où les personnes moins performantes ou celles qui ne s'adaptent pas au modèle des Big Four finissent par partir. À travers cette étude, il est apparu que le haut taux de rotation du personnel fait partie intégrante de la stratégie des Big Four ; il est non seulement accepté mais aussi voulu, et donc assumé comme un élément du modèle économique de ces entreprises.

Néanmoins, la rétention reste un défi majeur, car une entreprise ne peut fonctionner efficacement sans employés compétents et engagés. Les Big Four doivent donc continuellement gérer cet équilibre entre attirer des talents de haut niveau et s'assurer que les meilleurs restent pour maintenir leur performance et leur excellence.

Les résultats de cette recherche ont permis de formuler quelques recommandations aux entreprises du Big Four. Pour attirer et surtout retenir les jeunes talents, les Big Four doivent renforcer la diffusion de leur marque employeur en exploitant les réseaux sociaux pour promouvoir leurs valeurs, leur culture et les opportunités de carrière. Cela inclut le partage de témoignages d'employés, l'organisation d'événements de recrutement et la diffusion de campagnes de marketing ciblées. Augmenter les salaires pour aligner leur compétitivité avec celle des autres entreprises est également crucial pour améliorer la rétention à long terme. En parallèle, il est essentiel de renforcer l'authenticité de leurs politiques RSE en démontrant l'impact réel de leurs initiatives et en impliquant activement les employés dans ces politiques pour combler le fossé entre les actions entreprises et les intentions perçues.

Continuer à investir dans des programmes de formation de haute qualité est une recommandation clé, car cela attire les jeunes talents et les encourage à rester plus longtemps en montrant un engagement envers leur croissance et leur développement. Ces initiatives permettent également aux Big Four de facturer des tarifs plus élevés pour les services de leurs employés hautement qualifiés. Enfin, maintenir une grande flexibilité pour les jeunes générations est indispensable, car cela répond à l'un de leurs critères les plus importants lors de la recherche d'un emploi. En offrant cette flexibilité, les Big Four peuvent non seulement attirer, mais aussi retenir les talents en améliorant leur satisfaction au travail et en répondant aux attentes modernes des jeunes professionnels.

En conclusion, ce mémoire a mis en évidence l'importance stratégique de la marque employeur dans l'attraction et la rétention des jeunes talents. Une marque bien définie et alignée avec les valeurs de l'entreprise joue un rôle crucial pour attirer et fidéliser les talents. Les Big Four doivent continuer à investir dans des stratégies qui mettent en avant leur notoriété, les opportunités de développement, la transparence de leurs pratiques RSE et les avantages économiques. En communiquant de manière authentique, ces entreprises peuvent attirer des candidats de qualité et encourager la loyauté des employés. Une marque employeur forte et cohérente est essentielle pour la croissance et la durabilité de l'entreprise.

Après avoir consacré quatre mois et des centaines d'heures à l'élaboration de son mémoire de fin d'études, l'auteur se trouve à un moment réflexif, où il est naturel de porter un regard critique et introspectif sur l'ensemble du processus.

Rédiger ce mémoire a été une expérience enrichissante et agréable pour l'auteur, principalement parce que le sujet traité est directement lié à son domaine de carrière envisagé. Travailler sur une question de recherche qui concerne les Big Four, là où il projette de démarrer sa carrière, a non seulement accru son intérêt, mais a également ajouté une valeur personnelle à tout le processus. Les liens étroits entre ses ambitions professionnelles et ses recherches académiques ont influencé positivement son engagement et il a pris du plaisir à explorer en profondeur le sujet.

Cependant, certaines parties du processus de recherche se sont avérées être des défis significatifs. Le plus notable a été la collecte de données pour le sondage. Atteindre un échantillon de plus de 100 répondants, tous ayant une expérience actuelle ou passée au sein des Big Four, n'a pas été une mince affaire. Le défi était d'autant plus grand que l'auteur a cherché à maintenir un équilibre entre les employés des quatre différentes entreprises, rendant la tâche de collecte des données plus complexe et plus exigeante.

