



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

**Le marketing Rh à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération Y :
Évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh chez
VIVO ENERGY MAROC**

Promoteur : Nathalie Delobbe

Mémoire- projet présenté par :
Mehdi Berrada

En vue de l'obtention du titre de
Master en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

Je profite de cette occasion pour adresser mes remerciements et ma sincère reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de mon mémoire.

Mes remerciements chaleureux s'adressent dans un premier temps à ma promotrice Madame Nathalie Delobbe et également à tous les professeurs et assistants de la Louvain School of Management.

Je remercie généralement l'entreprise Vivo Energy Maroc de m'avoir offert l'opportunité de réaliser mon stage et de faire un mémoire en lien avec celui-ci et particulièrement mon maître de stage Mr Reda Sefiani en sa qualité de talent manager pour son dynamisme, ses conseils, son écoute, sa confiance et pour l'expertise partagée.

Je tiens également à remercier Mr Magnaoui Zakaria en sa qualité de HR Advisor qui m'a beaucoup aidé à la réalisation de mes missions, pour son partage de son expérience et sa contribution à l'enrichissement de ma période de stage au sein de l'entreprise.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance et à remercier Mlle Salma Motassim pour sa bonne humeur, son accueil, son aide et sa participation au cheminement de mes missions.

Je ne rate pas l'occasion pour adresser également mes remerciements à Mr Younes ZAIDI, Talent manager du groupe Africa services et Mme Hind Amziane, directrice des ressources humaines au sein de Vivo Energy Maroc, Mr Abdelkrim Sekkak, directeur des ressources humaines chez Toyota Maroc pour leur participation à mes enquêtes.

Sans oublier mes chers parents à qui j'adresse mes sincères remerciements pour leur soutien et leurs disponibilités dans les situations les plus délicates de ma vie.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation de mon mémoire.

Table des matières

Introduction	1
Partie 1 : Partie théorique	3
Chapitre 1. L'émergence du marketing Rh ?.....	3
Section 1 : Contexte	3
Section 2 : Le besoin d'une approche marketing Rh.....	4
Section 3 : Qu'est-ce que le marketing Rh ?	6
Section 4 : La démarche du marketing Rh	6
Section 5 : Le mix marketing Rh.....	12
Section 6 : Marque employeur	14
Section 7 : Objectifs et bénéfices de la marque employeur.....	15
Chapitre 2 : La génération y	17
Section 1 : Génération ?	17
Section 2 : Le y ?.....	17
Section 3 : Quelle tranche d'âge ?.....	17
Section 4 : Quelles sont les caractéristiques de la génération y ?.....	18
Section 5 : Gérer la génération Y	21
Chapitre 3 : Le progrès de la technologie 2.0 et son usage en Grh.....	24
Section 1 : Naissance du web 2.0	24
Section 2 : Passage du web 1.0 au web 2.0	24
Section 3 : Web 2.0 ou Médias sociaux ?.....	25
Section 4 : Les outils 2.0 et leur utilisation en entreprise.....	26
Section 5 : Web 2.0 comme terrain d'action de la gestion des ressources humaines.....	28
Chapitre 4 : Questions de recherche	31
Partie II : Partie empirique	33
Chapitre 5 : Méthodologie.....	33
Section 1 : Objectif et méthodologie	33
Section 2 : Echantillon	33
Section 3 : Technique de recueil de données.....	35
Section 4 : Déroulement et collecte de données auprès de notre échantillon.....	36
Section 5 : Méthode d'analyse qualitative.....	36
Chapitre 6 : Présentation des résultats	38
Section 1 : La génération Y	38
Section 2 : Les outils 2.0	43

Section 3 : Pratique Rh et mode de recherche d'emploi chez les Y	44
Chapitre 7 : Discussions.....	47
Section 1 : Interprétation des résultats.....	47
Section 2 : Réponses aux questions de recherche.....	48
Section 3 : Limites.....	50
Section 4 : Recommandations managériales	51
Conclusion.....	55
Références Bibliographiques:.....	57

Introduction

Digital Natives, Echos Boomers, enfants des millénaires, Nexters ... se sont tous des nominations accordés à une jeune génération. Dans la littérature scientifique, dans les écrits des praticiens rh, nous entendons parler de la génération « Y ». Selon (Sullivan et Heitmeyer ,2008 ; Yeaton ,2008 ; Pichault ,2010), il s'agirait des individus nés entre 1979 et 1994. Paré (2002) désigne la génération Y comme les jeunes nés entre 1977et 1997. D'autres découpages ont été révéleé dans l'étude de Pichault : (1979 à 1989 (Joasiam et al., 2009) , les jeunes nés après 1980(Eisner, 2005) .

Alors que plusieurs auteurs font preuve d'une divergence au niveau de la délimitation de l'âge de cette génération, ils affirment que cette génération est le produit d'une révolution digitale. Outre le caractère digitale, connecté de cette génération, elle est porteuse d'attentes, exigences nouvelles qui présentent des enjeux majeurs pour les entreprises, notamment la gestion des ressources humaines.

La révolution digitale s'explique par l'apparition de nouvelles technologies, le développement des technologies de l'information et de communication .Un produit parmi d'autres de cette révolution, est l'apparition des outils 2.0 qui se sont répandus dans plusieurs domaines.

Ces dernières décennies témoignent de l'émergence des transformations des processus au sein de l'entreprise, notamment dans la fonction Rh .Face à de nouveaux collaborateurs de plus en plus jeunes, un usage excessif des outils 2 .0, la fonction Rh se trouve confrontée à un bouleversement des processus Rh. Nous entendons parler de l'émergence d'un « Rh 2.0 », ou encore un « e-grh », l'arrivée sur le marché de travail des jeunes sensibles à la marque employeur (Noble et al., 2005) , la gestion des talents , et le marketing Rh .

À la lumière de ces constatations, nous aspirons dans ce mémoire à mettre en évidence la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh, mettre en évidence la place des outils 2.0 dans le développement de la marque employeur, le recrutement et la recherche d'emploi par les candidats issus de la génération Y.

Dans la partie théorique, nous allons mettre la lumière sur les outils qui nous servirons d'axes de compréhension et de réalisation de notre recherche. Le premier chapitre porte sur le marketing RH, le deuxième sur la génération Y, le troisième sur les outils 2.0.

Dans un deuxième temps nous porterons les outils théoriques dans un cadre pratique, à savoir le cas de Vivo Energy Maroc dans lequel nous explorons les outils mis en place et mènerons une enquête qualitative afin d'évaluer la perception de la génération Y et de la fonction Rh des outils 2.0.

La méthodologie de recherche retenue ,consiste à réaliser des entretiens semi directifs avec la fonction Rh représentée par les directeurs des ressources humaines , les responsables ressources humaines et les cadres , employés , chercheurs d'emploi issus de la génération Y .

Dans la partie empirique, nous allons dans un premier temps tenter de tester les caractéristiques répertoriées dans la littérature, notamment le caractère technophile (maîtrise des outils 2.0) évoqué par Pichault dans son étude .Dans un deuxième temps, nous allons explorer la perception par la génération Y des outils 2.0. Nous allons également explorer le degré d'implication des candidats Y et la fonction Rh dans les outils 2.0. Pour finir, nous allons dresser un état de regard sur les pratiques Rh et le mode de recherche d'emploi et d'opportunité chez la génération Y.

En guise de conclusion, nous allons formuler une ou plusieurs recommandations qui permettront le développement des domaines déjà exploités ou donner naissance à d'autres qui sont inexploités.

Partie 1 : Partie théorique

Chapitre 1. L'émergence du marketing Rh ?

Section 1 : Contexte

Avant de définir le marketing Rh, il est primordial de s'attarder sur les éléments déclencheurs de ce mix (marketing et Rh) et de se poser les bonnes questions sur la nécessité de conjuguer marketing et fonction Rh, à savoir pourquoi la fonction Rh s'oriente vers les mécanismes du marketing ? Quelles sont les outils du marketing utilisés ? Qu'est ce qui favorise le recours au marketing dans les différentes fonctions des ressources humaines ?

Dans une réalité dessinée par la mondialisation, l'évolution technologique, sociologique et démographique, les entreprises et les salariés sont soumis à des pressions de plus en plus ardues. Les premières cherchent à attirer et retenir les talents¹, les deuxièmes sont à la recherche de la meilleure opportunité.

Cette double pression pèse sur la fonction des ressources humaines qui se trouve soumise à de nouvelles exigences. Serge Panczuk et Sébastien Point (2008) qualifient cette situation ainsi « *la fonction Rh est au centre de tous les paradoxes que vivent les salariés ... prise entre deux feux et amenée à gérer constamment de nouvelles attentes* ».

Ces dernières décennies, les entreprises et leurs fonctions Rh se trouvent confrontées à de nouveaux défis, des salariés de plus en plus exigeants, conscients de leurs atouts et leurs valeurs.

En guise de précision, nous citons la culture du zapping professionnel dont le mot d'ordre est la satisfaction des besoins à très court terme (Serge Panczuk et Sébastien Point, 2008). D'après Bender, Loic Cadin et Véronique (2003), cette nouvelle génération de salariés est attirée par des carrières dites nomades. Une fois le sentiment d'un blocage de carrière au sein de l'entreprise, une préférence pour le changement fait son apparition au centre des motivations des salariés. Le zapping professionnel met les entreprises dans l'obligation d'améliorer leurs outils d'attraction et de rétention.

De plus le zapping professionnel, l'évolution des attentes des salariés et la prise de contrôle de l'employabilité sont également sous les projecteurs de la fonction Rh. La relation employeur et salarié s'est fragilisée à cause de l'évolution des attentes (méfiance totale à l'égard de l'employeur , une vision très court terme , performance basée sur le court terme) de ce dernier .Le salarié a pris le contrôle de son employabilité , son contrôle est exécuté sur base de variables intrinsèques et extrinsèques à la fidélisation (Paillé,2004) , à savoir la réputation de l'entreprise , développement futur , rémunération et le degré de responsabilité .

De ces faits, il semble intéressant de repenser la gestion des ressources humaines, afin de s'adapter aux nouveaux aléas du marché du travail. Dans une perspective visant la fidélisation des salariés actuels et futurs, la fonction Rh montre une appétence pour les outils du marketing dans la pratique de sa mission.

¹C .Dejoux (La Gestion des talents, la GRH d'après-crise (2010)) définit le talent comme : une combinaison rare de compétences rares, un individu hors-norme dont les compétences exceptionnelles ne figurent pas sur les référentiels métiers préétablis par les entreprises .

Section 2 : Le besoin d'une approche marketing Rh

Jean Michel Plane(2012) a résumé l'évolution de la fonction Rh en quatre phases, une première phase administrative centrée sur la gestion de paye, les aspects juridiques, la réglementation du personnel, une dimension productiviste (Panczuck et Point, 2008). Une deuxième phase porte sur les relations humaines qui intègrent dans l'organisation les aspects psychologiques et la dimension relationnelle, humanisant ainsi les relations de travail. Une troisième phase se décline vers le management stratégique des ressources humaines afin de s'adapter aux problématiques de l'emploi causées par la modernisation et la restructuration des entreprises, la fonction Rh gagne plus du terrain au sein de l'entreprise.

Les années 90 enregistrent l'émergence d'une quatrième phase, à savoir le développement du potentiel humain .Cette phase est une réponse aux transformations de la nature de l'activité au travail. Elle met le potentiel humain au cœur de la stratégie de l'entreprise et veille à assurer un développement interne et impliquer le personnel.

David Ulrich ((1997) ,24) positionne la fonction Rh comme un *Business Partner*, sa définition pour le rôle des ressources humaines s'articule autour de quatre axes : un partenaire stratégique, expert administratif, champion des salariés et agent de changement .Par le biais de ces rôles, la fonction Rh se donne la mission de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes (salariés, investisseurs, clients).

Le modèle David Ulrich a été entaché par des lacunes pour les raisons suivantes² :

- Le modèle manque de précision au niveau de la définition de la notion du partenaire, « il reste collé à la dimension *process* et n'intègre pas le mode relationnel à mettre en place pour devenir un partenaire de choix ».
- La notion de client n'est pas assez développée, le modèle ne prend pas en considération les clients de l'entreprise de type institutionnels (syndicats, prestataires, universitaires ...)
- Le modèle ne prend pas en considération la nécessité de se vendre, autrement dit une fonction orientée vers la communication, fidélisation et attraction.

Pour pallier à ces critiques, Wayne Brockbank (2005) intègre un rôle additionnel à la fonction Rh, à savoir le leadership Rh. En effet la fonction Rh doit exercer un rôle de soutien, assurer une solidarité collective, impliquer les parties prenantes et surtout assurer la loyauté et l'implication des salariés (Sire et Guerrin, 1999)³ .

Afin d'accompagner l'évolution de la fonction Rh, les DRH se tournent vers une nouvelle vision qui prône l'application des outils marketing dans la gestion des ressources humaines .Il s'agit du marketing Rh.

²Panczuck, S., et Point, S. (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines .Broché : Editions d'Organisation

³Jocelyne Robert .(2005) .Gestion des ressources humaines , stratégies et leadership. *Personnel &gestion* , janvier ,pp.8-11

L'apparition du marketing dans la sphère des ressources humaines remonte aux années 80 (Morillon, (2006). Deux approches introduisent les outils du marketing dans la gestion des ressources humaines, à savoir le marketing interne et le marketing social.

➤ **Marketing interne**

Michel Levionnois (1986) définit le marketing interne comme « *un ensemble de méthodes et de techniques qui, inscrites dans un plan d'action en trois phases (compréhensions du marché interne, mis en adéquation avec les exigences du marché interne, organisation du changement et de mobilisation des hommes), vont disposer en permanence d'un capital ressources humaines capable de dynamiser et d'accompagner son propre développement* »⁴.

Le marketing interne met en place une relation marchande entre l'organisation et ses salariés, afin de répondre aux problèmes de motivation et d'implication du personnel dans l'entreprise (Panczuck et Point, 2008).

Il considère les salariés comme facteur de création de valeur pour l'entreprise. C'est une approche qui met en place des actions visant à améliorer le cadre du travail du salarié, à l'accompagner psychologiquement et l'impliquer dans la vie quotidienne de l'entreprise. L'objectif est de satisfaire le client externe de l'entreprise en appliquant des actions en interne sur les salariés.

➤ **Marketing Social**

Philip Kotler et Gérald Zaltman⁵, inventeurs du terme, définissent le marketing social comme l'application des outils du marketing au bénéfice de la société. La mission primaire est de susciter le progrès social et servir à mettre l'accent sur les problématiques sociales, environnementales et culturelles.

Dans son ouvrage *la nouvelle parole de l'entreprise, Essai sur le marketing social*, Didier Pitelet (2007) définit le marketing social comme étant une approche qui utilise les outils marketing pour mettre en confrontation permanente des points de vue de l'entreprise avec ceux des différentes parties prenantes. Il avance l'importance de l'aspect émotionnel dans la relation employeur-salarié, qui se concrétise par une communication claire, transparente et éthique mettant l'individu au centre de l'organisation. Cette communication se traduit par des politiques de reconnaissances, d'amélioration des conditions de travail, et une fidélisation des salariés au sein de l'organisation.

La combinaison de ces deux approches représente une source d'inspiration pour le marketing Rh. Le marketing interne fournit une réflexion basée sur la prise en considération du salarié et les parties prenantes dans une relation marchande, le marketing social quant à lui apporte l'aspect du bien-être et la nécessité de fonder un cadre de travail plaisant dont le but est de séduire (Panczuck et Point, 2008).

⁴LEVIONNOIS M., Marketing Interne et Management des Hommes, Editions d'Organisation, p 28, Décembre 1986

⁵Panczuck, S., et Point, S. (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines. Broché : Editions d'Organisation

Section 3 : Qu'est-ce que le marketing Rh ?

Le marketing Rh est une approche optant pour la considération des salariés présents et futurs comme des clients. Il s'appuie sur l'application des techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer ; fidéliser des collaborateurs impliqués (Liger, 2007). L'objectif est de développer une relation qui s'inscrit dans le temps.

La presse spécialisée dans les ressources humaines qualifie le marketing Rh comme une technique qui a pour objectif la gestion des talents et le développement de l'image employeur.

Une autre manière de définir le marketing Rh est celle donnée par Arnaud S., Frimouss S., Peretti J-M, (2009), à savoir «*le concept de marketing renvoie à l'idée de marché et désigne la manière d'effectuer des actes de gestion commerciale. Considérer les collaborateurs de l'entreprise comme ses clients implique la nécessité d'individualiser les pratiques de GRH, de travailler sur le positionnement en tant qu'employeur, de segmenter l'offre en fonction des cibles, d'élaborer un plan pour optimiser le choix et la fidélisation des salariés* »⁶.

Panczuck (2008) souligne que le marketing Rh considère les salariés actuels, passés mais aussi futurs comme les clients finaux d'une DRH qui doit leur vendre des prestations.

Toutes les définitions convergent vers un point commun qui consiste à considérer les salariés comme des clients. Elles laissent entendre la nécessité pour la fonction Rh d'adopter des actions orientées clients, permettant de créer et communiquer de la valeur auprès de ses salariés actuels et/ou futurs pour gérer une relation avec eux qui soit opportun à l'organisation et aux collaborateurs (Colle, 2007).

Section 4 : La démarche du marketing Rh

Par le biais de l'application de la démarche marketing, la fonction Rh espère satisfaire les salariés actuels et futurs, vendre les prestations Rh et assurer la durabilité des relations marchandes avec les parties prenantes.

Pour ce faire, il est nécessaire de commencer dans un premier temps par la segmentation, ensuite le ciblage.

Segmentation

La segmentation consiste à appréhender le marché en le partitionnant en différents segments sur base d'une différenciation en terme de client. Elle permet de composer un groupe d'individus qui répond à une offre d'une manière similaire (McDonald et Dunbar, 2004). Autrement dit, la segmentation donne la possibilité au drh de regrouper les individus en fonction des attentes homogènes dont le but est d'adapter l'offre Rh.

