

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Comment les Big Four peuvent-ils attirer les jeunes des générations Y et Z en développant leur marque employeur et ce principalement via les réseaux sociaux, tel que LinkedIn ?

Auteur : Manon Waermoes
Promoteur(s) : Sandrine Agie De Selsaeten
Année académique 2022-2023
Master [120] en communication, à finalité spécialisée : communication
stratégique des organisations

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Mme Sandrine Agie De Selsaeten, de m'avoir épaulée tout au long de la réalisation de ce mémoire. Ses recommandations m'ont été précieuses.

Je souhaite remercier ensuite tous les intervenants, jeunes travailleurs et professionnels des ressources humaines, sans qui la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible. Merci à tous d'avoir pris le temps de répondre à mes questions et de m'avoir orientée dans ma recherche de contacts.

J'accorde également mes remerciements à mes parents, mes proches et amis qui m'ont encouragée tout du long et guidée dans les moments de doute.

Et enfin un grand merci à mes différents relecteurs.

TABLE DES MATIERES

1	<i>Introduction</i>	4
2	<i>Etat de l'art</i>	10
2.1	Big four	11
2.1.1	Qui sont les Big Four ?	11
2.1.2	Les conditions de travail	13
2.2	Recruter Les jeunes diplômés	15
2.2.1	Caractéristiques de ces générations	15
2.2.2	Le recrutement des jeunes Y et Z : un défi et une opportunité pour les entreprises	17
2.3	Employer branding	21
2.3.1	Définition	22
2.3.2	Les dimensions associées à l'Employer Branding	22
2.3.3	Les bénéfices de l'Employer Branding	24
2.3.4	Les conséquences de l'Employer Branding	25
2.3.5	Construire sa marque employeur	26
2.3.6	Le rôle des RH et la notion de Marketing RH	27
2.3.7	La communication au service de l'Employer Branding	28
2.4	Réseaux sociaux	32
2.4.1	La présence de l'entreprise sur les réseaux	32
2.4.2	Le recrutement digital ou e-recrutement	33
2.4.3	L'e-réputation	34
2.4.4	LinkedIn	34
3	<i>Recherches empiriques</i>	36
3.1	Dispositifs méthodologiques	36
3.1.1	Recherches qualitatives	36
3.1.2	Recherches quantitatives	37
3.1.3	Méthode d'analyse de LinkedIn.	37
3.2	Présentation des Résultats	39
3.2.1	Résultats des recherches qualitatives	40
3.2.2	Résultats des recherches quantitatives	46
3.2.3	Résultats des publications LinkedIn	49
3.3	Discussion	52

3.3.1	Discussion des résultats et recommandations	53
3.3.2	Limites	59
4	<i>Conclusion</i>	61
5	<i>Bibliographie</i>	66
6	<i>Annexes</i>	69
6.1	Guide d'entretien	69
6.2	Questionnaire de recherche	70
6.3	Retranscription des ITW	74
6.4	Résumé des réponses aux questionnaires	88

1 INTRODUCTION

Trois mille, c'est le nombre de nouveaux collaborateurs que l'ensemble des quatre plus grands cabinets d'audit financier et de conseils préoyaient d'accueillir en Belgique pour 2022 (Consultor, 2021). Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), KPMG et Ernst & Young (E&Y), aussi surnommés Fat Four ou Big Four, ont une place importante sur le marché financier mais également de l'emploi.

Les Big Four recrutent chaque année un grand nombre de nouveaux collaborateurs. Ils sont d'ailleurs reconnus pour avoir un taux de rotation du personnel élevé. En 2016, les quatre cabinets accueillait à eux seuls 790 nouveaux travailleurs sur le territoire luxembourgeois (Haid, 2019-2020). Ces organisations internationales sont constamment confrontées au défi d'attirer de nouveaux collaborateurs. Les besoins en recrutement ciblent généralement les métiers de services comme l'expertise comptable, l'audit et le conseil en transactions. Pour ce type de fonctions, les Big Four sont particulièrement à la recherche de jeunes sortant des universités et écoles supérieures. Ces quatre cabinets sont leaders dans leur domaine et se font mutuellement concurrence au vu des profils similaires dont ils ont besoin. Au regard de cette situation, les départements des Ressources Humaines (RH) font face à des challenges importants pour réussir à capter les ressources dont ils ont besoin. Ils doivent donc créer une offre unique se différenciant positivement de leurs concurrents (Guillot-Soulez & Chastenet, 2021).

Malgré leur présence à l'international, leur réputation n'est pas nécessairement bonne. De fait, les Big Four sont souvent perçus négativement de par leur vision spécifique du monde du travail. On y observe une déontologie forte, une évaluation constante des performances, un statut des travailleurs marqué par des grades hiérarchiques stricts et un système d'évolution caractérisé par le « up or out » (Berland, 2018). Néanmoins, au vu de la quantité d'embauches effectuées chaque année par ces entreprises, cela ne semble pas freiner totalement les jeunes à y postuler. On observe effectivement que ces entreprises exercent un pouvoir d'attraction élevé,

malgré des tâches destinées aux jeunes souvent peu attractives (Berland, 2018). Mais quels sont alors les arguments qui attirent tant les candidats ?

La jeunesse actuelle fait partie des générations Y (1980 – 2000) et Z (2000 – ...), qui représente les talents d’aujourd’hui. Soit ces jeunes sont sur le marché du travail depuis quelques années, soit ils sortent progressivement des écoles supérieures et universités. C’est face à ces nouvelles générations que les Big Four doivent agir. Leur intégration dans la vie professionnelle est donc devenue un nouvel enjeu stratégique pour ces organisations.

Le monde évolue constamment, nos modes de vie changent et fatalement les générations, elles aussi, se transforment. Les mutations fréquentes de la société de consommation, des technologies, de la sphère économique et du monde politique, sont sans conteste la cause de leur transformation et permettent de comprendre leur vision du travail. Celle-ci se confronte à celle de leurs prédécesseurs. C’est donc à tous les niveaux qu’il est nécessaire de se remettre en question afin de ne pas les perdre en chemin : culture, valeurs, management, relationnel, etc (Ollivier & Tanguy, 2017).

Leurs caractéristiques et modes de fonctionnement poussent les ressources humaines à revoir leurs pratiques et notamment en matière d’Employer Branding. Selon une étude, le principal défi lié au recrutement est la difficulté de trouver les compétences adéquates, d’où le besoin de développer une bonne marque employeur pour attirer les talents (Bladier, 2016).

Julie Bevacqua (s.d.), présidente de Rise, a dit *“Afin de créer une expérience enrichissante pour les employés, vous devez comprendre ce qui compte le plus pour votre personnel.”* S’adapter et comprendre qui ils sont est inévitable si l’on souhaite renforcer sa visibilité et augmenter son attractivité.

Une bonne image de marque employeur renforce donc l’attrait de l’entreprise et facilite ainsi le recrutement, en particulier vis-à-vis des individus les plus talentueux (Guillot-Soulez & Chastenet, 2021). Les entreprises font dès lors appel à une forte créativité et imaginent de nombreux avantages afin de se démarquer de la concurrence et attirer les jeunes demandeurs d’emploi : publicité, communication, programmes d’embauche, culture d’entreprise

harmonieuse, formations, perspectives de carrière. Les raisons d'un tel déploiement sont stratégiques lorsque le talent d'un individu peut permettre à l'entreprise de se démarquer (Bladier, 2016).

Par ailleurs, la marque employeur ne représente pas des actions basiques ponctuelles, mais bien une démarche pensée stratégiquement sur base de réflexions organisationnelles pour faire de l'entreprise un employeur de choix (BOSA, 2012). La campagne d'une bonne marque employeur prend en compte différentes dimensions : culture d'entreprise, valeurs, identité, image de marque, notoriété et réputation. Celles-ci sont liées entre-elles et contribueront à l'élaboration de messages clés. Les messages doivent être porteurs de sens tout en étant cohérents avec la réalité. Un grand nombre d'outils peuvent être employés afin de les diffuser. Les canaux digitaux jouent notamment un rôle clé car ils sont en parfaite adéquation avec notre époque et donc avec les jeunes des générations Y et Z.

La transformation digitale des entreprises est au coeur de l'évolution de notre ère. Ancrée dans l'utilisation des technologies numériques, cette implémentation du digital implique des modifications des modes de travail, des organisations, des relations avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, etc.

Ces modifications induisent, notamment dans le domaine des ressources humaines, une guerre des talents dans le cadre de la recherche de profils professionnels et ce, au vu des changements des mentalités, de l'évolution des métiers et de la culture d'entreprise. Ces différentes transformations digitales invitent l'entreprise à se repositionner et à se remettre en question, tout comme le rôle des RH. Ces derniers identifient entre autres l'attractivité, via l'Employer Branding, et la gestion des talents (Diard et al., 2020).

Les ressources humaines voient notamment déplacer leurs procédures de recrutement vers les réseaux sociaux. En France, c'est plus de 50 % des organisations qui y ont recours (Bladier, 2016). La définition et la promotion de la marque employeur sur les réseaux sociaux est devenue un nouvel enjeu

pour les DRH. Le pari est tel que des compétences marketing sont de plus en plus attendues des responsables RH (Bladier, 2016).

Quoi de plus important comme média social que LinkedIn ; le plus grand réseau professionnel au monde. Il permet, notamment pour les RH, d'identifier les professionnels et de poster des offres d'emploi. C'est un outil de recrutement mais également de marketing RH permettant de recruter les meilleurs. En 2012, un article de L'Écho mentionnait que selon plusieurs grands groupes ; ne pas être présent sur LinkedIn pouvait être préjudiciable pour leur valeur professionnelle (Bladier, 2016).

Sur base de l'ensemble de ces éléments, nous sommes amenés à nous demander comment font ces entreprises pour mettre en avant leur marque employeur et pour attirer les jeunes issus des générations Y et Z ? Et quelle stratégie communicationnelle utilisent-elles sur les réseaux sociaux afin d'attirer les jeunes diplômés et travailleurs ?

En définitive, l'interrogation fondamentale de ce mémoire est « Comment les Big Four peuvent-ils attirer les jeunes des générations Y et Z en développant leur marque employeur et ce principalement via les réseaux sociaux, tel que LinkedIn ? »

Afin de répondre à cette problématique, ce travail s'articule autour de deux grandes parties : l'état de l'art et les recherches empiriques. Tout d'abord, nous faisons un état des lieux de la littérature existante afin de se rendre davantage maître du sujet tout en approfondissant et en clarifiant les connaissances.

En première partie, dans l'état de l'art, on analysera **les quatre cabinets d'audit**, Deloitte, E&Y, KPMG et PwC. Ils seront ainsi consultés afin de comprendre plus en détails le type de services qu'ils proposent et plus particulièrement leur fonctionnement interne en termes de ressources humaines et conditions de travail.

Ensuite, le travail se dirige vers **les générations Y et Z**. Ces jeunes diplômés et travailleurs d'aujourd'hui représentent un nouveau défi pour le marché de

l'emploi via leurs caractéristiques spécifiques. Celles-ci sont abordées en détails afin de comprendre réellement qui ils sont. Une fois ces bases posées, nous sommes plus habilités à comprendre leur vision du travail, de l'entreprise et du management. Ceci nous amène vers différents facteurs identifiés par eux comme importants tels que l'ambiance de travail, les relations sociales et les perspectives d'évolutions qui peuvent s'avérer décisives dans leur choix d'un employeur.

Par après, on évoquera le domaine communicationnel au travers de l'**Employer Branding** afin de comprendre comment les Big Four approchent ces jeunes. Celui-ci est défini et approfondi au travers des dimensions qui le compose. Pour mieux cerner ce concept, on développe également ses bénéfices, ses conséquences positives et négatives ainsi que sa construction. L'Employer Branding étant un domaine RH et communicationnel, nous faisons le lien entre ceux-ci afin d'y expliquer son importance.

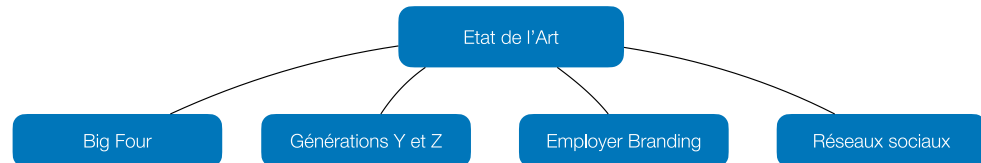
Une fois ces différentes parties déchiffrées, il sera évident de glisser vers un outil au service de l'Employer Branding que sont les « **réseaux sociaux** ». Inscris sur un terrain peuplé de jeunes qui sont nés dans une société digitale, les médias sociaux sont, incontournables. En associant marché de l'emploi et digital, nous nous penchons sur « le » média professionnel : LinkedIn.

Une fois l'état de l'art établi, en seconde partie, les recherches empiriques amorceront les démarches visant à la collecte de données. Afin de faire preuve de rigueur, nous établissons les méthodologies à adopter. L'enquête empirique consiste en trois recherches qualitatives et quantitatives. La première étude est qualitative et interroge un professionnel des ressources humaines provenant de chaque Big Four. Dans un second temps, un questionnaire est transmis à trente-cinq jeunes travaillant depuis peu au sein d'un Big Four. Il nous permet ainsi de recueillir des données quantitatives auprès des jeunes. Enfin, nos recherches empiriques sont clôturées par une observation des publications de chaque Big Four postées sur la plateforme LinkedIn.

Une fois les recherches effectuées, les résultats de chacune d'entre elles sont présentés afin de faire un état des lieux permettant de les analyser dans le dernier chapitre « discussion ». Nous répondons à la question de recherche en confrontant littérature scientifique et résultats empiriques.

2 ETAT DE L'ART

La question de recherche proposée dégage quatre grands concepts théoriques qui sont détaillés tout au long de cet état de l'art. Ce dernier permet de dresser un panorama des savoirs actuels des disciplines étudiées.



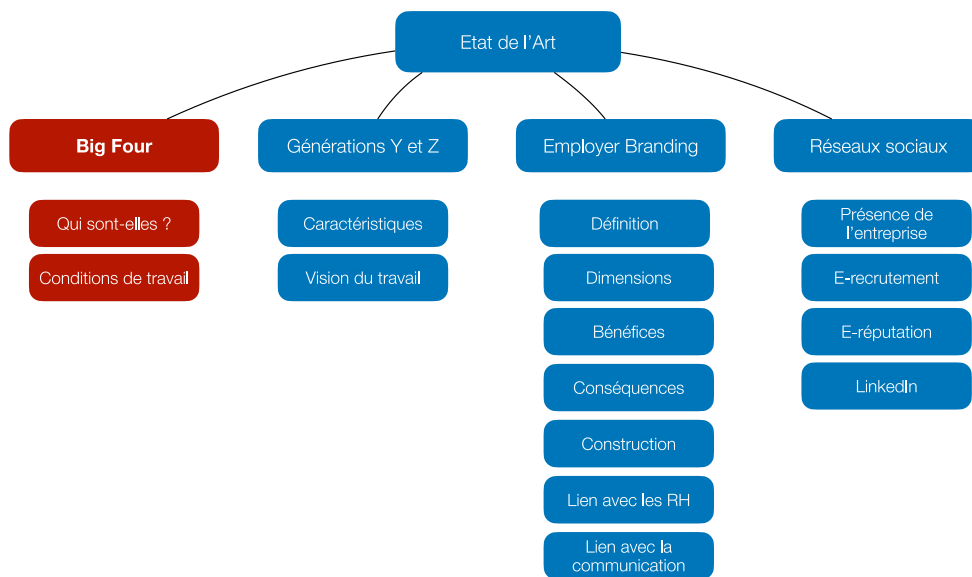
Tout d'abord, nous contextualiserons les quatre entreprises associées à la notion de Big Four ; y seront également exposés leur vision ainsi que les conditions de travail.

De son côté, le second chapitre permettra d'appréhender la cible que sont les générations Y et Z. Deux auteurs en particulier, Ollivier et Tanguy (2017), aborderont en profondeur les caractéristiques de ces jeunes ainsi que leur vision du travail et leurs attentes vis-à-vis d'un employeur.

Suite à cela, le concept communicationnel qu'est l'Employer Branding pourra être défini et les dimensions pourront être abordées au regard des évolutions technologiques et du nouveau défi pour les organisations que représentent les nouvelles générations.

Les recherches théoriques insisteront notamment sur un outil non négligeable découlant de la marque employeur : les réseaux sociaux. Plateformes incontournables de notre société, elles poussent les communicants à faire appel à leur créativité et révèlent de nouvelles notions. En abordant le monde du travail et les réseaux sociaux, il n'est pas imaginable de passer à côté de l'application professionnel par excellence : LinkedIn. La plateforme comprend également ses propres pratiques en matière d'Employer Branding.

2.1 BIG FOUR



Deloitte, E&Y, KPMG et PwC sont les quatre plus grands cabinets d'audit internationaux d'où leur nom de « Big Four ». Ils sont des acteurs majeurs du secteur de l'audit et du conseil.

Comme présenté dans la problématique, leur perception sur le marché du travail a tendance à être négative du fait de conditions de travail particulières, lesquelles sont développées plus loin.

Ce premier chapitre, permet de découvrir ces gros acteurs du marché financier et de l'emploi et donc de poser le contexte dans lequel va s'instaurer l'ensemble du mémoire.

2.1.1 Qui sont les *Big Four* ?

« Big Four » désigne les quatre cabinets d'audit et de conseil leader au niveau international, à savoir : Deloitte, E&Y, KPMG et PwC. Leur leadership mondial s'impose avant tout via trois métiers : l'audit comptable, l'expertise comptable et le conseil en transaction.

Le tableau, ci-dessous, reprend les chiffres d'affaires (2021) de ces grandes organisations (Guillot-Soulez & Chastenet, 2021).

Cabinet	Chiffre d'affaires Monde	Chiffre d'affaires France	Effectifs Monde	Effectifs France
Deloitte	38,8 milliards \$	1,2 milliards € (France et Afrique francophone)	264 000	11 300
EY	31,4 milliards \$	1 milliard €	247 570	4 650
KPMG	26,4 milliards \$	981 millions €	198 000	9 000
PwC	37,7 milliards \$	896 millions €	236 000	4 500

Ces entreprises dites de services financiers professionnels se dissocient des organisations traditionnelles au travers de trois caractéristiques :

- Une expertise intellectuelle avec la maîtrise d'un savoir complexe par une force de travail diplômée et intellectuellement douée. Les salariés sont donc généralement des diplômés conscients de leur rareté sur le marché ;
- Peu d'actifs immobilisés étant donné que les actifs sont les employés qui travaillent pour la structure ;
- Une structure professionnelle avec une main-d'œuvre en général regroupée, encadrée et contrôlée par des normes et une gouvernance fondée sur un groupe d'associés « partenaires » dans la mesure où le capital de l'entreprise est possédé par des associés issus de l'entreprise et cooptés par leurs pairs au terme d'un parcours exigeant.

Ces caractéristiques des Big Four permettent de mettre en évidence l'importance du capital humain qui est au cœur des activités proposées par ces organisations. Il est donc essentiel pour elles de réussir à attirer, motiver et fidéliser les salariés (Guillot-Soulez & Chastenet, 2021).

L'organisation des cabinets d'audit est basée sur un processus exigeant de carrière pyramidale. Il est appuyé sur le recrutement, la formation, l'évaluation et la promotion annuelle des collaborateurs, par différents grades ; d'assistants (ou juniors), de chargés de missions (ou seniors), de directeurs (ou managers), et leur possible nomination au rang d'associé de l'enseigne. Le principe d'évolution interne des Big Four repose ainsi sur la notion de « up or out ». Chaque étape de la carrière des auditeurs

s'accompagne d'un système d'évaluation individuel permettant de les classer en fin d'année (Stenger, 2015).

2.1.2 Les conditions de travail

Une recherche menée aux Etats-Unis s'interroge sur les facteurs influençant la décision d'intégrer un Big Four ; via cette dernière, ils identifient des avantages et inconvénients (Bagley et al., 2012).

	Échantillon d'étudiants (N=34)	Échantillon d'employés de cabinets (N=263)
Avantages à travailler dans un Big Four		
Prestige	53 %	74 %
Rémunération et avantages sociaux	50 %	34 %
Réseaux/opportunités d'emploi futures	47 %	38 %
Gros clients	38 %	43 %
Meilleure formation	29 %	25 %
Expérience variée	24 %	20 %
Opportunités d'expériences internationales	21 %	17 %
Meilleures ressources	18 %	25 %
Mobilité/plus de bureaux	-	13 %
Opportunités de voyager	-	13 %
Opportunités pour se spécialiser	-	6 %
Inconvénients à travailler dans un Big Four		
Trop d'heures	65 %	61 %
Stressant/trop compétitif	59 %	28 %
Environnement de travail (moins amical)	41 %	27 %
Moins d'exposition à toute la procédure d'audit	21 %	-
Trop de déplacements	18 %	31 %
Grands bureaux	18 %	15 %
Trop peu d'opportunités de carrière et d'avancement	9 %	19 %
Expérience moins variée	-	38 %
Gros clients	-	11 %
Rémunération et avantages sociaux	-	6 %
Peu de bureaux	-	4 %

Six avantages et inconvénients sont dès lors mis en avant : prestige de l'entreprise, salaire et rémunération, reconnaissance liée au fait de travailler, atmosphère de l'entreprise/niveau de stress élevé ou faible ; ambiance sérieuse ou détendue ; équilibre vie privée/ vie professionnelle.

