

# **La marque employeur et les générations Y et Z à travers la communication digitale**

**Pour les entreprises qui veulent recruter, le passage au digital est-il nécessaire et/ou suffisant pour entrer en contact, séduire et conserver les talents hommes et femmes issus des générations Y et Z ?**

Mémoire de fin d'études présenté par Rachel Kahn

Tuteur universitaire : Michel Franck

Maître d'apprentissage : Paul Hennequin



## Remerciements :

Je tiens tout d'abord à remercier certaines personnes qui ont contribué à l'élaboration du mémoire ainsi qu'au bon déroulement de ma formation en apprentissage.

Tout d'abord, je tiens à remercier Michel Franck, mon tuteur universitaire, Responsable Communication Commerciale au Crédit Mutuel, pour son suivi pour ce mémoire mais également tout au long de mon apprentissage. Grâce à ses conseils et son expertise, j'ai pu rédiger mon travail afin de produire un rapport, répondant au mieux à la problématique posée.

Je souhaite remercier par la suite, Paul Hennequin, General Manager chez Teewii et mon maître d'apprentissage, pour sa disponibilité et son accompagnement qui ont grandement aidé à mon apprentissage en entreprise tout au long de cette année.

Merci aux six personnes : Fabian P., Maïté S., Laura S., David S., Rosalie W. et Noah A. qui par leurs réponses riches à mon questionnaire m'ont permis de nourrir ma réflexion.

Je remercie Sylvie Hertrich, responsable du master Marketing et Gestion d'événements qui, au travers de ses expériences et son enseignement, m'a transmis les connaissances et méthodologies requises pour ce mémoire et pour appréhender au mieux le monde professionnel.

Agnès Walser-Luchesi, je la remercie pour son enseignement sur la méthodologie du mémoire et de la soutenance, son intervention m'a permis de répondre au mieux aux attentes pour ce mémoire de fin d'études.

Je voudrais remercier à l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'EM Strasbourg pour son enseignement ainsi que l'année riche en expériences et en réflexion.

J'adresse également mes remerciements à l'ensemble des équipes Teewii et AirCampus, pour leur accueil, leur soutien et la confiance accordée durant ma formation cette année.

Enfin, je remercie Josiane Kahn, pour sa bienveillance, son soutien et son encouragement pendant les cinq années d'études.

# Table des matières

<b>INTRODUCTION :</b> .....	<b>1</b>
<i>Partie 1 : Cadre théorique</i> .....	<b>5</b>
1. NOTION DE « MARQUE EMPLOYEUR » .....	5
1.1. HISTORIQUE – THEORIE .....	5
1.2. CROISER LE DOMAINE RESSOURCES HUMAINES ET LE DOMAINE MARKETING .....	7
1.3. MOYENS DE COMMUNICATION POUR LA MARQUE EMPLOYEUR .....	10
2. NOTION « GENERATION Y ET Z » .....	12
2.1. THEORIE DES DEUX GENERATIONS DISTINCTES .....	13
2.2. POURQUOI « Y » ET « Z » ? QUELLES SONT VRAIMENT LES DIFFERENCES ENTRE LES DEUX ? .....	15
2.3. ATTITUDE FACE A L’EMPLOI ET AU TRAVAIL POUR LES DEUX GENERATIONS.....	16
2.4. MARQUE EMPLOYEUR CIBLEE POUR LES DEUX GENERATIONS, UNE DIFFERENCE ? .....	18
3. NOTION DE DIGITALISATION .....	21
3.1. L’UTILISATION DU DIGITAL DANS LE SERVICE RESSOURCES HUMAINES .....	22
3.2. L’UTILISATION DU DIGITAL CHEZ LES GENERATIONS Y ET Z : UNE DEUXIEME NATURE ? .....	24
3.3. L’OUTIL DIGITAL AU SERVICE DE LA MARQUE EMPLOYEUR : RH 2.0 ? .....	28
<i>Partie 2 : Cadre empirique</i> .....	<b>32</b>
1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	32
1.1. CONCEPTION DE L’ETUDE EMPIRIQUE .....	32
1.1.1. BESOINS EN INFORMATIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	32
1.1.2. HYPOTHESES DE RECHERCHE .....	33
1.1.2.1. POUR LES PROFESSIONNELS DE LA MARQUE EMPLOYEUR .....	33
1.1.2.2. POUR LES DEUX GENERATIONS Y ET Z .....	35
1.1.3. CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	36
1.1.3.1. L’ETUDE QUALITATIVE .....	36
1.1.3.2. CONSTRUCTION D’UN GUIDE D’ENTRETIEN .....	37
1.1.3.3. ORGANISATION DES ENTRETIENS .....	38
1.1.4. IDENTIFICATION DES PARTICIPANTS DE L’ETUDE .....	38
1.1.4.1. CHOIX DES PARTICIPANTS .....	38
1.1.4.2. LES PROFESSIONNELS TRAVAILLANTS DANS LA MARQUE EMPLOYEUR .....	39
1.1.4.3. LES CANDIDATS A LA RECHERCHE D’UN POSTE DANS UNE ENTREPRISE .....	40
2. ANALYSE ET MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS .....	41
2.1. ANALYSE ET CONFRONTATIONS .....	41
2.2. PRECONISATIONS MANAGERIALES ET METHODOLOGIQUES .....	62
3. LIMITES DE L’ETUDE ET AMELIORATIONS POSSIBLES.....	65
<b>CONCLUSION :</b> .....	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE :</b> .....	<b>70</b>
<b>ANNEXES :</b> .....	<b>74</b>