De plus, la période durant laquelle l'auteur a travaillé sur ce mémoire coïncidait avec sa période de stage. Gérer à la fois les exigences du stage et celles du mémoire s'est révélé particulièrement difficile. Après une journée de travail, la fatigue s'accumulait souvent, ne laissant que les week-ends pour avancer sur le mémoire. Cette contrainte de temps a rendu nécessaire une organisation rigoureuse et une gestion efficace de son énergie et de ses priorités.

Malgré tout, l'écriture du mémoire a été une démarche profondément instructive. Ce projet lui a permis de mobiliser et d'appliquer une multitude de compétences acquises tout au long de ses études de bachelier et de master en gestion de l'entreprise. La rédaction de ce mémoire n'a pas seulement été l'occasion de synthétiser ses connaissances théoriques et pratiques, mais a également marqué une étape clé de son parcours académique, ponctuant la fin de ses études.

Enfin, il considère également que contribuer à la recherche par le biais d'un mémoire de fin d'études est crucial. Ce type de projet académique offre une opportunité unique de fusionner théorie et pratique. Dans son cas, en se concentrant sur des questions pertinentes pour les professionnels du recrutement des Big Four, il espère que les conclusions et les recommandations de son mémoire pourront être directement utilisées pour améliorer les processus de recrutement dans ces entreprises et la gestion de leurs jeunes talents.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acerta. (2022, Août 31). "Grande Démission" chez les jeunes travailleurs de moins 25 ans. Récupéré sur References - Le Soir: <https://references.lesoir.be/article/-grande-demission-chez-les-jeunes-travailleurs-de-moins-25-ans>
- Adecco. (2023, Décembre 7). *Si la RSE est un levier d'attraction et de fidélisation, elle manque encore de visibilité.* Récupéré sur Adecco: <https://www.adecco.fr/blog/2023/december/rse-impact-attraction-talents#:~:text=Si%20la%20RSE%20est%20un,en%20faveur%20de%20son%20attractivite%C3%A9>.
- Allen, D. (2008). Black and White and read all over: Race differences in reactions to recruitment web sites. *Human Resource Management*, pp. 217-236.
- Ambler, T. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, pp. 185-206.
- Askenazi, B. (2009, Septembre 14). *Comment motiver et fidéliser vos jeunes collaborateurs.* Récupéré sur Capital: <https://www.capital.fr/votre-carriere/comment-motiver-et-fideliser-vos-jeunes-collaborateurs-434376>
- Backhaus, K. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, pp. 501-517.
- Bagley, e. (2012). Identité et image de marque employeur des Big Four : entre différences et indifférence. *GRH*, pp. 45-79.
- Ballegeer, C. (2020, Septembre 30). *Les Big 4 continuent d'engager en Belgique, Deloitte en pôle.* Récupéré sur L'Echo: <https://www.lecho.be/entreprises/management-entrepreneuriat/les-big-4-continuent-d-engager-en-belgique-deloitte-en-pole/10254726.html>
- Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management* , pp. 185-206.
- Berland, N. (2018, Mars). Pourquoi travailler pour un Big Four de l'audit ? *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, pp. 62-64.
- Berthon, e. a. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, pp. 151-172.
- Boulay-Espéronnier, C., Cukierman, C., & Sautarel, S. (2021, Octobre 22). *8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ?* Récupéré sur Sénat: [https://www.senat.fr/rap/r21-089/r21-089\\_mono.html#toc222](https://www.senat.fr/rap/r21-089/r21-089_mono.html#toc222)
- CBC Banque. (s.d.). *Observatoire CBC "les jeunes de 18 à 32 ans et la guerre des talents".* Récupéré sur CBC Banque:



<https://multimediafiles.kbcgroup.eu/ng/published/CBC/PDF/JOBS/cbc-observatoire-rh-2023-AA-fr.pdf>

Cegid. (2023, Juin 21). *Proposition de valeur pour les employés : comprendre la PVE pour la déployer*. Récupéré sur Cegid: <https://www.cegid.com/ca/blog/proposition-valeur-employes-strategie-rh/>

Chalom, S. (2023, Avril 24). *Ces entreprises qui innovent le plus pour attirer (et retenir) les jeunes talents*. Récupéré sur Les Echos Start: <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/flexibilite-au-travail/ces-entreprises-qui-innovent-le-plus-pour-attirer-et-retenir-les-jeunes-talents-1937317>

Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015, Janvier). Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue Française de Gestion*, pp. 63-82.