Les personnes se dirigeant vers les Big Four les considèrent comme plus « prestigieuses » et offrant d'excellentes formations. Tandis que les autres cabinets seront préférés pour leur atmosphère au sein de l'entreprise (en

termes de stress) et l'équilibre vie privée/vie professionnelle (Guillot-Soulez & Chastenet, 2021).

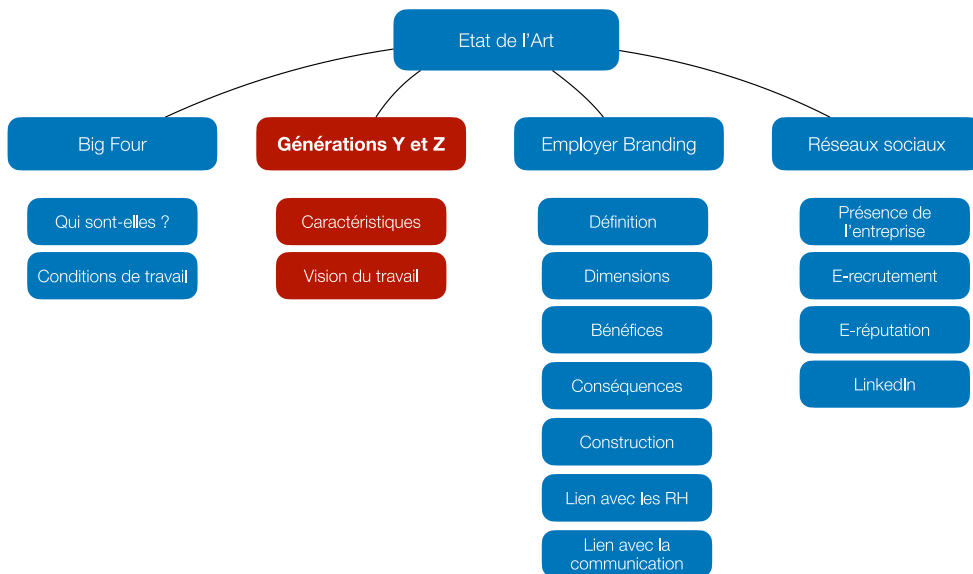
A travers son étude sur les raisons poussant les individus à travailler dans les Big Four, Stenger (2015, 2017) souligne le caractère particulier des conditions de travail au sein de ces derniers : activités contraignantes, apprentissage long et pénible, carrières incertaines, probabilité très faible d'accéder au sommet de la pyramide hiérarchique. Ces caractéristiques se reflètent, comme cité précédemment, dans un modèle RH dit « up or out ». Ce système reflète l'engagement de ces derniers et leur valeur sociale. De plus, un effet de compétition entre les auditeurs s'installe permettant un contrôle social pour l'organisation et un sentiment de prestige pour les travailleurs (Guillot-Soulez & Chastenet, 2021).

Stenger a également recensé les conditions de travail positives et négatives des Big Four.

Éléments positifs	Éléments négatifs
- Formation par l'entreprise - Formation par leurs supérieurs (transmission du métier) - Expérience, apprentissage - Promotion rapide - Possibilité de carrière jusqu'au sommet (associé) - Prestige de l'entreprise - Expérience 'carte de visite' (prestige sur le CV, transition vers d'autres opportunités de carrière) - Multiplicité et variété des missions - Intérêt intellectuel du métier - Rémunération attractive - Méthodes de travail rigoureuses - Travail en équipe et répartition des tâches	- Activités contraignantes - Activités et tâches répétitives (moindre intérêt du travail) - Un fort engagement source de tensions psychiques et physiques - Fatigue liée aux horaires de travail importants ; travail la nuit et le week-end... - Sacrifice de la vie personnelle ; sentiment de perte de contrôle de sa vie - Stress, pression - Surcharge de travail - Nombreux déplacements - Métier aride - Carrière incertaine - Chances d'accéder au sommet de la pyramide très faibles - Compétition - Évaluations récurrentes - Organisation très hiérarchique - Organisation physique de l'espace de travail (<i>open space</i>, bruit, proximité, manque d'espace...)

Il est important de notifier que ces entreprises sont constamment évoquées comme un tout. Il n'a pas été question d'évoquer des différences entre-elles (Guillot-Soulez & Chastenet, 2021).

2.2 RECRUTER LES JEUNES DIPLÔMÉS



D'un point de vue démographique, les générations Y et Z deviendront dans les années à venir la grande majorité de la population sur le marché de l'emploi. Dès lors, se concentrer sur une ou plusieurs générations dites stratégiques en tant qu'entreprise est devenue pratique courante.

Le recrutement des jeunes diplômés est devenu un enjeu clé pour les organisations et particulièrement dans une époque où les talents sont considérés comme rares. Adopter des pratiques spécifiques en termes d'Employer Branding devient alors évident au vu de leurs codes et valeurs qui leurs sont propres (Barolat, 2019).

Les jeunes travailleurs sont à la recherche d'authenticité. Dès qu'ils se trouvent dans une ambiance de travail « constructive », ils sont impliqués, motivés et prêts à se révéler. Le management doit être capable d'adopter le même niveau d'implication tout en mettant en valeur l'emploi et en exprimant clairement les attentes, contraintes et règles. La relation avec le jeune se construit durant le processus de recrutement au travers d'une cohérence, d'un engagement et de la clarté dans les propos (Ollivier & Tanguy, 2017).

2.2.1 Caractéristiques de ces générations

La génération Y représente les personnes nées entre 1980 et 2000. Les enfants de cette génération sont considérés comme plus gâtés, de part un nouveau principe mis en place « l'enfant est à égalité avec l'adulte » de Françoise

Dolto (Khodorowsky, 2015). D'où leur besoin d'immédiateté et d'exigence pour le respect de leurs droits (Ollivier & Tanguy, 2017). La crise économique a fortement influencé leur génération : la mondialisation, les restructurations, les plans sociaux, la montée du chômage de la génération de leurs parents ont induit une méfiance envers les entreprises. L'écologie en est à ses débuts, mais devient également une évidence.

Les Y sont de nouveaux consommateurs avec des archétypes culturels et comportementaux tels que l'individualisme amenant à un nouveau marché publicitaire (Khodorowsky, 2015).

Ils adoptent des comportements qui leurs sont propres tels que (Ollivier & Tanguy, 2017) :

- Le désir de contribuer
- La confiance en soi et l'optimisme
- La recherche d'un projet de vie et de développement personnel
- Le besoin de validation
- L'attrait pour l'expertise et les compétences
- La tolérance aux différences

La génération Z ou les Milleniums sont les personnes nées à partir de l'an 2000 (Khodorowsky, 2015). Ayant grandi dans un contexte d'incertitude économique, d'attentats et de préoccupations environnementales ; ils sont une génération complexe. Contrairement à la génération précédente, ils ont le besoin de s'assumer notamment financièrement (Ollivier & Tanguy, 2017).

La littérature les décrit comme des personnes se prenant moins la tête que leurs prédécesseurs et comme étant d'éternels optimistes habités par le désir d'agir car pour eux tout est possible. Ils acquièrent très tôt une conscience des enjeux de la vie et savent qu'ils vont devoir saisir les opportunités qui s'offrent à eux pour réussir (Khodorowsky, 2015).

Nés dans un monde digital, ils ont le téléphone ancré dans leur main. C'est pourquoi, ils sont considérés comme hyperconnectés, ultra instantanés avec une culture du zapping.

Au niveau professionnel, ils ont différentes envies et besoins (Ollivier & Tanguy, 2017) :

- La recherche d'un équilibre avec leur vie privée
- Un goût pour l'entrepreneuriat et la création
- La quête d'employabilité
- Le partage et la collaboration.

De plus, ils sont considérés comme lucide, pragmatiques, soucieux de leur image et exigeant du traitement d'égal à d'égal.

2.2.2 Le recrutement des jeunes Y et Z : un défi et une opportunité pour les entreprises

Ces nouveaux salariés bousculent l'organisation hiérarchique traditionnelle. Auparavant, le management reposait sur un rapport de force dans lequel salarié et décideur posaient l'intérêt de travailler ensemble. Aujourd'hui, les jeunes étant conscients de la valeur de leurs connaissances et expertise, ce rapport se voit renversé, de même que leur vision de l'entreprise qui change sur de nombreux points (Ollivier & Tanguy, 2017).

A. Leur vision du travail

A l'instar des anciennes générations, les membres de la génération Y sont les premiers à refuser de vivre pour travailler, mais bien de travailler pour vivre. La vie personnelle prend alors une grande place dans leur projet de vie et leur carrière n'en est plus au centre. Ils excluent l'idée de se « sacrifier » pour leur vie professionnelle (Ollivier & Tanguy, 2017).

Les Z suivent le pas mais pour des raisons différentes. Ils sont conscients de la précarité de l'emploi à laquelle ils vont devoir faire face. Ils se préparent à cette réalité en sachant rebondir professionnellement pour ne pas être perdu en chemin (Ollivier & Tanguy, 2017).

Pour les jeunes, le travail est une opportunité et notamment celle de s'accomplir, de donner du sens à sa vie et de s'enrichir grâce au partage. Il est un moyen et non une fin. Dans cette quête de l'accomplissement, ils n'hésitent pas à entreprendre pour se réaliser (Ollivier & Tanguy, 2017).

B. Leur vision de l'entreprise

Il faut dire que cette vision du travail ne leur permet pas de se retrouver dans l'entreprise d'aujourd'hui. Pour attirer ces jeunes, il est idéal de mettre en avant le respect, la flexibilité, la coopération et la transparence. Si l'entreprise ne correspond à cette image, elle risque de rencontrer des difficultés dans l'attrait de ces derniers (Ollivier & Tanguy, 2017).

Ils n'attendent rien des employeurs, mais sont tout de même prêt à s'investir via le respect de leur contrat de travail (Ollivier & Tanguy, 2017).

C. Leur vision du management

Les nouvelles générations ont des attentes spécifiques dans leur rapport au management, tels que la disponibilité, l'accessibilité, l'honnêteté, la transparence, la confiance, l'écoute, l'ouverture d'esprit et la remise en question (Ollivier & Tanguy, 2017).

On observe une prédominance des compétences relationnelles sur l'organisation. Ils cherchent une ambivalence entre un encadrement via la fixation d'objectifs et une autonomie dans la réalisation des tâches (Ollivier & Tanguy, 2017).

Il est essentiel que le manager dispose d'aptitudes techniques afin d'apporter des solutions aux problématiques, de mobiliser et d'organiser les compétences au sein de l'équipe, ainsi que d'évaluer la qualité du travail fourni (Ollivier & Tanguy, 2017).

D. Ambiance et collaboration

Les nouvelles générations voient l'entreprise comme un collectif enveloppant les caractéristiques de chacun : cultures, origines, compétences, expériences, personnalités... afin de les mettre au service de cette collectivité (Ollivier & Tanguy, 2017).

Ces mêmes individus partagent et coopèrent davantage quand ils sont en concurrence. Leur vision du fonctionnement de ce système organisationnel est transversale (Ollivier & Tanguy, 2017).

Les jeunes accordent une grande importance à l'ambiance et aux relations sur le lieu de travail via l'inclusion dans chaque service et la découverte des autres collègues. Ils encouragent l'intégration et l'épanouissement professionnel (Ollivier & Tanguy, 2017).

Cette dynamique collective est porteuse de sens et contribue à la démonstration de la personnalité et des convictions de chacun. Il faut en faire une finalité. A cet effet, la création d'espace communautaire favorise le lien. Travailler quotidiennement dans une logique de projet pousse l'entreprise à évoluer en matière d'organisation du travail (Ollivier & Tanguy, 2017).

Mais l'équipe ne fonctionne pas toute seule. Le manager, tel un chef d'orchestre, mobilise les compétences et personnalités en aidant chacun à trouver sa place (Ollivier & Tanguy, 2017).

E. Compétences

Ambitieux et en quête de sécurité, 80% des jeunes cherchent prioritairement un contrat à durée indéterminé (CDI). Mais la « sécurité » ne concerne pas uniquement l'emploi mais également les perspectives d'évolution de carrière et le développement des compétences. Contrairement à leurs prédécesseurs, leur développement professionnel en termes de qualifications est aussi important que le reste et assure leur employabilité (Ollivier & Tanguy, 2017).

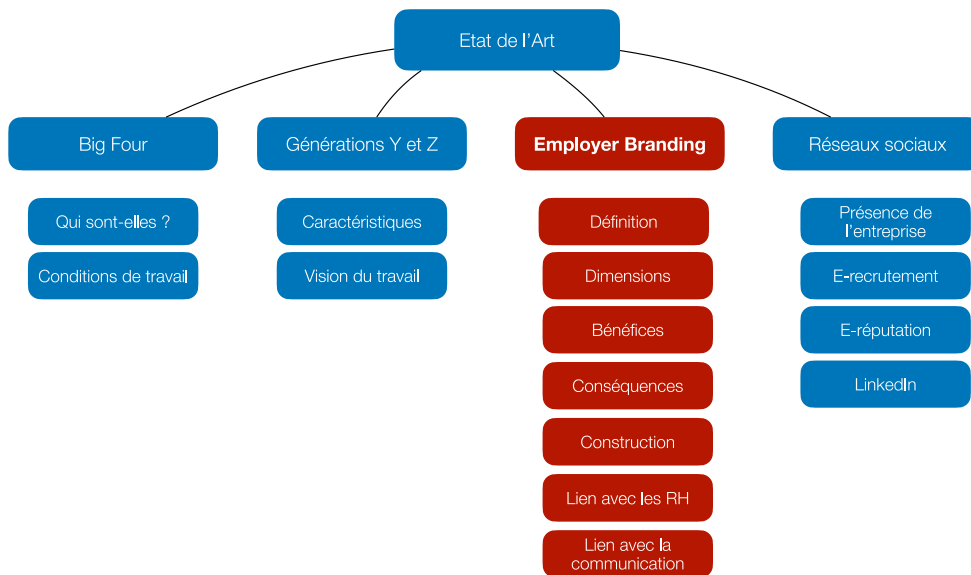
Les organisations doivent donc proposer des plans de formations attractifs, si elles souhaitent les attirer (Ollivier & Tanguy, 2017).

F. L'entreprise 2.0 – Les attentes

Finalement que signifie l'entreprise 2.0 pour les jeunes ?

- Du sens dans le travail
- Une entreprise dynamique et stimulante
- Une organisation horizontale et la décentralisation des activités
- Le capital humain au centre
- Des communautés
- Une évolution continue (Ollivier & Tanguy, 2017).

2.3 EMPLOYER BRANDING



L'exigence de ces nouvelles générations sur le monde du travail pousse les entreprises à mettre en place une stratégie pour attirer ces nouveaux talents. L'attractivité des entreprises est devenue déterminante et c'est par le biais de nouvelles campagnes de communication que les talents viendront à eux. Les organisations n'ont plus d'autres choix que de se réinventer afin de séduire les actuels et futurs collaborateurs. Il n'est plus question de publier uniquement des offres d'emploi (Vilcot, 2013). Dans cet objectif, l'un des leviers de communication utilisés dans les ressources humaines est la marque employeur ou l'Employer Branding.

La notion d'Employer Branding a pour la première fois été introduite par Simon Barrow et Tim Ambler dans les années 90. Elle se révèle de plus en plus pertinente pour les ressources humaines et les entreprises (Edwards, 2010).

Grâce aux éléments mis en évidence au précédent chapitre, les attentes et besoins du public sont connus. Ils sont un préalable permettant de pouvoir établir un plan, un message et des actions de communication permettant ainsi de renforcer une marque employeur.

2.3.1 Définition

La définition principale de la marque employeur provient de deux chercheurs, Ambler et Barrow (1996). Selon ces derniers, la marque employeur évoque « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée ».

Différents chercheurs semblent s'entendre sur le fait que la marque employeur exprime les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). L'objectif est donc de devenir un « employeur de choix » pour les potentiels candidats (Kapoor, 2010). Pour ce faire, les employeurs développent une image et identité positives de leur société en tentant de se différencier de la concurrence (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

De part ce que l'entreprise renvoie, elle crée des attentes chez les candidats vis-à-vis de l'organisation et du travail avant même leur propre intégration au sein de cette dernière.

L'Employer Branding est donc destiné tant aux salariés présents dans l'entreprise qu'à ceux qu'elle tente d'attirer. Certains chercheurs la considèrent comme la continuité de l'image de marque avec la particularité de s'adresser aux employés et candidats (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

Néanmoins, Roy (2008) met en avant le fait que ceux-ci dépendent du secteur dans lequel l'entreprise se situe.

2.3.2 Les dimensions associées à l'Employer Branding

Cazottes associe différentes dimensions à la marque employeur. Celles-ci permettent de créer une identité propre à l'entreprise.

1. La culture d'entreprise

A notre époque, la **culture** d'entreprise est devenue très importante. Elle est définie comme « un ensemble de références partagées dans l'entreprise,

consciemment ou pas, qui se sont développées tout au long de son histoire » (Cazottes, s.d., p.12). Une culture forte permet de motiver et de fidéliser ses travailleurs (Cazottes, s. d.).

Selon Schein (2015) la culture d'entreprise comprend trois dimensions : les **artefacts** (éléments tangibles comme l'environnement de travail, le code vestimentaire, les employés, les horaires de travail, etc.), les **valeurs** (les normes de comportement, les représentations visibles et les missions de l'entreprise) et les **présupposés** (éléments invisibles : les hypothèses, les croyances, les sentiments, etc.).

2. Les valeurs d'entreprise

Les **valeurs** de l'entreprise permettent de la structurer.

Les jeunes diplômés accordent une importance aux valeurs prônées. Ces dernières doivent également leur correspondre afin de pouvoir y travailler. Elles deviennent alors un élément de dialogue avec les candidats (Cazottes, s. d.).

3. L'identité employeur

L'**identité** de l'employeur est ce qui différencie l'entreprise de la concurrence. Elle reprend un ensemble d'éléments tels que : la culture, les valeurs, l'histoire, les traditions, les activités, les missions, la géographie, les politiques, etc. Ils permettront d'assimiler ou d'immatriculer l'entreprise de façon individuelle (Cazottes, s. d.).

4. L'image de marque

De son côté l'**image** est la perception de l'entreprise par les différentes parties prenantes qui la composent au travers de leurs relations avec celle-ci.

L'image de marque comprend donc « l'ensemble des représentations mentales, cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se font d'une marque » (Lambin, 2016).

L'opinion est différente d'une partie prenante à l'autre et dépend également des événements survenus. Un décalage trop important entre celle souhaitée et perçue peut avoir un impact en cas de crise pour l'organisation. Avec l'arrivée des réseaux sociaux, il est plus facile d'évaluer la perception mais lorsqu'elle est négative cela peut vite se propager (Cazottes, s. d.).

5. La notoriété

La **notoriété** représente la connaissance de la marque/de l'organisation par le public. Au travers de celle-ci, il se souvient de la marque et/ou de caractéristiques particulières plus que d'autres. La notoriété indique la « vitalité » de l'entreprise (Cazottes, s. d.). Elle prend en compte de nombreux éléments comme les valeurs, la vision, ses engagements, son histoire, etc. Développer sa notoriété permet d'avoir une influence immédiate sur l'attractivité et la réputation de l'employeur (Epiphane, 2021).

Avoir une bonne notoriété a pour objectif de se mettre en avant, de susciter l'intérêt, de transmettre des informations clés et de renforcer la fierté ainsi que la fidélisation des collaborateurs (Epiphane, 2021).

6. La réputation

La **réputation** d'une entreprise se construit sur base de sa culture d'entreprise, des conditions de travail, du traitement des salariés, des opportunités de carrière, de sa politique, de ses pratiques managériales et RH. Elle s'échafaude et se consolide avec le temps. Elle renvoie à la façon dont les parties prenantes considèrent l'entreprise, que ce soit par des opinions positifs ou négatifs (Cazottes, s. d.).

2.3.3 *Les bénéfices de l'Employer Branding*

Les dimensions associées à l'Employer Branding apportent des bénéfices variés et définis de façons différentes selon les auteurs.