Selon McDonald et Dunbar (2004), le processus de segmentation dépend de deux conditions. La première est la flexibilité des prestations offertes par l'entreprise. La deuxième est la diversité des attentes et motivations des salariés. La prise en considération de ces deux

⁶ARNAUD S., FRIMOUSSE S., PERETTI J-M., Gestion personnalisée des ressources humaines: implications et enjeux, Revue Management & Avenir n°28, Septembre - Octobre 2009

conditions, donne à l'entreprise la force de différencier son offre Rh et se forger un avantage concurrentiel.

La question qui se pose, est de savoir comment la direction des ressources humaines (drh) peut segmenter ses clients ? Pour apporter une réponse à cette question nous consultons les écrits de Jacques Igalens (1997) qui montrent que les critères de segmentation dépendent de la politique sociale de l'entreprise. D'autres méthodes sont d'utilisation, notamment les critères géographiques, le temps de travail, l'expérience. En plus des méthodes traditionnelles, d'autres auteurs ⁷ ont alimenté la palette des critères par le rajout des critères générationnels, par attitudes et motivation.

La mise en œuvre du processus de la segmentation peut prendre quatre formes, une segmentation en fonction de la performance, selon la visibilité et le volume de la population et sur base de l'engagement des individus.

Segmentation : performance

La segmentation en fonction de la performance consiste à formuler une matrice de type performance, composé de quatre catégories, à savoir réserve, freins, étoiles et piliers. Les groupes sont identifiés en fonction de la performance et du potentiel. En guise d'exemple⁸, le groupe des piliers est caractérisé par la performance et la faiblesse du potentiel, tandis que le groupe des étoiles est performant et porte un haut potentiel. Cette catégorisation donne l'opportunité à la fonction Rh de mener des stratégies d'identification des situations de transition, de fidélisation et de développement.

Segmentation : degré d'engagement

Une deuxième approche montre l'intérêt de segmenter en fonction du degré d'engagement des salariés envers l'entreprise. Le cabinet Watson Wyatt (2007) a démontré dans une étude, la possibilité de distinguer deux axes de segmentation, l'implication et la vision du salarié de sa création de valeur pour l'entreprise. Le principe est de mesurer un score sur base de la combinaison des deux axes.

⁷Beverly kaye et sharon jordan / William Bridge

⁸Panczuck ,S., et Point, S. (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines .Broché : Editions d'Organisation p 67

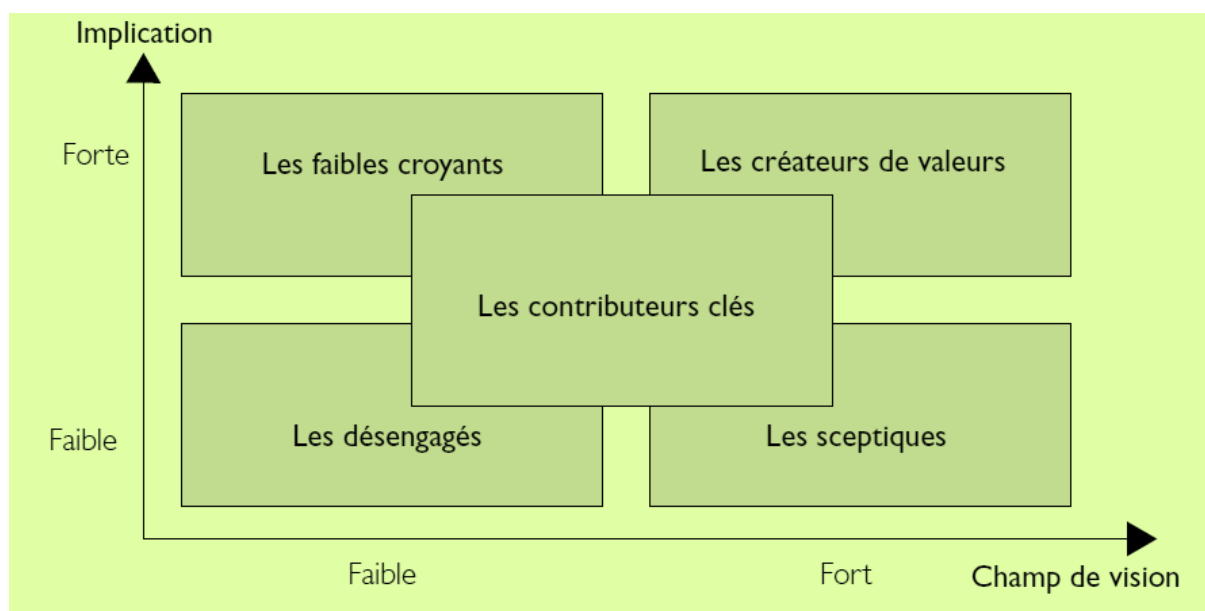


Figure 1 : une segmentation sur l'engagement des salariés⁹

Le score le plus élevé est détenu par la catégorie des créateurs de valeurs, un score moyen est attribué aux contributeurs clés. Deux autres catégories, sont les sceptiques qui se caractérisent par la faiblesse de l'implication mais une forte vision, les faibles croyants ont une forte implication mais une faible vision. Par leur faiblesse d'implication et le champ de vision, la dernière catégorie porte la nomination de désengagés.

Segmentation : visibilité et volume

D'autres critères ont fait leur apparition dans les méthodes de segmentation, notamment l'identification d'un segment selon les critères de visibilité et de volume (Igor Ansoff, (2007)). La visibilité se traduit par le degré d'influence de l'individu, son positionnement hiérarchique, et/ou son rôle dans la prise de décision. Le volume est également un critère de ciblage qui permet une identification en terme de nombre de personnes (pourcentage de salariés dans la population interne de l'entreprise).

⁹Panczuck, S., et Point, S. (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines. Broché : Editions d'Organisation p 69

Pour Jacques Igalens (1997), les méthodes de segmentation doivent respecter les exigences suivantes:

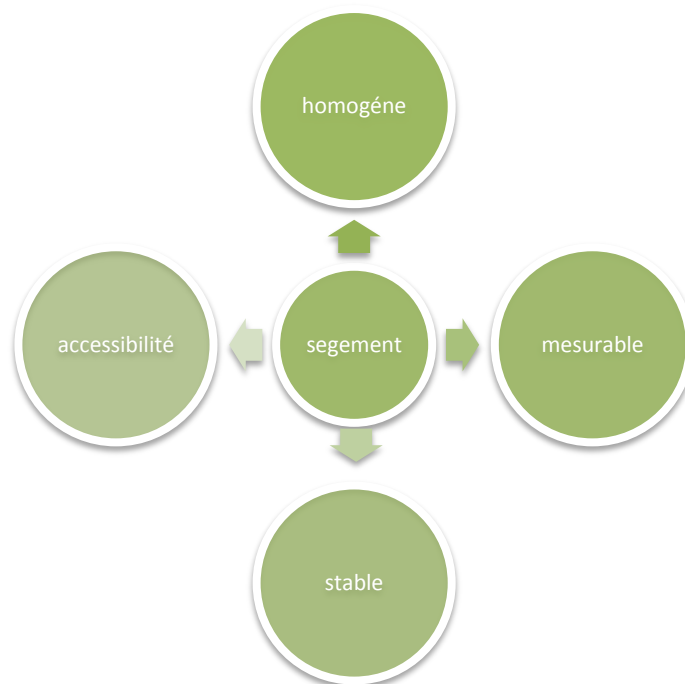


Figure 2 : les règles de segmentation à respecter¹⁰

- *Homogène* : « il faut respecter une homogénéité au sein du même segment en veillant au degré de proximité de l'ensemble des salariés qui le composent »
- *Stable* : le segment doit permettre à la fonction Rh d'assurer la durabilité des actions
- *Accessible* : en fonction du segment identifié, il faut offrir capable de donner des services Rh adaptés
- *Mesurable* : il est nécessaire de mettre en place des critères quantifiables

Ciblage

Une fois le processus de segmentation réalisé, un autre processus s'invite comme outil du marketing Rh, à savoir le ciblage. Il vient en complément de la segmentation afin de mettre en place des actions adaptées aux segments considérés. Philip Kotler souligne que l'objet d'une politique de ciblage, est de sélectionner des segments qui seront soumis à des plans d'investigation afin d'augmenter l'efficacité des actions marketing.

La fonction Rh utilise le ciblage dont le but est d'attirer, fidéliser et retenir un ensemble de salariés ou d'acteurs potentiels. Pour ce faire, l'entreprise optimise ses prestations Rh et veille à ajuster son offre en fonction de la cible (haut potentiels, génération Y, seniors, juniors ...)

¹⁰ Jacques Igalens (1997). « Segmentation sociale et gestion des ressources humaines », in Encyclopédie de gestion, tome 3, Economica, Paris

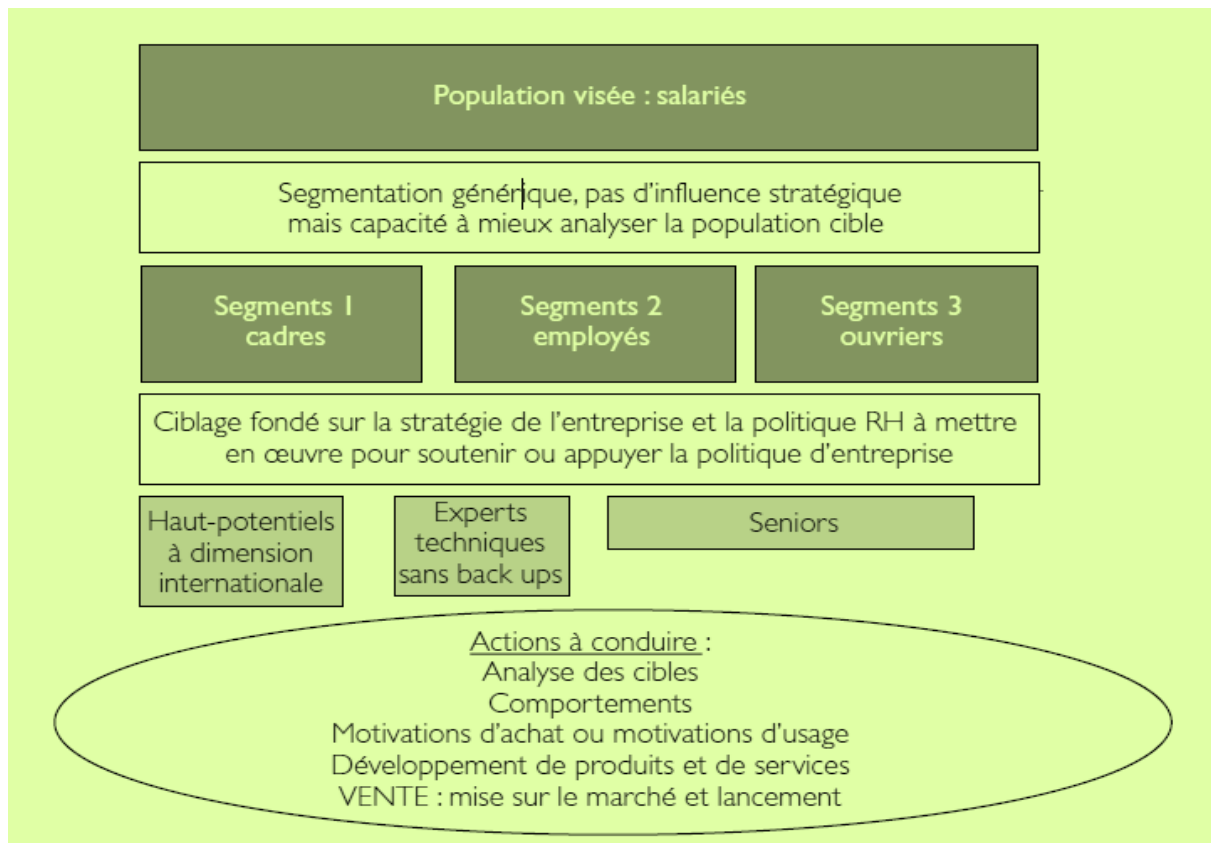


Figure 3 : exemple d'une segmentation

L'exemple ci-dessous cité par Panczuck et Point (2008) montre qu'à partir d'une population spécifique (les salariés), l'entreprise définit 3 segments, cadres, employés et ouvriers dont lesquels elle cible les hauts potentiels à dimension internationale, les experts techniques et les seniors. Sur base de ce ciblage l'entreprise doit analyser les comportements, les attentes afin de mettre en place des actions.

Positionnement

Dans la continuité de la démarche du marketing Rh (segmentation et ciblage), le positionnement de l'offre Rh est une étape nécessaire à l'accomplissement de la mission des DRH. Il s'agit de mettre en place une stratégie marketing permettant de positionner une offre de manière plausible, personnalisée, attractive au sein du marché du travail (Panczuck et Point, 2008).

La première étape consiste à définir son offre Rh, déterminer les produits ou services Rh qui seront proposés aux salariés actuels et futurs. La définition de l'offre Rh vise à distinguer les produits Rh des services Rh, Nous qualifions les produits Rh comme l'ensemble des produits tangibles, ayant un prix, un aspect commercial, alors que les services Rh sont caractérisés par l'intangibilité et la généralité.

De plus, le caractère tangible et intangible de l'offre Rh, deux critères affinent la définition des services et produits Rh. Nous citons le critère standard ou optionnel des prestations, l'offre standard regroupe les prestations de base, les prestations obligatoires et les flux de

mobilité au sein de l'entreprise .L'offre Rh optionnel répond aux exigences des parties prenantes de l'entreprise.

Pour illustrer les critères de définition des services et produits Rh, nous proposons une cartographie regroupant quelques exemples.

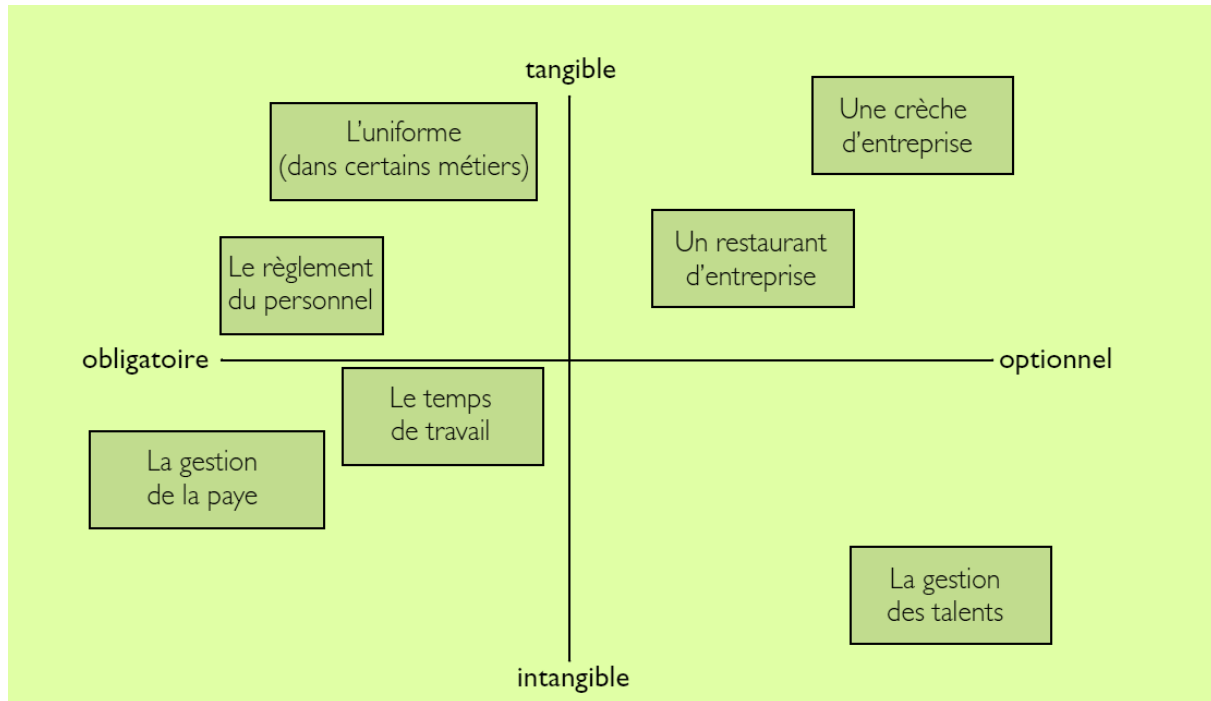


Figure 4 : cartographie des prestations RH¹¹

Une fois l'offre Rh (le premier pilier du marketing mix) définie, la fonction Rh doit être capable de positionner ses prestations en essayant de la rendre attractive aux yeux des utilisateurs actuels et futurs.

Deux axes de positionnement sont possibles, le premier consiste à formuler une offre destinée à une cible spécifique, le deuxième est plus centré sur la différence entre une offre Rh substituable ou standard. Reprenons l'exemple de Serge Panzuck qui donne deux produits h positionnés en fonction des deux axes développés ci-dessus : « le système de paye est un produit Rh non spécifique mais reste substituable .Un programme de formation des hauts potentiels est non substituable, mais spécifique car il s'adresse à une population bien ciblée de l'entreprise, et non à sa totalité » (Panzuck, 2008).

En guise de synthèse, la démarche du marketing Rh débute par l'application d'une segmentation de la population (salariés actuels et / ou futurs) , qui vise à dessiner un panorama sur la structure de la clientèle Rh en fonction des critères homogènes , qualitatifs , stables et mesurables . Elle se poursuit par la phase de ciblage qui permet l'identification

¹¹Panzuck ,S., et Point, S. (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines .Broché : Editions d'Organisation p 84

d'une catégorie d'individus sur lesquels les actions Rh seront menées. Elle se concrétise par le positionnement des produits –services Rh.

L'objectif final est de permettre à la fonction Rh de répondre aux attentes et aux motivations des clients internes et externes en développant des offres Rh adaptées.

Section 5 : Le mix marketing Rh

Après avoir développé les premières démarches du marketing Rh, nous nous tournons vers l'application des dimensions du marketing mix par la fonction Rh. Nous allons essayer de voir comment les quatre p (produit, prix, promotion, place) sont-ils traduits au sein de la fonction RH ?