Collins, C. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, pp. 1121-1133.

Commission européenne. (2023, Novembre 17). *La Commission propose de nouvelles mesures pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre*. Récupéré sur Commission européenne: Les diplômés sont-ils indispensables pour réussir dans la vie ?

Coudray, F. (2015, Mai 29). *Les collaborateurs qu'il faut retenir... et ceux qu'on peut laisser partir*. Récupéré sur Capital: <https://www.capital.fr/votre-carriere/les-collaborateurs-qu-il-faut-retenir-et-ceux-qu-on-peut-laisser-partir-1043846>

d'Armagnac, S., Klarsfeld, A., & Martignon, C. (2016, Mars). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. *GRH*, pp. 9-41.

De Ridder, M. (2022, Mai 2). *Attractivité des entreprises : le salaire passe avant la politique durable chez les jeunes*. Récupéré sur Trends Tendances: <https://trends.levif.be/entreprises/attractivite-des-entreprises-le-salaire-passe-avant-la-politique-durable-chez-les-jeunes/>

De Saintignon, C. (2023, Octobre 24). *Près de la moitié des salariés travaillent uniquement pour l'argent*. Récupéré sur La gazette bourgogne: <https://www.gazettebourgogne.fr/article/pres-de-la-moitie-des-salaries-travaillent-uniquement-pour-l-argent>

Deci, E., & Ryan, R. (2002, Février). La motivation auto-déterminée des élèves en éducation physique : état de la question. *STAPS*, pp. 7-23.

Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestions des talents*. Dunod.

Delcourt, J. (2021, Novembre 29). *4 inconvénients du télétravail*. Récupéré sur Le Soir: <https://references.lesoir.be/article/4-inconvenients-du-teletravail>

- Delemarle, G. (2024, Mars 12). *Télétravail : Avantages et inconvénients (flexibilité, gain de temps, motivation...)*. Récupéré sur L'expert comptable : <https://www.l-expert-comptable.com/teletravail-motivation-limites-avantages-inconvenients-mise-en-place-offre-emploi-annonces-definition-secretariat-domicile>
- Delfosse, S. (2024, Janvier 20). *La "guerre des talents" est-elle la version moderne de la fameuse injonction "marche ou crève"?* Récupéré sur RTBF: <https://www.rtb.be/article/la-guerre-des-talents-est-elle-la-version-moderne-de-la-fameuse-injonction-marche-ou-creve-11315688>
- Deloitte. (2022). *Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Récupéré sur Deloitte: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Deloitte%20Millennials%20Gen%20Z%20Survey%202022\\_GERMANY.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Deloitte%20Millennials%20Gen%20Z%20Survey%202022_GERMANY.pdf)
- Deloitte. (2023, Juin 12). *Gen Zs and millennials doing, demanding more around climate change*. Récupéré sur Deloitte: <https://action.deloitte.com/insight/3378/gen-zs-and-millennials-doing-demanding-more-around-climate-change>
- Deloitte. (2023, Décembre). *Les Belges de la Génération Z et les millennials voient des tendances positives sur le lieu de travail mais recherchent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée car ils continuent à privilégier leur bien-être*. Récupéré sur Deloitte: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/gen-z-and-millennial-survey-press-release\\_2023%20\\_fr.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/gen-z-and-millennial-survey-press-release_2023%20_fr.pdf)
- Deloitte. (2024). *Anna Marks - Deloitte Global Chair*. Récupéré sur Deloitte: <https://www.deloitte.com/global/en/about/people/profiles.globalchair%2B62e05061.html>
- Deloitte. (2024). *Bien-être et santé - prendre soin de votre santé*. Récupéré sur Deloitte: [https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/career/working-at-deloitte/health-and-wellbeing.html?icid=top\\_health-and-wellbeing](https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/career/working-at-deloitte/health-and-wellbeing.html?icid=top_health-and-wellbeing)
- Deloitte. (2024). *Our thinking*. Récupéré sur Deloitte: <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking.html>
- Deloitte. (2024). *What we do - Services*. Récupéré sur Deloitte: <https://www.deloitte.com/global/en/services.html>
- Demaeght, Y. (2021, Septembre 29). *Record d'embauches chez les géants de la consultance en Belgique*. Récupéré sur L'Echo: <https://www.lecho.be/entreprises/management-entrepreneuriat/les-big-4-continuent-d-engager-en-belgique-deloitte-en-pole/10254726.html>
- Di Prima, C., & Baudoux, N. (2024, Janvier 12). *Les chiffres de l'emploi en Belgique (2024): taux de chômage, taux d'emploi et d'activité...* Récupéré sur L'Echo: Record d'embauches chez les géants de la consultance en Belgique