Ambler et Barrow (1996) distinguent différents bénéfices associés à la marque employeur que peuvent retirer les employés :

- Les bénéfices **économiques** : récompenses matérielles et financières

- Les bénéfices **fonctionnels** : activités favorisant le développement
- Les bénéfices **psychologiques** : objectifs, sentiment d'appartenance

De leur côté, Collins & Stevens (2002) retiennent dix attributs pouvant intéresser les candidats potentiels : le salaire, la localisation, les opportunités d'évolution, les opportunités de développements des compétences, les programmes de formation, la culture organisationnelle, la réputation, l'intérêt du travail, les avantages sociaux et la sécurité de l'emploi.

Une échelle de mesure de l'attractivité employeur comprenant vingt-cinq éléments regroupés en cinq dimensions de valeur est proposée par Berthon et al. (2005) : application des connaissances, développement (personnel), intérêt, dimension sociale et dimension économique.

Les bénéfices des études se concentrent majoritairement sur l'emploi, les éléments tangibles et les objectifs. Les études contenant principalement des éléments symboliques tels que la culture, les valeurs, les objectifs sont moins fréquentes. Néanmoins, les candidats sont de plus en plus regardant à ces éléments (Guillot-Soulez & Chastenet, 2021).

2.3.4 Les conséquences de l'Employer Branding

De par son utilisation, la marque employeur peut entraîner différents types de conséquences souhaitées ou non, de même qu'elles peuvent s'avérer être positives ou négatives. Les auteurs Audrey Charbonnier-Voirin et Alexandre Vignolles expliquent ces conséquences au travers du concept de « **contrat psychologique** ».

L'Employer Branding influence entre autres la décision, des potentiels candidats, à postuler. En effet, au travers de sa communication, il contribue à la formation du contrat psychologique des postulants. C'est-à-dire des idées négatives et positives qu'ils se font de l'entreprise (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

Des **conséquences négatives** peuvent également survenir en cas de non-respect des promesses véhiculées par l'organisation. Elle viole alors le contrat psychologique de l'individu. Cela peut engendrer d'importants et rapides

départs des récents arrivants ou une baisse de l'implication et de la motivation dans leur travail (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

En outre, on observe également des **conséquences positives** : la marque employeur peut améliorer la fidélité de ses travailleurs et par conséquent réduire les coûts potentiellement engendrés par le turnover et le recrutement. Ceux-ci sont estimés entre 100% et 150% du salaire annuel pour un poste hautement qualifié (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

Une marque employeur forte influence également l'identification, l'implication affective et la productivité des travailleurs (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Selon la théorie de l'identité sociale d'Ashforth et Mael (1989), les employés incorporent alors l'identité de l'organisation à la leur et développent ainsi « l'identification organisationnelle ».

Une plus grande satisfaction dans leur travail engendre davantage de motivation dans leur fonction (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

2.3.5 Construire sa marque employeur

La campagne d'Employer Branding n'est pas une simple action ponctuelle. Ce dispositif requiert une bonne élaboration stratégique au travers d'une réflexion organisationnelle sur l'attractivité de l'employeur auprès des potentiels candidats et employés actuels.

Un tel système de communication fait appel à l'investissement de tous les échelons hiérarchiques et départements de l'organisation. L'Employer Branding ne se résume pas à une image ou un slogan accrocheur pour faire d'une organisation un « employeur de choix ».

Tout d'abord, il est nécessaire de situer l'employeur sur le marché du travail. Par la suite, il doit enquêter sur son image ainsi que sur sa perception et cohérence tant en interne qu'en externe (BOSA, 2012). En effet, Ambler et Barrow (1996) soulignent l'importance de refléter ses valeurs dans ses actes sous peine de renverser son image.

Ensuite, la stratégie mise en place pour être identifiée comme « a great place to work » doit comprendre un message personnalisé pouvant être adapté aux différentes cibles (BOSA, 2012). Cela se construit et prend sens sur base des atouts, de la culture, des attitudes, de la politique RH (formations, gestion de carrières, appréciation des performances, style de management, rémunération) et des codes de l'entreprise (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016).

Une fois la position, l'objectif, le message et l'audience définis, l'organisation peut établir ses actions de communication pour implémenter, alimenter et prendre soin de sa marque employeur (BOSA, 2012). Selon les chercheurs Collins et Stevens, les pratiques de marketing traditionnelles peuvent être employées. La communication institutionnelle et le bouche-à-oreille exerceraient généralement une influence positive sur la perception de la marque employeur. Les actions dédiées aux étudiants (salons, événements, conférences) sont également vectrices d'une bonne image. En outre, le salarié est, et reste le meilleur ambassadeur (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016).

2.3.6 Le rôle des RH et la notion de Marketing RH

Les ressources humaines jouent un rôle principal dans la promotion de l'Employer Branding. En effet, les pratiques RH sont susceptibles de développer des perceptions positives pour les candidats à la recherche d'un futur emploi. Les individus perçoivent les activités RH comme des signaux de l'organisation reflétant son rôle d'employeur (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

Bladier (2016) aborde la notion de Marketing RH. Selon cet auteur, la marque employeur est devenue un tel enjeu qu'il est attendu des responsables RH des compétences en marketing (Bladier, 2016, p. 32). Les RH font face à de nombreux défis tels que la fidélisation, l'attractivité, l'engagement, la motivation, etc. De plus, ils rencontrent des difficultés de recrutement à cause d'une pénurie dans de nombreux métiers. Une solution peut se trouver dans une communication efficace sur ces différents métiers favorisant finalement leur attractivité afin de susciter le choix professionnel.

Le marketing RH doit dépasser la communication organisationnelle au travers d'une démarche stratégique qui tient compte des attentes et besoins de la direction, des candidats, des collaborateurs, des collectivités mais aussi de l'environnement (Liger, 2016).

2.3.7 La communication au service de l'Employer Branding

Le plan de communication de la campagne d'Employer Branding doit, dans un premier temps, comprendre deux volets : un interne et un externe. Cela permettra notamment de transmettre le message déterminé et d'atteindre le public cible via l'utilisation des bons canaux de diffusion. Ces derniers permettront de faire vivre l'image employeur avec les membres de l'organisation et les futurs employés.

A. Les outils de communication de l'Employer Branding

L'employé est le meilleur ambassadeur de la marque employeur, mais qu'en est-il de son implication dans le port de ce message ? La communication d'informations positives envers d'autres parties prenantes permet de rendre l'employeur davantage attractif et lui faire résonance. Le travailleur trouve sa place dans la campagne en comprenant l'objectif et le message transmis. Son implication peut développer un sentiment de fierté et d'appartenance.

En outre, le message peut être porté par plusieurs canaux internes : intranet, journal de l'entreprise, affichage, réseau social interne, vidéo d'entreprise, bouche à oreille, etc (BOSA, 2012).

Par ailleurs, la communication externe de l'Employer Branding dispose également de nombreux dispositifs. Par exemple, les paramètres proposés par le Web sont très intéressants pour développer la marque employeur toujours dans cet objectif d'attraction de nouveaux talents (*Evolution des pratiques et des comportements dans les entreprises, les cabinets de recrutement et les agences interim en Belgique*, s. d.).

Le site internet est généralement la première prise de contact entre l'organisation et le candidat potentiel. Il représente pour l'employeur « sa fenêtre extérieur sur le monde » (BOSA, 2012). Une bonne gestion de son

contenu et de sa structure permet d'améliorer son référencement, sa position dans les moteurs de recherche et, par conséquent, sa visibilité. D'autant que les internautes ont tendances à se fier davantage aux premiers sites proposés (BOSA, 2012).

Dans cette lignée, une attention particulière doit être apportée à la partie carrière du site. Il est effectivement indispensable d'y insérer une rubrique type jobs, emplois, recrutement, carrière, ... reprenant les offres d'emploi, les avantages proposés, les projets et missions de l'organisation (BOSA, 2012).

Communiquer sur les médias sociaux est l'occasion d'être « authentique » en faisant notamment appel aux employés (*Evolution des pratiques et des comportements dans les entreprises, les cabinets de recrutement et les agences interim en Belgique*, s. d.) pour faire paraître la culture et l'ambiance du terrain.

Les réseaux sociaux sont un canal dynamique et essentiel de nos jours (BOSA, 2012). Ils sont utilisés comme des outils importants en termes de visibilité et de notoriété au service de la marque employeur. De plus, ils offrent un grand nombre de possibilités : augmenter sa visibilité, animer des communautés, partager des témoignages, etc (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016). En diffusant des messages sur ces plateformes, l'entreprise touche un public plus vaste et plus jeune étant donné que les nouvelles générations y sont fortement connectées (*Evolution des pratiques et des comportements dans les entreprises, les cabinets de recrutement et les agences interim en Belgique*, s. d.).

Compte tenu de tout cela, on perçoit clairement que leur gestion requiert un investissement temps certain et une grande prudence. D'autant que les conséquences positives ou négatives sont difficilement mesurables (BOSA, 2012).

Proposer des journées portes ouvertes est l'occasion pour l'employeur de nouer un premier contact avec ses potentiels futurs employés en leur montrant le panel d'activités de la fonction et la diversité des projets auxquels ils

pourront contribuer. Ces journées peuvent être décisives pour le candidat qui se fait une idée plus claire de la réalité (BOSA, 2012).

La brochure est un outil pratique dans lequel on retrouve toutes les informations utiles à savoir : les activités, les missions, les avantages, les emplois, etc (BOSA, 2012).

Peu mentionnée dans les outils de l'Employer Branding, l'offre de stage permet de convaincre de jeunes étudiants de devenir de futurs collaborateurs. Cela peut également amener l'étudiant à parler positivement de l'organisation auprès de ses camarades (BOSA, 2012).

D'autres façons de gagner en notoriété sont les colloques, séances d'information et salons de l'emploi. Il est important de rester ouvert et de participer à ces derniers afin de gagner en visibilité auprès de groupes cibles. Les salons de l'emploi nécessitent une plus grande mobilisation de membres du personnel. Ceux-ci doivent être bien préparés et sélectionnés en fonction de l'audience. Il est opportun de prévoir un stand, avec des goodies et solliciter des anciens élèves de la société s'il s'agit d'un salon sur un campus étudiant afin qu'ils partagent leur expérience (BOSA, 2012).

Il existe un grand nombre de canaux pouvant être détournés dans une campagne d'Employer Branding. Faire appel à la créativité et capter l'attention des talents là où ils s'y attendent le moins via l'affichage, des spots radio, dans les transports en commun, sur des bus, etc (BOSA, 2012).

Une bonne composition de différents canaux en cohérence avec l'image à véhiculer augmentera l'impact de la campagne (BOSA, 2012).

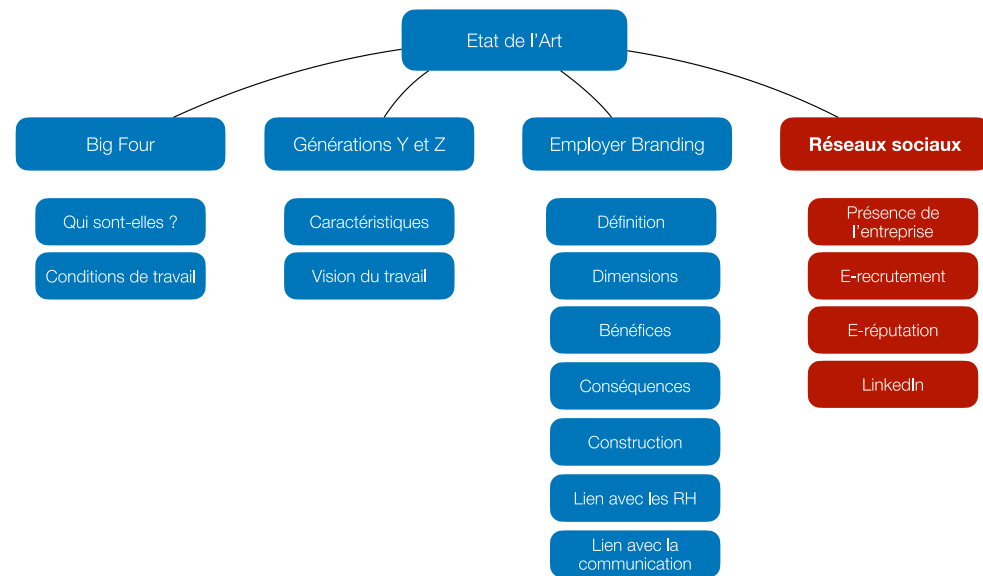
B. La communication corporate

Certains diront que la communication corporate est au service de l'Employer Branding, d'autres diront que c'est l'Employer Branding qui est au service de celle-ci. Quelle que soit la vision du communicant, la communication corporate épaulera la marque employeur dans sa démarche en insistant davantage sur certains éléments clés dans le but de favoriser le recrutement (Libaert & Johannes, 2016).

Cette dernière englobe toutes les dimensions de l'entreprise : identité, missions, valeurs, produits et/ou services, etc. C'est la prise de parole de l'entreprise au sens large qui permettra de la renforcer et d'acquérir l'adhésion de ses parties prenantes tant internes qu'externes. Sa principale vocation est d'affirmer la personnalité de l'organisation et de lui attribuer une identité distincte et cohérente (Libaert & Johannes, 2016).

L'intégration de la communication corporate à l'Employer Branding permettra à l'entreprise de se vendre à tous les niveaux et principalement sur l'aspect humain (Libaert & Johannes, 2016).

2.4 RESEAUX SOCIAUX



En mettant en parallèle le recrutement des générations ciblées et le concept d'Employer Branding, un dispositif doit inévitablement être pris en compte : les réseaux sociaux. D'autre part, la littérature décrit les Y et Z comme étant hyperconnectés et les réseaux sociaux comme étant l'un des outils de communication externe de la marque employeur. C'est pourquoi les réseaux sociaux sont devenus incontournables dans la stratégie des entreprises visant le recrutement de ces générations.

Les médias sociaux sont un terrain idéal pour transmettre l'image externe de la marque employeur et promouvoir les offres d'emploi de l'entreprise. Les communicants doivent trouver les qualificatifs adéquats pour susciter la curiosité des profils recherchés et ainsi les motiver à rentrer dans le processus de recrutement (Fueyo, 2021). Avec leur apparition, nous pourrions dégager de nouveaux concepts propres au digital tels que : l'e-recrutement et l'e-réputation.

Le réseau social, LinkedIn, est un canal à ne pas négliger au vu du succès qu'il rencontre auprès des individus en recherche d'informations et/ou d'emploi (Fueyo, 2021).

2.4.1 La présence de l'entreprise sur les réseaux

Afin d'être certain de se faire remarquer, il est essentiel d'avoir un positionnement de façon à atteindre plus facilement la cible souhaitée. Pour

ce faire, il est important de créer une stratégie de présence en ligne (Lejealle, 2018).

Au travers des réseaux sociaux, l'employeur donne l'impulsion en mettant en avant son entreprise et notamment via la culture et les procédures. Une présence sur les réseaux permet notamment aux dirigeants et organisations de se faire connaître, de fidéliser et d'écouter les besoins des clients et employés (Lejealle, 2018).

L'intégration des réseaux sociaux dans une stratégie de communication permet d'étendre la diffusion d'un message ainsi que son panel de contacts, le tout en lien avec la cible. Ils permettent de transformer un comportement favorable en une action positive. Le choix du réseau sur lequel communiquer dépendra notamment de la cible, du marché, du message, etc (Lejealle, 2018).

Les réseaux sociaux sont un lieu d'observation pour l'internaute lui permettant de prendre facilement la parole. Rester en retrait de ces plateformes, ne permettra pas à l'entreprise d'être épargnée par les critiques mais uniquement de subir celles-ci sans pouvoir y répondre efficacement à l'endroit approprié (Lejealle, 2018).

2.4.2 *Le recrutement digital ou e-recrutement*

Depuis l'arrivée du mobile en 2013, tous les domaines liés aux RH comme le recrutement, l'évaluation et la formation sont concernés par la digitalisation (Benhacine & Hammadi, 2018).

Le recrutement étant au cœur du métier RH, il constitue un enjeu stratégique pour les entreprises. Depuis plusieurs années, les technologies jouent un rôle important dans le recrutement et apportent de nombreuses perspectives et avantages aux professionnels de la fonction. Les nouveaux outils digitaux et, en outre, les réseaux sociaux révolutionnent les usages en offrant par exemple de nouvelles opportunités de « sourcing ». Ils permettent également de développer et de gérer sa marque employeur (Benhacine & Hammadi, 2018).

L'informatisation apporte également divers avantages aux candidats, notamment dans la facilitation de leurs recherches en postulant via des

annonces sur des sites ou des applications et, également, pour réseauter avec le monde de l'entreprise (Lejealle, 2018).

Cet outil fait également partie des leviers du Marketing RH. Accessible partout et tout le temps, il est très pratique pour ses utilisateurs et ne doit pas être négligé par les RH (Lejealle, 2018).

2.4.3 L'e-réputation

Selon Catherine Lejealle (2018), l'e-réputation est « l'image qu'on se fait d'un individu ou d'une organisation à partir des traces qui le ou la concernent sur Internet ». Cette idée s'établit sur base de deux composantes : d'une part l'identité, c'est-à-dire l'image qu'on va construire, les compétences mises au premier plan, les aspects de différenciation ; d'autre part, la réputation, le qu'en-dira-t-on.

Il faut prendre en compte que ces deux composantes émettent des risques d'une mauvaise gestion de l'e-réputation tels que : une identité virtuelle non représentative ou une réputation négative (Lejealle, 2018).

Il est essentiel de la surveiller afin d'éviter que d'autres ne l'endommagent.

L'e-réputation d'une entreprise peut être consultée sur différentes plateformes, comme Glassdoor. Tel un Tripadvisor de l'emploi, Glassdoor permet aux actuels et anciens employés d'une entreprise de donner leur avis sur cette dernière. Ces avis rassemblant des croyances partagées peuvent être pris en compte par les candidats. Ces derniers se renseignent majoritairement au moment de postuler pour une entreprise et les avis font partis de leurs sources d'information. Ces remarques permettent d'orienter les stratégies autour de la marque employeur et d'améliorer ainsi la perception des individus de la société (Pélissier, 2020).

2.4.4 LinkedIn

Il existe un grand panel de réseaux sociaux ayant leurs propres fonctionnalités. Il y a ainsi des réseaux de divertissements spécialisés pour les jeux, la musique, les vidéos ; d'autres pour l'apprentissage ayant pour but de développer ses connaissances ; et encore d'autres permettant de

communiquer, de vendre, etc. Et, parmi ceux-ci, certains permettent de gérer sa carrière en tant qu'employé ou de recruter en tant qu'employeur.

LinkedIn est le réseau social professionnel de référence avec plus de 400 millions de comptes professionnels. C'est pourquoi, nous nous intéresserons principalement à cet outil dans ce travail. Le profil LinkedIn est plus qu'un simple curriculum vitae, c'est la représentation principale d'une identité en ligne personnalisée comprenant de nombreux renseignements allant au-delà de la situation professionnelle. LinkedIn est un outil de visibilité, de réseautage, de recrutement, de marketing, de communication ou de vente (Bladier, 2016). Quelle que soit la situation de la personne, les renseignements professionnels s'y trouvent : entreprise, dirigeant, manager, collègue, université, etc.

LinkedIn propose de nombreuses solutions dédiées aux entreprises permettant d'effectuer du recrutement, de la communication, de la publicité digitale et sociale et de la prospection commerciale.

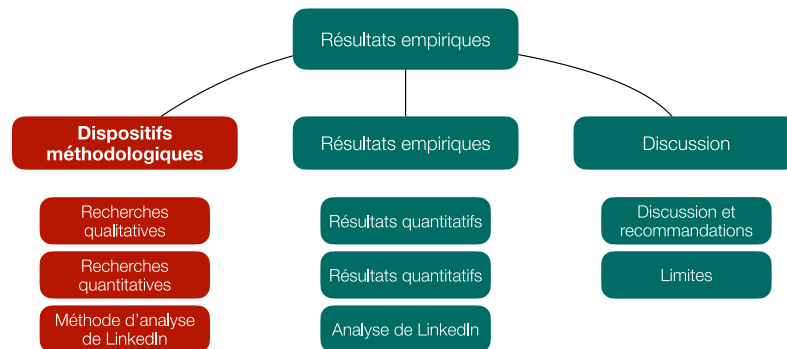
« Talent Solutions » est un outil LinkedIn important pour les recruteurs. Il permet d'accéder à un panel de profils afin d'identifier et de recruter les meilleurs talents. Les recruteurs y diffusent également des annonces directement aux candidats et communiquent efficacement sur leur marque employeur (Bladier, 2016).

LinkedIn n'est donc pas uniquement un outil de recrutement, mais aussi une plateforme au service du marketing RH.

L'environnement professionnel ayant tendance à freiner le recrutement des talents, les réseaux sociaux sont devenus un enjeu stratégique pour le marketing RH (Bladier, 2016).