➤ **Produit / offre Rh**

En marketing Rh, le produit fait référence aux prestations Rh. Autrement dit les gammes de produits et services mis à disposition des clients (salariés) internes et externes de l'entreprise, encore appelé offre Rh. Sur base des travaux de de Colle R., Cerdin J-L., Perriti J-M. ⁽¹²⁾, l'entreprise peut développer des produits Rh répondants à 4 axes : rétribution, environnement de travail, développement personnel, formation

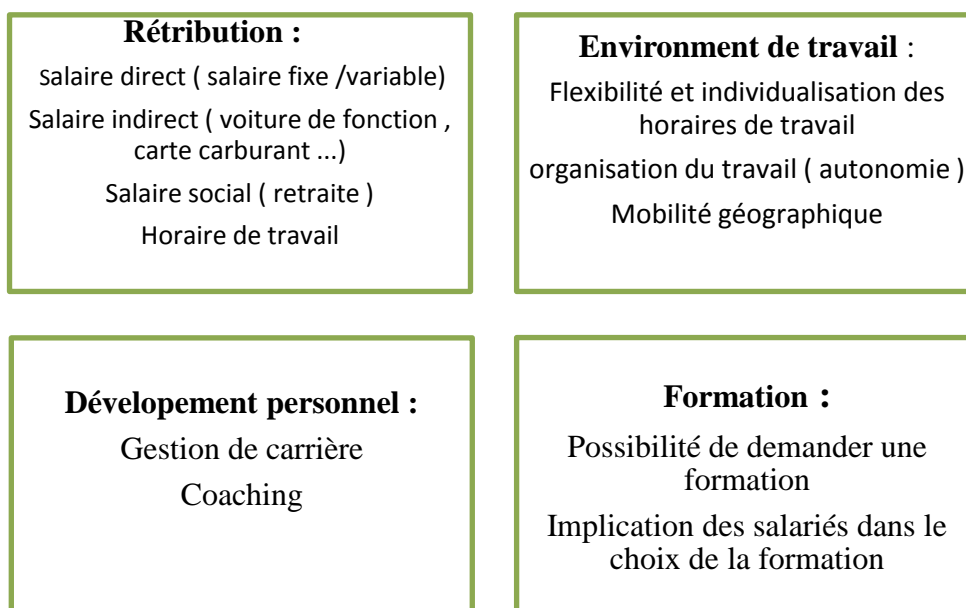


Figure 5 : Des produits Rh

➤ **Le prix d'une offre Rh**

Selon Panzuck et Point (2008), la prestation Rh est valorisée par le cout d'établissement, le budget alloué ou le retour sur investissement. Ils soulignent que le prix est composé de trois éléments : la demande, le cout et la concurrence :

¹²CERDIN JEAN-LUC, COLLE RODOLPHE, PERETTI JEAN-MARIE, l'entreprise à la carte <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003cerdin-colle-peretti025.pdf>

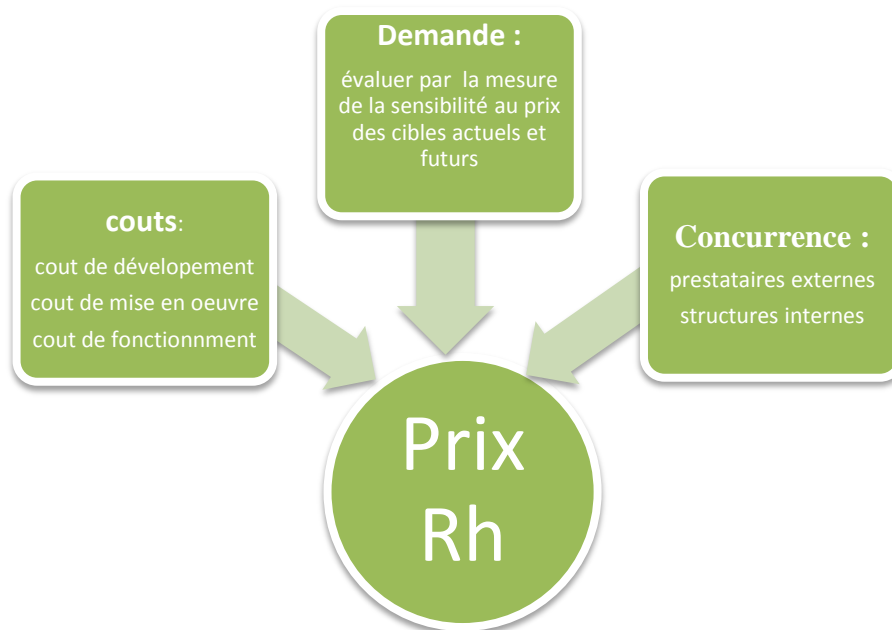


Figure 6 : Les composantes du Prix Rh

François Velu spécialiste du management et marketing de la formation définit le prix Rh comme la contrainte à laquelle les composantes de l'entreprise (salariés, cadres, managers ...) doivent répondre pour accéder aux prestations Rh. La contrainte peut être sous forme d'un déblocage de budget, ou encore le prix à payer pour la réalisation des objectifs. A ce titre, le prix n'est pas forcément une donnée monétaire, il reflète le degré d'implication et de la motivation des collaborateurs actuels et futurs.

➤ **La place :**

Après avoir défini et valorisé l'offre Rh (produit et services), la fonction Rh poursuit l'application du marketing mix en construisant une réflexion centrée sur la diffusion des produits –services rh. Elle peut utiliser différents canaux : virtuel (outils 2.0), physique (consultants, bureau d'emploi, forum d'emploi). Le choix du canal de distribution dépend de la cible à atteindre.

➤ **La promotion :**

Savoir communiquer l'offre Rh est chose indispensable pour la fonction Rh .C'est une opération de mise en valeur des produits et services Rh , ou encore de séduction d'une cible identifiée. L'action de promouvoir peut être interne afin de renforcer le lien social, développer l'appartenance et favoriser le degré d'implication des salariés actuels (Morillon, 2006), et une communication externe dont le but de montrer une image d'employeur permettant à l'entreprise d'attirer les parties prenantes (candidats futurs, investisseurs ...) (Liger, 2007).

La création d'une marque employeur est primordiale pour les entreprises voulant attirer et retenir les talents. D'où la nécessité de bien créer et gérer sa marque employeur.

Section 6 : Marque employeur

Le terme *Employer Brand* a été évoqué pour la première fois lors d'une conférence à Harrogate par Simon Barrow.

La marque employeur se définit comme « *the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company* » (Barrow&Ambler, 1996)

Serge Panczuk et Sébastien Point(2008) qualifient la marque employeur comme un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés à projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles.

Pour Minchington (2005), la marque employeur est une image organisationnelle qui reflète un meilleur endroit de travail dans l'esprit des employés en interne et également en externe, notamment les futurs candidats et les clients.

La définition déposée par Didier Pitelet en 1998, stipule que la marque employeur est « *la mise en cohérence de toutes les expressions employeur de l'entreprise, internes et externes, et ce, au nom de la performance de cette dernière* »¹³

Soulez et Guillot (2011 p41), définissent la marque employeur comme « *la promotion, à l'intérieur et en dehors de l'entreprise, d'une idée claire de ce qui rend l'entreprise différente et désirable en tant qu'employeur* »

Bertrand Bathelot, spécialiste dans les techniques du marketing interactif, souligne que la marque employeur est un terme utilisé pour désigner l'ensemble des problématiques d'image de marque à l'égard de la cible des employés ou salariés potentiels.

Un autre praticien Rh, Philip Liger considère la marque employeur comme l'ensemble des innovations sociales et organisationnelles destinées à développer une relation durable et personnalisée avec les collaborateurs, afin de faire de l'entreprise un employeur attractif et de faire de son nom une véritable marque associée à des valeurs.

La marque employeur est définie comme :

- Un ensemble de bénéfices fonctionnels et émotionnels, économiques et psychologiques (Ambler & Barrow, 1996, p187)
- Une proposition d'emploi (Franca et Pahor, 2012, p86)
- Une identité, une image (Weinrich et al., 2011, p 403)

Sur base des définitions citées supra, nous constatons que la marque employeur est la combinaison de quatre éléments qui visent à développer l'image de l'entreprise en interne et

¹³Didier Pitelet (2013) .15 ans de marque employeur ou l'art de la manipulation.

<http://www.focusrh.com/tribunes/15-ans-de-marque-employeur-ou-lart-de-la-manipulation-par-didier-pitelet.html> (consulté 12.04.2015)

externe. Ces éléments sont dans la figure 1, dit « diamant pour l'image employeur (David Bickerton, 2000).

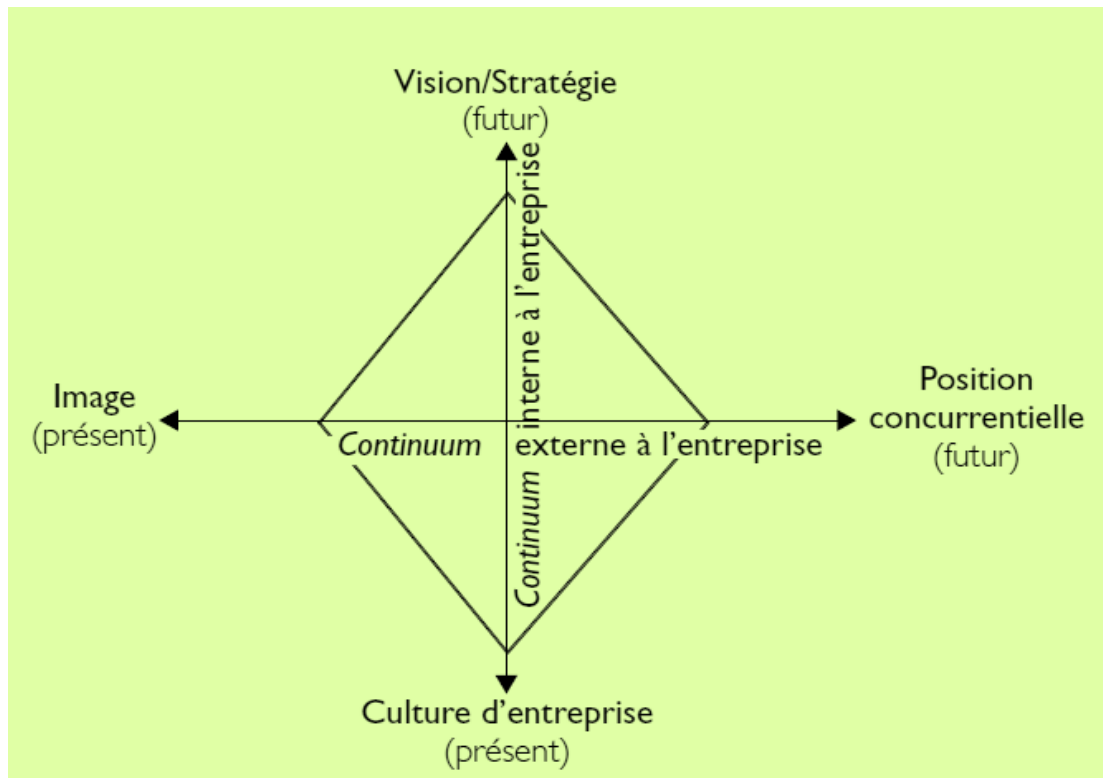


Figure 7: Diamant pour l'image employeur

Section 7 : Objectifs et bénéfices de la marque employeur

La marque employeur est un outil qui permet aux employés d'internaliser les valeurs de l'entreprise (Conference Board, 2001), impliquer et engager les employés dans les stratégies de l'entreprise (Kunerth & Mosley, 2011), inculquer et perdurer la culture de l'entreprise (Backhaus & Tikoo, 2004),

Elle permet également de se positionner comme meilleur employeur, faciliter le recrutement, la fidélisation et l'implication des collaborateurs, maîtriser l'évolution de sa réputation, et séduire les futurs talents.

L'importance de la marque employeur est soutenue par des résultats empiriques qui prouvent l'effet positif de l'image de marque sur les candidats, Evans Sokro (2012) a trouvé que 89.2% des participants à l'enquête (*Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*) indiquent que la marque employeur est un facteur décisionnel dans le choix de l'entreprise.

La marque employeur est génératrice de 3 effets : Elle favorise l'intention de postuler chez les candidats (Collins et Stevens (2002) , une identification des employés potentiels à l'entreprise (Boddears et al (2011)), une identification des salariés à l'organisation . Nous relevons ce

dernier effet dans l'étude de Lievens et al(2007) qui démontre la corrélation positive entre l'image de marque et l'identification à l'organisation.

Un autre effet est la motivation et satisfaction à l'égard de l'organisation, Berthon et al (2005) montrent que la perception de marque employeur par les parties prenantes de l'entreprise est primordiale dans l'accroissement de la motivation des employés. La fidélisation des employés fait également son apparition parmi les effets de la marque employeur, Evans Sokro(2012), Mignonac et al (2006) montrent l'intérêt de la marque employeur dans la fidélisation et la rétention des salariés.

Un dernier effet mérite d'être cité est l'engagement organisationnel, ou encore défini par Herrbach et al (2009, p 117) comme l'état psychologique d'attachement envers son employeur, il ressort des études de Love et Singh (2011); Priyadarshi (2011) une forte influence d'image de marque de l'entreprise sur l'engagement organisationnel.

La marque employeur contribue également à la création de la valeur financière pour la firme et ses actionnaires. Elle permet d'accompagner la croissance et la performance de l'entreprise. Le recrutement et la rétention des talents au sein de l'entreprise constituent un élément essentiel pour la croissance et le maintien d'un avantage compétitif, la marque employeur augmente la marge bénéficiaire (Tulasi V and Rao Hanumantha P, 2012).

Elle est aussi créatrice de valeur pour les actionnaires en attirant les meilleurs talents sur le marché de travail, elle participe à une meilleure performance financière de l'entreprise qui à son tour affecte positivement la valeur pour les actionnaires (Mandhanya, 2010);(Jallat, 2002).

Pour conclure cette partie, la marque employeur permet de¹⁴:

- diminuer les coûts en misant sur les talents en interne et ainsi éviter des recrutements (Panczuck et Point, 2008); (Tulasi et Hanumantha, 2012)
- augmenter la fidélisation des collaborateurs et le sentiment d'appartenance (Liger ,2007), (Tulasi V.and Rao Hanumantha P, 2012)
- une source de valeurs pour les employés actuels et potentiels ainsi que l'organisation elle-même (Kapoor, 2010)
- attirer et améliorer la proportion de candidats avec un profil adéquat (Raillet),
- améliorer la réputation de la société comme "employeur de choix" (Ashby, Pell),
- aider les collaborateurs à intégrer les valeurs de la société (Pitelet),
- comprendre la mission de l'entreprise et y adhérer (Dell),
- servir la stratégie business (Chaminade).

¹⁴Agnès DURONI(2011).De la marque employeur aux nouveaux enjeux de la fonction rh.<http://www.agnes-duroni.com/wp-content/uploads/2013/11/TheseHECAgnesDuroni.pdf>

Chapitre 2 : La génération y

Section 1 : Génération ?

Avant de nous intéresser aux caractéristiques et attentes de la génération Y, il nous semble intéressant de définir le concept de génération. Le concept se définit de plusieurs manières selon le contexte d'utilisation.

En démographie, Le terme est synonyme de « cohorte de naissance » et s'applique à la totalité des individus nés la même année. Dans le cadre sociologique, elle désigne un ensemble de personnes ayant à peu près le même âge mais dont le principal critère d'identification réside dans les expériences historiques communes et particulièrement marquantes dont elles ont tiré une vision partagée du monde (Karl Mannheim, 1990).

Pichault reprend les mots de Market (2002) en définissant la génération comme une subdivision courte permettant de repérer des différences inter générationnelles. Pour Lagacé et al (2010, p. 195), une génération est caractérisée par un vécu commun sur le plan social, politique et économique. Dans le même sens, Ollivier & Tanguy (2008) définit une génération comme un groupe d'individus ayant une même histoire dans un contexte social et économique donné.

Sur base de ce que nous avons cité supra, nous constatons l'émergence de deux critères dans la définition d'une génération, à savoir le critère d'expérience, et le critère de temps (même âge).

Section 2 : Le y ?

L'usage de la lettre Y a été expliqué de plusieurs façons. Les uns ont mis en avant le fait que la génération y est le prolongement de la génération X. Pour d'autres, le Y fait référence à l'allure des écouteurs des baladeurs.

La prononciation de Y « why » en anglais est une autre façon d'expliquer l'usage de la lettre Y. D'autres expressions sont d'usages, à savoir Digital Natives, Echos Boomers, enfants des millénaires, Nexters ...

Section 3 : Quelle tranche d'âge ?

Les définitions les plus répandues dans la littérature laissent entendre une préférence pour le critère de temps dans la définition de la génération Y. S'il y a unanimité sur une catégorisation par âge, les délimitations présentées par les auteurs sont loin d'être homogènes.

Ainsi, Selon (Sullivan et Heitmeyer, 2008 ; Yeaton, 2008 ; Pichault, 2010), il s'agirait des individus nés entre 1979 et 1994. Paré (2002) désigne la génération Y comme les jeunes nés entre 1977 et 1997. D'autres découpages ont été révélés dans l'étude de Pichault : (1979 à 1989 (Joasiam et al., 2009) , les jeunes nés après 1980 (Eisner, 2005) .

Dans le cadre de notre partie empirique, nous utiliserons la tranche d'âge la plus répandue dans les enquêtes, à savoir les jeunes nés entre 1979 et 1994.

Section 4 : Quelles sont les caractéristiques de la génération y ?

Individualiste, connectés, opportuniste, vision court terme, ouvert au monde, sont des caractéristiques qui reviennent souvent dans les écrits, les discours des praticiens Rh et conférenciers. De nombreuses interprétations de la génération y sont avancés sans aucune base empirique, génération du zapping (Twenge, 2006), génération de l'instant (Aubert, 2007), une génération accusée d'être sensible à l'environnement de travail (Suzane .M &John .w, 2009)...