- Dictionary Cambridge. (s.d.). *Hop*. Récupéré sur Dictionary Cambridge: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/hop>
- du Bois de Vroylande, E. (2024, Avril 18). Interview marque employeur. (J. Parent, Intervieweur)
- Erismann, R. (2023, Décembre 19). *La Culture d'Entreprise : Un Pilier Essentiel pour la Réussite*. Récupéré sur Shiftbase: <https://www.shiftbase.com/fr/glossaire/culture-dentreprise>
- EY. (2023, Septembre 13). *EY reports record global revenue results of just under US\$50b*. Récupéré sur EY: [https://www.ey.com/en\\_gl/news/2023/09/ey-reports-record-global-revenue-results-of-just-under-us-50b](https://www.ey.com/en_gl/news/2023/09/ey-reports-record-global-revenue-results-of-just-under-us-50b)
- EY. (2023, Septembre 13). *Our purpose*. Récupéré sur EY: [https://www.ey.com/en\\_gl/about-us](https://www.ey.com/en_gl/about-us)
- EY. (2024). *Inclusive growth*. Récupéré sur EY: [https://www.ey.com/en\\_be/inclusive-growth](https://www.ey.com/en_be/inclusive-growth)
- EY. (2024). *Sustainability*. Récupéré sur EY: [https://www.ey.com/en\\_gl/sustainability](https://www.ey.com/en_gl/sustainability)
- Fragione, F. (2022, Février 14). *Après avoir signé chez une des Big 4, vous pouvez travailler presque partout*. Récupéré sur Trends Tendances: <https://trends.levif.be/entreprises/apres-avoir-signé-chez-une-des-big-4-vous-pouvez-travailler-presque-partout/>
- Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, pp. 45-55.
- Garcia, E. (2024, Janvier 3). *Les diplômés sont-ils indispensables pour réussir dans la vie ?* Récupéré sur Go Formation: Le niveau d'instruction cartographié
- Gassée, M. (2024, Janvier 20). *La "guerre des talents" est-elle la version moderne de la fameuse injonction "marche ou crève"?* Récupéré sur RTBF: <https://www.rtbf.be/article/la-guerre-des-talents-est-elle-la-version-moderne-de-la-fameuse-injonction-marche-ou-creve-11315688>
- Giroux, S., & Tremblay, G. (2002). *Méthodologie des sciences humaines*. Renouveau pédagogique ERPI.
- Goldberg, C. (2008). Black and White and read all over: Race differences in reactions to recruitment web sites. *Human Resource Management*, pp. 217-236.
- Guagnini, A. (2023). *Le package de rémunération : la clé pour attirer et fidéliser les meilleurs talents ?* Récupéré sur LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/le-package-de-r%C3%A9mun%C3%A9ration-la-cl%C3%A9-pour-attirer-et-fid%C3%A9liser/?originalSubdomain=fr>
- Guillot-Soulez, C., & Chastenet, E. (2021, Mars). Identité et image de marque employeur des Big Four : entre différences et indifférence. *GRH*, pp. 45-79.