3 RECHERCHES EMPIRIQUES

3.1 DISPOSITIFS METHODOLOGIQUES



Pour répondre à la question de recherche « Comment les Big Four peuvent-elles attirer les jeunes des générations Y et Z en développant leur marque employeur et ce principalement via les réseaux sociaux, tel que LinkedIn ? », la méthodologie mise en place devra comprendre une approche de recherche tant qualitative que quantitative. Elle sera donc principalement composée d’entretiens de recherche et de questionnaires semi-directifs.

3.1.1 *Recherches qualitatives*

Avant le début de la recherche empirique, un guide d’entretien aura été préalablement établi. Il servira de cadre général à celle-ci et ordonnera les entretiens afin de les mener au mieux avec les intervenants.

Ce guide d’entretien qualitatif se découpera en plusieurs phases : une introduction, une phase de questions et de discussion, et une conclusion. La phase d’introduction permet de contextualiser le mémoire, de présenter la question de recherche et de m’introduire à la personne interviewée. La seconde phase aborde le panel de questions permettant de collecter les informations nécessaires à la mise en place de la marque employeur au sein des Big Four et les différents éléments mis en avant permettant d’attirer les talents. Pour ce faire, ces questions ont un ordre chronologique pour séparer les différentes thématiques sans pour autant perdre les interviewés. Finalement, la phase de conclusion permet aux répondants de rajouter des informations supplémentaires souhaitées et au mémorant de le remercier en clôturant l’échange. Le guide d’entretien se trouve en annexe 7.1 de ce travail.

Chaque entretien est enregistré, afin d'assurer une concentration maximale sur l'échange au lieu de la prise de notes. D'autant plus que les enregistrements permettent de prendre un certain recul sur les réponses afin d'effectuer la meilleure analyse et interprétation possible (Derèze, 2019).

Les entretiens sont réalisés auprès de quatre professionnels des ressources humaines et de la communication travaillant au sein des Big Four. Les entrevues ont lieu avec trois recruteurs spécialistes en profils juniors et un « Employer Branding Specialist ».

3.1.2 *Recherches quantitatives*

La seconde méthodologie retenue est la récolte de données quantitatives. Elle fournit au travail des données statistiquement analysables (Giordano & Jolibert, 2016).

Au niveau de la recherche quantitative, des questionnaires semi-ouverts sont adressés à une vingtaine de jeunes diplômés ou stagiaires travaillant ou ayant travaillé dans une Big Four. Ils abordent leur choix de travailler dans ces sociétés, les avantages et les inconvénients qu'ils y trouvent, leur présence sur les réseaux sociaux en tant que professionnel, leur vision de la marque employeur, leur expérience terrain au sein de la Big Four dans laquelle ils sont employés. Le questionnaire comprend 19 questions et se trouve en annexe 7.2.

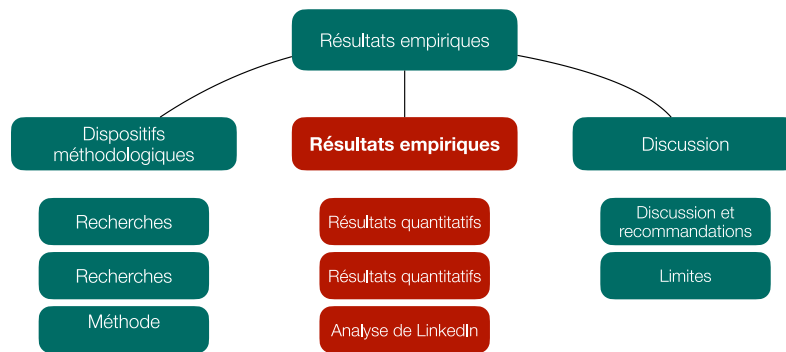
Afin de collecter et d'analyser des premières données exploratoires dans le but de tester le dispositif, des questionnaires tests sont partagés auprès de deux stagiaires travaillant chez PwC.

3.1.3 *Méthode d'analyse de LinkedIn.*

Une analyse des différents comptes LinkedIn des Big Four est également effectuée. Deux entreprises possèdent un profil « world wide ». Cela signifie que les publications pouvant être visualisées dépendent de la situation géographique dans laquelle se trouve l'utilisateur. Les deux autres Big Four disposent d'un compte propre au nom du pays concerné.

Chaque compte est observé afin d'établir un tableau reprenant les différentes thématiques abordées au sein des publications. Cela permet de comprendre les éléments que les cabinets souhaitent mettre en avant auprès de leur public actif sur les réseaux sociaux. Afin d'effectuer une analyse suffisamment exhaustive, les publications des six derniers mois sont reprises en compte.

3.2 PRESENTATION DES RESULTATS



La méthodologie mise en place a permis de mener à bien les recherches empiriques. C'est en y abordant l'ensemble des concepts de l'état de l'art qu'il est, par après, possible de répondre à la problématique.

Dans un premier temps, nous abordons les résultats de la recherche qualitative. Quatre entretiens auprès de professionnels des ressources humaines ont pu être effectués ; chacun d'entre eux provient d'un Big Four différent. Leur disponibilité a permis de récolter des informations complètes sur leurs pratiques et vision.

Ensuite, l'enquête quantitative a permis de récolter trente-cinq formulaires de réponses auprès de jeunes collaborateurs travaillant parmi ces Big Four. A nouveau, tous ont pu être représentés. Ces réponses permettent de nuancer la perception des jeunes et des professionnels.

Finalement, les recherches se terminent par une analyse observatoire de l'ensemble des publications LinkedIn. Du temps a été consacré dans le but de retracer six mois de publications pour chacun de ces cabinets d'audit. C'est au sein d'un tableau organisé par thématiques que sont classées ces données.

Via les enquêtes qualitatives et quantitatives, les résultats peuvent être considérés comme exhaustifs. En effet, l'ensemble des Big Four sont représentés tant auprès des professionnels que des jeunes travailleurs.

3.2.1 Résultats des recherches qualitatives

Un entretien a pu être réalisé avec une personne de chaque Big Four. Chacune travaille dans le département des ressources humaines et est impliquée dans les stratégies d'Employer Branding.

Les entrevues ont été réalisées avec trois spécialistes en recrutement de profils junior pour différents services de l'entreprise. La troisième personne se trouve également au sein du service des ressources humaines mais a pour intitulé de fonction « Employer Branding Specialist ». Il s'agit d'une nouvelle fonction récemment créée pour répondre aux besoins stratégiques et opérationnels de la société. De plus, tous travaillent en collaboration avec les départements de communication et marketing. Les retranscriptions des entretiens se trouvent en annexe 7.3.

Les interviews sont axées sur différents points : la perception des jeunes envers les Big Four, la stratégie d'Employer Branding générale, les approches spécifiques envers les jeunes diplômés des générations Y et Z, ainsi que le rôle de LinkedIn.

A. Perception des jeunes vis-à-vis des Big Four

Tout d'abord, comprendre la perception de notre cible envers les Big Four permet de visualiser comment sont perçues ces entreprises sur le marché de l'emploi. Cela nous guidera dans l'approche Employer Branding à adopter.

Aux cours des dernières années, la vision des jeunes des Big Four a évolué. Il y a 20 ans, travailler pour une Big Four était le graal, puis cette vision s'est dégradée et ces sociétés sont devenues moins attractives. Actuellement, selon les professionnels interviewés, la vision des jeunes envers les Big Four reste négative et incomplète. Ils pensent ne pas pouvoir y trouver un équilibre entre leur vie privée et professionnelle, que la charge de travail est très lourde, etc. La charge de travail peut parfois être inégalement répartie au cours de l'année car celle-ci dépend beaucoup de la clôture des comptes annuels des clients. De plus, ils ont une vision méconnue des Big Four et donc erronée de ce qui se passe réellement sur le terrain. Les jeunes visualisent un management très ancien dans les Big Four.

Celles-ci travaillent toutes sur leur image et ressentent une réorientation. Le but premier est de rester visible. L'un des spécialistes d'Employer Branding explique qu'il faut toucher les plus jeunes en se faisant connaître auprès des 18 ans même si le ROI (Return On Investment) ne sera pas instantané.

Cependant, les nouveaux diplômés sont conscients que ces entreprises d'audit sont de bonnes écoles et c'est pour cette raison que de nombreux étudiants se dirigent vers elles.

Un professionnel notait l'impression d'être considéré « pour acquis » par les jeunes. Il a le sentiment que ces derniers pensent être si indispensables que les recruteurs vont longuement insister auprès d'eux pour les engager. Néanmoins, ce n'est pas le cas.

B. Stratégie Employer Branding

Dans cette seconde partie, il est essentiel d'aborder la stratégie d'Employer Branding globale afin de poser les bases permettant par la suite de toucher directement les Y et Z.

Deux entreprises sur quatre sont actuellement en train de revoir leur stratégie de la marque employeur. Tandis que les autres ont déjà créé des fonctions dédiées à ce domaine et la font évoluer au quotidien. Néanmoins, elles ont toutes un point commun : axer leurs démarches sur les jeunes. Selon l'un des répondants, il est essentiel de mettre en place des politiques en fonction des générations au vu de leurs attentes différentes. En effet, les jeunes sont un enjeu important que les Big Four ne peuvent se permettre de négliger. Il est fondamental de faire connaître ses métiers, ses atouts, ses avantages auprès de ces derniers. Ces firmes se sont élargies en termes de compétences et proposent aujourd'hui un grand panel de fonctions. La notoriété joue alors un rôle important dans leurs stratégies. Pour ce faire, différentes actions similaires à chaque Big Four sont proposées, et ce principalement au travers d'événements : salon de l'emploi, workshop, journée portes ouvertes, etc. Pour autant, pour ces intervenants, il est tout aussi important de fidéliser les membres de son personnel au travers d'actions internes que d'attirer de nouvelles recrues.

Les employés sont confrontés à une grande charge de travail pendant certaines périodes, mais cela n'empêche pas de passer de bons moments ensemble.

Dans leurs communications destinées à l'Employer Branding, tous les répondants disent mettre la flexibilité et l'aspect humain au premier plan. La flexibilité est subdivisée en deux axes : temporel et spatial. Les horaires sont totalement flexibles, le personnel peut choisir son emploi du temps tant que le travail demandé est fait. Au niveau spatial, les employés peuvent décider d'où ils souhaitent travailler suivant le respect de la législation du pays de résidence. Des bureaux satellites sont mis à disposition par certains Big Four afin d'éviter de perdre du temps lors de leurs déplacements et, ainsi, de leur faciliter la vie.

Ensuite, c'est au travers de leur culture d'entreprise que l'humain est mis en avant. Selon les pays, les entités sont plus ou moins grandes et le côté familial pour les plus petites est un élément important. L'humain, c'est aussi l'aspect collaboratif via la réalisation d'un travail en petites équipes. Dans certains Big Four, diverses communautés sont également créées permettant à chacun de se trouver, de se connecter et de se réaliser. L'objectif est également de créer des liens et pour ce faire de nombreux événements sont pensés : afterwork, team building, fête du personnel, voyages, etc. Présenter une ambiance de travail agréable est capital.

D'autres éléments sont mis en avant dans les communications et rencontres, comme par exemple le développement des compétences. Les Big Four proposent un grand nombre de formations aux membres du personnel. A la formation se joint l'évolution de carrière. Le développement de leurs compétences leur permettra notamment de grandir au sein de l'organisation. Enfin, seul un des répondants a mentionné l'aspect financier (rémunération, prime, etc.) comme atout.

Il a été demandé aux professionnels de l'Employer Branding interrogés de citer une ou deux dimensions de la marque employeur proposées par Cazottes qui, selon eux, sont les plus importantes. Pour les quatre organisations, la

culture d'entreprise est primordiale. Selon eux, elle prend en compte les valeurs et permet aux collaborateurs de les partager et les transmettre à l'extérieur. La culture et les valeurs représentent l'ADN de la société. Il est nécessaire que les valeurs promues sur papier le soient également dans la réalité, sinon cela risque de dégrader l'image de l'entreprise.

Un interlocuteur émet également l'importance de la notoriété et un second celle de l'image de marque. La réputation fait appel à la connaissance de l'entreprise et de ses métiers. De son côté, l'image est la perception que l'entreprise renvoie à ses parties prenantes. L'interviewé insiste sur l'importance de la cultiver afin de rendre la marque plus forte.

Les entretiens menés ont également permis de cibler les dispositifs et outils de communication dans le cadre de campagnes d'Employer Branding. L'ensemble des Big Four est actif sur les réseaux sociaux et majoritairement sur LinkedIn, Facebook et Instagram. L'un d'entre eux a une page « Career » sur LinkedIn destinée à promouvoir les offres d'emploi et la marque employeur. Néanmoins, l'un des intervenants se pose la question de l'utilisation de la plateforme LinkedIn et son adéquation avec les jeunes. Nonobstant, ils disposent tous d'un site web qui est régulièrement alimenté.

Les événements sont également un outil essentiel : job day, représentations dans des écoles et universités, portes ouvertes, etc. Des équipes d'ambassadeurs sont mises en place afin de venir à la rencontre des jeunes pour partager leur expérience et les conseiller. Les événements montrent le lien avec l'aspect humain qu'ils souhaitent promouvoir.

Quoiqu'on en dise, il est difficile pour les Big Four de se différencier de la concurrence. L'un des intervenants est convaincu que le feeling fera la différence, il se crée aux cours des événements et rencontres avec les représentants de la société. Les quatre professionnels nomment à nouveau la flexibilité comme étant un élément permettant de faire face à la concurrence, mais cela le permet-il donc réellement ?

C. Nouvelles générations

La stratégie envers les jeunes travailleurs et les profils expérimentés est différente, elle se doit donc d'être adaptée en fonction de son public. Pour ces derniers, cela consiste principalement en des discussions sur leur background. Actuellement, les stratégies d'Employer Branding des Big Four sont davantage orientées vers les nouvelles générations. Les RH et communicants réalisent qu'ils sont différents. L'un des intervenants note un comportement plus ambitieux mais également plus fainéant de la part des Y et Z. Ils sont à la recherche de salaires et responsabilités plus élevés sans pour autant avoir beaucoup d'expériences. Mais ceux-ci doivent quand même être conscients qu'ils doivent faire leurs preuves avant de pouvoir aspirer à plus haut. On remarque aussi que certains sujets, tel que l'environnement et l'égalité, deviennent primordiaux à aborder pour eux. Les arguments permettant d'être attractifs sont donc différents d'une génération à l'autre.

Un autre intervenant constate l'importance de la flexibilité, des relations de travail et d'afterwork. La flexibilité englobe l'autonomie, la confiance et le télétravail. Contrairement aux précédentes générations, ils ont besoin de créer du lien, même sur leur lieu de travail.

D'autres thématiques sont abordées dans les communications, telles que : la présentation de l'organisation, les activités, les perspectives d'évolution, les accompagnements, etc. L'humain et la carrière reviennent constamment dans la discussion. On note des messages au sujet de l'équilibre vie privée et professionnelle et du développement de soi, c'est donc du contenu axé sur la carrière et l'individu.

Les formations sont essentielles à mentionner. Dès leur arrivée, ils reçoivent deux semaines de formations ; et développent également leurs compétences quotidiennement grâce à un management présent. Ils se forment dans la continuité de l'université. Bien que le système hiérarchique soit pyramidal, le management est accessible.

Dans l'une de ces firmes, on parle de « true yourself », on leur donne les moyens de se réaliser en appartenant à des communautés. Différentes

activités sont ainsi proposées : sport, musique, instrument, diversité, etc. La diversité est également importante en tant que message cible. Finalement, mettre le travailleur en avant en tant que personne ayant une identité propre vise à se détacher totalement du sentiment négatif tel que « Je ne suis qu'un numéro ».

D. Réseaux Sociaux

La présence des Big Four sur les réseaux sociaux est essentielle étant donné qu'il s'agit d'un lieu où se trouve une forte concentration de jeunes ; et LinkedIn joue un rôle important dans l'équation. Les communicants en profitent donc pour y publier abondamment afin d'y être présent, d'y exister. Ils investissent dans les réseaux sociaux et pas uniquement au niveau business mais également au travers d'initiatives humaines. L'un d'eux ajoute que sans LinkedIn, ils auraient plus de difficultés dans leur recrutement.

L'un des services de communication crée des publications types permettant à ses collaborateurs de les publier sur leur réseau personnel en identifiant la société dans laquelle ils travaillent.

Les comptes de Big Four "world wide" rendent l'utilisation de la plateforme LinkedIn plus complexe. S'ils souhaitent retrouver un post publié par leur pays, ils doivent utiliser les hashtags.

Ils n'hésitent pas à pousser les employés à alimenter leur profil personnel en les conseillant afin que les publications soient optimales.

En termes d'Employer Branding, on retrouve tous types de contenus :

- Événements internes et externes, team buildings, voyages, etc.
- Durabilité
- Mobilité et carrière
- Talents
- Offres d'emploi
- Recrutement, job day, etc.
- Activités caritatives, bénévolat, dons de sang
- Formations

Selon l'un des intervenants, il est préférable que les ambassadeurs communiquent via leur profil et que l'aspect business soit concentré sur le compte officiel. Faire partager une expérience, un événement ou encore des valeurs sera plus authentique de cette façon.

La fréquence des publications est très régulière.

3.2.2 Résultats des recherches quantitatives

Suite à la diffusion du questionnaire auprès de jeunes travailleurs et diplômés de la génération Y et Z, **trente-cinq** personnes ont pris le temps de le compléter. Les résultats établis sous forme de graphiques se trouvent en annexe 7.4.

Après analyses des différents formulaires, nous pouvons directement tirer plusieurs conclusions.

A. Les Big Four comme employeur

Dans un premier temps, le questionnaire est centré sur le choix du Big Four en tant qu'employeur. La plupart des répondants ont découvert le Big Four dans lequel ils travaillent via le bouche à oreille. Nombre d'entre eux ont également appris à le connaître au travers de leurs études, et de Job Day organisés par l'établissement scolaire qu'ils fréquentaient. Des plateformes d'offres d'emploi, réseaux sociaux, site internet, publicités y ont également contribué.

Leur choix s'est porté sur un Big Four pour des raisons diverses. Seize participants reconnaissent les Big Four comme étant une bonne école. C'est un apprentissage constant, en continuité avec leur formation universitaire.

Douze d'entre eux trouvent que les Big Four offrent de bonnes perspectives d'évolutions en interne mais ouvrent également de nombreuses portes en-dehors de ces ténors. Ce qui rejoint le fait que certains pensent qu'une expérience au sein d'un Big Four est bonne pour le CV.

Pour 77,1% des participants, le Big Four a été leur premier choix. Ils retirent de nombreux avantages à travailler dans cette société, tels que :

- Opportunités de carrières (80%)
- Formations (74,3%)
- Ambiance de travail (65,7%)

La rémunération, l'environnement de travail, le prestige et les avantages sociaux sont énumérés en second plan.

Par ailleurs, un grand panel d'inconvénients différents sont à noter. Tout d'abord, la difficulté à concilier vie privée et professionnelle est citée. Ensuite, la charge de travail survenant généralement par période est également une contrainte qui est notamment rattachée aux nombreuses heures supplémentaires et à la pression engendrées par ces dernières. En outre, ces entreprises sont fortement hiérarchisées et l'employé est davantage perçu comme une ressource économique qu'humaine.

Néanmoins, certains jeunes ayant récemment commencé à travailler dans ces entreprises n'y trouvent simplement pas ou pas encore d'inconvénients.

63% de ces jeunes sont globalement très satisfaits de leurs conditions de travail, 11,4% le sont totalement, 20% le sont moyennement et seulement 6% ne sont pas satisfaits.

De manière générale, les répondants n'ont pas une très bonne vision des Big Four. Pour 54,3% d'entre eux, la vision va de moyenne à mauvaise. A l'opposé, pour 45,7% leur vision générale est bonne. Enfin, la dernière question de cette partie s'interroge sur l'évolution de la vision des personnes interrogées depuis qu'ils y travaillent. Sur ce sujet, les avis sont très partagés : pour 51,4% leur vision a évolué contre 48,6% pour qui ce n'est pas le cas.

B. Conditions de travail attrayantes

La seconde partie du questionnaire est axée sur les conditions générales de travail afin de comprendre les éléments que les jeunes prennent en compte dans leur recherche d'emploi.

La culture et les valeurs ont une importance pour 85% des répondants.

74,3% d'entre eux ne pourraient pas travailler dans une entreprise ne partageant pas les mêmes valeurs. Pour ce qui est de la réputation de l'entreprise, elle apparaît comme ayant une grande importance auprès des jeunes et, pour ce qui concerne la notoriété de l'entreprise, elle s'affiche comme cruciale pour 80% d'entre eux dans leur recherche d'emploi.

Il leur a également été demandé d'énumérer leurs trois critères principaux dans le choix d'un employeur. Suite à cette question, les trois éléments les plus cités sont :

1. La rémunération
2. Les perspectives d'évolution
3. L'ambiance de travail

Juste derrière se trouvent l'équilibre vie privée et professionnel, l'environnement de travail et les formations.