Face aux interprétations qui recourent à la métaphore, l'expérience personnelle, nous sollicitons des chercheurs en gestion, sociologue afin d'identifier les caractéristiques clés de la génération y. En guise de synthèse, nous proposons un répertoire de caractéristiques associé à la génération y.

Tableau 1 : Les caractéristiques de la génération Y¹⁵

Catégories	Caractéristiques	Études
Opportuniste	Poursuite d'un agenda personnel, opportunisme, agissements de freelancers, individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer	Erickson (2009) Josiam et al. (2009) Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Recherche de feed back	Besoin de gratification rapide en termes monétaires ou de promotion, une fois les objectifs atteints, recherche de feedback par rapport à l'engagement professionnel	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam et al. (2009) Yeaton (2008)
Intégration vie privée /vie professionnelle	indifférenciation temps de travail/ temps de loisir, forte importance accordée au loisir, au divertissement, aux amis, à la famille, recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail, capacité d'être multitâche	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam et al. (2009) Laizé & Pougnet (2007)
Besoin d'accomplissement	Intérêt pour le travail et les défis proposés, attentes en matière d'éducation continuée, attitude positive à l'égard du travail	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam et al. (2009) Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Se projette dans le long terme	Incertitude sur l'avenir, difficulté à se projeter	Erickson (2009) Laizé & Pougnet (2007)

¹⁵ F.Pichault et M.Pleyrs ,(2010). Pour en finir avec la génération y , <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010pichault-pleyers.pdf> (page 7/8)

	dans le futur, difficulté à s'engager et à faire des choix, primat de l'instantané	Pelton & True (2004) Sullivan & Heitmeyer (2008)
Technophile	Haut degré de familiarisation aux technologies de l'information	Eisner (2005) Sullivan & Heitmeyer (2008)
Recherche de sens au travail	Sens moral et civique, besoin d'un travail avec signification	Eisner (2005) Yeaton (2008)
Faible loyalisme institutionnel	Peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise, méfiance envers l'autorité et les institutions,	Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Esprit de groupe	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations	Josiam et al. (2009) Sullivan & Heitmeyer (2008) Yeaton (2008)

Cette synthèse qui donne un éclairage sur l'idéal type de la génération y (Pichault et Pleyres ,2010) nous pousse à vérifier l'existence de ses considérations dans le cadre de notre partie empirique, nous allons consulter l'avis de la génération Y afin d'avoir un panorama représentatif de cette dernière, et ainsi voir s'il y a un alignement entre les caractéristiques répertoriées par la littérature et ce que pense les Y.

Comme cité par Pichault dans son enquête sur la génération y, les dimensions constitutives de la génération y ne s'écartent pas des développements théoriques relatives la gestion des ressources humaines, à savoir la théorie des ancrs de carrière et la théorie de la fidélité organisationnelle.

Sur base des travaux d'Edgar Shein (1978) portants sur la théorie des carrières, Pichault a établi une classification des caractéristiques sur base des huit ancrs de carrière proposés par Shein , à savoir : 1)compétence fonctionnelle ,2) compétence en gestion , 3)autonomie , indépendance ,4)sécurité ,stabilité ,5)créativité entrepreneuriale,6)service à une cause ,7) défi pur,8)style de vie . Les huit ancrs de carrière sont définies en détail dans le tableau ci-dessous, les définitions sont dérivées d'une rédaction de Nathalie Delobbe (2006).

Encadré 1¹⁶ : les ancrs de carrière

1. Sécurité et stabilité

Les personnes orientées vers la stabilité et la sécurité évitent le risque et la nouveauté. Il est important pour elles de travailler dans un univers offrant des repères clairs et prévisibles. Elles sont très attachées à la sécurité d'emploi et sont plus à l'aise dans des modèles de carrière traditionnels.

2. Autonomie et indépendance

Ces personnes ont besoin de travailler selon leurs propres envies et règles et s'accommodent mal d'une autorité extérieure et de procédures pré-établies. Elles évitent les standards et conventions, préfèrent travailler seules et être leur propre chef. Elles s'orientent davantage vers des carrières d'indépendant.

3. Compétences fonctionnelles et techniques

C'est le goût de la maîtrise et de la perfection technique qui anime ces personnes. Elles cherchent à développer continuellement leur expertise afin de relever de nouveaux défis et à se surpasser. Elles s'orientent vers des carrières de spécialistes fonctionnels.

4. Compétences en gestion

Ces profils de manager aiment résoudre des problèmes et gérer des personnes. Dotées d'une grande habileté relationnelle, ils aiment exercer le leadership et prendre des responsabilités.

5. Créativité entrepreneuriale

Très créatives, ces personnes aiment inventer de nouvelles choses et lancer leur propre affaire. Elles diffèrent des profils autonomes en ce sens qu'elles sont prêtes à travailler en collaboration et à déléguer. Elles accordent beaucoup d'importance à la propriété et considèrent la richesse comme un signe de succès.

6. Service et dévouement à une cause

Le fil conducteur de ces carrières est le service aux autres. Ces personnes sont en effet plus soucieuses d'apporter de l'aide aux autres que d'utiliser leurs talents.

7. Défi pur

Ces personnes cherchent constamment de nouvelles stimulations et aiment s'attaquer à des problèmes difficiles. Ces personnes changent de travail dès qu'elles commencent à s'ennuyer et peuvent avoir des carrières extrêmement variées.

8. Style de vie

D'avantage que le succès professionnel, ces personnes cherchent à atteindre une satisfaction globale dans leur vie et à intégrer de façon harmonieuse vie professionnelle et vie privée. Elles peuvent prendre de longs congés professionnels pour se consacrer à leur passion.

Selon Pichault (2010), le portrait de la génération Y se caractérise par l'intériorisation de plusieurs ancrs de carrière dont le trait commun est l'aspiration à mener soi-même ses propres projets professionnels. Pour illustrer les ancrs de carrière typique à la génération Y nous esquissons le tableau suivant :

¹⁶ Delobbe, N. (2006). Comment gérer les carrières aujourd'hui ? Dans : C. Levy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, J-P. Roland (Eds.) RH, les apports de la psychologie du travail : 2 – Management des Organisations (pp. 151-174). Paris : Les Editions d'Organisation.

Tableau 2 : les ancrs de carrière intériorisée par la génération Y

Caractéristique de la génération y	Ancre de carrière intériorisée par la génération Y
Désir d'être son propre maître et de travailler selon son propre rythme	Ancre d'autonomie et d'indépendance
recherche d'environnements de travail où la créativité peut s'exprimer)	Ancre de créativité entrepreneuriale
Souhait de surmonter des obstacles et de résoudre des problèmes	Ancre de défi pur
Besoin d'intégrer l'évolution de la carrière et style de vie	Ancre de qualité de vie
Besoin de travailler en groupe et en collaboration	Ancre de service et dévouement à une cause

Il avance également la théorie de la fidélité organisationnelle en s'appuyant sur les considérations suivantes : opportunisme, faible loyalisme institutionnel.

Le Mix du marketing Rh peut aider la fonction Rh à mettre en place des outils personnalisés afin de répondre aux besoins et caractéristiques de la génération. Un modèle GRH individualisant constituerait une réponse particulière aux aspirations de la génération Y Pichault(2010).

Section 5 : Gérer la génération Y

La gestion des ressources humaines se développe dans une pyramide d'âges dites poire écrasée dont la majorité des salariés sont jeunes et ayant des caractéristiques et attentes qui sont en décalage avec les managers. La gestion des jeunes de la génération Y représente un défi pour la fonction Rh et nécessite l'adoption de nouveaux mécanismes pour répondre à leurs attentes. Face aux caractéristiques des y, à savoir individualisme, interconnexion impatience et inventivité, Jean Marie Peretti (2015) propose les éléments suivants :

Tableau 3 : mécanisme de la gestion des Y en entreprise

Développement du marketing Rh et de la marque employeur	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une marque employeur • Avoir des processus d'intégration et de formation performants • Etre une entreprise où il fait bon à travailler, • Maintenir l'équilibre entre la vie privée et vie professionnelle • Réussir le up ou out en offrant des perspectives en internes ou en externes aux étoiles
Développement les talents des Y	Mentorat Tutorat Co-développement
Besoin d'évolution professionnelle et de	Progression en responsabilité

qualité de vie au travail	Revue des salaires à la hausse Généralisation des espaces de discussion sur les pratiques professionnelles Répartition des plages de travail plus autonome S'intéresser au hors travail : logement, déplacement, activités sportives et culturelles
---------------------------	--

D'autres suggestions managériales ont été avancé comme réponses aux caractéristiques de la génération Y. à cet égard nous proposons le tableau réalisé par Pichault (2010) qui regroupe les réponses managerielles citées fréquemment dans la littérature.

Tableau 4 : réponses managériales aux caractéristiques de la génération Y¹⁷

Études	Catégories	Suggestions managériales
Eisner (2005)	Recherche de sens au travail	Expliciter la signification et l'importance des tâches à accomplir ainsi que de la position occupée pour la performance de l'entreprise
Eisner (2005)	Besoin d'accomplissement	
Eisner (2005)	Esprit de groupe	Encourager les modes de travail collaboratifs
Eisner (2005)	Technophile	Encourager l'utilisation intensive des technologies de l'information dans le travail et hors travail
Erickson (2009) Josiam et al. (2009)	Recherche de feed back	Récompenser et mettre régulièrement en évidence les meilleurs éléments via des revues de performances à court terme; stimuler, par le biais de discussions collectives, la recherche de pistes d'amélioration pour les autres
Yeaton (2008)	Intégration vie privé /vie professionnelle	Accroître la flexibilité des horaires de travail et veiller à entretenir le plaisir au travail (fêtes, etc.) tout en rappelant régulièrement la « norme » à propos de ce qui est ou non

¹⁷F.Pichault et M.Pleyrs ,(2010). Pour en finir avec la génération y , <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010pichault-pleyers.pdf>

		tolérée dans le cadre du travail
Yeaton (2008)	Opportunisme	Emettre régulièrement des commentaires critiques constructifs et développer la capacité des employés à les recevoir

Chapitre 3 : Le progrès de la technologie 2.0 et son usage en Grh

Le progrès de la technologie d'information et de communication, notamment le web2.0 met l'organisation face à de nouveaux rapports de force qui nécessitent l'adoption des pratiques spécifiques pour intégrer et gérer les Y en interne et en externe de la sphère entreprise.

L'avènement des outils 2.0 et la digitalisation de la génération y nous pousse à jeter l'ancre sur le web2.0, le définir, comprendre ses composantes et ainsi décortiquer son utilisation au sein de l'entreprise.

Depuis plusieurs années, le terme web 2.0 alimente les débats et l'attention des entreprises, des utilisateurs. Ce concept a intégré l'environnement organisationnel en remettant en cause les modes de fonctionnement et le management au sein des entreprises.

Dans cette partie nous allons dans un premier temps mettre la lumière sur la naissance du concept web 2.0 . Par la suite nous citerons les différents outils du web 2.0 et leur utilisation au sein de l'entreprise. Pour finir nous allons explorer en quoi l'usage du web 2.0 peut être utile pour le marketing des ressources humaines ?

Section 1 : Naissance du web 2.0

Le pionnier du concept web 2.0 est Dale Dougherty de la société O'reilly Media. Le terme a vu le jour lors d'une session de brainstorming entre la société O'REILLY et Medialive international. Le terme a été utilisé pour désigner une transition importante du web , caractérisée par le passage d'un web statique , formé par des publications , chargés de textes à un web participatif , centré sur les utilisateurs favorisant les échanges , la création et le partage (Bernard Fallery et al.,2013) .

Section 2 : Passage du web 1.0 au web 2.0

Girad et Fallery (2010) distinguent trois aspects du web1.0, les sites de carrières des entreprises, les jobs Board et les systèmes de recrutement automatisés dont l'objectif est de communiquer à grande échelle.

G.Balmisse et A.Ouni(2009) ont identifié quatre caractéristiques essentielles du web 2.0, à savoir une dimension sociale, ouverture et transparence, une approche décentralisée, des technologies simples et largement diffusées.

Tableau 5 : Spécificités du web 2.0¹⁸

Caractéristiques	Applications
Dimension sociale	Les utilisateurs génèrent du contenu, apportent des nouveautés sur des plateformes Exemple : Wikipédia
Ouverture et transparence	Ouverture technique : Possibilités de réutilisations des fonctionnalités de services internet dans ses propres applications Exemple : Google maps, Facebook ont ouvert leurs API pour permettre une utilisation à grande échelle Ouverture du contenu : l'apparition des licences Creative Commons qui donne la possibilité de réutiliser le contenu tout en respectant la propriété intellectuelle.
Une approche décentralisée	Utilisation des signets afin de mettre en mémoire des adresses web
Technologies simples et largement diffusées	Utilisation des systèmes de programmation simple : Exemple : FLEX, AJAX, RSS

Pour conclure, le passage du web1.0 au web2.0 n'est que le résultat de la combinaison de trois éléments, l'avènement des nouvelles technologies et innovations, l'adoption d'un modèle sociale et participative, et la valorisation économiques des services disponibles sur le web.

Section 3 : Web 2.0 ou Médias sociaux ?

Dans la littérature, le web 2.0 est constamment cité sous le terme des médias sociaux, les deux termes restent assez proches, et englobent les différentes activités sur internet qui s'articule autour de la conjonction de l'interaction sociale, l'intégration de la technologie et la création du contenu.

Kaplan et Haenlein (2010) définissent les médias sociaux comme l'ensemble des applications basées sur internet fondées sur les fondamentaux de la technologie du web2.0, qui permettent la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs. Cité par Aurélie Gérard et al(2013) *,les sites de réseaux sociaux sont des services web qui permettent aux individus : « (1)de construire un profil public ou semi-public au sein d'un système, (2) de gérer une liste des utilisateurs avec lesquels ils partagent un lien, (3) de voir et naviguer sur leur liste de liens et sur ceux établis par les autres au sein du système »*(Boyd et Ellison, 2007).Beer (2008) a critiqué cette définition, car elle met le point sur la nécessité d'avoir un lien pour considérer la construction d'un réseau, il cite l'exemple de Youtube qui est un site de partage

¹⁸Balmisse, Gilles ; Ouni, Ali.(2009) . Du Web 2.0 à l'entreprise : usages, applications et outils. Paris, Hermès ,pp 25-27

avec absence de lien entre les utilisateurs . Thelwall (2009) établit trois formes de définition des médias sociaux selon les raisons¹⁹ d'usages :

- Socialisation : qui sont conçues pour la communication social entre amis.
- Réseautage : sont principalement conçus pour la communication non - sociale interpersonnelle .Connexions d'amis sont utilisées pour trouver de nouveaux contacts.
- Navigation : ils ont des caractéristiques de réseau social, mais les utilisent principalement comme une façon d'aider les utilisateurs à trouver un type particulier d'information ou de ressources.

Section 4 : Les outils 2.0 et leur utilisation en entreprise

Il existe une panoplie d'outils 2.0 utilisé dans le cadre professionnel, néanmoins une classification existe pour différencier ces outils et les placer dans un champ d'application spécifique. Face à la longueur de la liste des outils 2.0 existants, Brian Solis et Jess Thomas ont élaboré une forme colorée qui donne un regard complet sur ces différents outils.



Figure 8 : Conversation Prisme

¹⁹Thelwall(2009) <http://www.scit.wlv.ac.uk/~cm1993/papers/SocialNetworkSitesUsersUses.pdf> Social Network Sites: Users and Uses

Les applications des outils 2.0 prennent différentes formes, nous citons ci-dessous les plus répandus :

Les Blogs, prennent la forme d'un site web géré d'une manière personnelle, plus précisément c'est : « *un site web personnel composé essentiellement d'actualités appelés posts ou billets, publiées au fil de l'eau et apparaissant selon un ordre antéchronologique, ordonnées par catégories et susceptibles d'être commentées par les lecteurs et le plus souvent enrichies de liens externes* » (Gilles Balmisse et Ali Ouni, 2009. p 54).

En entreprise les blogs peuvent être utilisés dans deux domaines, à savoir la communication et le recrutement. Dans le domaine de la communication, les blogs peuvent servir d'un support marketing pour développer une image transparente de l'entreprise et un sentiment de confiance chez les utilisateurs. En ce qui concerne le domaine du recrutement, les blogs peuvent être utilisés pour attirer des candidats. L'entreprise donne la possibilité à ses collaborateurs d'exprimer ouvertement leur expérience au sein de l'entreprise et attirer ainsi de nouveaux potentiels.

Wikis, sont des outils de publication collective dont l'organisation du site n'est pas spécifique. Il permet à tous les utilisateurs autorisés de contribuer à mettre de l'information ou à la modifier. La propriété du contenu est collective. (Exemple : Wikipédia). L'utilité de cet outil en entreprise couvre le partage de la connaissance, la création de la documentation, et la constitution des bases de données ...

Outils Q&A (Yahoo Answers) c'est une interface web offrant aux utilisateurs d'ajouter des réponses, commentaires aux questions par le biais d'un formulaire (Gilles Balmisse et Ali Ouni, (2009) p 62). Cet outil peut être utilisé en entreprise pour aider les collaborateurs à l'utilisation des systèmes internes de l'entreprise ou apporter des réponses à leur situation, leur évolution de carrière par les ressources humaines.

Réseaux sociaux (Facebook, Linked in) sont des sites basés sur des communautés liées par des intérêts, des activités, des valeurs. Les personnes appartenant à ses réseaux ne se connaissent pas. Les réseaux sociaux sont utilisés par l'entreprise comme une base de données rassemblant des candidats, une plate-forme pour la recherche des hauts potentiels, le recrutement, et la recherche de clients et des fournisseurs. Ils peuvent également être utilisés pour former des groupes ou les collaborateurs peuvent partager les valeurs de l'entreprise et véhiculer l'image de l'entreprise.

Micropartage (Twitter ,Elgg), c'est un outil qui permet d'envoyer des messages en temps réel , de communiquer des informations , des liens , des articles avec son réseau . Il peut faire l'objet de plusieurs usages : Alerter les collaborateurs d'un changement, diffusion des messages en masse, informer en temps réel du déroulement d'un processus.