- Guillot-Soulez, C., & Roussillon Soyer, C. (2022, Février). Capital de marque employeur et attractivité organisationnelle des Big Four. *Revue de gestion des ressources humaines*, pp. 58-79.
- Insee. (s.d.). *Taux d'activité*. Récupéré sur Insee: <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1938>
- Insee. (s.d.). *Taux de chômage*. Récupéré sur Insee: <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1687>
- Insee. (s.d.). *Taux d'emploi*. Récupéré sur Insee: <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1332>
- Jean, M. (2023, Mars 13). *Génération Z: quelles sont ses caractéristiques ?* Récupéré sur Culture RH: [https://culture-rh.com/caracteristiques-generation-z/#Generation\\_Z](https://culture-rh.com/caracteristiques-generation-z/#Generation_Z)
- Jean-Yves, O., & Le Davay, V. (2018, Décembre 9). *Ces incohérences RH qui freinent l'identification des « talents »*. Récupéré sur The conversation: <https://theconversation.com/ces-incoherences-rh-qui-freinent-lidentification-des-talents-105242>
- Jobat. (2023, Novembre 15). *Quels sont les avantages et les inconvénients du job hopping ?* Récupéré sur La Libre Eco: <https://www.lalibre.be/economie/emploi/2023/11/15/quels-sont-les-avantages-et-les-inconvenients-du-job-hopping-ESPF2PT2PJELLHSYNSYMOBS77H3U/>
- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, pp. 51-75.
- Kenton, W. (2024, Mars 2). *What Are the Big Four Accounting Firms? Definition and Critique*. Récupéré sur Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/b/bigfour.asp>
- Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand" : a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, pp. 893-907.
- KPMG. (2024). *Environmental, social and governance (ESG)*. Récupéré sur KPMG: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2021/12/kpmg-esg.html>
- KPMG. (2024). *KPMG global FY2023 revenues grow to US\$36 billion with continued investment in Technology, Talent and ESG*. Récupéré sur KPMG: <https://kpmg.com/xx/en/home/media/press-releases/2023/12/global-fy2023-revenues-grow-to-36-billion.html>
- KPMG. (2024). *Our values*. Récupéré sur KPMG: <https://kpmg.com/xx/en/home/about/what-we-stand-for/our-values.html>

- Lauwers, M. (2020, Septembre 30). *Les Big 4 continuent d'engager en Belgique, Deloitte en pôle*. Récupéré sur L'Echo: <https://www.lecho.be/entreprises/management-entrepreneuriat/les-big-4-continuent-d-engager-en-belgique-deloitte-en-pole/10254726.html>
- Le Coz, M., & Desvernois, C. (2022, Janvier 19). *La RSE, levier d'attraction et de fidélisation des talents ?* Récupéré sur Mazars: <https://www.mazars.fr/Accueil/Insights/Le-Blog/La-RSE-pour-attirer-et-fideliser-les-talents>
- Lefizelier, P. (2022, Mai 24). *Comment attirer des jeunes dans les entreprises ?* Récupéré sur Jobpass: <https://jobpass.com/blog/comment-attirer-jeunes-dans-entreprises/>
- Lefouet, L. (2015, Mai 29). *Les collaborateurs qu'il faut retenir... et ceux qu'on peut laisser partir*. Récupéré sur Capital: <https://www.capital.fr/votre-carriere/les-collaborateurs-qu-il-faut-retenir-et-ceux-qu-on-peut-laisser-partir-1043846>
- Lenel, O., Huerre, M., & Le Coz, M. (2019). *FUTURE OF WORK : quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain*. Récupéré sur Mazars: [https://www.mazars.fr/content/download/999416/52220449/version//file/GenZ\\_Etude\\_2019.pdf](https://www.mazars.fr/content/download/999416/52220449/version//file/GenZ_Etude_2019.pdf)
- LinkedIn. (2024). *About LinkedIn*. Récupéré sur LinkedIn: <https://about.linkedin.com/>
- LinkedIn. (s.d.). *Comment pouvez-vous utiliser la pleine conscience pour soutenir la rétention des talents diversifiés?* Récupéré sur LinkedIn: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-you-use-mindfulness-support-diverse-talent?lang=fr&originalSubdomain=fr>
- Lovich, D. (2023, Octobre 4). *Is The War For Talent Over? If So, Who Won?* Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/deborahlovich/2023/10/04/is-the-war-for-talent-over-if-so-who-won/?sh=751f44fd6a5c>
- Lybrand, S. (2023, Août 14). *Employer Branding: A Guide to Getting Started*. Récupéré sur LinkedIn: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/employer-branding>
- Mandhanya, Y. (2010). Employer branding. A tool for talent management. *Global Management Review*, pp. 43-48.
- Mantu. (2024, Janvier 22). *L'impact de l'IA sur le marché de l'emploi européen*. Récupéré sur Mantu: <https://blog.lewagon.com/fr/career/limpact-de-lia-sur-le-marche-de-lemploi-europeen/#:~:text=L'IA%20fait%20plus%20que,la%20cr%C3%A9ation%20de%20nouvelles%20opportunit%C3%A9s>
- Martin, S. (2024, Avril 17). Interview marque employeur. (J. Parent, Intervieweur)
- Massebeuf, S. (2023, Août 30). « *Equipes sous-staffées, horaires chargés* » : face à la gronde, les cabinets d'audit obligés de se réinventer pour recruter. Récupéré sur Les Echos Start:

<https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/recrutements-entretiens/equipes-sous-staffees-horaires-charges-face-a-la-gronde-les-cabinets-daudit-obliges-de-se-reinventer-pour-recruter-1973875>

Maxwell, R. (2009). Branding: A new performance discourse for HR ? *European Management Journal*, pp. 76-88.

Mazars. (2019). *FUTURE OF WORK : Quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain*. Récupéré sur Mazars: [https://www.mazars.fr/content/download/999416/52220449/version//file/GenZ\\_Etude\\_2019.pdf](https://www.mazars.fr/content/download/999416/52220449/version//file/GenZ_Etude_2019.pdf)

Mazars. (2022, Janvier 19). *La RSE, levier d'attraction et de fidélisation des talents ?* Récupéré sur Mazars: <https://www.mazars.fr/Accueil/Insights/Le-Blog/La-RSE-pour-attirer-et-fideliser-les-talents>

Mazars. (2024). *FUTURE OF WORK : quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain ?* Récupéré sur Mazars: <https://www.mazars.fr/Accueil/Insights/Publications-et-evenements/Etudes/FUTURE-OF-WORK-quelles-attentes-de-la-Gen-Z>

McKinsey . (2023, Mars 20). *What is Gen Z ?* Récupéré sur McKinsey: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z>

McKinsey. (2016, Mars). *La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. GRH*, pp. 9-41.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war of talent*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war of talents*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Michielsen, T. (2021, Septembre 29). *Record d'embauches chez les géants de la consultance en Belgique*. Récupéré sur L'Echo: <https://independant.io/teletravail-avantages-inconvenients/>

Morgan Philips. (s.d.). *Après la génération Y, qu'est ce que la génération Z ?* Récupéré sur Morgan Philips: <https://www.morganphilips.com/fr-fra/conseils-et-actus/apres-la-generation-y-quest-ce-que-la-generation-z>

Moriaux, V. (2022, Février 14). *Après avoir signé chez une des Big 4, vous pouvez travailler presque partout*. Récupéré sur Trends Tendances: <https://trends.levif.be/entreprises/apres-avoir-signé-chez-une-des-big-4-vous-pouvez-travailler-presque-partout/>

OCDE. (2023, Juillet 12). *Voici les impacts de l'IA sur le monde du travail, selon l'OCDE : amélioration du bien-être et licenciements limités*. Récupéré sur Trends Tendances:

<https://trends.levif.be/entreprises/ressources-humaines/voici-les-impacts-de-lia-sur-le-monde-du-travail-selon-locde-amelioration-du-bien-etre-et-licenciements-limites/>

Orianne, J.-F. (2024, Janvier 20). *La "guerre des talents" est-elle la version moderne de la fameuse injonction "marche ou crève"?* Récupéré sur RTBF: <https://www.rtbef.be/article/la-guerre-des-talents-est-elle-la-version-moderne-de-la-fameuse-injonction-marche-ou-creve-11315688>

Paquet, G., Schrooten, V., & Simons, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion.* . Récupéré sur Moodle: [https://moodle.ichec.be/pluginfile.php/47538/mod\\_page/content/5/4.%20Les%20outils%20de%20r%C3%A9colte%20de%20donn%C3%A9es%20FIN.pdf?time=1619531239686](https://moodle.ichec.be/pluginfile.php/47538/mod_page/content/5/4.%20Les%20outils%20de%20r%C3%A9colte%20de%20donn%C3%A9es%20FIN.pdf?time=1619531239686)

Parent, J. (2024, Février 22). Avantages des Big Four. Bruxelles.