C. Réseaux sociaux et LinkedIn

Dans la dernière partie du formulaire, le sujet traite de leur utilisation des réseaux sociaux et principalement de LinkedIn dans leur rapport à la recherche d'emploi.

La première question s'interrogeait sur les outils digitaux principalement utilisés. Ceux-ci sont, dans l'ordre croissant de sélection : les sites internet d'entreprise, les sites internet d'offres d'emploi et LinkedIn.

L'ensemble de ces jeunes ont un compte LinkedIn et y suivent le Big Four dans lequel ils travaillent. Presque la moitié, soit 42,8% accordent beaucoup d'importance à LinkedIn, contre 37,1% qui y accordent moyennement d'importance et 20% qui y accordent que peu d'importance.

Au niveau de la fréquence d'utilisation de la plateforme, la majorité des répondants, soit 37,1%, en font une utilisation quotidienne. 31,4% s'y rendent plusieurs fois par semaine et 22,9% hebdomadairement.

Au niveau de l'utilisation dans le cadre de la récolte d'informations sur les entreprises pour lesquelles ils postulent ; les avis sont partagés. 54,3% se renseignent systématiquement à souvent sur LinkedIn ; 25,7% parfois et 20% de rarement à jamais.

3.2.3 Résultats des publications LinkedIn

Deloitte et E&Y ont chacun une page « world wide » dédiée à leur entreprise sur LinkedIn. Afin que chaque entité puisse cibler le public de son pays, les communicants définissent les paramètres de localisation dans leurs publications. Au vu de ma position, les publications de la Belgique et du Luxembourg ont été consultées.

De leur côté, PwC et KPMG ont une page dédiée aux publications de chaque pays. Les pages de la Belgique et du Luxembourg ont été analysées afin de rester cohérent avec les précédentes.

A. Procédé

L'observation est basée sur les différents types de publications postées par chaque entreprise. Dans le but d'obtenir un nombre suffisant de publications, chaque compte a été analysé en remontant jusqu'à six mois en arrière, soit d'avril à octobre 2022.

Au cours de ces analyses, différentes thématiques et sujets ont été abordés dans chaque publication. Les éléments mis en avant ont été repris dans un tableau. Ce dernier comprend plusieurs catégories permettant de classer les publications :

- Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : les actions et initiatives durables
- Humain : des témoignages d'employés, des remerciements pour leur travail, la mise en avant de leur fonction et travail, leur satisfaction au travail, présentation des nouveaux engagés
- Produits et Services : les publications comprenant uniquement les produits et services proposés
- Valeurs : les valeurs promues par les entreprises

- Formations : les académies et formations offertes aux employés
- Stratégies et projets : la vision stratégique à court et long terme de l'entreprise, les investissements prévus, les divers projets
- Corporate life : la vie au sein de l'entreprise, les événements, les activités, les team buildings, les équipes sportives, le bénévolat
- Mobilité et carrière : les opportunités de carrières et mobilités à l'étranger

À la suite de ces observations, un tableau a été établi afin de reprendre les résultats des quatre firmes.

B. Conclusions

En analysant les résultats, on observe directement qu'une thématique se démarque parmi les autres : les 3 cabinets promeuvent ainsi fortement la RSE sous toutes ses formes.

En seconde position avec un total de 89 publications, on retrouve une communication axée sur les produits et services que vendent les cabinets : la comptabilité, la cybersécurité, la finance, les assurances, la transformation digitale, etc. Chez KPMG, cette catégorie représente la moitié de ces posts.

Les valeurs de chaque Big Four sont fortement représentées. On retrouve notamment un grand nombre de publications mettant en avant la diversité tant au niveau des genres, des orientations sexuelles, des générations et des cultures.

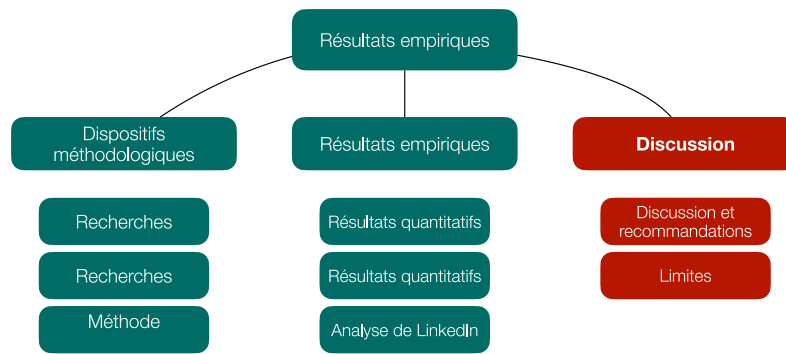
Avec un nombre de publications semblable à celui sur les valeurs, la vie « corporate » est également bien représentée. Différentes activités et événements qui ont lieu au sein de l'entreprise sont mis en avant, comme des publications des activités sportives (cyclisme, hockey, football, golf, etc.), des événements internes et externes, hackathon, le restaurant de l'entreprise, des activités de bénévoles, des team building, etc.

L'aspect humain est également bien représenté tels que des témoignages d'employés, des mises en avant de leur profil et réalisations, etc.

Enfin, viennent les sponsoring, mobilités et carrières, les formations offertes par l'entreprise, le recrutement et autres.

Thématiques	Deloitte	PWC	KPMG	E&Y
RSE	7	36	26	38
Humain	13	8	6	11
Produits/services	14	14	46	15
Stratégie & projets	0	10	1	6
Mobilité & carrière	3	0	5	0
Corporate life	27	0	9	9
Valeurs	16	9	9	17
Sponsoring	16	0	1	6
Recrutement	1	0	5	1
Formation	2	0	2	1
Autres	17	16	1	21

3.3 DISCUSSION



Cette partie est consacrée à répondre à la question de recherche : « *Comment les recruteurs des Big Four peuvent-ils attirer les jeunes des générations Y et Z en développant leur marque employeur et ce principalement via les réseaux sociaux, tel que LinkedIn ?* ». Cette réponse sera établie sur base des résultats présentés dans le chapitre précédent. Il sera donc mis en lumière les aspects de la théorie pour confirmer et/ou contredire les démarches du terrain.

Le contexte autour des Big Four étant établi et la cible déterminée, c'est d'un point de vue plus stratégique que l'analyse sera effectuée.

Un des premiers éléments de réponse est d'aborder les éléments stratégiques d'une campagne Employer Branding globale des sociétés de services financiers tout en serpentant avec les données du terrain et de la théorie. On y notera quatre lignes directrices donnant sens aux campagnes, faisant intervenir les différentes dimensions de la marque employeur abordées par Cazottes (s.d.). La réponse sera complétée en analysant les attentes et besoins de la cible afin de valider ou non les actions appliquées dans la réalité par les professionnels des ressources humaines.

Les outils et dispositifs communicationnels trouveront également leur place tant d'un point de vue événementiel que digital via les réseaux sociaux et principalement LinkedIn. Les observations de contenu de publications effectuées précédemment seront comparées à la vision du travail des Y et Z.

3.3.1 *Discussion des résultats et recommandations*

A. Stratégie d'une campagne d'Employer Branding

La littérature met en exergue l'importance pour les entreprises de développer des campagnes de communication pour attirer les nouveaux talents qui ne se contentent plus simplement d'offres d'emplois publiées sur un site pour choisir leur entreprise (Vilcot, 2013). L'étude qualitative démontre qu'aujourd'hui, pour l'ensemble des Big Four, une stratégie d'Employer Branding ne peut être négligée. Elles y accordent une grande importance et la mettent en application suivant différents critères propres aux attentes de la société actuelle. On distingue **quatre lignes directrices** au sein de la stratégie :

- La notoriété
- Les valeurs et la culture
- La réputation
- Les différentes générations

En effet, ils prennent fortement en considération les attentes et besoins de **chaque génération**. Ils ont pris conscience que chaque âge à sa façon de fonctionner et que s'ils souhaitent attirer les talents, ils doivent les comprendre. Les recruteurs ont par ailleurs insisté sur le fait que de gros investissements en temps et en argent sont réalisés dans le but de les attirer. Cela étant, c'est un bon élément pour attirer les générations Y et Z étant donné que ces nouveaux talents ont des codes et valeurs qui leurs sont propres (Barolat, 2019).

La **notoriété** est le fait de se faire connaître auprès de ses parties prenantes (Cazottes, s. d.), et dans notre cas auprès des jeunes générations. A nouveau, les Big Four investissent beaucoup dans cet objectif. La notoriété est un critère dans le choix d'un employeur pour beaucoup des répondants au questionnaire. Les Big Four disposent d'un grand panel de métiers qu'ils souhaitent mettre en évidence afin de changer cette image selon laquelle elles font uniquement de l'audit. Ils se rendent donc dans les écoles et universités pour parler de leurs métiers mais également de leur fonctionnement, de stratégie, des avantages, des valeurs, etc. Cette méthode semble porter ses

fruits étant donné que la plupart des personnes de notre échantillon a découvert le Big Four dans lequel ils travaillent via les actions mises en place.

La **culture d'entreprise** est considérée par les interviewés comme étant l'élément stratégique majeur de la marque employeur. C'est d'ailleurs en cohérence avec les avancées théoriques de Cazottes, qui ont relevé que la culture permet de motiver et de fidéliser les travailleurs. Ces professionnels estiment également que les **valeurs** font partie de la culture. Par ailleurs, Schein confirme que les valeurs sont l'une des dimensions de la culture. Au sein de celles-ci, on retrouve un aspect fondamental, « **l'humain** », amenant à la façon dont les employés sont considérés. Les personnes interviewées mettent l'accent sur le fait que malgré la taille de certaines entités, les collaborateurs ne sont pas des numéros mais bien des personnes à part entière.

De nombreux événements sont organisés, permettant de mettre leurs salariés en avant. En effet, les nouvelles générations accordent de l'importance à tisser des liens sur leur lieu de travail. Dès lors, tout sera mis en œuvre afin de proposer une ambiance de travail optimale via des communautés, de petites équipes de travail, de nombreux after-work et événements internes, etc. La **flexibilité** a également son importance tant d'un point de vue spatial que temporel. En effet, la société actuelle est demandeuse de télétravail, d'ajustement de ses horaires, de bureaux satellites, etc. Tant pour les professionnels de la communication que pour la grande majorité des jeunes travailleurs, les valeurs et la culture d'entreprise sont essentielles. Nombreux de ces jeunes ne pourraient pas travailler dans une entreprise qui ne partage pas leurs valeurs.

L'état de l'art explique qu'une bonne culture d'entreprise devrait induire une bonne **réputation** pour l'entreprise, qui a sa place dans une stratégie de marque employeur. Pour la plupart de ces nouveaux travailleurs, elle aura un impact dans leur recherche d'emploi. Concernant les Big Four, les recruteurs expliquent qu'au cours de ces vingt dernières années la réputation des Big Four s'est dégradée. Au travers de leurs rencontres avec les Y et Z, les RH ont noté que ces derniers ont une image incomplète et encore négative. Selon eux, ils se font une idée de la réalité du terrain, mais celle-ci n'est pas

nécessairement la bonne. Par exemple, leur vision du management est encore très ancienne. Ils pensent également qu'ils ne pourront s'épanouir pleinement par la difficulté de trouver une harmonie entre vie privée et professionnelle, et c'est effectivement le constat sur le terrain. Ces propos se confirment par l'étude quantitative qui souligne que plus de la moitié de l'échantillon a une mauvaise vision de ces entreprises. La mauvaise réputation peut s'expliquer par la charge de travail, une mauvaise réconciliation entre vie professionnelle et personnelle et un type de management inadéquat à la génération étudiée. Cependant, la réputation des Big Four ne se limite pas à cela. En effet, les Big Four sont généralement considérées comme de bonnes écoles ayant une image prestigieuse et offrant des opportunités de carrières élevées. Ces éléments peuvent dès lors expliquer le fort attrait des jeunes générations étant donné que l'un des critères principaux dans le choix d'un employeur sont les perspectives d'évolution. Ces conditions rejoignent ce que citent Ollivier et Tanguy (2017) via la volonté d'une évolution continue. La formation aura donc un impact sur les opportunités d'évolution à l'extérieur et au sein même de l'entreprise. Ainsi, les équipes d'Employer Branding des différentes Big Four ont bien saisi l'importance et l'intérêt portés par les jeunes.

Les **dimensions** mentionnées ci-dessus (notoriété, valeurs, culture, réputation) font partie de la théorie de Cazottes. Elles permettent de créer une identité propre à l'entreprise et ainsi d'attirer des candidats en accord avec l'organisation (Cazottes, s. d.).

B. Attentes des générations Y et Z

Les analyses et études ont également permis de déterminer les **attentes de la cible**. Les trois critères principaux guidant les générations Y et Z dans leur choix d'un employeur sont : la rémunération, les perspectives d'évolution et l'ambiance de travail. Mise à part l'aspect financier qui n'est promu que par une seule des Big Four, les autres éléments sont également promus par les professionnels interviewés. Les perspectives d'évolution représentent la façon dont ils peuvent évoluer au sein et à l'extérieur de l'entreprise. Les Big Four l'ont bien compris, les jeunes ont besoin de pouvoir se projeter. Comme cité à plusieurs reprises, l'humain est un élément capital pour ces firmes. Il

est mis en évidence sous toutes ses formes : ambiance de travail, relations entre les employés, accessibilité et support du management, considération du collaborateur comme une personne à part entière, etc. Ollivier et Tanguy (2017) confirment ces résultats en insistant sur le fait que ces jeunes accordent de l'importance à l'ambiance et aux relations sur le lieu de travail. C'est un autre objectif atteint, car une grande majorité se dit très satisfaite par l'ambiance de travail. Néanmoins, certains se sentent tout de même considérés plus comme une ressource économique qu'humaine.

L'équilibre vie privée et professionnelle est un besoin également important pour les Y et Z tant théoriquement (Ollivier et Tanguy, 2017) que dans les réponses aux questionnaires, mais les personnes interrogées ne le comblent pas en travaillant dans l'une de ces sociétés d'audit.

C. Outils et canaux

Divers outils et dispositifs peuvent être mis en application afin de communiquer sur l'ensemble des dimensions de l'Employer Branding et les attentes propres aux générations Y et Z. Les job day, rencontres et interventions dans les universités et écoles sont des outils efficaces dans la promotion de ces établissements. C'est généralement de cette façon que les jeunes les ont découverts. Le fait d'y présenter leurs atouts invitent les jeunes à en parler autour d'eux. Le bouche à oreille est très porteur.

Nés dans un monde digitalisé avec un téléphone à la main, ces jeunes sont hyperconnectés. Ceci représente un nouveau challenge pour les recruteurs qui doivent dès lors se réinventer. Les chercheurs discernent de nouveaux concepts comme l'e-recrutement, l'e-réputation, etc. C'est devenu inévitable pour les RH d'être actifs sur les plateformes de recrutement, site internet, médias sociaux, etc.

Les recherches empiriques démontrent notamment que les postulants se rendent en premier lieu sur le site internet propre à l'entreprise afin de poser leur candidature ou pour récolter des informations. Comme indiqué dans la partie théorique, pour l'organisation, le site de l'entreprise est la « première porte sur le monde ». D'ailleurs, il faut y apporter une attention toute

particulière à la partie « carrière » (BOSA, 2012). Cet onglet n'est malheureusement pas optimal pour l'un des Big Four.

En outre, un outil de communication digital essentiel pour l'e-recrutement est l'ensemble des **réseaux sociaux**. Lejealle (2018) indique que la présence des entreprises sur les réseaux sociaux permet de toucher plus facilement les cibles souhaitées, d'augmenter sa notoriété, d'informer, de fidéliser et de cibler les besoins du marché de l'emploi. En s'inscrivant sur ces plateformes digitales, les Big Four font un pari gagnant. Cela se confirme par l'observation des résultats de l'enquête quantitative qui souligne que tous les jeunes sont sur **LinkedIn** et qu'ils y suivent le Big Four pour lequel ils travaillent. Leurs communications y seront aussi diffusées à un plus large public. LinkedIn est le réseau social professionnel par excellence (Bladier, 2016) et ça, les Big Four l'ont bien compris. Certains disposent de plusieurs comptes en fonction du pays, où de l'objectif à atteindre comme l'aspect « carrière ». Comme ils l'ont cité, LinkedIn a un rôle important dans leur stratégie de marque employeur d'autant que de nombreux jeunes utilisent ces plateformes : plus de la moitié s'y rendent une à plusieurs fois par semaines. Les interviewés notent que sans cet outil, leur sourcing serait plus complexe et les réponses aux offres d'emploi moindres.

Toutefois, les RH préfèrent promouvoir la marque employeur au travers de leurs **ambassadeurs** afin que cela paraisse plus authentique. Mais comment rendre ces ambassadeurs connus des jeunes ? Si le réseau d'un utilisateur ne contient pas de travailleurs de Big Four, il n'aura donc pas de contenu en lien avec celles-ci. C'est donc instinctivement sur les comptes officiels que les potentiels futurs employés se renseigneront.

Pour ce qui est du contenu des publications, certes l'écologie touche les nouvelles générations (Khodorowsky, 2015), mais elle ne fera pas partie des principaux éléments déterminants pour les jeunes dans le choix d'un employeur. Pourtant, suite à l'analyse des comptes LinkedIn de Deloitte, PwC, KMPG et E&Y, c'est le sujet le plus abordé sur leur profil respectif. Pour eux, il s'agit ici de s'inscrire pleinement dans une tendance de fond

actuelle et, ainsi, de souligner l'importance de ce sujet au sein de leurs valeurs d'entreprises tout en touchant indirectement leur cible.

Les produits et services arrivent en deuxième position, mais ne sont également pas mentionné comme étant important pour les répondants. Les valeurs arrivent seulement en troisième position. Promouvoir les valeurs aide les Big Four à se positionner en tant qu'employeur car les jeunes ont besoin de porter des valeurs similaires à ce dernier. C'est une caractéristique majeure de ces générations dans le choix d'un employeur.

Le côté « corporate » des publications, qui souligne la vie de l'entreprise, permet à ces potentiels candidats de se faire une idée de l'ambiance et de l'épanouissement relationnel et professionnel qu'ils peuvent y trouver. Un aspect pouvant s'avérer capital dans leur choix. La communication corporate permet effectivement d'affirmer la personnalité de l'organisation en englobant toutes les dimensions de l'entreprise. Cela permet aussi de se vendre en tant qu'entreprise et particulièrement sur l'aspect humain (Libaert & Johannes, 2016). Celui-ci confirme ce qui a déjà été avancé précédemment : ils ont besoin de se sentir considérés en tant que personne et de créer des liens relationnels. C'est également ce qu'approuve Ollivier et Tanguy (2017) dans la vision de l'entreprise 2.0. L'entreprise est l'occasion de s'accomplir et de donner du sens à leur vie notamment grâce aux partages (Ollivier & Tanguy, 2017).

Ces confrontations entre théories et recherches empiriques permettent de répondre à la question de recherche. L'ensemble de ces éléments habilite les RH de Big Four à établir une bonne stratégie d'Employer Branding. C'est en prenant en considération les attentes des générations Y & Z, qu'il sera possible de les attirer. Et c'est au travers de cette nouvelle mentalité et des avancées technologiques que LinkedIn trouve aussi sa place dans la stratégie. Étant une plateforme de média socio-professionnel, il comprend également ses spécificités qu'il ne faut négliger.

3.3.2 Limites

Bien que nos enquêtes quantitatives et qualitatives aient permis de répondre à notre question de recherche, il est indispensable de mentionner des limites inhérentes à notre étude.

Tout d’abord, à travers notre recherche, les Big Four sont considérés comme un tout. Cependant au fur et à mesure des interviews, il fut intéressant de noter qu’il existe pas mal de divergences dans leur fonctionnement. Certes, ils présentent des atouts similaires et proposent les mêmes produits et services mais ont des visions pouvant diverger. Les priorités sont notamment différentes : certaines se concentrent sur la notoriété, d’autres la réputation, les valeurs ou encore la culture. Par ailleurs, certains Big Four sont plus avancés que d’autres en termes d’Employer Branding. Deux d’entre-eux ont d’ailleurs des bases bien ancrées et ont créé des postes dédiés à ce domaine communicationnel, tandis que les deux autres s’aperçoivent seulement de l’importance de cette notion. Par conséquent, cette observation peut poser une limite dans notre étude étant donné que nous analysons les quatre entreprises comme un seul et même acteur.

Ensuite, du point de vue des deux grandes recherches empiriques, une autre limite peut s’appliquer pour l’échantillon interrogé. Les Big Four et jeunes travailleurs interrogés proviennent majoritairement des entreprises situées au Luxembourg et en Belgique. Chaque pays ayant sa culture, la stratégie doit y être nécessairement adaptée en fonction de la situation de l’entreprise. L’enquête ici ne peut donc assurément pas considérer que les Big Four de tous les pays fonctionnent de la même façon.