FluxRSS, (really simple syndication) sont des fichiers XML (langage informatique) qui facilitent la diffusion de fils d'information, il permet un contrôle de l'information de la part de l'utilisateur.

Tagging, c'est un système qui permet aux utilisateurs d'affecter des mots clés à des documents, des vidéos, des photos. En entreprise il permet d'avoir un aperçu sur les habitudes, les préoccupations des collaborateurs. Il donne la possibilité de repérer des compétences latentes qui peuvent être utile pour l'entreprise.

Section 5 : Web 2.0 comme terrain d'action de la gestion des ressources humaines

Le progrès des technologies d'information et de communication laisse aujourd'hui entendre parler d'e-Grh. L'évolution des outils TIC, notamment le web 2.0 à bouleverser le management et les valeurs de l'entreprise, nous parlons plus d'une entreprise 2.0. Dans un modèle sociale orienté vers une intelligence collective, une vision participative et une valorisation économique du web, la gestion des ressources humaines se trouve sous l'influence du web2.0 et les utilisateurs de celui-ci.

Afin de bien comprendre le développement d'e grh dans les entreprises, nous mettrons la lumière sur les cinq transformations observées ces dernières décennies qui ont influencé les politiques de la fonction Rh. Nous citons (BALMISSE, G ,2009):

1. La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans l'exercice des activités professionnelles
2. L'individualisation de la relation d'emploi et la croissance de l'autonomie du travailleur
3. La flexibilisation du travail, prend quatre formes
 - la flexibilité numérique ou contractuelle qui désigne l'ensemble des contrats qui dérogent au contrat à durée indéterminé.
 - La flexibilité temporelle ou financière : des salaires variables, durée de travail et organisation des horaires
 - La flexibilité productive : les stratégies de sous-traitances, l'externalisation et l'emploi indépendant
 - La flexibilité fonctionnelle : la polyvalence, le travail en équipe, la coordination fonctionnelle, les groupes de projet
4. La gestion de la connaissance : dans un esprit de partenaire stratégique la fonction Rh se trouve dans l'obligation d'entretenir, compléter et transférer le savoir-faire de l'entreprise en mettant en place des dispositifs de la gestion des ressources humaines (e-learning, communautés de pratiques virtuelles , travail collaboratif , intranet 2.0...)
5. La performativité, influence la fonction Rh en l'incitant à créer de la valeur, par le biais de la mesure de la performance, la fonction Rh assure une bonne réalisation de l'activité de l'entreprise et la traduction de la vision stratégique de l'entreprise.

L e-grh « désigne l'ensemble des applications technologiques du web 2.0 dans les différents domaines de la gestion des ressources humaines (recrutement et sélection, formation, gestion de carrières et de performances, rémunération, gestion des connaissances, communication) » (Taskin et Nahon, 2010).

Sur base de cette définition nous résumons les objectifs d'e-grh en trois, la communication, collaboration et l'intégration. Les trois objectifs cités sont ceux prônés par le marketing Rh développés dans la première partie de notre mémoire .

- **Outil 2.0 comme outil d'information et de communication :**

La transmission de l'information, et la communication représentent des enjeux stratégiques pour la fonction Rh, une maîtrise de ses aspects se considère comme un avantage concurrentiel. Le développement des outils 2.0 offre un support efficace pour la fonction Rh pour communiquer ses politiques Rh, recrutement, marque employeur, la formation, gestion de carrière ...

- **Outil 2.0 comme outil de collaboration :**

Les outils 2.0 donnent lieu à un esprit de groupe qui tend à favoriser le travail collaboratif, augmente l'efficacité personnelle et collective, assemble les connaissances et facilitent leur transfère entre les collaborateurs et les générations.

- **Outil 2.0 comme outil d'implication et de motivation**

Frederic Cavazza a mis en perspectives l'intérêt des technologies de l'information et communication dans le soutien de la motivation des collaborateurs en entreprise. Selon lui, ils permettent de répondre aux besoins des individus : le réseau social de l'entreprise et les plates-formes de collaboration peuvent satisfaire le besoin d'appartenance communautaire, les blogs interne et les wikis peuvent satisfaire le besoin d'estime de soi et le besoin d'accomplissement par les système de veille partagée (Balmisse, 2009).

Le caractère communautaire du web 2.0 ne se contente pas seulement de satisfaire les besoins de la pyramide de Maslow, mais participe également à la mise en place du langage dans les situations du travail (Zarifian, 1998). Comme relaté par Balmisse, G(2009), le langage dans les organisations est une source principale de productivité, par le partage et le transfert des actions des différents acteurs des processus de travail.

Michel Croizer montre la nécessité de réduire la monotonie des taches afin de créer une motivation au travail. Il explique que les stimulus de la motivation sont l'enrichissement et la variété du travail. Le web 2.0 agit dans ce sens en facilitant le partage des idées et des actions entre collaborateurs afin de les remettre en question et les approfondir.

Les outils 2.0 donnent également naissance à des applications qui aide les collaborateurs à s'autocontrôler, visualiser ce qu'ils exécutent et les qualités qu'ils possèdent pour cette exécution (Blamisse, 2009) .Il permettent finalement d'accroitre la communication sur les objectifs, ils donnent aux collaborateurs l'opportunité de comparer ses résultats avec ceux atteints par les autres afin de situer ses efforts et d'évaluer ses chances de progresser (Balmisse.G, 2009).

Nombreuses sont les études qui soutiennent l'utilisation des outils 2.0, (Laila Bernaïss & Catherine Viot, 2012 ; A,Girard & B,Fallery, 2013) ; Valerie Charrière & al, 2014)à la fois par la génération y et les fonction Rh.

Avec le progrès des outils 2.0, les pratiques de la fonction Rh et le mode de recherche d'emploi de la génération Y ont évolué. Cette évolution des outils 2.0 témoigne de

l'influence du marketing sur les ressources humaines, et la rapide transformation des outils 2.0 pour s'adapter aux besoins du marché (Valérie Charrière, 2014).

Conclusion de la partie théorique :

Le marketing Rh vise à une intégration des piliers du marketing mix dans les stratégies de la fonction Rh, à savoir la formulation d'une offre Rh, définir le prix Rh, déterminer les canaux de distribution et pour finir mettre en place une marque employeur.

Dans un nouvel environnement mouvementé par l'arrivée sur le marché du travail des jeunes diplômés, sensibles à la marque employeur (Noble et al., 2005) , la guerre des talents , des départs massifs de la génération « *papy boom* » , la digitalisation de la *génération y*²⁰ ; la fonction Rh doit se munir des outils marketing afin d'attirer, fidéliser, et retenir les salariés actuels et futurs , développer et renforcer l'image employeur de l'entreprise afin d'être compétitif sur le marché du travail .

Le progrès de la technologie de la communication de l'information a donné naissance à des outils technologiques, il s'agit des outils 2.0. Ces outils se caractérisent par leur caractère sociale, participative, l'usage d'une approche décentralisée et une facilité de diffusion et de partage.

L'avènement des outils 2.0 a participé à l'orientation de la gestion des ressources humaines vers une gestion 2.0, nommée la e-grh qui consiste à utiliser les outils 2.0 dans toutes les missions de la fonction Rh, à savoir l'information et la communication, l'intégration et la motivation, et également la collaboration.

Face aux progrès de la technologie des outils 2.0 et de la génération Y, la fonction Rh peut se doter des enseignements du marketing afin de s'adapter aux nouveaux challenges du marché du travail.

²⁰ Le terme a été défini dans le chapitre 2

Chapitre 4 : Questions de recherche

Dans la partie théorique, nous avons mis la lumière sur les outils qui nous serviront d'axes de compréhension et de réalisation de notre recherche. Le premier chapitre porte sur le marketing RH, le deuxième sur la génération Y, le troisième sur les outils 2.0.

Notre recherche sera réalisée dans le cadre d'un stage au sein de la multinationale Vivo Energy Maroc, 7^{ème} entreprise privée au Maroc, détient plus 20% de part de marché Marocain, sert plus de 36 millions de clients par an. Elle possède 330 stations-services et fourni 2 millions de clients par an en gaz embouteillé ou en vrac. Elle assure 697 emplois permanents.

Notre recherche s'inscrit dans la stratégie Rh de l'entreprise Vivo Energy qui vise à mettre en place un plan d'attraction et de rétention 2.0 des collaborateurs actuels et futurs pour l'année 2016-2017. En effet, suite à une enquête réalisée en janvier 2015 par l'équipe de l'entreprise, il ressortait les axes d'amélioration suivants :

1. L'entreprise Shell jouit d'une notoriété importante au niveau national et se distingue des autres acteurs du marché. Pour améliorer sa notoriété publique, Vivo Energy doit axer ses efforts sur la communication externe et mettre en avant le partenariat de distribution avec Shell.
2. Vivo Energy doit également faire un effort de communication sur les produits distribués pour les rendre plus attractifs et montrer que l'entreprise s'investit dans l'innovation.
3. Bien qu'il représente le 5^{ème} secteur le plus convoité par les candidats, le secteur des hydrocarbures jouit d'une réputation moyenne sur le marché. Il apparaît comme celui qui offre le moins de perspectives d'évolution de carrière, et où l'ambiance de travail n'est pas la meilleure, comparativement aux autres entreprises citées. Vivo Energy doit donc axer ses efforts sur la communication de sa politique RH. L'entreprise doit œuvrer à l'amélioration de sa marque employeur sur le marché de l'emploi.
4. L'un des facteurs d'attractivité les plus cités par les candidats est la rémunération. Vivo étant classée en 14^{ème} position devra également travailler sur ce point pour pouvoir attirer les candidats.
5. En ce qui concerne la responsabilité sociétale, Vivo Energy opérant dans le secteur des hydrocarbures, devra fournir des efforts importants afin d'améliorer son image sur cet aspect.

Notre recherche prend sa place dans l'objectif d'amélioration des points 3 et 4 cités ci-dessus. Avant de mettre en place un plan d'attraction et de rétention, il s'avère important de repasser en revue les caractéristiques de la génération Y, la perception des outils 2.0 à la fois par la génération Y et la fonction Rh.

Dans ce mémoire nous aspirons à mettre en évidence la perception des outils 2.0 par la génération Y (actuels et futurs collaborateurs de l'entreprise) et la fonction RH, mettre en évidence la place des outils 2.0 dans le développement de la marque employeur, le recrutement et la recherche d'emploi par les candidats issus de la génération y.

Les résultats de l'étude de François Pichault et Mathieu Pleyers sur la génération Y tendent à *montrer que les particularités supposées de la génération Y sont minces, du moins en ce qui concerne les attitudes et valeurs au travail de ses membres. En revanche, ils nous rappellent que les fondamentaux la GRH (sens au travail, équilibre vie privée/vie professionnelle, reconnaissance, technophile, etc.) continuent à rester des préoccupations partagées par l'ensemble des générations...*

D'autres auteurs reconnaissent à la génération Y une grande maîtrise des outils 2.0 ayant bouleversée la relation entre les candidats et les recruteurs issus de la génération X, d'où la nécessité pour la gestion des ressources humaines d'intégrer les outils 2.0 dans leurs missions.

Dans un premier temps nous allons tenter de tester les caractéristiques répertoriées dans la littérature, notamment le caractère technophile (maîtrise des outils 2.0) évoqué par Pichault dans son étude. Dans un deuxième temps, nous allons explorer la perception des outils 2.0 par la génération Y des outils 2.0. Nous allons également explorer le degré d'implication des candidats Y et la fonction Rh dans les outils 2.0.

Pour finir nous allons apporter des réponses aux questions suivantes :

- **Questions**

La génération Y représente-t-elle un idéal type en entreprise ? Constitue-t-elle un changement important ? Nécessite-t-elle des approches spécifiques en matière de management et processus RH ?

Comment la génération Y perçoit elle les outils 2.0 ? Qu'en est-il de la fonction Rh ?

La perception des outils 2.0 peut-elle expliquer l'évolution des pratiques de la fonction RH en matière de marque employeur et de recrutement, l'évolution des pratiques de la génération Y en matière de recherche d'emploi ?

Est-ce que la fonction Rh a intégré les outils 2.0 dans le développement de la marque employeur et le recrutement? , sont-ils également intégrés par la génération Y dans leur recherche d'emploi?

Partie II : Partie empirique

Chapitre 5 : Méthodologie

Section 1 : Objectif et méthodologie

Dans ce chapitre nous allons jeter l'ancre sur la démarche choisie pour aboutir à la réalisation de la partie empirique de ce mémoire. Nous rappelons que nous voulons mettre en évidence la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh, mettre en évidence la place des outils 2.0 dans le développement de la marque employeur, le recrutement et la recherche d'emploi par les candidats issus de la génération Y.

Les grandes lignes de notre recherche ont été dans un premiers temps étalées dans notre revue de littérature, par la suite nous avons décidé de nous orienter vers une analyse basée sur un cas concret observé sur le terrain, à savoir l'entreprise Vivo Energy Maroc²¹.

Afin de mener notre enquête sur le terrain, il nous a paru intéressant de se baser sur une approche qualitative, à savoir « une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes.. » (Pallié et Mucchielli, 2013, p.11).

Nous avons décidé de mener des entretiens semi directifs afin d'être en contact direct avec les sujets de notre recherche et d'établir des récits contenant des descriptions et des explications pertinentes qui feront l'objet d'une compréhension et interprétation de notre part.

La méthode de l'entretien semi directif permet une souplesse lors du déroulement des entrevues, l'enquêteur dispose des marges de manœuvres importantes qui permettent d'orienter les enquêtés vers des thèmes précis, d'adapter les questions en fonction des situations et de la personne interviewée.

Après avoir motivé notre choix de l'approche de collecte de l'information, nous allons présenter notre échantillon.

Section 2 : Echantillon

L'échantillon de notre enquête se compose de cinq directeurs / responsables ressources humaines, cinq cadres /employés et cinq chercheurs d'emplois issus de la génération Y.

L'ensemble des personnes interrogées travaillent au sein de l'entreprise Vivo Energy Maroc, où nous avons eu l'occasion de réaliser notre stage. Les chercheurs d'emploi sont représentés par des stagiaires chez Vivo Energy Maroc.

Nous n'avons pas hésité à intégrer d'autres sujets hors Vivo Energy Maroc, à savoir le Groupe Toyota Maroc.

Afin de mettre la lumière sur les composantes de notre échantillon, notamment les directeurs /responsables Rh, nous présentons ci-dessous un tableau qui reprend les différents sujets de recherche, et leur statut.

²¹Site institutionnelle de l'entreprise : Vivo Energy Maroc , www.vivoenergy.com

Tableau 6 : Directeurs et responsables Ressources humaines faisant partie de notre échantillon

Entreprise	Nom de la personne	Statut
Vivo Energy Maroc	RS	Talent Manager
Vivo Energy Maroc	HA	DRH
Vivo Energy Maroc	ZM	HR Advisor
Groupe Vivo Energy	YZ	Talent Manager
Toyota Maroc	SA	DRH

Comme stipulé dans notre tableau, nous relevons la participation de deux grandes entreprises, à savoir : **Vivo Energy Maroc, Toyota Maroc** (avec une seule participation).

En plus des directeurs et des responsables Rh, notre échantillon se complète par l'intégration de cinq cadres/employés d'entreprise et cinq chercheurs d'emploi issus de la génération Y. Nous rappelons que la tranche d'âge retenue dans notre mémoire est les jeunes nés entre 1979 et 1994.

Tableau 7 : cadres et chercheurs d'emplois (stagiaire chez Vivo Energy Maroc) inclus dans notre échantillon

Entreprise	Nom de la personne	Statut	Age /ancienneté
VIVOENERGYMAROC	Damir Ayoub	Ingénieur d'état en génie industriel	28 ans / 4 ans
VIVOENERGYMAROC	Hamza Taleb	Cadre Rh	27 ans / 5ans
VIVOENERGYMAROC	Safouane Hicham	Credit analyst	26 ans
VIVOENERGYMAROC	Chaimaa Abdettaoub	Support Card	24 ans
VIVOENERGYMAROC	Mehdi Senhaji	Business intelligence	25 ans /6 mois
VIVOENERGYMAROC	Hamza Bader	Stagiaire (3 année école d'ingénieur du département modélisation scientifique)	23 ans
VIVOENERGYMAROC	Rim Gammouch	Stagiaire (lauréate de l'école de commerce)	23 ans
VIVOENERGYMAROC	Salma Motassim	Stagiaire (lauréate de Kedge School)	23 ans
VIVOENERGYMAROC	Sagrasse Bader	Master en commerce international	23 ans
VIVOENERGYMAROC	Bouchelkhat Amine	Master en gestion	22 ans

Pour constituer notre échantillon , nous avons consulté la base de données de l'entreprise afin de repérer des sujets qui correspondent aux critères retenus pour notre recherche , à savoir cadres , employés ; chercheurs d'emploi (stagiaire au sein de l'entreprise)issus de génération Y (nés entre 1979 et 1994).Notre sélection des enquêtés a été réalisée en collaboration avec notre maitre de stage(Talent manager) , suivie d'un agenda précis.

Section 3 : Technique de recueil de données

Pour réaliser notre partie empirique, nous avons été sur le terrain afin de récolter les informations nécessaires. Les données collectées sont d'ordre subjectif, car les sujets relatent leur propre expérience par rapport à notre thématique.

Afin d'avoir un aperçu approfondi sur la perception de notre échantillon sur notre thématique, nous avons privilégié l'usage de la recherche qualitative, notamment la technique des entretiens individuels semi directifs. Cette technique permet d'obtenir des visions personnelles, des réflexions et des observations spécifiques aux sujets interrogés.

En effet nous avons réalisé trois guides d'entretien (cfr annexe 3), destinés à interviewer les trois composantes de notre échantillon, à savoir les DRH/RRH , les cadres/employés et les chercheurs d'emploi . Trois catégories thématiques ont été abordées, la première s'intéressait aux caractéristiques de la génération Y , la deuxième portait sur les outils 2.0 , (connaissance , utilisation ,notoriété et implication) , la troisième permettait de connaître les pratiques Rh et le mode de recherche d'emploi chez les y .