Parent, J. (2024, Février 10). Information clés KPMG. Bruxelles.

Parent, J. (2024, Février 10). Informations clés Deloitte. Bruxelles.

Parent, J. (2024, Février 10). Informations clés EY . Bruxelles.

Parent, J. (2024, Février 10). Informations clés PwC. Bruxelles.

Parent, J. (2024, Février 15). La construction d'une marque employeur. Bruxelles.

Parent, J. (2024, Février 15). Tableau comparatif Big Four. Bruxelles.

Pezet, e. (2013). Le management de la marque employeur. *Management transversal de la marque : Une exploration au cœur des marques*, pp. 89-94.

Pohu, C. (2023, Juillet 12). *Voici les impacts de l'IA sur le monde du travail, selon l'OCDE : amélioration du bien-être et licenciements limités.* Récupéré sur Trends Tendances: L'impact de l'IA sur le marché de l'emploi européen

Praet, L. (2024, Mai 14). Interview marque employeur. (J. Parent, Intervieweur)

PwC. (2024). *About us.* Récupéré sur PwC: <https://www.pwc.com/gx/en/about.html>

PwC. (2024). *Bob Moritz.* Récupéré sur PwC: <https://www.pwc.com/gx/en/contacts/b/bob-moritz.html#:~:text=Latest%20from%20Bob%20Moritz,in%20a%20community%20of%20solvers.>

Ready, J. (2024, Février 19). *Attirer des talents sans marque employeur, est-ce possible ?* Récupéré sur Culture RH: <https://culture-rh.com/attirer-talents-marque-employeur/#:~:text=Une%20culture%20d'entreprise%20forte%20est%20aujourd'hui%20un%20facteur,les%20aspirations%20de%20l'entreprise.>

Robert Walters. (s.d.). *Pourquoi les professionnels des Big 4 peuvent travailler presque partout.* Récupéré sur Robert Walters: <https://www.robertwalters.be/fr/eclairages/conseils->

carriere/blog/Pourquoi-les-professionnels-des-Big-4-peuvent-travailler-presque-partout.html

- Robez, G. (2023, Septembre 4). *8 avantages et 8 inconvénients du télétravail*. Récupéré sur Independant: <https://independant.io/teletravail-avantages-inconvenients/>
- Roger, A., & Bouillet, D. (2009). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. *GRH*, pp. 9-41.
- Roks, V. (s.d.). *Comment attirer et retenir les jeunes diplômés*. Récupéré sur Randstad: <https://www.randstad.be/fr/workforce360/strategic-talent-management/comment-attirer-et-retenir-jeunes-diplomes/>
- Roy. (2008). By design or by default: Creating the employer identity. *The IUP Journal of Brand Management*, pp. 31-47.
- Rumage, J. (2023, Octobre 6). *What Is Job Hopping? (Pros, Cons and Considerations)*. Récupéré sur Built In: <https://builtin.com/career-development/job-hopping>
- Seldman, G. (2023, Août 8). *Can We Instantly Determine Personality on Instagram?* Récupéré sur Psychology today: <https://www.psychologytoday.com/ca/blog/close-encounters/202308/can-we-instantly-determine-personality-on-instagram>
- Shah, M. (2010). Employer branding. A tool for talent management. *Global Management Review*, pp. 43-48.
- Silès, D. (2023, Octobre 11). *10 astuces pour attirer (et retenir) la jeune main-d'oeuvre*. Récupéré sur Les affaires: <https://www.lesaffaires.com/blogues/damien-siles/10-astuces-pour-attirer-et-retenir-la-jeune-main-duvre/644099>
- SPF Economie. (2024, Février 29). *Aperçu de l'activité économique en Belgique*. Récupéré sur SPF Economie: <https://www.lecho.be/dossiers/emploi/les-chiffres-de-l-emploi-en-belgique-2024-taux-de-chomage-taux-d-emploi-et-d-activite/10513609.html>
- Stahl, A. (2021, Mai 4). *How Gen-Z Is Bringing A Fresh Perspective To The World Of Work*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2021/05/04/how-gen-z-is-bringing-a-fresh-perspective-to-the-world-of-work/?sh=65ba6a6010c2>
- Statbel. (2021, Septembre 20). *Le niveau d'instruction cartographié*. Récupéré sur Statbel: Aperçu de l'activité économique en Belgique
- Statbel. (2021, Septembre 20). *Le niveau d'instruction cartographié*. Récupéré sur Statbel: <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/le-niveau-dinstruction-cartographie#:~:text=Dans%20le%20cadre%20de%20la,notamment%20li%C3%A9es%20%C3%A0%20l'enseignement.>