Concernant uniquement la recherche quantitative, des caractéristiques de notre échantillon n’ont pas été prises en compte, tels que : le genre, l’âge et la nationalité. En effet, les réponses pourraient potentiellement être différentes en fonction du genre. De plus, il a été noté que les générations Y et Z malgré leur proximité peuvent avoir des besoins et attentes différentes au vu du contexte dans lequel elles sont nées. La tranche d’âge sur laquelle nous nous concentrons est une période de construction et d’évolution pour ces jeunes dont la vision et les besoins peuvent varier facilement. Un jeune qui

sort de l'école à 23 ans, ne pense pas nécessairement de la même façon que quelqu'un qui a deux à trois ans d'expérience.

4 CONCLUSION

Ce mémoire avait pour ambition de répondre à la question de recherche suivante : « Comment les Big Four peuvent-elles attirer les jeunes des générations Y et Z en développant leur marque employeur et ce principalement via les réseaux sociaux, tel que LinkedIn ? »

Pour restituer l'ensemble de la démarche, le sujet de ce mémoire a été établi autour des grands cabinets d'audit financiers et de conseils : les Big Four, et du concept communicationnel qu'est l'Employer Branding.

Il a fallu dans un premier temps définir les notions utilisées tout au long de ce travail : les Big Four, les générations Y et Z, l'Employer Branding, les réseaux sociaux et LinkedIn.

Une fois l'état de l'art réalisé, la démarche empirique a été établie. Celle-ci s'articule autour de trois études : une étude qualitative, une quantitative et une analyse des réseaux.

Pour ce faire, quatre professionnels des ressources humaines provenant de chaque Big Four ont été consultés. Tous sont impliqués dans les stratégies visant à établir une bonne marque employeur. Les entretiens ont abordé l'ensemble des grands concepts de l'état de l'art. Les interviewés étaient interrogés sur leur vision de la perception des jeunes envers les Big Four, leur stratégie d'Employer Branding globale, leurs approches spécifiques envers les générations Y et Z et leur utilisation de LinkedIn.

Ensuite, un questionnaire a été transmis à trente-cinq jeunes travailleurs issus des différents Big Four dans l'objectif de les interroger sur des sujets similaires : le choix de travailler dans un Big Four, les conditions de travail pouvant être capitales dans le choix d'un employeur, ainsi que leur utilisation des réseaux sociaux et le rôle de LinkedIn dans leur recherche d'emploi.

Afin de bien cerner l'utilisation de LinkedIn par les quatre firmes d'audit, les publications de chaque profil ont été analysées. Deloitte et E&Y disposent d'une page « world wide » dont la visualisation des publications s'adapte à la

position géographique dans laquelle on se situe. Pour PwC et KPMG, les entités disposent d'un profil pour chaque pays. Au vu de la situation géographique dans laquelle l'observation s'effectue, il a été évident de s'attarder sur les comptes belges et luxembourgeois.

Au moyen de l'état de l'art et de l'enquête empirique basée sur des recherches quantitatives et qualitatives, il a été possible d'effectuer une analyse rigoureuse afin de répondre à la problématique.

Tout d'abord, il est très important pour les Big Four de mettre en place des campagnes de communication afin d'attirer les nouveaux talents, car ces derniers ne se contentent plus uniquement d'offres d'emploi (Vilcot, 2013). Les Big Four vont mettre cela en application en considérant les attentes et besoins des différentes générations. Ils ont conscience que s'ils souhaitent attirer les talents c'est en comprenant le fonctionnement de chaque tranche d'âge. Quatre grandes lignes stratégiques directrices se distinguent dans leur campagne : la notoriété, les valeurs et la culture, la réputation et les différentes générations.

La notoriété est un critère dans le choix d'un employeur pour beaucoup des répondants au questionnaire. Les Big Four disposent de nombreux métiers qu'ils souhaitent mettre en évidence afin de changer cette image selon laquelle ils font uniquement de l'audit. Ils vont donc à la rencontre des étudiants dans les écoles et universités pour notamment parler de ce sujet mais également de leur fonctionnement. Cela semble être efficace étant donné que la majorité de notre échantillon les a découverts via ces actions.

La culture d'entreprise est considérée par les interviewés comme l'élément stratégique majeur de la marque employeur et les valeurs comme faisant partie de cette dernière. Au sein de celles-ci, nous retrouvons un aspect primordial, « l'humain ». De nombreux événements, permettant de mettre leurs salariés en avant, sont organisés. Les nouvelles générations accordent de l'importance à tisser des liens sur leur lieu de travail et les Big Four mettent alors tout en œuvre afin de proposer une ambiance de travail optimale. La flexibilité a également son importance tant d'un point de vue spatial que temporel. Enfin, les valeurs et la culture d'entreprise sont essentielles pour

nos deux échantillons interrogés. De nombreux jeunes ne pourraient pas travailler dans une entreprise qui ne partage pas les mêmes valeurs qu'eux.

La réputation a un impact dans la recherche d'emploi de ces nouveaux travailleurs. Les recruteurs des Big Four expliquent qu'au cours de ces vingt dernières années leur réputation s'est dégradée et que les Y et Z en ont actuellement une image incomplète et négative. Ils ont notamment une vision du management à l'ancienne, avec un déséquilibre entre vie privée et professionnelle et une grande charge de travail. Malheureusement, tout cela se constate également sur le terrain. Cependant, la réputation des Big Four a des aspects également positifs comme des formations de qualité et donc des opportunités d'évolution de carrières élevées ; ce que les jeunes recherchent aussi.

Les trois critères principaux guidant les générations Y et Z dans leur choix d'un employeur sont : la rémunération attrayante, les perspectives d'évolution et l'ambiance de travail. L'aspect financier n'est souligné que par une seule des Big Four, cependant les autres éléments sont promus par chacun. En effet, ils ont bien compris que les jeunes ont besoin de pouvoir se projeter et de créer des relations de travail. D'ailleurs, une grande majorité se dit très satisfaite par l'ambiance de travail.

Divers outils et dispositifs peuvent être mis au service de l'Employer Branding pour toucher ces jeunes générations. Les job day, rencontres et interventions dans les universités et écoles sont des outils efficaces à la notoriété. Nés dans un monde digitalisé, les générations Y et Z sont hyperconnectées, ce qui amène les recruteurs à se réinventer en étant sur les plateformes de recrutement : sites internet, médias sociaux, etc. Les recherches démontrent que les postulants se rendent en premier lieu sur le site internet de l'entreprise afin de récolter des informations et de poser leur candidature.

La présence affirmée des entreprises sur les réseaux sociaux est devenue inévitable. Elle permet d'informer, de fidéliser, d'augmenter la notoriété, de répondre aux besoins du marché de l'emploi et de toucher plus facilement les cibles souhaitées (Lejaelle, 2018). Cela se confirme par l'observation des

résultats de l'enquête quantitative qui souligne que tous les jeunes sont sur LinkedIn et qu'ils y suivent le Big Four dans lequel ils se trouvent. Les interviewés notent que sans cet outil, leur « sourcing » serait plus complexe et les réponses aux offres d'emploi moindres. Les Big Four sont réputés à l'international et sont majoritairement connus des étudiants. Néanmoins, ce sont la réputation et l'image de ceux-ci qui sont davantage perçues comme négatives. Leur grand défi va donc être de les moderniser. À cet effet, les réseaux sociaux étant des outils modernes peuvent les aider.

Toutefois, les RH préfèrent promouvoir la marque employeur au travers de leurs ambassadeurs reflétant ainsi plus d'authenticité, mais cela a ses limites si l'utilisateur ne suit pas un ambassadeur de l'entreprise sur LinkedIn.

L'analyse du contenu des publications LinkedIn permet de constater que ces dernières ne sont pas vraiment en adéquation avec les attentes des générations concernées. L'écologie et les produits sont fortement promus mais ne font pas partie des principaux éléments pouvant être déterminants pour les jeunes dans le choix d'un employeur. En effet, ils portent davantage d'intérêts aux valeurs de l'entreprise. Bien établies, elles aident véritablement les Big Four à se positionner en tant qu'employeur de choix. Le côté « corporate » est également essentiel car il démontre la vie de l'entreprise et permet aux potentiels candidats de se faire une idée de l'ambiance et de l'épanouissement professionnel qu'ils peuvent y trouver.

Les résultats viennent étayer les informations concernant l'Employer Branding, les réseaux sociaux et les Big Four mais ils amènent également à se poser d'autres questions. Par exemple, serait-il judicieux d'analyser la relation des nouvelles générations avec les autres réseaux sociaux ? Ceux-ci évoluent et se diversifient constamment, est-il nécessaire d'utiliser principalement une plateforme considérée comme professionnelle ? Il serait également intéressant de s'intéresser aux futurs diplômés qui sont encore plus présents sur ces médias et dont les attentes peuvent s'avérer encore différentes.

Les perspectives futures de ces plateformes dans le domaine des RH et de la communication restent difficiles à anticiper pleinement et devraient donc être analysées plus en profondeur. De fait, on décèle ici des métiers de la communication qui restent en constante évolution. Bien que les entités analysées aient démontré leur résilience organisationnelle en tant que recruteur, elles doivent tout de même continuer à s'adapter à ces nouvelles réalités et intégrer ces nouveaux axes de la communication pour ne pas se laisser dépasser par leurs concurrents.

5 BIBLIOGRAPHIE

- Ambler, T. et Barrow, S. (1996). "The employer brand", *The Journal of Brand Management*, vol. 4, p. 185-206.
- Barolat, E. ; Gobert, P., promoteur. *Marque employeur interne : le rôle de l'implication des employés dans la stratégie de recrutement des jeunes diplômés*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université Catholique de Louvain, 2019.
- Benhacine, H., & Hammadi, L. (2018). *Les réseaux sociaux : outils d'optimisation des stratégies de recrutement*. 9.
- Berland, N. (2018). Pourquoi travailler pour un Big Four de l'audit ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 133(3), 62-64. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/geco1.133.0062>
- Bladier, C. (2016). In *La Boîte à outils des réseaux sociaux: Vol. 4e éd.* Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-reseaux-sociaux-4e-ed--9782100749331-p-22.htm>
- Cazottes, M.-C. (s. d.). *Management de la marque employeur*. 20.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). *Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche*. *Revue française de gestion*, 246(1), 63-82. Cairn.info.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). *Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : Point de vue d'experts: Recherches en Sciences de Gestion*, N° 112(1), 153-172. <https://doi.org/10.3917/resg.112.0153>
- Diard, C., Baudoin, E., & Berthet, S. (2020). 8. *Transformation digitale de la fonction RH*. In *Ressources humaines: Vol. 2e éd.* (p. 239-257). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/aide-memoire-ressources-humaines--9782100804801-p-239.htm>
- Epiphane, C. (2021). *Marque employeur, mode d'emploi. Attirez vos candidats et fidélisez vos collaborateurs*. Dunod; Cairn.info.

<https://www.cairn.info/marque-employeur-mode-d-emploi--9782100819621.htm>

Evolution des pratiques et des comportements dans les entreprises, les cabinets de recrutement et les agences interim en Belgique. (s. d.).

Fueyo, C. (2021). Promouvoir la marque employeur sur les réseaux sociaux professionnels via la communication de recrutement : Les bonnes pratiques. *Vie & sciences de l'entreprise*, 211-212(1-2), 182-202. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/vse.211.0182>

Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale P.M.E.*, 29(2), 7-17. <https://doi.org/10.7202/1037919ar>

Guillot-Soulez, C., & Chastenet, É. (2021). Identité et image de marque employeur des Big Four : Entre différences et indifférence. *@GRH*, 41(4), 45-79. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/grh.041.0045>

Haid, M. (2019-2020). Le parcours d'intégration des jeunes diplômés d'une école de commerce au sein des Big Four au Luxembourg. ULiège.

Kapoor V. (2010). "Employer branding: A study of its relevance in India", *IUP Journal of Brand Management*, vol. 7, n° 1/2, p. 51-75.

Khodorowsky, K. (2015). *Marketing et communication Jeunes. Vendre aux générations Y et Z.* Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/marketing-et-communication-jeunes--9782100721016.htm>

Lambin, J.-J. (2016). *Marketing stratégique et opérationnel : La démarche marketing dans l'économie numérique : 9e éd.* Dunod.

Lejealle, C. (2018). In *La MEGA boîte à outils du Digital en entreprise* (p. 96-97). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-mega-boite-a-outils-du-digital-en-entreprise--9782100778379-p-96.htm>

Libaert, T., & Johannes, K. (2016). *La communication corporate: Vol. 2e éd.* Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-communication-corporate--9782100745494.htm>

- Liger, P. (2016). Chapitre 1. Définir une stratégie d'employer appeal. In Marketing RH: Vol. 4e ed. (p. 27-53). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/marketing-rh--9782100753895-p-27.htm>
- Ollivier, D., & Tanguy, C. (2017). Générations Y & Z. Le grand défi intergénérationnel. De Boeck Supérieur; Cairn.info. <https://www.cairn.info/generations-y-et-z--9782807307162.htm>
- Pélissier, D. (2020). Les avis de salariés sur la plateforme Glassdoor, pour une lecture critique et contextualisée. Annales des Mines - Gérer et comprendre, N°142(4), 17. <https://doi.org/10.3917/geco1.142.0017>
- Stenger, S. (2015). Pourquoi travaille-t-on dans un cabinet d'audit « Big Four » ? : Fonctions du système « up or out » : Contrôle, compétition et prestige social [Doctorat en Sciences de Gestion]. HEC Paris.
- Stenger, S. (2017). Au cœur des cabinets de conseil et d'audit. PUF.
- Vilcot, T. (2016). Le recrutement responsable : Pour ré-enchanter la relation candidats /entreprises. Afnor éditions

6 ANNEXES

6.1 GUIDE D'ENTRETIEN

A. Introduction

Bonjour,

Je m'appelle Manon et je suis étudiante en master en communication stratégique des organisations à l'UCLouvain. Je réalise actuellement mon mémoire sur l'impact de la marque employeur des Big Four via les réseaux sociaux sur les jeunes diplômés.

B. L'interview

- Pour ce faire, je souhaiterais vous poser quelques questions pour comprendre le fonctionnement de votre entreprise afin de répondre à cette problématique ?
- Un domaine important de ma problématique est l'Employer Branding. Ce sont les avantages et l'image que vous mettez en avant afin d'attirer les jeunes talents et de les fidéliser. Au sein de votre entreprise, avez-vous une stratégie de marque employeur ?
- Quels aspects de l'entreprise mettez-vous principalement en avant dans ces communications ?
- Parmi les dimensions de l'Employer Branding par Cazottes (culture d'entreprise, valeurs, identité employeur, image de marque, notoriété et réputation), la ou lesquelles ont le plus d'importance pour vous ?
- Quels dispositifs/outils de communication utilisez-vous en matière d'EB ?
- Quels éléments mettez-vous en avant afin de vous différencier de la concurrence ?
- Adoptez-vous une approche spécifique en matière d'Employer Branding dans le but d'atteindre les jeunes de la génération Y et Z qui ont des attentes parfois différentes des autres ?
- Y a-t-il des conditions de travail que vous percevez davantage importante pour les candidats Junior ?

- Quel rôle à LinkedIn dans la communication de votre marque employeur ?
- Quelles thématiques/aspects mettez-vous principalement en avant sur LinkedIn ?
- A quelle fréquence publiez-vous sur LinkedIn ?
- Selon vous quelle est la perception des jeunes envers les Big Four ?

C. Conclusion

Nous arrivons à la fin de cette interview. Souhaitez-vous ajouter quelque chose à propos de l'Employer Branding, des réseaux sociaux ou encore sur votre entreprise ?

Merci d'avoir pris le temps de répondre à mes questions. Cela me sera d'une grande aide dans la réalisation de ce mémoire.

6.2 QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

A. Introduction

Je suis étudiante en master en communication stratégique des organisations à l'UCLouvain et je réalise mon mémoire sur l'impact de la marque employeur sur les réseaux sociaux des Big Four sur les jeunes diplômés et stagiaires. Pour ce faire, j'ai réalisé un questionnaire destiné à des jeunes travaillant ou ayant travaillé au sein d'un Big Four afin de répondre à cette problématique.

Afin de m'aider dans la récolte de données, pouvez-vous remplir ce questionnaire de 7 minutes ?

Merci pour votre participation.

Manon Waermoes

B. Employer Branding

1. La culture et les valeurs d'une entreprise ont-elles une importance pour vous ?

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	☐	☐	☐	☐	☐	Beaucoup

2. Pourriez-vous travailler dans une entreprise ne partageant pas les mêmes valeurs que vous ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

3. La réputation d'une entreprise a-t-elle un impact dans votre recherche d'emploi/stage ?

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	☐	☐	☐	☐	☐	Beaucoup

4. La notoriété d'une entreprise a-t-elle un impact dans votre recherche d'emploi/stage ?

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	☐	☐	☐	☐	☐	Beaucoup

5. Quels sont vos 3 critères principaux dans le choix d'un employeur ?

- ☐ Rémunération
- ☐ Avantages sociaux
- ☐ Perspectives d'évolution de carrières
- ☐ Formations
- ☐ Équilibre vie privée et professionnelle
- ☐ Environnement de travail
- ☐ Activités de travail
- ☐ Prestige
- ☐ Ambiance de travail
- ☐ Réputation
- ☐ Culture d'entreprise
- ☐ Localisation
- ☐ Sécurité de l'emploi
- ☐ Politique de diversité
- ☐ Management fort
- ☐ RSE
- ☐ Produits/services
- ☐ Horaires de travail

- Autre : ...

C. Réseaux Sociaux

6. Par quels canaux postulez-vous en général ?

- Réseaux sociaux
- Site internet d'offres d'emploi
- Site internet d'entreprise
- Réseau personnel
- Cabinets de recrutement
- Autre : ...

7. Avez-vous un compte LinkedIn ?

- Oui
- Non

8. Si oui, suivez-vous le Big Four dans lequel vous travaillez/avez travaillé ?

- Oui
- Non

9. Quelle importance accordez-vous à LinkedIn ?

	1	2	3	4	5	
Un peu	☐	☐	☐	☐	☐	Enormément

10. A quelle fréquence vous rendez-vous sur LinkedIn ?

- Quotidiennement
- Plusieurs fois par semaine
- Hebdomadairement
- Mensuellement
- Plusieurs fois par an

11. Vous renseignez-vous sur les sociétés dans lesquelles vous postulez sur LinkedIn ?

- Tout le temps
- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

D. Big Four

12. Comment avez connu le Big Four dans lequel vous travaillez ?

- ☐ Via le bouche à oreille
- ☐ Plateforme d'offres d'emploi
- ☐ Réseaux sociaux
- ☐ Site internet
- ☐ Publicité
- ☐ Autre :

13. Pour quelles raisons avez-vous porté votre choix sur un Big Four ?

...

14. Le Big Four a-t-il été votre premier choix ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

15. Que retirez-vous comme avantages à travailler dans cette société ?

- ☐ Rémunération
- ☐ Avantages sociaux
- ☐ Opportunités futures de carrières Formations
- ☐ Conciliation vie privée et professionnelle Environnement de travail
- ☐ Activité de travail
- ☐ Prestige
- ☐ Ambiance de travail
- ☐ Autre : ...

16. Avez-vous des inconvénients à travailler dans cette société ? Si oui, lesquels ?

...

17. Êtes-vous satisfait de vos conditions de travail ?

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	☐	☐	☐	☐	☐	Totalement

18. Quelle vision avez-vous des Big Four en général ?

	1	2	3	4	5	
Bonne	☐	☐	☐	☐	☐	Mauvaise

19. Votre vision des Big Four a-t-elle changé depuis que vous y avez travaillé ?
- ☐ Oui
 - ☐ Non

6.3 RETRANSCRIPTION DES ITW

1. Manon : Bonjour,

Je m'appelle Manon et je suis étudiante en master en communication stratégique des organisations à l'UCLouvain. Je réalise actuellement mon mémoire sur l'impact de la marque employeur des Big Four via LinkedIn sur les jeunes diplômés. Pour ce faire, je souhaiterais vous poser quelques questions pour comprendre le fonctionnement de votre entreprise afin de répondre à cette problématique.

Tout d'abord, pouvez-vous vous présenter ainsi que votre fonction et rôle au sein de l'entreprise ?

ITW 1 : Je suis Campus Recruiter. Je recrute des juniors et stagiaires pour le département « Assurance ». Je suis donc à la recherche d'auditeurs junior. Je travaille également pour le département Sustainability, Secteur Public et Commission européenne tant pour leur trouver des profils francophones que néerlandophones.

ITW 2 : J'ai rejoint ce Big Four en tant que recruteur : « Talent Acquisition Partner ». Mon rôle est principalement de recruter des profils Tech et IT en passant par la publication du job, l'offre d'emploi jusqu'à la gestion des contrats. J'ai également la charge du recrutement d'autres ressources. Les managers des trois business line, Taxe, Audit, Advisory, nous font part de leurs besoins en termes de recrutement et nous les prenons en charge de la mission jusqu'à l'arrivée du nouveau.