Les entretiens semi directifs ont été réalisés sur base de trois guides d'entretien (cfr annexe 1) qui regroupent une liste de questions ouvertes et dirigées. Les thèmes développés dans notre guide d'entretien sont :

- Thème 1 : Présentation

Par le biais d'une présentation personnelle, notre objectif est de « briser la glace » entre l'enquêteur et l'enquêté. Avant d'entamer le sujet de notre recherche, nous demandons une brève présentation, parcours personnel, âge, poste.

- Thème 2 : les caractéristiques de la génération Y

Dans cette partie, nous essayons de connaître les éléments clefs qui construisent l'idéal type de la génération Y, connaître leurs attentes, motivations, rapports vis-à-vis du travail. L'objectif est de constater si la génération Y change vraiment la donne au sein de l'entreprise en terme de management et processus Rh. Nous allons consultés les cadres d'entreprise et les chercheurs d'emploi issus de la génération Y, également la fonction Rh pour avoir leur propre avis sur les « Y ».

- Thème 3 : les outils 2.0

Cette partie fera l'objet d'un traitement de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh (DRH/RRH), évoquer le champ d'utilisation des outils 2.0, le degré de connaissance, la notoriété des outils 2.0 et l'implication de nos enquêtés dans les outils 2.0

- Thème 4: les pratiques Rh et les méthodes de recherche d'emploi chez la génération Y

Cette partie nous permet d'avoir un éclairage sur l'intégration des outils 2.0 par la fonction Rh dans leurs missions, et ainsi par la génération Y dans leurs recherche d'emploi.

Section 4 : Déroulement et collecte de données auprès de notre échantillon

Après avoir défini notre échantillon et préparer notre guide d'entretien, nous avons procédé en trois étapes :

- Étape 1 :

Avant de commencer nos entretiens nous avons assuré l'autorisation pour mener notre enquête. Par la suite nous avons constitué un agenda et définit le lieu sur base des disponibilités des sujets sélectionnés.

Nous avons tenu à présenter le sujet et l'objectif de notre recherche, indiquer le motif de sélection du sujet, demander l'autorisation d'enregistrer l'entretien et préciser le temps de l'entretien, à savoir 15 à 20 min (temps accordé par notre maitre de stage).

- Étape 2 :

Les sujets étaient accueillis et interrogés sur base d'un guide d'entretien (cfr.annexe 1) composé de plusieurs questions regroupées par thématique, à savoir le portrait de la génération Y, les outils 2.0, usage des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh.

- Étape 3

Pour clôturer nos entretiens, le mot de la fin était à la portée de nos enquêtés. Nous avons laissé le choix aux sujets de terminer leur entretien en précisant s'il voulait rajouter des informations supplémentaires.

Section 5 : Méthode d'analyse qualitative

Maintenant dans cette section, il est temps de mettre la lumière sur la manière de traiter l'information collectée. La méthode d'analyse qualitative retenue dans le cadre de notre mémoire est l'analyse du contenu.

Dans une première phase, elle consiste à retranscrire par écrit les entretiens. La deuxième phase consiste à définir une grille d'analyse (cfr annexe 4) et pour finir, coder et traiter des informations collectées.

Dans la première phase, nous avons retranscrit les entretiens oraux en texte reprenant les données brutes de notre recherche, appelé verbatim. Le but est de faciliter la lecture et avoir une traçabilité.

Dans une deuxième phase nous avons codé les entretiens (Cfr.annexe3), afin d'explorer en détail les textes .Pour ce faire nous avons construit des grilles d'analyse composées de catégories d'analyse sur base d'une approche ouverte, autrement dit réalisé en fonction des informations recueillies.

Nous avons choisi le logiciel Nvivo afin de faire une analyse thématique du contenu, ce logiciel permet l'analyse thématique de contenu. Les données qualitatives collectées sont ainsi segmentées (en mots, expressions, phrases, paragraphes) pour ensuite permettre d'attribuer des codes à ces segments (Brillette Hulin, 2009). Une fois nos entretiens encodés et filtrés par thématiques, nous allons repérer les éléments clés qui nous aident à apporter des réponses aux à nos questions de recherche.

La retranscription intégrale des entretiens figure en annexe (Cfr annexe2) .Nous proposons les grilles d'analyse synthétiques (Cfr annexe 3) qui résument les résultats des entretiens sur base des thèmes abordés dans notre guide d'entretien.

Chapitre 6 : Présentation des résultats

Dans ce chapitre nous allons présenter les résultats qui sortent de notre enquête, nous allons essayer de présenter les données collectées lors de notre enquête sur base des différentes thématiques abordées dans notre guide d'entretien.

Section 1 : La génération Y

- **La génération Y exprime ses caractéristiques**

Dans un premier temps nous allons examiner les propos de la génération Y au sujet de leurs caractéristiques, leurs attentes, rapport au travail, leur source de motivation et démotivation au travail.

Tout d'abord, il est intéressant de mentionner que la majorité de notre échantillon issue de la génération Y témoigne qu'elle cherche du sens au travail : « Avoir un travail qui a du sens, qui comprend des challenges aussi bien au niveau professionnels que personnels », « Essentiellement que le travail réalisé soit vivant... » Entr E7-FT2.

La reconnaissance est un élément qui n'a guère cessé de se répéter chez les personnes issues de la génération Y, « ...le travail accompli et que les efforts investis soient reconnus par la hiérarchie » Entr C3-AE1, il y en a qui avance le caractère indispensable de la reconnaissance dans le milieu du travail : « ... il est indispensable de travailler dans un cadre rempli de reconnaissance du travail » Entr E6-FT1

La génération Y dévoile parmi ses exigences , la nécessité d'avoir un cadre de travail confortable et agréable , un esprit d'équipe , « Mes principales attentes à mon futur employeur à ce qu'il soit Amiteux et sympathique et direct qui poussent sur la motivation de notre groupe de travailleurs et à ce qu'il veille sur notre confort » Entr E6-FT1, « ...de meilleures conditions de travail et un esprit d'équipe peuvent me donner l'envie de se réveiller tous les jours et venir travailler et accomplir mes tâches dans les meilleurs délais avec les meilleurs résultats » Entr E10-SM2.

Il ressort de l'examen des sources de motivation au travail de la génération Y que celle-ci accorde de l'importance au respect de la part de la hiérarchie, l'accompagnement, le feed back et le sentiment d'être booster par son manager : « Au sein de mon job, le non-respect de la part de mon manager et l'absence d'accompagnement peut être déclencheur d'un mécontentement J'aime bien travailler dans un environnement qui me donne le sentiment d'être épaulé par mes collègues, notamment mon supérieur ... » Entr C4-SM1, « Personnellement hors la sphère du travail je n'aime pas me sentir dévalorisé, donc une dévalorisation de mes efforts ou de mon travail peut déclencher une démotivation, je rajoute la dégradation des conditions de travail » Entr E9-SM2

D'autres éléments ont été évoqué par les personnes issues de la génération Y, à savoir l'évolution de carrière, l'amélioration des compétences, équilibre vie privée et professionnelle, l'autonomie et des postes à responsabilités.

En guise de conclusion, il ressort de l'examen des propos de la génération Y (cadres, employés, stagiaires (chercheur d'emploi) l'ensemble des caractéristiques suivantes :

Tableau 8 : Caractéristiques évoquées par la génération Y

<i>Portrait génération</i>	<i>Caractéristiques évoquées par la génération Y</i>
Finalités du travail	Équilibre vie privée et professionnelle Amélioration des compétences
Attentes par rapport à l'employeur	La reconnaissance Le respect Relation amicale Esprit collaboratif Cadre confortable Environnement plaisant
Source de motivation	Autonomie Valorisation des efforts Poste à responsabilité Challenge Travail ayant un sens

- **La génération Y selon la fonction Rh (DRH/RRH)**

Après avoir présenté les caractéristiques de la génération Y, nous allons faire état du regard que porte la fonction Rh sur la génération Y, en terme de valeurs et attitudes au travail et surtout voir si la particularité de cette génération nécessite-t-elle une approche GRH bien spécifique ?

Nos entretiens avec les managers du département Rh ont révélé avec unanimité la maîtrise des outils 2.0 par la génération Y, considère comme une génération connectée, accorde de l'importance à l'interaction, le travail en réseau. La Directrice des ressources humaines de Vivo Energy Maroc et le Talent Manager du Groupe Vivo ENERGY interrogés rappellent bien cette caractéristique : « ...C'est une génération aussi qui est assez courageuse et ouverte, assez connectée et à jour de moyens technologiques, assez à l'écoute du marché... » Entr F15-CG2, «, je dirais que c'est des personnes qui mènent leur vie de manière virtuelle et également de manière physique, c'est-à-dire il y a une communauté, on le sent surtout quand on recrute des jeunes, il travaille en réseau, il communique énormément entre eux... »Entr F11-CG2.

Parmi les caractéristiques répertoriées par la littérature, nous trouvons l'aspect d'équilibre vie privé / vie professionnelle, à savoir une indifférenciation temps de travail et temps de loisir, forte importance accordée au loisir, au divertissement, aux amis, à la famille, recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail . Dans ce sens la directrice des ressources de Vivo Energy Maroc , témoigne avec insistance l'existence cette caractéristique : « sont des personnes qui sont soucieuses d'un équilibre vie privé et professionnel, donc ce n'est pas des gens qui vont investir le travail professionnel sans oublier l'activité sportive et

sociale »Entr11-CG2. Le Talent Manager du Groupe VIVO ENERGY l'exprime également dans son discours : « Elle cherche aussi à avoir un équilibre entre vie privée et professionnelle, la vie privée n'est pas pour eux une vie familiale, c'est avoir du temps après 18 h, temps le weekend, temps pour consulter Facebook et d'autres sites pendant le travail, c'est une caractéristique principale »Entr15-CG2

La génération Y est qualifiée comme une génération peu loyale, elle exprime un faible sentiment d'appartenance à l'entreprise, elle se montre méfiante envers l'entreprise (Pichault et Pleyers, 2010). Ces caractéristiques ont été rappelés par nos enquêtés, le responsable des ressources humaines chez Vivo Energy Maroc évoque bien ces caractéristiques, « cette génération ...n'est pas attachée au travail (principes, valeurs et culture de l'entreprise »EntrF14-CG2

D'autres caractéristiques ont été également citées, qui nous rappelle celles répertoriées dans la littérature : la recherche du sens dans un travail, le besoin d'accomplissement et l'opportunisme.

Nous avons constaté une caractéristique spécifique à cette génération citée par nos enquêtés qui vient compléter celles évoqués dans la littérature, à savoir l'autonomie et la liberté dans le travail. Cette génération exprime un besoin d'être autonome dans la direction de ses missions, ses tâches et une certaine liberté dans leur quotidien professionnel, « pour eux ce qui est important c'est le résultat du travail et non pas être là à 8h et rentrer à 18h »Entr15-AGS2.

Motivation, attentes, rapport au travail chez les Y :

La rémunération reste la source de motivation la plus convoitée par la génération Y, « ...qui les rémunère bien ... »EntrF15-AMR2, « Sa première source de motivation est l'argent... »Entr F14-AMR2.

En guise d'attentes, la reconnaissance émerge comme élément essentiel chez la génération Y. Le directeur des ressources humaines de Toyota Maroc avance la nécessité de reconnaître constamment les réalisations, les efforts des collaborateurs issus particulièrement de la génération Y.

La génération Y exige un cadre de travail confortable, l'accompagnement, la formation et une gestion de carrière, ces exigences sont ceux relatés par l'ensemble de la fonction Rh interrogée.

Le statut au sein de l'entreprise est également évoqué comme source de motivation, le responsable Rh le mentionne dans son discours « Sa première source de motivation est l'argent mais également la dimension du poste ... »EntrF14-AMR2.

Le travail n'est pas une fin, mais juste un moyen pour aboutir à la réalisation de certains désirs, objectifs extra professionnels, cette idée est citée par le Talent Manager de Vivo ENERGY Maroc : « Attentes élevées, avec beaucoup d'impatience dans la réalisation, le travail n'est pas la finalité, valorisent le work life balance... »Entr F12-AMR2

Un autre élément qui ressort de nos entretiens avec la fonction Rh. La génération y s'attend à être challenger, avoir des défis qui les différencient de leurs collaborateurs, les rendent plus visibles au sein de l'entreprise.

Approches spécifiques en matière de gestion des Y :

Tout d'abord, la fonction RH s'exprime de manière unanime sur la nécessité d'adapter les outils de la gestion des jeunes collaborateurs issus de la génération Y, « Face à une population aux profils nouveaux, les outils doivent s'adapter, notamment les canaux de communication pour les approcher et les arguments de l'EVP censés les attirer » EntrF12-ASG2, « Effectivement, il faut que le recruteur séduise la nouvelle recrue de la génération Y... » EntrF14-ASG2, « Effectivement, la génération y comme elle est différente, les recruteurs doivent en être conscient et s'adapter en terme de besoins spécifiques » EntrF15-ASG 2.

Les entretiens montrent que la fonction Rh est bien consciente de la spécificité de la génération y et qu'elle n'hésite pas à mettre en place des stratégies adaptées en terme de recrutement, attraction et fidélisation, « ...en essayant de mettre en valeur l'entreprise mais aussi la dimension du poste et ce que l'intéressé aura comme avantages (Salaire et autres...), la hiérarchie doit motiver d'une façon permanente et reconnaître les efforts de la nouvelle recrue, il faut également donner à la nouvelle recrue une idée très claire sur sa carrière et mettre les moyens nécessaires (formations...) pour bien la gérer. » EntrF14-ASG2, « Notre entreprise a pris conscience des attentes de la génération Y : l'importance des conditions de travail, un climat social sain, de nouveaux bureaux plus modernes et ergonomiques, mieux équipés, et d'autres ont installé des crèches des salles de sport, afin de leur fournir des espaces plus adéquats à leurs attentes, sans oublier que nous sommes à l'écoute de nos salariés, à travers des enquêtes annuelles, les managers et les responsables RH. » EntrF13-ASG2.

Face au caractère connecté et la maîtrise des technologies de l'information et communication de la génération Y, la fonction Rh met le point sur la nécessité d'utiliser les outils 2.0 dans les missions Rh, « Je pense en matière de recrutement, il est important de les traquer déjà sur les réseaux sociaux, ce sont des personnes dont les profils vont être plus disponibles dans les réseaux sociaux qu'au niveau des approches directes de candidature » EntrF11-ASG2, « ...les outils doivent s'adapter, notamment les canaux de communication pour les approcher et les arguments de l'EVP censés les attirer » EntrF12-AGS2.

Pour conclure, nous proposons le tableau ci-joint qui reprend le regard porté par la fonction Rh sur la génération Y :

Tableau 9 : la génération Y selon la fonction RH

Portrait de la génération Y	Regard de la génération Y
Caractéristiques	Maitrise les outils 2.0 Interactive Connectée Soucieuse de l'équilibre vie privé / professionnelle Peu loyale Faible sentiment d'appartenance Besoin d'accomplissement Opportuniste Recherche de l'autonomie et liberté au travail
Attentes, motivation, rapport au travail	Rémunération Reconnaissance Cadre de travail confortable Accompagnement, formation Gestion de carrière La dimension du poste Challenges et défis Visibilité au sein de l'entreprise
Approches spécifiques en matière Rh	Utilisation des outils 2.0 dans les missions Rh Mise en valeur de l'entreprise (marque employeur)

Mettre en valeur la dimension du poste

Reconnaissance des efforts

Mettre en place des perspectives de carrière

Adapter le climat social et le cadre du travail

Adapter les canaux de communication Rh

Section 2 : Les outils 2.0

- *Degré de connaissance des outils 2.0 de la génération Y et de la fonction Rh*

Sans surprise, les enquêtés issus de la génération Y témoignent d'une connaissance élevée avec un score moyen de 3,4 (une échelle allant de 1 (connaissance nulle) à 4 (connaissance excellente)) des outils 2.0. Tandis que la fonction Rh montre un niveau moins élevé (score moyen de 2,7) par rapport aux jeunes de la génération Y. Il est à noter qu'au sein même de la fonction Rh, le degré de connaissance varie. En effet les responsables Rh dévoilent une connaissance élevée des outils 2.0 par rapport aux directeurs des ressources humaines.

- *Notoriété et appartenance*

Nous constatons que tous les sujets interviewés, les cadres, les employés et chercheurs d'emploi évoquent en premier lieu Facebook, LinkedIn. Ces deux outils 2.0 gardent la même notoriété chez la fonction Rh.

En ce qui concerne l'appartenance, tous nos enquêtés sont inscrits dans les réseaux sociaux, en moins dans deux plates-formes 2.0.

De plus ils montrent un lien d'attachement fort à ses outils 2.0 et manifestent une forte volonté de faire perdurer leur utilisation, « ... Absolument pas, car c'est absolument utile pour tenir compte des nouvelles à propos des helpdesks de chaque cours ainsi avoir une idée de ce qui est en train de se passer quotidiennement » EntrE6-A1, « Non, car ce sont des outils de communication et marketing très utiles » EntrE7-A.

- *Implication et usage des outils 2.0*

En ce qui concerne la génération Y, les mots utilisés pour exprimer leur implication dans les outils 2.0 montrent une forte attraction pour ces derniers, nous citons en guise de précision les mots suivants cités par nos enquêtes « indispensable, addiction, une utilisation quotidienne ... », « Je suis accro, c'est devenu une nécessité, leur maîtrise est un atout intéressant » Entr9-IM1.

La fonction Rh ne s'écarte pas de la forte implication exprimée par la génération Y, « Quotidiennement j'ai accès à mes profils Facebook, linkedIn, je reçois des demandes, donc

par intérêt je regarde les profils et quand j'ai des recrutements je lance des requêtes sur linked-in et Viadeo »EntrF15-IM3. Les autres enquêtés de la fonction Rh qualifient leur rapport aux outils 2.0 comme étant indispensable, forte dépendance (EntrF14-IM3, EntrF12-IM3).