- Statbel. (2024, Mars 11). *Diminution du nombre d'emplois salariés vacants*. Récupéré sur Statbel: <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emplois-vacants>
- Statbel. (2024, Janvier 12). *Les chiffres de l'emploi en Belgique (2024): taux de chômage, taux d'emploi et d'activité...* Récupéré sur L'Echo: <https://www.lecho.be/dossiers/emploi/les-chiffres-de-l-emploi-en-belgique-2024-taux-de-chomage-taux-d-emploi-et-d-activite/10513609.html>
- Stevens, C. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, pp. 1121-1133.
- Thomas, J. (2023, Décembre 10). *Le télétravail toujours plébiscité par les salariés, malgré les risques sur leur santé*. Récupéré sur Le Monde: [https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/12/10/le-teletravail-toujours-plebiscite-par-les-salaries-malgre-les-risques-sur-leur-sante\\_6205014\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/12/10/le-teletravail-toujours-plebiscite-par-les-salaries-malgre-les-risques-sur-leur-sante_6205014_1698637.html)
- Thomas, M. (2024, Février 2). *Where Does Gen Z Spend Most of Their Time Online?* Récupéré sur Later - Social Media Management: <https://later.com/blog/gen-z-social-media-usage/#:~:text=According%20to%20Morning%20Consult's%20report,t%20too%20far%20behind%20either.>
- Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, pp. 501-517.
- Vairet, F. (2023, Août 30). « *Equipes sous-staffées, horaires chargés* » : face à la gronde, les cabinets d'audit obligés de se réinventer pour recruter. Récupéré sur Les Echos Start: <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/recrutements-entretiens/equipes-sous-staffees-horaires-charges-face-a-la-gronde-les-cabinets-daudit-obliges-de-se-reinventer-pour-recruter-1973875>
- Van Daele, Y. (2024, Avril 23). Interview marque employeur. (J. Parent, Intervieweur)
- Vandendriessch, P. (2020, Septembre 30). *Les Big 4 continuent d'engager en Belgique, Deloitte en tête*. Récupéré sur L'Echo: <https://www.lecho.be/entreprises/management-entrepreneuriat/les-big-4-continuent-d-engager-en-belgique-deloitte-en-pole/10254726.html>
- Vander Sijpe, F. (2023, Février 1). *Comment éviter les départs ?* Récupéré sur Securex: <https://www.securex.be/fr/blog/employeurs/comment-eviter-les-departs>
- Verboomen, K. (2022, Août 31). *"Grande Démission" chez les jeunes travailleurs de moins de 25 ans*. Récupéré sur Referances- Le Soir: "Grande Démission" chez les jeunes travailleurs de moins de 25 ans
- Vilar, A. (2024, Mai 6). Interview marque employeur. (J. Parent, Intervieweur)

Walter, I. (2023, Juin 24). *Histoire des cabinets d'audit : la naissance des Big Four* . Récupéré sur Planètes Grandes Ecoles: <https://www.planetegrandesecoles.com/histoire-cabinets-audit-big-four>

Witters, D., & Agrawal, S. (2015, Octobre 27). *Well-Being Enhances Benefits of Employee Engagement*. Récupéré sur Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/236483/enhances-benefits-employee-engagement.aspx>

Zambeaux, M.-S. (2023, Février 24). *Polyamoureux du travail : est-ce encore mal vu de changer de job souvent ?* Récupéré sur Daily Swile: <https://thedaily.swile.co/job-hopping>

Zarudny, T. (2022, Septembre 2). *Attirer et retenir les talents grâce à une approche axée sur l'équilibre travail-vie personnelle*. Récupéré sur Jarvis Culture Operations: <https://jrvs.ca/fr/talent-attraction-retention-life-work-balance-approach/>