ITW 3 : Je m'occupe du recrutement et du sourcing pour les jeunes diplômés principalement. Je joue également un rôle dans la mise en place de l'Employer Branding.

ITW 4 : Je travaille sur un poste de marque employeur qui a récemment été créé car celle-ci devient de plus en plus importante d'un point de vue stratégique et opérationnel au sein du département RH. Je travaille aussi en collaboration avec le département de communication et de marketing.

2. Manon : Un domaine important de ma problématique est l'Employer Branding. Ce sont les avantages et l'image que vous mettez en avant afin d'attirer les jeunes talents et de les fidéliser. Au sein de votre entreprise, avez-vous une stratégie de marque employeur ?

ITW 1 : Aujourd'hui, notre stratégie de recrutement repose sur celle d'Employer Branding. Au cours du processus d'embauche, les candidats ont un « Assessment Day » durant lequel ils ont un « Lego Serious Play » afin de mettre en avant l'aspect carrière, nos valeurs, etc.

Nous organisons principalement des événements comme des job fair. Nous avons des contrats avec des Universités et Hautes Écoles nous permettant de participer à ces job fair et workshops. Nous organisons également beaucoup d'événements en interne.

ITW 2 : Nous avons une équipe en charge uniquement de l'Employer Branding, nommée « Campus & Branding ». Ils sont donc en charge du Branding étudiant. Ils se rendent dans les différentes universités, proposent des goodies, partagent leurs expériences, etc. Le Branding est réglementé, on ne peut pas faire ce qu'on veut en promouvant la marque.

ITW 3 : Nous sommes actuellement en train de revoir notre stratégie de marque employeur et notamment de « rebranding » la marque et d'élaborer de nouvelles actions. Nous réalisons que nous sommes dans une dimension où il est important d'avoir une marque employeur forte pour attirer de nouveaux talents.

On est actuellement en négociation pour avoir Tiktok. On essaye également de développer notre présence sur Instagram et nous réalisons des vidéos pour LinkedIn.

L'Employer Branding est géré par le service RH.

ITW 4 : Il y a tout d'abord la partie « Attract » : nous travaillons sur l'attraction de différentes cibles. Pour les étudiants, je travaille avec l'équipe campus. Nous tenons à leur faire découvrir tous les métiers existants au sein de l'entreprise. Souvent, ils ont la perception que l'on fait uniquement de l'audit, mais ce n'est pas le cas car aujourd'hui nous avons plus de 300 métiers. Auparavant, les écoles venaient se présenter pour faire uniquement de l'audit et accounting. Personnellement, si j'avais su que je pouvais y faire des RH ou du marketing, j'aurais sans doute postulé ici bien plus tôt.

Notre seconde cible concerne les jeunes diplômés. Et enfin, la partie expérimentée concerne les gens ayant 3-4 années d'expériences. On s'adresse à toutes ces cibles de façon différente car elles ont des attentes naturellement différentes.

Ensuite, il y a la partie « Retail ». L'objectif est de travailler sur la fidélisation de nos salariés en créant une communauté qui est de plus en plus forte par le biais d'actions (événements, etc.). Notre mot d'ordre "Dream Big, work hard and have fun" résume bien notre état d'esprit. Nous ne sommes pas là pour enfiler des perles mais pour travailler dur, mais sans oublier de passer du bon temps ensemble. Aujourd'hui c'est Noël au sein des locaux, il y a un grand marché de Noël, des animations, un dj, etc. Cela permet aux collègues de passer du bon temps entre eux et de tisser des liens.

La troisième partie « Engage » est liée à la précédente. On investit énormément sur nos employés en termes de formations, de coaching, de développement de soi, de training, de suivi individuel, de développement de carrière, de développement de compétences, etc. Et puisqu'on investit autant, l'objectif est de les garder chez nous.

3. Manon : Quels aspects de l'entreprise mettez-vous principalement en avant dans ces communications ?

ITW 1 : C'est difficile de se différencier des autres Big Four, car les fonctions sont assez similaires. Nous mettons donc notre culture d'entreprise en avant. Nous sommes un Big Four très familial, ce qui n'est pas le cas pour les autres. Par exemple, nous organisons en interne un dîner reprenant une trentaine d'étudiants afin de rentrer directement en contact avec eux et de refléter notre culture.

Pour nous, c'est important de montrer l'ambiance interne. Nous ne sommes pas meilleurs que les autres, mais nous sommes différents et notamment via notre fonctionnement et culture d'entreprise. Nous mettons également beaucoup en avant le côté humain, familial et la flexibilité.

La flexibilité ne se rattache pas uniquement aux horaires, mais aussi à la confiance qu'on accorde via cette flexibilité.

ITW 2 : Au niveau Branding, l'important est de faire connaître la marque aux étudiants. Nous avons le sentiment que les Big Four sont de moins en moins connus dans les universités. De plus, les Big Four s'élargissent en termes de compétences et ne visent plus uniquement des profils auditeurs. Nous mettons donc en avant toutes les pratiques, tous les métiers : advisory, RH advisory, etc. Nous nous rendons auprès des étudiants afin de nous présenter et de discuter avec eux pour changer ces idées.

ITW 3 : Nous sommes actuellement en train de revoir notre EVP. Ce qu'on met en avant c'est la flexibilité car c'est l'élément essentiel pour les Z, génération qui n'a pas la culture du présentéisme. On met en avant le coworking, le travail par petites équipes, les événements, les équipes sportives, les after-works, les valeurs, la multiculturalité, les formations. Le Z cherche à développer ses compétences et à apprendre. La formation est donc mise en évidence. Ils disent toujours qu'ici c'est « l'école après l'école ». De plus, on prend en considération leur besoin d'évolution et de carrière et donc cela rejoint également leur besoin de reconnaissance. Mais nous avons pour projet de développer tout ça.

Les perspectives d'évolution sont également mises en avant.

ITW 4 : Nos communications dépendent donc des cibles auxquelles on s'adresse. L'objectif n'est pas d'avoir une communication de marque neutre et uniforme, on part du postulat que chaque personne est différente. Pour les étudiants, on va insister sur l'aspect communautaire, festif et le développement de carrière. Pour les gens plus expérimentés, on va mettre en avant les aspects work-life balance et familial. De nombreuses actions sont proposées pour les familles, comme la Saint-Nicolas.

Il y a tout de même trois gros piliers sur lesquels on communique plus particulièrement. Tout d'abord, il y a l'aspect financier : la compensation salariale, le treizième mois, le prime télétravail, etc. Ensuite, la flexibilité qui se découpe en deux sous-parties avec l'aspect temporel et spatial. La flexibilité temporelle consiste en la possibilité d'ajuster ses horaires selon son mode et rythme de vie. Par exemple, il est possible de s'absenter pour un rendez-vous médical et de faire des horaires différents d'un jour à l'autre en fonction de différents facteurs (familial, médical, sport, loisir, etc.). La flexibilité spatiale est en lien avec la conciliation vie privée et professionnelle des employés. Nous disposons notamment de 7 bureaux satellites permettant aux employés de faire moins de trajets pour se rendre au travail et d'éviter les bouchons.

4. Manon : Parmi les dimensions de l'Employer Branding par Cazottes (culture d'entreprise, valeurs, identité employeur, image de marque, notoriété et réputation), la ou lesquelles ont le plus d'importance pour vous ?

ITW 1 : La culture d'entreprise est fondamentale. Notre entreprise est très familiale contrairement à d'autres. Nous veillons à avoir une bonne ambiance en interne.

ITW 2 : La notoriété est un objectif premier. La culture d'entreprise a également une place importante dans le Branding.

La notoriété représente le fait de se faire connaître par les étudiants et la culture d'entreprise fait référence à :

- Nos équipes jeunes
- La bonne ambiance de travail
- Un bâtiment conçu pour veiller au bien-être des employés
- L'organisation du temps de travail
- L'organisation des équipes
- L'évaluation des performances
- L'onboarding

ITW 3 : La culture d'entreprise. Ici elle est forte, tout comme les valeurs. Nous cherchons de nouveaux collaborateurs qui partagent les valeurs que l'on promeut.

Notre image de marque est aussi importante. Les gens connaissent notre entreprise et c'est important de cultiver notre marque qui est assez forte.

ITW 4 : En premier les valeurs et la culture d'entreprise car dans communication RH, il y a RH d'abord. Il n'est pas question de vendre du rêve. Si l'on vend du rêve, les gens vont partir dans la foulée. On est là pour parler de ce que l'on vit au quotidien et également pour travailler.

Les valeurs pour nous sont importantes. On a notamment la valeur « Care » : prendre soin des autres, de l'environnement, des clients.

La culture et les valeurs sont le socle de ce que l'on va montrer à l'extérieur d'un point de vue Employer Branding. C'est l'ADN qu'il faut transmettre à l'extérieur : les valeurs, la mission, la vision.

5. Manon : Quels dispositifs/outils de communication utilisez-vous en matière d'EB ?

ITW 1 : Mes collègues, du service de communication, sont actifs sur les réseaux notamment sur Instagram et LinkedIn. Nous avons une page « Career » sur LinkedIn. Nous travaillons également avec Facebook et faisons de la publicité sur les réseaux sociaux.

ITW 2 : Ce qui est le plus efficace ce sont les événements, job day, aller réellement à la rencontre des gens dans les universités. Nous sommes aussi

très présents sur les réseaux sociaux : Instagram et LinkedIn. Notre site web est aussi complet. Nous avons développé un outil qui s'appelle « E-Mind ». Il s'agit d'une tablette présente lors des événements permettant à l'étudiant, via un QR code, de déposer son CV dans notre base de données afin que nous puissions le contacter par la suite.

ITW 3 : On utilise principalement LinkedIn, mais nous ne sommes pas certains que ce soit l'outil adéquat pour toucher les jeunes générations. De plus, on doit respecter ce qui est fait au niveau du groupe en termes de contenu et de design. De ce fait, il y a une charte graphique. C'est notamment pour cela qu'on essaye de se diriger vers Tiktok.

Notre équipe marketing n'est pas très complète, on tente donc également d'évoluer à ce niveau, car on réalise qu'aujourd'hui les réseaux sociaux ont un rôle important.

ITW 4 : On essaye d'axer nos outils sur l'humain. C'est-à-dire que nous disposons d'une équipe campus qui a été quasiment doublée en termes d'effectifs afin de rester proche de ces cibles jeunes.

L'aspect technologique a également son importance. La digitalisation fait partie de nos priorités, mais nous restons des humains... En venant à leur rencontre on vient aussi parler de leurs doutes et peurs du premier travail. Le contact humain est numéro 1.

Concernant la digitalisation, on investit dans les réseaux sociaux et pas uniquement pour parler business. On aborde énormément les initiatives humaines.

En conclusion, on va à la rencontre des étudiants dans les écoles, les job fairs, sur les forums, au travers des réseaux (instagram, facebook, tiktok) pour expliquer ce que l'on fait et ce qu'on représente en tant qu'entreprise.

6. Manon : Quels éléments mettez-vous en avant afin de vous différencier de la concurrence ?

ITW 1 : Il est très difficile de se démarquer de la concurrence car toutes les Big Four se ressemblent.

ITW 2 : La taille humaine, car par rapport aux autres Big Four sur le territoire nous sommes plus petits. Mais sinon, il est difficile de se distinguer des autres.

ITW 3 : On essaye de transmettre nos valeurs notamment au travers des jobday etc, où nos collaborateurs témoignent de leur expérience. C'est le feeling qui fera la différence. Entre Big Four on se ressemble fortement, il est compliqué de se différencier des autres.

On va également mettre en avant nos événements, la flexibilité, les activités sportives, l'environnement de travail, etc.

ITW 4 : On va mettre principalement en avant la flexibilité tant de temps que d'espace. Nous sommes les seuls à proposer de tels bureaux satellites sur le pays. On peut donc facilement s'adapter aux frontaliers et être toujours plus proche d'eux et de leurs besoins. C'est un énorme investissement permettant de faciliter le quotidien des gens.

7. Manon : Adoptez-vous une approche spécifique en matière d'Employer Branding dans le but d'atteindre les jeunes de la génération Y et Z qui ont des attentes parfois différentes des autres ?

ITW 1 : Notre approche est effectivement différente pour les junior et profils expérimentés. Les job fairs sont destinés aux plus jeunes et le processus de recrutement est également différent car nous n'évaluons pas les profils de la même manière. La stratégie Employer Branding est moins présente auprès des profils expérimentés, nous organisons notamment moins d'événements.

Depuis 1 an, nous travaillons sur une stratégie Employer Branding axée sur l'aspect humain. Notre société est « People Minded ». Ce qui est important pour nous ce sont les personnes qui y travaillent. Même si à la base notre slogan s'appuie sur le monde du travail.

Dans cette démarche, nous avons donc effectué des entretiens avec tous les types de profils travaillant chez nous afin qu'ils racontent leur expérience.

Notre stratégie utilise également un système de Lego, permettant à chacun de créer sa propre carrière et à sa façon. Notre campagne Employer Branding pour l'ensemble de l'entreprise repose donc sur les « Gens » et leur « Carrière ».

ITW 2 : Tout à fait ! Avec les personnes ayant plus d'expérience, il s'agit davantage d'un échange sur son background. Pour les jeunes sortant des études, on est plus dans la présentation de la société, de ses activités, des perspectives d'évolution, des accompagnements, etc. Il y a également des tests sur les compétences et connaissances de base du candidat.

On réalise bien que la nouvelle génération est différente. Elle semble plus ambitieuse mais également plus fainéante. Plus ambitieuse, car elle va vouloir aller chercher un salaire plus haut et des responsabilités plus hautes en sortant directement de l'école. Alors que la réalité du marché n'est pas encore dans cette dynamique. On attend qu'ils fassent d'abord leurs preuves avant de pouvoir aspirer à d'autres responsabilités tout en montant les échelons petit à petit.

ITW 3 : Oui les arguments sont différents. Pour les générations précédentes on joue plus sur la stabilité et la sécurité. Alors que pour les nouvelles générations on va mettre en avant la flexibilité, les relations de travail, les afterworks. Cette génération contrairement à la précédente a besoin de créer du lien.

ITW 4 : Tout d'abord, ces deux générations ont des attentes différentes. Par exemple, quand la génération Y a commencé à travailler certains sujets comme l'environnement n'étaient pas encore abordés. Ce que cherche cette génération c'est d'avoir du sens dans son travail et du temps. On essaye donc d'expliquer le sens du travail d'un auditeur : trouver des solutions aux problématiques des clients.

Pour les Z, on se concentre sur l'équilibre vie privée et professionnelle ainsi que sur le développement de soi. Le développement de soi encadre : la carrière et l'individu. Chez nous on parle de « true yourself », on donne les moyens de se réaliser et d'appartenir à des communautés qui le permettent. Il

y en a de toutes sortes, telles que : sport, musique, instrument, diversité, etc. La diversité est très importante chez nous. On ne parle pas de DNI mais IND qui représente la diversité et l'inclusion de chacun avec leur histoire, chemin, culture.

8. Manon : Y a-t-il des conditions de travail que vous percevez davantage importante pour les candidats Junior ?

ITW 1 : La flexibilité est importante : elle comprend l'autonomie, la confiance, le télétravail. Tant que le job est bien fait c'est le principal. On travaille en équipe tout en étant autonome.

L'aspect humain, le fait de ne pas être considéré comme un numéro est également un point important.

Sans oublier les formations tant pour les juniors, les stagiaires, etc. En audit, avant de commencer ils ont deux semaines de formations. De plus, les managers sont très présents et les forment au quotidien. Ils sont toujours accompagnés par les Seniors. La hiérarchie est très disponible et est consciente qu'ils sont là pour apprendre. C'est la partie formatrice dans la continuité de l'université.

Il y a une grande proximité de la part de la hiérarchie. Tout le monde tutoie tout le monde, peu importe le statut.

ITW 2 : Oui, la flexibilité semble très importante. Ils réclament beaucoup le télétravail, l'organisation du temps de travail, les heures en présentiel obligatoires, etc.

Pour les jeunes d'aujourd'hui différentes conditions sont importantes comme : flexibilité, formation, évolution.

Nous essayons de promouvoir ces éléments dans nos communications.

ITW 3 : La flexibilité des horaires semble le point le plus important. L'environnement de travail, les open-spaces et bureaux flexibles permettant de s'isoler si besoin, le télétravail, le management, etc. Bien que le système

hiérarchique soit pyramidal, les directeurs sont très accessibles. Les jeunes ont encore une vision très ancienne du management dans les Big Four.

ITW 4 : Il y en a plein. La flexibilité et le choix des horaires de travail sont des conditions de travail incroyables. Les bureaux satellites permettent de plus facilement concilier vie privée et professionnelle. Les conditions de travail que l'on propose sont très optimales.

De plus, les jours légaux lors d'un décès sont doublés. Nous disposons d'une salle de sieste. Nous mettons aussi des vélos et trottinettes électriques à disposition.

9. Manon : Quel rôle à LinkedIn dans la communication de votre marque employeur ?

ITW 1 : LinkedIn a un rôle important. Nos équipes de communication créent de nombreuses publications que les employés de X peuvent republier. Elles sont classées en fonction des sujets abordés.

ITW 2 : Oui tout à fait. Sans LinkedIn on aurait beaucoup moins de candidats. D'autant qu'ils peuvent postuler directement sur la plateforme et que le processus de sollicitation est plus complexe sur notre site web.

ITW 3 : LinkedIn a un rôle important. On communique beaucoup dessus. Mais les jobboards ont également un rôle important dans l'attractivité, comme Job Teaser. Sur cette plateforme, nous avons un profil que l'on peut alimenter ainsi qu'y publier toutes les annonces d'emplois.

La gestion de LinkedIn est complexe car nous n'avons plus de compte LinkedIn Luxembourg mais un compte LinkedIn pour l'ensemble du groupe. Si les gens veulent retrouver nos publications, ils doivent le chercher via l'hashtag du pays.

On propose des formations en interne afin d'adopter une meilleure utilisation de LinkedIn comme les horaires adéquats pour publier, les identifications, les hashtags, les commentaires, etc. Ensuite de leur côté, ils optimisent individuellement l'alimentation de leur profil grâce à ces conseils. Par

exemple quand les ambassadeurs vont à des évènements, ils publient des photos de l'évènement. Tout comme lorsqu'il y a des team buildings ; là, récemment une équipe est allée à Disneyland.

ITW 4 : Notre team campus communique beaucoup via leur LinkedIn. On est là pour se montrer, le rôle de la marque employeur est notamment de nous rendre visible. LinkedIn nous sert également d'un point de vue recrutement, nous y postons notamment nos offres d'emplois.

10. Manon : Quelles thématiques/aspects mettez-vous principalement en avant sur LinkedIn ?

ITW 1 : Notre équipe de recrutement va mettre en avant le côté humain, mobilité, le sustainability, les évènements, etc. Mais les publications diffèrent en fonction des départements.

Au niveau de l'entreprise dans sa globalité, on va retrouver beaucoup de publications Sustainability, Energie & Ressources, Talents, etc. Les gens sont toujours au centre. On ne veut pas que les gens se sentent considérés comme un numéro, ce qui est souvent le risque en travaillant dans une grande société comme la nôtre.

Nous publions nos offres d'emploi sur LinkedIn, mais également sur notre site web. L'offre LinkedIn renvoie au site web. Ce qui permet également aux candidats de se faire une idée de l'entreprise via notre site.

ITW 2 : Les différents évènements interne et externe : voyage, soirées, formations, job days, welcome days, etc.

Dans nos publications on retrouve beaucoup d'initiatives CSR (Corporate Social Responsibilities) : bénévolats, dons de sang, etc. Les employés sont payés 4h par mois à aller aider une association caritative.

ITW 3 : On va retrouver principalement l'aspect humain, les évènements, certaines formations...

On peut également y retrouver toutes nos offres d'emploi.

ITW 4 : En ce qui concerne les offres d'emplois, cela est plus formel car on retrouvera principalement des Jobs Descriptions.

Les ambassadeurs publient énormément via leur propre profil. J'écris davantage sur des sujets hors business. Tandis que sur la page entreprise du pays, vous allez retrouver des éléments très business et people. Nous trouvons que les pages officielles n'ont pas trop de sens sur l'aspect « Personnel ». Il est préférable que ce soit les ambassadeurs qui parlent de nous qu'une page officielle. Les retours et résultats sont totalement différents.

11. Manon : A quelle fréquence publiez-vous sur LinkedIn ?

ITW 1 : De mon côté, je publie une fois par semaine minimum.

ITW 2 : Tous les jours surtout au niveau recrutement.

ITW 3 : On n'a pas vraiment de main sur le compte LinkedIn global donc cela se fait principalement via nos comptes personnels, mais nous publions assez souvent.