En matière d'usage des outils 2.0, il émane de nos entretiens auprès de la génération Y, à savoir les cadres, employés et chercheurs d'emploi (stagiaires), un usage orienté vers la discussion, l'échange d'informations et également la consultation des offres d'emploi et de stage.

Pour les chercheurs d'emploi l'usage des réseaux sociaux se traduit par le contact avec des personnes qui occupent des postes dans les entreprises, et de répondre aux requêtes présentes sur les réseaux sociaux. La discussion et le partage d'information se traduisent par l'échange des postes vacants, des demandes de stages, le partage des appréciations sur le lieu de travail et d'autres informations.

Les usages des DRH et RRH tendent vers le même sens que celui de la génération Y, à savoir la discussion et l'échange d'information en interne via l'intranet de l'entreprise et également en externe via les réseaux sociaux. Consultation des profils des candidats, diffusion des offres Rh (emploi, stage ...) sont également des motifs d'utilisation des outils 2.0 par la fonction Rh.

Le tableau suivant reprend les différents usages des outils 2.0 tantôt, la génération Y, tantôt la fonction Rh :

Usage des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh :

Usage des outils 2.0	Génération Y(10 sujets)	Fonction Rh(5 sujets)
Partager des articles, photos, vidéos	3 réponses favorables	Aucune réponse favorable
Consulter les offres d'emploi, de stage	8 réponses favorables	5 réponses favorables
Discuter, échange d'information	10 réponses favorables	3 réponses favorables
Rédaction des articles, animation d'un blog	Aucune réponse favorable	2 réponses favorables

Section 3 : Pratique Rh et mode de recherche d'emploi chez les Y

- **Mode de Recherche d'emploi et opportunité chez les Y**

Du côté des cadres et employés issus de la génération Y, il apparaît que les réseaux sociaux et les *jobs boards* étaient pour eux la porte d'entrée dans le monde professionnel, « Mon premier job je l'ai eu grâce à un forum d'emploi sur internet » EntrC2-RO1-Tab3.1, « j'ai été sollicité par un recruteur sur LinkedIn »EntrC5-RO1-Tab3.1.

Nous constatons que les jeunes chercheurs d'emploi, montrent une appétence pour les canaux 2.0 dans leur recherche d'emploi. Consultation des annonces sur les sites spécialisés, candidatures spontanées sur les sites institutionnelles des entreprises, recours aux réseaux sociaux, sont tous d'usage pour chercher du travail.

Nous observons l'absence des méthodes traditionnelles, à savoir « le porte à porte », les appels téléphoniques, consultations de la presse écrites.

Parmi les jeunes chercheurs d'emploi, une seule personne évoque être sollicitée par le biais des réseaux sociaux pour un premier emploi,

Un autre constat saillant, est que les cadres et les employés déclarent tous l'utilisation des réseaux sociaux pour dénicher les opportunités présentes sur le marché du travail, « Oui, je suis tout le temps connecté, je n'hésite pas à consulter les offres sur le marché d'emploi » EntrC4-ROE2-Tab3.1, « Oui, je suis tout le temps à la quête d'une meilleure offre, je mets souvent mes profils à jour sur les réseaux sociaux afin d'augmenter mes chances d'être sollicité pour un poste meilleur. D'ailleurs ceci m'a permis de renégocier mon salaire avec mon employeur actuel car j'ai reçu pas mal d'offres » EntrC5-ROE3-Tab3.1

- **Pratique Rh**

En ce qui concerne les canaux utilisés pour le recrutement et la communication des offres Rh, nous constatons que la fonction Rh fait appel aux outils 2.0. En effet, tous nos enquêtés issus de la fonction Rh manifestent une forte utilisation des canaux 2.0 dans la recherche des candidats, s'informer sur les candidats ayant déposés leur cv, la communication en interne via l'intranet (formation, postes vacants ...) et pour véhiculer la marque employeur.

Un autre constat vient comme confirmation de l'usage des outils 2.0 par la fonction Rh, est la réponse à la question de savoir s'ils ont déjà recruté des collaborateurs via les réseaux sociaux ? Tous les directeurs des ressources humaines et responsables Rh affirment avoir recruté des candidats sur les réseaux sociaux.

L'avènement des outils 2.0 dans la gestion des ressources humaines donne lieu à une digitalisation de la fonction Rh. Cette digitalisation est traduite par l'apparition d'un poste nommé « gestionnaire de communautés Rh » ayant le rôle de gérer l'image employeur en externe et en interne et le développement de l'appartenance et la fidélité. Une question a été posée dans ce sens pour connaître l'avis de la fonction Rh sur la nécessité d'engager un poste dédié à la gestion des communautés sur le web 2.0.

Les avis qui ressortent de cette question montrent une divergence quant à la nécessité de mettre en place la gestion Rh des communautés sur le web 2.0. Primo nous observons l'absence d'un gestionnaire des communautés au sein des deux entreprises sollicitées (Vivo Energy Maroc et Toyota Maroc), « En fait ce n'est pas une fonction complètement intégrée dans les ressources humaines, c'est une fonction transversale partagée entre les RH et les relations externes » EntrF11-PR4-Tab3.3, « On n'a pas un poste spécifique au niveau externe, c'est les personnes de l'équipe qui jouent ce rôle et également une personne du département de la communication qui nous aide à publier nos offres sur le net » Entr15-PR4-Tab3.3.

Chez Toyota Maroc, la gestion de la communauté est centrée sur une gestion interne, « En interne : Nous avons un helpdesk RH « allo Rh » qui consiste à : Donner des réponses fiables et validées aux interrogations des collaborateurs sur l'ensemble des affaires d'administration et du développement RH; ainsi que des conseils ou aides concernant une problématique particulière personnelle. »Entr13-PR4-Tab3.3

Le talent manager du Groupe Vivo Energy et la directrice des ressources humaines de Vivo Energy Maroc écartent la nécessité d'avoir un poste spécifique à la gestion de la communauté sur le web2.0 pour les raisons relatées dans leurs discours, « Le poste ne sera pas chargé à 100 pc vue le nombre de recrutement que nous avons fait ou que nous sommes appelés à faire dans le futur. Donc peut être ça sera une mission à temps partiel d'une personne et non pas à 100 %. Quand une entreprise cherche une plus grande visibilité et un grand nombre de recrutement ça serait favorable. » Entr15-PR4-Tab3.3 (Talent Manager du Groupe Vivo), « La création de d'un community manager n'est pas favorable dans notre cas puisque nous ne recrutons pas en masse. »Entr11-PR4-Tab3.3

Le Talent Manager de Vivo Ennery Maroc nous exprime son souhait d'avoir un *community manager* Rh au niveau local.

Suite à nos résultats étalés supra plusieurs éléments sont à rappeler. Le premier élément est l'alignement des caractéristiques évoquées par nos enquêtés issus de la génération Y avec ceux répertoriés dans la littérature. La fonction Rh exprime les mêmes caractéristiques sur la génération Y et mentionne la nécessité de s'adapter à cette dernière.

Un deuxième élément a été relevé, les sujets issus de la génération Y et de la fonction Rh montre une perception avancée des outils 2.0.

Notre attention a été également attirée par un troisième élément. Il s'agit de l'intégration des outils 2.0 dans les modes de recherche d'emploi chez la génération Y et également de la part de la fonction Rh dans les processus Rh et le management.

Chapitre 7 : Discussions

Section 1 : Interprétation des résultats

Dans un premier temps, nous présentons le tableau ci-joint pour montrer la relation entre les résultats portant sur les caractéristiques de la génération Y, exprimées à la fois par les sujets issus de la génération Y et la fonction Rh, et les caractéristiques répertoriées par la littérature (Pichaut 2010). Les résultats sont dressés dans ce tableau sous la forme des extraits des entretiens (cfr. Annexe3)

Tableau 10 : Tableau comparatif des caractéristiques de la génération Y

Littérature	Caractéristiques citées par la génération Y	Caractéristiques citées par Fonction Rh
Opportuniste	Viser un poste supérieur Gravir les échelons	Ouverture sur le marché d'emploi Faciliter à aller voir ailleurs Assez à l'écoute du marché
Recherche de feed back	La reconnaissance Feed back Valorisation des efforts fournis	Une rémunération qui paie les résultats, la performance et le confort Réactivité e la hiérarchie
Intégration vie privée /vie professionnelle	Autonomie sur tous les aspects managériaux et relationnels Liberté Équilibre vie privée et professionnelle	Flexibilité et liberté au travail
Besoin d'accomplissement	Développement des compétences, challenges, coaching, mentoring	Avoir des challenges Se mettre en avant au sein de l'entreprise Dimension du poste Une grande confiance en soi
Se projette dans le long terme	Évolution de carrière Poste supérieur	Perspective de carrière Le changement
Technophile	Connectivité permanente	Influencer par les médias Vie virtuelle, connecté 24/24 Présente sur les réseaux sociaux
Recherche de sens au travail	Travail non répétitif Travail vivant Travail intéressant, varié avec des responsabilités	Travail ayant un sens

Faible loyalisme institutionnel	Non exprimé	N'exprime pas un attachement au travail Moins loyale par rapport aux autres générations
Esprit de groupe	Un travail participatif, non directif Évolution dans une équipe dynamique Être épauler par les collègues	Travail en communauté Demande de l'accompagnement

Les résultats mis en exergue dans ce tableau montrent bien le maintien des caractéristiques répertoriées dans la littérature citée par Pichault (2010), elles ont été à la fois confirmées par les personnes de la génération Y et la fonction Rh.

Les résultats des travaux de Pichault (2010) mettent en garde contre l'utilisation des processus Rh adaptés à la génération Y car Pichault considère que cette génération ne présente pas des différences majeures par rapport aux autres générations.

Les praticiens Rh consultés dans notre enquête, nous ont signalé le caractère spécifique de cette génération par rapport aux autres générations, une génération différente, des profils nouveaux, ayant le contrôle de leur employabilité dont il faut bien évidemment adapter les pratiques Rh afin de les attirer, fidéliser et retenir.

Notre recherche d'exploration montre que les jeunes issus de la génération Y font preuve d'une perception élevée des outils 2.0, notamment les réseaux sociaux. Ils font preuve d'un usage excessif des outils 2.0 dans la recherche d'emploi, la quête d'informations sur les entreprises et la recherche des opportunités de carrière.

La fonction Rh est assez à jour en matière d'usage des outils 2.0, elle ne partage pas la même perception que les jeunes de la génération Y, mais témoigne d'un usage de ces outils dans leur processus Rh, et reconnaît qu'il est indéniable d'adopter des pratiques Rh 2.0 pour attirer, fidéliser et retenir la génération Y.

Section 2 : Réponses aux questions de recherche

1. La génération Y représente-t-elle un idéal type en entreprise ? Constitue-t-elle un changement important ? Nécessite-t-elle des approches spécifiques en matière de management et processus RH ?

Selon notre recherche, la génération Y reste une génération à caractère spécifique, elle exprime de fortes attentes à l'entreprise, elle se montre très exigeante. D'où l'intérêt pour la fonction Rh d'adapter l'offre Rh. Pour ce faire l'usage du marketing Rh et la marque employeur sont des outils qui permettent de cibler cette génération.

De plus l'arrivée de la génération Y en entreprise peut être révélatrice des changements, notamment la confrontation intergénérationnelle qui présente des enjeux pour la fonction Rh, à savoir la coopération, la collaboration et la cohabitation entre les générations.

2. Comment la génération Y perçoit-elle les outils 2.0 ? Qu'en est-il de la fonction Rh ?

La génération Y et la fonction Rh partagent la même perception vis-à-vis des outils 2.0. À leurs yeux, les outils 2.0, notamment les réseaux sociaux, sont devenus indispensables, d'usage quotidien et régulier.

Il est à noter que les jeunes issus de la génération Y sont légèrement en avance en matière de connaissance de ces outils et y montrent un fort attachement par rapport à la fonction Rh.

3. La perception des outils 2.0 peut-elle expliquer l'évolution des pratiques de la fonction RH en matière de marque employeur et recrutement, l'évolution des pratiques de la génération Y en matière de recherche d'emploi ?

La génération Y montre une attraction vis-à-vis de l'usage des outils 2.0, utilise les outils 2.0 de manière permanente dans leur vie quotidienne et n'hésite à en faire un usage professionnel, notamment en matière de recherche d'emploi. Par leur caractère gratuit, ces outils se trouvent à la portée de cette génération, qui leur permet d'en faire des canaux pour véhiculer leur marque personnelle (présentation de soi), accéder aux offres d'emploi, rentrer en contact avec la fonction Rh qui autrefois était inaccessible.

Du côté de la fonction Rh, le rapport étroit de la génération Y avec les technologies de l'information et de la communication incite les professionnels Rh à repenser leur processus en mettant en avant des dispositifs innovants pour mieux répondre aux attentes de cette génération et surtout les attirer, fidéliser et retenir.

4. Est-ce que la fonction Rh a-t-elle intégré les outils 2.0 dans le développement de la marque employeur et le recrutement ? , sont-ils également intégrés par la génération Y dans leur recherche d'emploi ?

Les constats qui émanent de notre recherche, nous laissent observer que les outils 2.0, particulièrement les réseaux sociaux, sont fort convoités par les jeunes de la génération Y dans la recherche d'emploi, nous remarquons que l'ensemble des cadres et employés interviewés ont trouvé leur premier travail grâce aux outils 2.0. Les chercheurs d'emploi donnent également privilège au 2.0 dans la recherche d'emploi.

En ce qui concerne la fonction Rh, celle-ci utilise bien les outils 2.0. Mais leur utilisation se limite seulement au processus de recrutement en interne via l'intranet institutionnel et en externe sur base des réseaux sociaux professionnels (Viadeo, LinkedIn). Par contre, l'usage des outils 2.0 dans le développement de la marque employeur reste peu voire non exploité.

Section 3 : Limites

Les résultats trouvés ne peuvent être généralisés, l'échantillon choisi est faible, par sa taille, ses composantes et la diversité des intervenants.

Il aurait été intéressant d'interroger d'autres intervenants qui ne font pas partie juste d'une seule entreprise. De plus le caractère qualitatif, il aurait également été intéressant de consolider notre recherche avec une étude quantitative comparative afin d'avoir des statistiques représentatives. Faire une comparaison entre la génération X et Y pouvait être porteuse d'enseignement pertinent en matière d'usage des outils 2.0. Notre recherche pouvait être consolidée par des observations des experts des outils 2.0 en matière de Ressources humaines.

Nous relevons également une faiblesse au niveau de l'information dévoilée par les enquêtés issus de la génération Y. Même en présence de relance, de souhait d'avoir plus d'information les enquêtés se montraient réticent pour développer plus leurs réponses.

Entre autres, nous avons été confrontés à des tâches quotidiennes qui ont limité le temps consacré à notre recherche. En effet, ceci a impacté l'élaboration de notre guide d'entretien qui s'est réalisé avant de clôturer notre partie théorique. Le choix de la date et les heures d'entretiens ont été également une contrainte car nous devons respecter l'agenda de chaque personne interrogée.

Ce travail est une étape préliminaire dans la manière de situer la génération Y en entreprise et voir son rapport avec les outils 2.0, permet également d'avoir un aperçu élémentaire sur les pratiques mises en place au sein de Vivo Energy Maroc.

Au travers de notre enquête au sein de Vivo Energy Maroc nous avons constaté que la génération Y connaît les outils 2.0, en font un usage régulier au niveau personnel et professionnelle. La fonction Rh avance également son intérêt pour ses outils dans leur missions Rh, met également le point sur la nécessité de s'adapter à la génération Y .Donc il est nécessaire d'intégrer les outils 2.0 dans les stratégies Rh, notamment, le recrutement et le développement de la marque employeur.

Notre recherche nous pousse à relever des questions qui doivent être étudiées avant de mettre en place un plan d'attraction et de rétention 2.0. Certes l'intégration des outils 2.0 semble une pratique indéniables pour les stratégies Rh, mais il serait intéressant d'évaluer le changement que peuvent apporter les outils 2.0 pour l'entreprise ? Sont-ils nécessaires pour une entreprise qui ne fait pas de recrutement en masse ?

Il serait également souhaitable d'établir une comparaison avec les entreprises évoluant dans le même secteur pour canaliser les meilleurs pratiques.

D'autres questions peuvent être avancées, notamment la question de savoir si l'usage des outils 2.0 n'entraînera pas la montée de la cooptation ?

Section 4 : Recommandations managériales

Cette recherche exploratoire a révélé des apports théoriques et managériaux. Sur le plan théorique, les caractéristiques spécifiques de la génération Y, le rapport de cette génération avec les outils 2.0 mettent la lumière sur le passage d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle, autrement dit adopter une approche basée sur le marketing Rh. Sur le plan managériel, il est important pour l'entreprise d'accorder de l'attention à l'arrivée de la génération Y sur le marché de travail et au développement des outils 2.0. Les stratégies Rh (recrutement, formation, marque employeur ..) doit plus s'orienter vers l'interaction et le relationnel, elles doivent également être personnalisées et ciblées. L'intégration des médias sociaux dans la gestion des ressources humaines 2.0 est une des possibilités pour développer l'approche relationnelle entre l'entreprise et ses collaborateurs en interne et aussi en externe.

Nous proposons quelques recommandations :

- **Recommandation par rapport aux caractéristiques de la génération Y**

Afin de répondre aux attentes des jeunes issus de la génération Y, il est dans l'intérêt de l'entreprise de faire tomber le voile sur plusieurs points :

Notre enquête a relevé parmi les attentes de la génération Y, leur recherche d'un cadre idéal, d'un confort au travail et la possibilité de pratiquer une partie de leur vie privée au sein de l'entreprise. Pour répondre à ceci, l'entreprise doit communiquer d'une manière ouverte sur l'environnement au travail.

Nous avons vu que la génération Y manifeste son souhait d'avoir une vie privée en dehors du travail. Il est donc intéressant pour l'entreprise d'assurer une participation dans l'épanouissement personnel de ses collaborateurs qui dépasse la sphère professionnelle.

Un autre point à citer est l'ambiance au travail. Les jeunes recrues de la génération Y sont à la recherche d'un épanouissement au sein du travail, une ambiance conviviale loin des formalités hiérarchiques et les méthodes traditionnelles. Donc mettre en avant ce point dans la communication RH de l'entreprise donnera la possibilité à l'entreprise de réussir la stratégie Rh en matière d'attraction, fidélisation et rétention des Y.

Nous avons abordé l'importance de la marque employeur dans le chapitre 1, nous les rappelons :

- diminuer les coûts en misant sur les talents en interne et ainsi éviter des recrutements (Panczuck et Point, 2008) ; (Tulasi et Hanumantha, 2012)
- augmenter la fidélisation des collaborateurs et le sentiment d'appartenance (Liger, 2007), (Tulasi V.and Rao Hanumantha P, 2012)
- une source de valeurs pour les employés actuels et potentiels ainsi que l'organisation elle-même (Kapoor, 2010)
- attirer et améliorer la proportion de candidats avec un profil adéquat (Raillet),
- améliorer la réputation de la société comme "employeur de choix" (Ashby, Pell),
- aider les collaborateurs à intégrer les valeurs de la société (Pitelet),

- comprendre la mission de l'entreprise et y adhérer (Dell),
- servir la stratégie business (Chaminade).

La marque employeur est porteuse d'effets internes et externes. Il serait intéressant pour l'entreprise de développer sa propre marque afin de communiquer ses valeurs, objectifs, et donner une idée sur l'environnement de l'entreprise avant même de la franchir.

A l'aide des outils 2.0 et de la créativité de la fonction Rh, les points cités ci-dessous peuvent être communiqués ainsi :

Lipdub : Vidéo réalisée en Play back par les collaborateurs afin de témoigner de la bonne ambiance et la joie de vivre au sein de l'entreprise.

Flashmob : Proposer à des stagiaires de réaliser une vidéo surprise pour montrer la joie de travailler chez Vivo Energy Maroc

Likepics : Placer un stand dédié à la prise de photos au sein de l'entreprise : Mettre une mascotte Vivo Energy et Shell , Diffuser les photos sur Facebook et faire un appel aux "likes", les photos ayant le maximum de « like » remporte un cadeau.

Recommandation processus Rh:

- Recrutement

Le processus de recrutement doit prendre en considération les attentes de la génération Y .Réussir le recrutement des Y passe par l'intégration d'autres intervenants, l'adaptation du contenu de recrutement, et le verrouillage de l'attention.

L'intégration d'autres intervenants consiste à faire appel aux collaborateurs pour rentrer en contact avec les futures recrues, partager leur expérience au sein de l'entreprise, donner un avant-gout sur l'environnement et l'ambiance quotidienne au travail. Il faut être capable de permettre aux candidats issus de la génération Y de se faire une idée sur l'entreprise et surtout donner l'envie de l'intégrer. Afin de gagner le temps et réduire le cout de recrutement, il serait intéressant d'utiliser les carnets d'adresses des collaborateurs existants en entreprises (cooptation).

Adaptation du contenu de recrutement consiste à sortir des méthodes traditionnelles, à savoir, l'entretien individuel, des descriptifs de poste trop formels .L'idée est de mettre en place un contenu qui permet une fluidité à forger le lien entre les recruteurs et les candidats, qui permet une découverte complète du travail.

Une fois le candidat sélectionné, l'entreprise doit être capable de verrouiller son attention, comme nous l'avons évoqué, une des caractéristiques principale de cette génération et le zapping professionnel. Ceci dit, il est indéniable pour l'entreprise d'avoir un suivi d'après rencontre.

- Formation/ Evaluation :

Notre enquête a dévoilé le rapport étroit de la génération Y aux outils 2.0. Donc il est important d'adapter les processus de formation de cette génération en mettant des dispositifs numériques, à savoir des jeux en ligne, situation virtuelle, des vidéos ...

Le processus d'évaluation peut également se tourner vers les outils 2.0. En guise d'exemple, l'entreprise peut s'inspirer du procédé de LinkedIn, faire un système de reconnaissance et de feedback 2.0.

- **Recommandations par rapport aux outils 2.0 dans la communication**

L'arrivée d'une génération connectée, caractérisée de génération 2.0, laisse entendre la nécessité pour l'entreprise de s'y adapter. En effet la génération Y cherche de l'information, postule, communique via les outils 2.0. L'entreprise ne doit pas hésiter à utiliser des outils 2.0. Nous citons quelques exemples.

Tableau 8 : suggestions d'outils 2.0

Outil 2.0	Avantage	Inconvénient
Réseaux sociaux centrés sur les loisirs et la vie privé : Facebook , Twitter	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer d'autres acteurs dans le recrutement • S'informer sur les candidats • Diffusion et réceptions des offres en temps réel 	Atteinte à la vie privée Etre présent et actif
Réseaux sociaux pro : Viadeo ,LinkedIn ...	<ul style="list-style-type: none"> • Accéder à des profils en poste • Trouver des profils rares • Réduire les couts de recrutement • Évaluer précisément ses besoins pour choisir le bon réseau 	Pratique et stratégie dévoilées
Blog Rh Chat Rh et les webinaires	<ul style="list-style-type: none"> • Interactif • Communication des valeurs et cultures • Débattre • Cibler les candidats motivés et spécialisés • Image d'ouverture pour l'entreprise 	Cout de développement
Jeux en ligne	Élargir le terrain de	Cout de développement

recherche Repérage des candidats potentiel Image employeur positive	Temps accorder par les managers de l'entreprise
--	--

L'entreprise se trouve dans l'intérêt de diversifier les canaux de la communication de son offre Rh, il est essentiel pour l'entreprise de mener des campagnes Rh hors site institutionnel, elle doit faire gage d'une présence dans les réseaux sociaux afin de traquer les jeunes Y dont les profits sont plus disponibles sur les plates-formes 2.0.

L'usage des outils 2.0 dans les processus Rh ne peut être efficace que si toutes les composantes de la fonction Rh y adhèrent, et considère ses outils comme porteurs de valeur ajoutée.

Conclusion

Dans ce mémoire nous avons évalué la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh. En effet notre recherche a été réalisée dans le cadre d'un stage au sein du département des ressources humaines de la multinationale Vivo Energy Maroc.

L'objectif de notre enquête qualitative était d'apporter un état des lieux sur les caractéristiques de la génération Y, le regard porté par la fonction Rh sur cette génération et également évaluer le rapport de la génération Y et la fonction Rh aux outils 2.0. Notre recherche s'inscrit dans les éléments constitutifs des stratégies de l'entreprise, notamment la stratégie du département Rh qui vise à améliorer les deux axes suivants :

1. Bien qu'il représente le 5ème secteur le plus convoité par les candidats, le secteur des hydrocarbures jouit d'une réputation moyenne sur le marché. Il apparaît comme celui qui offre le moins de perspectives d'évolution de carrière, et où l'ambiance de travail n'est pas la meilleure, comparativement aux autres entreprises citées. Vivo Energy doit donc axer ses efforts sur la communication de sa politique RH. L'entreprise doit œuvrer à l'amélioration de sa marque employeur sur le marché de l'emploi.

2. L'un des facteurs d'attractivité les plus cités par les candidats est la rémunération. Vivo étant classé en 14ème position devra également travailler sur ce point pour pouvoir attirer les candidats.

Selon notre recherche, la génération Y reste une génération à caractère spécifique, elle exprime de fortes attentes à l'entreprise, elle se montre très exigeante. D'où l'intérêt pour la fonction Rh d'adapter l'offre Rh. Pour ce faire l'usage du marketing Rh et la marque employeur sont des outils qui permettent de cibler cette génération.

De plus l'arrivée de la génération Y en entreprise peut être révélatrice des changements, notamment la confrontation intergénérationnelle qui présente des enjeux pour la fonction Rh, à savoir la coopération, la collaboration et la cohabitation entre les générations.

La génération Y et la fonction Rh partage la même perception vis-à-vis des outils 2.0. A leurs yeux, les outils 2.0 notamment les réseaux sociaux sont devenus indispensables, d'usage quotidien et régulier.

Il est à noter que les jeunes issus de la génération Y sont légèrement en avance en matière de connaissance de ces outils et y montre un fort attachement par rapport à la fonction Rh.

La génération Y montre une attraction vis-à-vis de l'usage des outils 2.0, utilise les outils 2.0 de manière permanente dans leur vie quotidienne et n'hésite à en faire un usage professionnel, notamment en matière de recherche d'emploi. Par leur caractère gratuit, ces outils se trouvent à la portée de cette génération, qui leur permet d'en faire des canaux pour véhiculer leur marque personnel (présentation de soi), accéder aux offres d'emploi, rentrer en contact avec la fonction Rh qui autrefois était inaccessible.

Du côté de la fonction Rh, le rapport étroit de la génération Y avec les technologies de l'information et communication incite les professionnels Rh à repenser leur processus en mettant en avant des dispositifs innovants pour mieux répondre aux attentes de cette génération et surtout les attirer, fidéliser et retenir.

Les constats qui émanent de notre recherche, nous laissent observer que les outils 2.0, particulièrement les réseaux sociaux sont fort convoités par les jeunes de la génération Y dans la recherche d'emploi, nous remarquons que l'ensemble des cadres et employés interviewés ont trouvé leur premier travail grâce aux outils 2.0. Les chercheurs d'emploi donnent également privilège au 2.0 dans la recherche d'emploi.

En ce qui concerne la fonction Rh, celle-ci utilise bien les outils 2.0. Mais leur utilisation se limite seulement au processus de recrutement en interne via l'intranet institutionnel et en externe sur base des réseaux sociaux professionnels (Viadeo, linkedin). Par contre, l'usage des outils 2.0 dans le développement de la marque employeur reste peu voire non exploité.

À travers ces constatations, il est pertinent pour l'entreprise de mettre en place des stratégies Rh basées sur une approche relationnelle. Afin de pouvoir toucher les jeunes collaborateurs, le marketing Rh donne les outils nécessaires pour attirer, fidéliser et retenir cette génération.

L'usage des outils 2.0 par la génération laisse entendre l'intérêt croissant pour l'entreprise d'assurer une présence sur les outils 2.0 à la fois en interne et en externe de l'entreprise.

Développer une marque employeur 2.0, intégration des médias sociaux dans les missions Rh s'avère des stratégies porteuses de facilités pour s'adapter aux spécificités de la génération Y, pour attirer les candidats, ou encore renforcer les liens en interne dont le but de motiver, fidéliser, retenir les collaborateurs.

Références Bibliographiques:

- Abrioux, F., et Abrioux, Bruno.(2012). Comment nuancer l'approche générationnelle des attitudes au travail ? .*RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise* (4), 91-109.
- Audet, M. (2004) .La gestion de la relève et le choc des générations », *Gestion* (29), 20-26
- Azzouz, M.,et Bidan, M.(2013).Le rôle de la formation dans l'acceptation de l'intranet 2.0 : le cas d'un établissement bancaire français . *Vie & sciences de l'entreprise* (195 - 196), 164-196.
- Balmissse, G., et Ouni, A. (2009). Du Web 2.0 à l'entreprise : usages, applications et outils. Paris, Hermès ,238 p.
- Barrow S., Mosley R. (2005). *The Employer Brand : Bringing the Best of Brand Management to People at Work*.Londres: Wiley.
- Benraïss-Noailles,L.,et Viot,C. (2012) . Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement .*Revue française de gestion*, (224), 125-138.
- Bertrand Jaume,C.(2012). Les réseaux sociaux et l'entreprise. France : Editions Démos ,122p.
- Blague.C.,etFayon,D.(2010) . Facebook, twitter et les autres ... intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise .Paris : Pearson.
- Bommelaer, H. (2005).*Trouver le bon job grâce au Réseau*. Eyrolles.
- Bommelaer,H.(2007).*Booster sa carrière grâce au Réseau* . Eyrolles.
- Brabet, J. (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris :Economica,
- Brillet Franck et al. (2013).Prospective du management des ressources humaines face au comportement des jeunes salariés très qualifiés .*Management & Avenir*, (63), 57-80.
- Caroline Politi, 2010. Les RH doivent investir les réseaux sociaux. http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/les-rh-doivent-investir-les-reseaux-sociaux_857657.html(consultés le 2/03/2015)
- Charrière, V et al. (2014).L'impact des réseaux sociaux et des compétences émotionnelles dans la recherche d'emploi : étude exploratoire. *Management & Avenir* (68), 137-163.
- Claire Chevrier ,2006. De l'importance de cultiver un réseau relationnel .<http://www.01net.com/editorial/300559/carriere/de-l-importance-de-cultiver-un-reseau-relationnel/> de, revue 01 Informatique (n° 1838), le 06/01/2006.
- Delobbe, N. (2006). Comment gérer les carrières aujourd'hui ? Dans : C. Levy-Leboyer, M.Huteau, C. Louche, J-P. Roland (Eds.) *RH, les apports de la psychologie du travail*. Management des Organisations, pp 151-174.
- Dubois, D., et Pelletier, E.(2011). Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel .*Gestion* 3 (36), 5-15.
- Emilie Vidaud. (2011). Réseaux d'entreprise, être ou ne pas être RH 2.0. http://www.lepost.fr/article/2011/03/30/2450729_reseaux-d-entreprise-etre-ou-ne-pas-etre-rh-2-0.html. (consultés le 15/02/2015)

- Enquête de Viadeo (2010). Les réseaux sociaux professionnels, leaders de l'emploi et de la mise en relation professionnelle. <http://blog.viadeo.com/fr/reseaux-sociaux-professionnels-leaders-emploi-mise-en-relation-professionnelle/2010/06/15/>
- F.Pichault et M.Pleyers, (2010). Pour en finir avec la génération y, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010pichault-pleyers.pdf>. Consultés le (20/05 /2015)
- Focus Rh. Les réseaux sociaux professionnels en vogue auprès des RH ? <http://www.focusrh.com/recrutement/sites-emploi/a-la-une/les-reseaux-sociaux-professionnels-en-vogue-aupres-des-rh.html>. (Consulté le (24/01/2015).
- Fournier, M. (2012). La génération Y va-t-elle réinventer le monde ? .Sciences humaines 2 (234), 8-8.
- Girard, A., et Fallery,B.(2009) . E-recruitment: new practices, new issues. An exploratory study. *Human Resource Information System*, (T. Boudarouk and H. Ruel) 39-48.
- Girard, A ., Fallery,B ., Rodhain ,F.,et MRM – CREGOR . (2011).Médias Sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement. France : 16 ème Congrès de l'AIM, St Denis de La Réunion.
- Gravel, A. (2014). La présentation du style de gestion : l'avantage distinctif pour l'attraction et la rétention du personnel .*Gestion* (39), 80-93.
- HERSCHKORN, Eric. BARRABE, Patrick. (2007). Business Social Networking : run yournetwork 2.0. creative commons. Marseille. <http://socialnetworkforbusiness.blogspot.com> consulté le 4 juillet 2014).
- Hubert Guillaud.(2014).Les réseaux sociaux professionnels aident-ils à trouver un emploi ? . <http://internetactu.blog.lemonde.fr/2014/11/29/les-reseaux-nous-aident-ils-a-gerer-les-transformations-du-travail/> . (Consulté le 10/01/2015).
- Igalens, J. (1997). Segmentation sociale et gestion des ressources humaines .Paris : tome 3. Economica.
- Jocelyne, R. (2005) .Gestion des ressources humaines, stratégies et leadership. *Personnel &gestion*, .8-11
- Lefebvre, A. (2005).Les réseaux sociaux : Pivot de l'internet 2.0. Paris : MM2 Editions.
- Lee, I. (2005). The Evolution of E-Recruiting: A Content Analysis of Fortune 100 Career Web Sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 3(3), 57-68.
- Liger, P. (2013). Le marketing Rh : attirer, intégrer et fidéliser les salariés. Paris : 3 édit .Dunod,192 p
- Martin G., Reddington M., Kneafsey M. B.,& Sloman ,M. (2008). Web 2.0 and
- HRM: A Discussion Document. CIPD (<http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/38b8f4b5-e83c-4d64-b340-3bb51da681bb/0/web20andhumanresources.pdf>).
- Mcdonald M., et Dunbar, M. (2004).Market segmentation. BUTTERWORTH HEINEMANN ,512p
- Marc Mousli(2010). Les réseaux sociaux « professionnels » sur Internet, un outil puissant de recrutement. <http://www.alternatives-economiques.fr/les-reseaux-sociaux-->

-professionnels---sur-internet—un-outil-puissant-de-recrutement fr art 634 49387.html.

- MORILLON, L.(2006) .Marketing interne et écoute des salariés dans un service de communication : entre reconnaissance de sujet et manipulation d’objet. *Market Management, Marketing et Communication*, n°4.
- Mullenders, A. (2009). E-DRH.Outils de gestion innovant. Bruxelles : De Boeck Université.
- Nahon, S .,et Taskin,L.(2009). E drh. enjeux et perspectives : informer, collaborer, et impliquer. Liège: Edipiro .
- Nathalie Tran. (2010). Les réseaux sociaux, efficaces et pas chers. <http://www.usinenouvelle.com/article/les-reseaux-sociaux-efficaces-et-pas-chers.N125527>. Consulté le (10/09 /2014).
- Paillé, P. (2004) La fidélisation des ressources humaines .Paris : Economica.
- Panczuck, S., et Point, S. (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines .Broché : Editions d’Organisation
- Panczuk, S., et Bergada,M .(2011). La Net Génération dans l'entreprise ou La nouvelle donne d'Internet dans le monde du travail .Bruxelles : De Boeck, 192 p.
- Pitelet,D .(2007) .La nouvelle parole de l’entreprise : essaie sur le marketing sociale .Medialivre , 230p
- Philipe,L. (2013). Marketing Rh : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés. Paris : Editions Dunod ,216 p.
- Tulasi, V., & Rao Hanumantha, P.(2012). Employer Brand in India: A Strategic HR Tool for Competitive Advantage.Advances in management, pp 23-27.
- Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions : The Next Agenda For Adding Value And Delivering Results.Boston : Harvard Business School Press.
- Ulrich, D .,& Brockbank, W .(2005) .The HR value Proposition .Harvard Business Press, 316p
- Yao, N. (2011) .Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France .*Communication & Organisation* (40), 59-70.