ITW 4 : /

12. Manon : Selon vous quelle est la perception des jeunes envers les Big Four ?

ITW 1 : Certains disent ne voulant jamais mettre les pieds dans un Big Four car trop de travail, pas de work-life balance.

L'idée générale est « Nous serons bien formés dans un Big Four, mais nous n'aurons pas de vie à côté. » Cette idée n'est pas vraiment correcte. Certes, il y a du boulot et de la pression, mais c'est par période :

- Janvier – avril : 43h
- Mai à juin : 38h
- Été : 33h

Nous ne nous battons pas contre cette image sur les réseaux sociaux, mais plutôt lors de face à face (job fair, etc.).

ITW 2 : Ils ont une vision « méconnue » et donc erronée de ce qui se passe réellement en interne dans les Big Four.

ITW 3 : On pense qu'on attire beaucoup plus difficilement les jeunes qu'auparavant. Ils s'intéressent beaucoup à l'équilibre entre vie privée et professionnelle en travaillant dans une Big Four. Ils ont l'impression que travailler dans un Big Four signifie de ne plus avoir de vie sociale à côté.

On leur explique donc que l'ambiance est décontractée, tant au niveau de l'atmosphère qu'au niveau vestimentaire.

En revanche, on a le sentiment qu'ils nous considèrent comme acquis. Ils viennent un peu à « l'arrache », pas spécialement préparés et pensent que les entreprises vont leur courir après. C'est, selon moi, propre à ces générations.

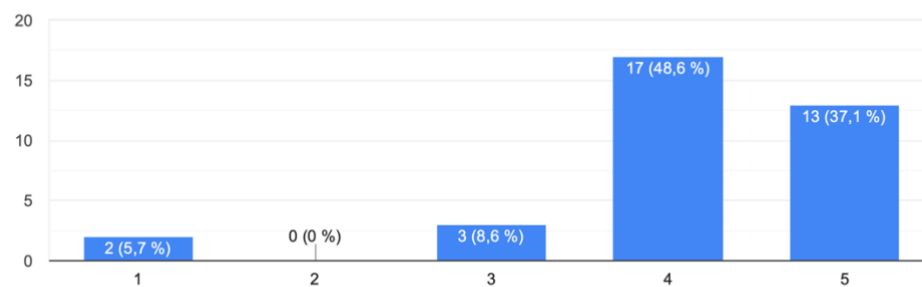
ITW 4 : La vision des jeunes envers les Big Four a énormément évolué. Il y a 20 ans, travailler dans un Big Four c'était le gaal. Ensuite, il y a quelques années, c'est devenu moins attractif. Et maintenant, cela se réoriente encore. Nous devons donc prendre le parti de continuer à communiquer pour rester visible auprès des jeunes.

Par exemple, lorsque l'on va à la rencontre d'étudiants de 18-19 ans pour comprendre leurs attentes en termes de métier et d'employeur. Cela nous permet de déjà parler de nous afin que plus tard notre nom ne soit pas inconnu. On investit sur des gens qui ne vont pas nous donner un ROI rapide. On veut éduquer, informer les populations très jeunes. On leur conseille de se diriger vers des entreprises comme la nôtre qui ne considère pas ses employés comme des numéros, qui offre des opportunités d'évolution de carrière, de formations, etc.

6.4 RÉSUMÉ DES RÉPONSES AUX QUESTIONNAIRES

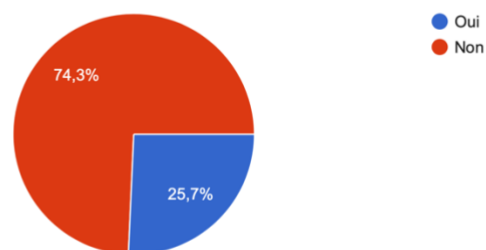
La culture et les valeurs d'une entreprise ont-elles une importance pour vous ?

35 réponses



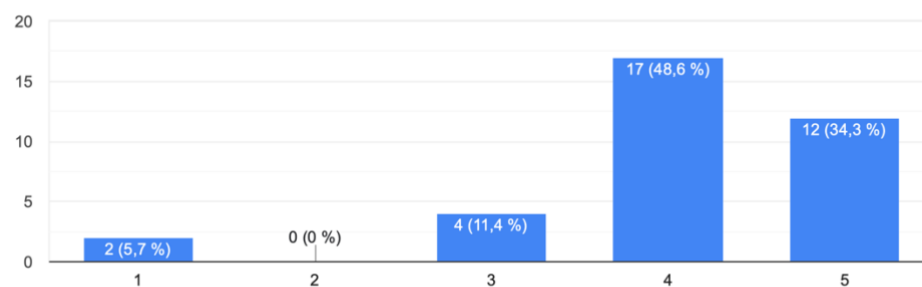
Pourriez-vous travailler dans une entreprise ne partageant pas les mêmes valeurs que vous ?

35 réponses



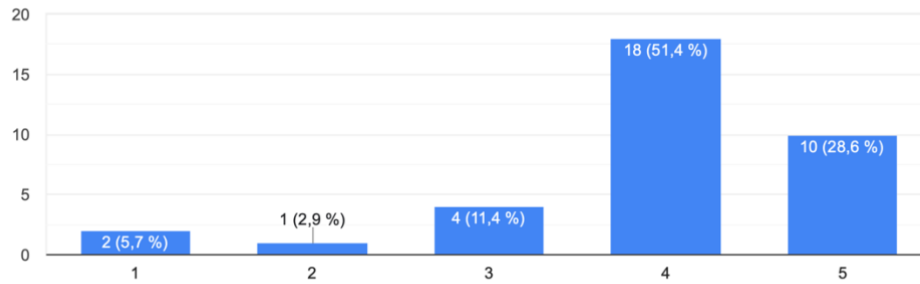
La réputation d'une entreprise a-t-elle un impact dans votre recherche d'emploi/stage ?

35 réponses



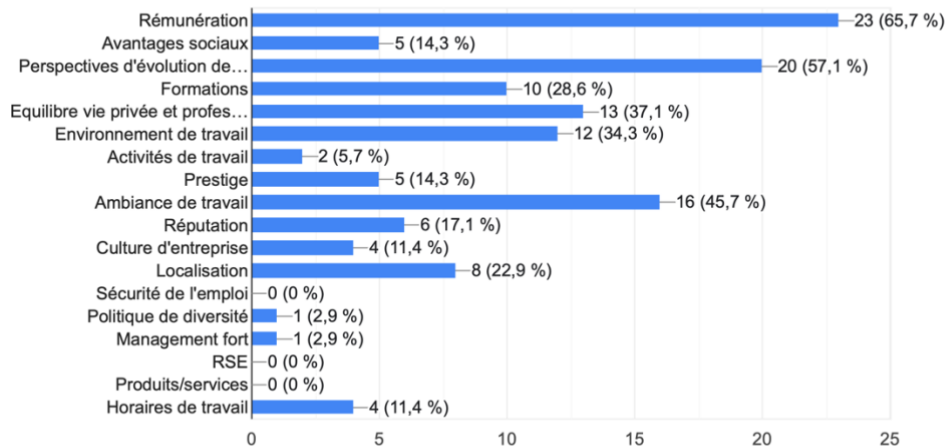
La notoriété d'une entreprise a-t-elle un impact dans votre recherche d'emploi/stage ?

35 réponses



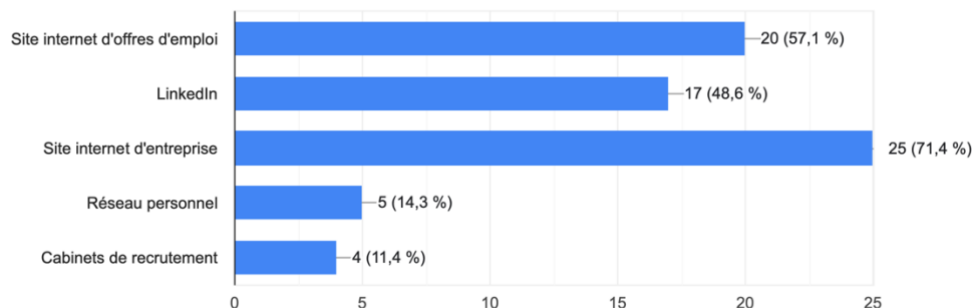
Quels sont vos 3 critères principaux dans le choix d'un employeur ?

35 réponses



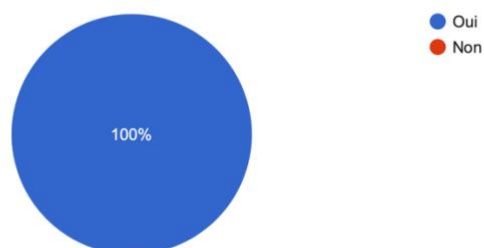
Par quels canaux postulez-vous en général ?

35 réponses



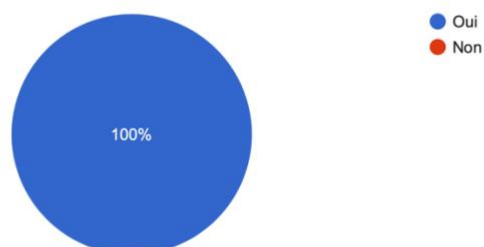
Avez-vous un compte LinkedIn ?

35 réponses



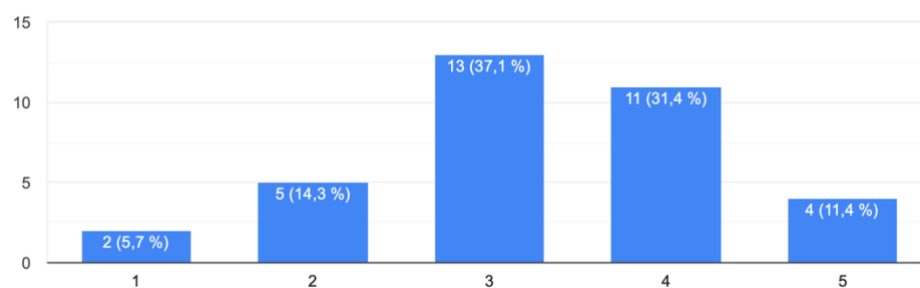
Si oui, suivez-vous la Big Four dans laquelle vous travaillez/avez travaillé ?

35 réponses



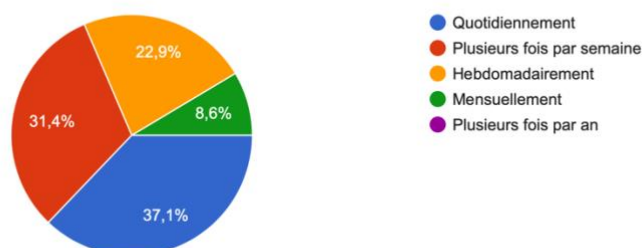
Quelle importance accordez-vous à LinkedIn ?

35 réponses



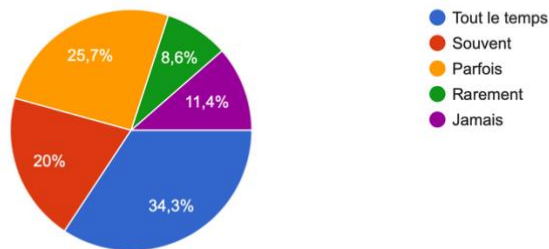
A quelle fréquence vous rendez-vous sur LinkedIn ?

35 réponses



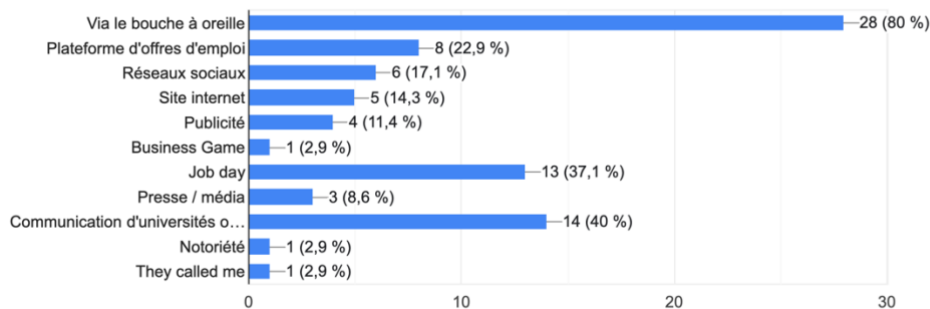
Vous renseignez-vous sur les sociétés dans lesquelles vous postulez sur LinkedIn ?

35 réponses



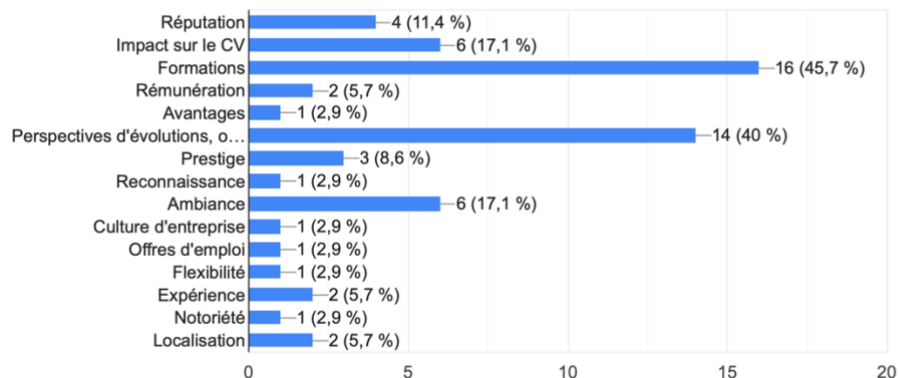
Comment avez connu la Big Four dans laquelle vous travaillez ?

35 réponses



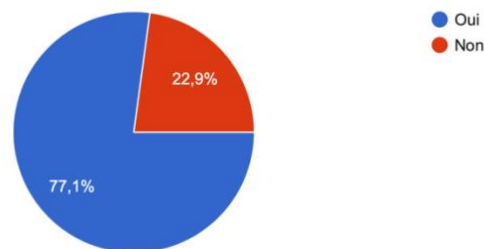
Pour quelles raisons avez-vous porté votre choix sur une Big Four ?

35 réponses



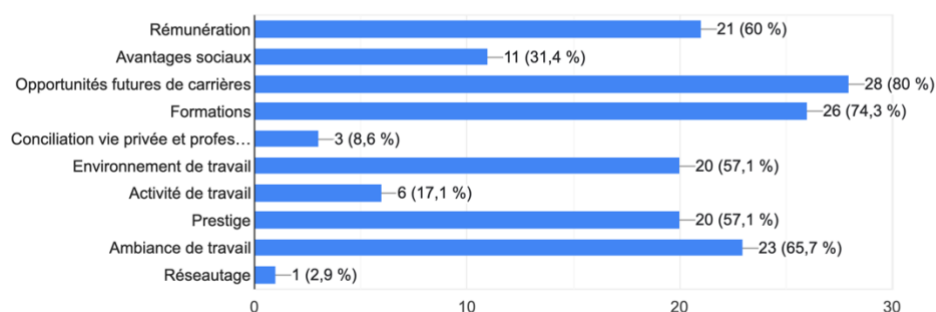
La Big Four a-t-elle été votre premier choix ?

35 réponses



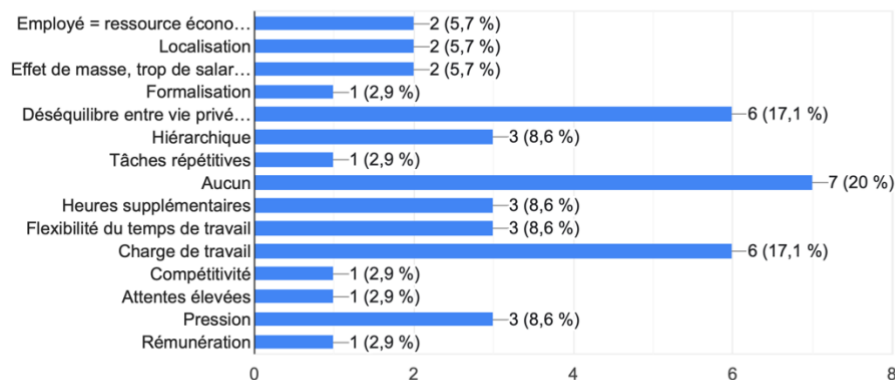
Que retirez-vous comme avantages à travailler dans cette société ?

35 réponses



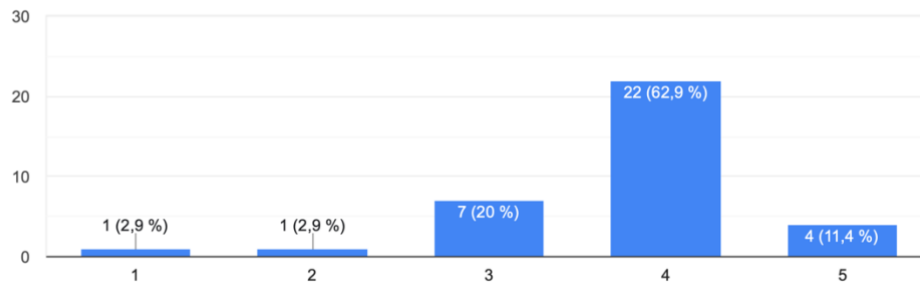
Avez-vous des inconvénients à travailler dans cette société ? Si oui, lesquels ?

35 réponses



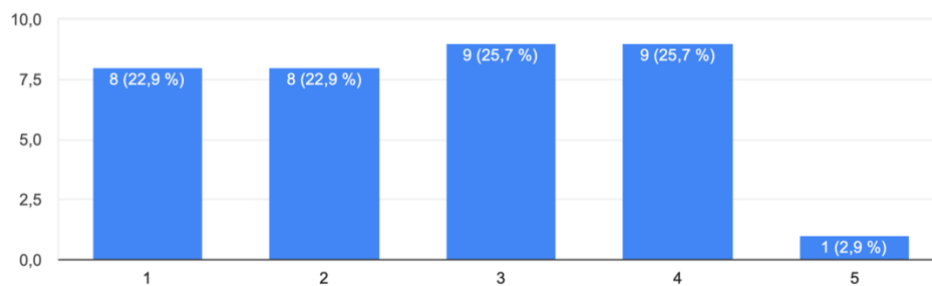
Êtes-vous satisfait de vos conditions de travail ?

35 réponses



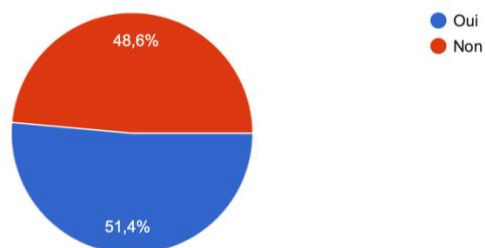
Quelle vision avez-vous des Big Four en général ?

35 réponses



Votre vision des Big Four a-t-elle changé depuis que vous y avez travaillé ?

35 réponses



Dans ce contexte de pénurie des talents, l'attraction et la rétention des meilleurs profils disponibles sur le marché de l'emploi est un challenge perpétuel pour les entreprises et notamment pour les Big Four. Vu le grand nombre de nouveaux collaborateurs que ces quatre cabinets d'audit financier doivent engager chaque année, leurs recruteurs doivent redoubler d'effort pour faire face à ce défi quotidien. Par ailleurs, ils tentent d'atteindre principalement les jeunes talents fraîchement diplômés qui sont issus des générations Y et Z. Leur attraction est un nouvel enjeu pour les entreprises, car ces jeunes disposent d'attentes et de besoins qui leurs sont propres au vu du monde dans lequel ils ont grandi.

Afin de proposer une offre unique et correspondante à leurs attentes, les Big Four utilisent un dispositif communicationnel essentiel destiné à augmenter leur attractivité: l'Employer Branding. La transformation digitale étant au centre de notre époque, la marque employeur recommande d'adopter dans la stratégie un canal primordial : les réseaux sociaux. Incontestablement, dans le monde professionnel ces derniers jouent un rôle important dans le processus de recrutement et le leader de ces plateformes professionnelles est bien entendu : LinkedIn.

L'objectif de ce mémoire est donc d'étudier la façon dont les Big Four tentent d'attirer les générations Y et Z avec leurs attentes et besoins spécifiques au travers de leur marque employeur et principalement via LinkedIn. Pour ce faire, un état de l'art reprenant les différentes dimensions importantes a été établi. Ensuite, des interviews ont été effectuées auprès de professionnels des Ressources Humaines issus de chaque Big Four. De plus, des questionnaires ont été soumis à des jeunes employés Y et Z travaillant au sein d'un Big Four. Et enfin une analyse du contenu publié sur LinkedIn a également été effectuée.

Il en ressort principalement de cette étude que les éléments stratégiques d'une marque employeur sont la notoriété, la culture, les valeurs et la réputation. Toutes fois, les profils LinkedIn des Big Four ne sont pas en adéquation avec les attentes et besoins des jeunes.

Mots clés : Big Four, Marque employeur, Générations Y et Z, Réseaux Sociaux, LinkedIn