## Introduction :

**L**e 31 mars 2020, Aurelya BILARD a publié sur le site parlonsrh.com sur lequel elle est rédactrice, un article intitulé « Palmarès 2020 Great Place To Work : Ces entreprises qui résistent au mieux en temps de crise »<sup>1</sup>. Ce palmarès “Great Place To Work” permet de certifier des entreprises “Best Workplaces” sur l’expérience collaborateur. Ce label permet aux entreprises qui l’obtiennent de montrer qu’il est bon d’y travailler et ce, dans de bonnes conditions. Ces entreprises ont été notées selon le degré de confiance que leurs collaborateurs leur accordent mais aussi selon les conditions de travail qu’elles offrent à leurs collaborateurs.

Pour mieux comprendre l’importance de ce classement réalisé le 31 mars, il faut rappeler que le lundi 16 mars 2020, le gouvernement français a annoncé un confinement pour tout le territoire pour contrer la propagation du covid-19. Cette mesure, avant tout sanitaire, a eu un impact considérable sur l’économie. Les entreprises ont dû faire face à une situation inédite. Certaines ont décidé de continuer l’activité sur le lieu de travail, lorsque cela était considéré comme vital pour la nation, comme des commerces alimentaires par exemple. D’autres ont dû fermer leurs bureaux et demander à leurs employés de faire du télétravail ou bien de les mettre en chômage partiel. Pour celles qui ont décidé de continuer l’activité à distance, le “home-office” (télétravail) a été recommandé. Pour ceux qui travaillent dans des commerces alimentaires, ils ont dû continuer à venir. Dans l’un ou l’autre de ces deux cas, l’entreprise doit prouver son engagement auprès de son employé par rapport aux conditions de travail. En effet s’il existe un lien de subordination entre le salarié et son employeur, il existe un devoir de protection de l’employeur vis à vis de son salarié. Cette capacité à protéger les salariés va impacter l’image de la marque durant cette période que ce soit de manière positive ou négative. L’image de marque de l’entreprise auprès de ses collaborateurs peut aussi être changée par l’attitude de l’entreprise face à sa Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) dans ce contexte de crise sanitaire.

---

<sup>1</sup> <https://www.parlonsrh.com/palmares-2020-great-place-to-work-ces-entreprises-qui-resistent-mieux-en-temps-de-crise/>

Durant cette période de confinement, on peut donner deux exemples opposés d'entreprises qui ont vu leur image de marque changer. Amazon, tout d'abord. C'est le géant transnational d'origine américaine du commerce en ligne qui fait partie des GAFAM, aux côtés de Google, Apple, Facebook et Microsoft. Au début du confinement, Amazon a assuré continuer les livraisons des biens commandés (message clients) tout en protégeant ses salariés en leur fournissant des masques, des gants ainsi que du gel hydroalcoolique, et en faisant respecter la distanciation sociale (message collaborateurs). Or, il s'est avéré par la suite que des vidéos circulaient sur la situation des entrepôts où des salariés ne respectaient pas du tout les distances demandées par le gouvernement et qu'il n'y avait pas de port de masques. Les entrepôts ont dû fermer depuis le 15 avril suite à une décision de justice. Cette actualité a montré une image très négative du géant du web qui avait justement publié des annonces sur la sécurité de ses employés. Cela a été d'autant plus préjudiciable à l'image de l'entreprise, que son patron, Jeff Bezos est réputé être l'homme le plus fortuné du monde.

De son côté, le groupe Kering (Gucci, Yves Saint Laurent, Boucheron, Bottega), un grand groupe international qui développe des marques de luxe dans les secteurs des vêtements, des accessoires, de l'horlogerie et de la bijouterie, a décidé durant la période de confinement de produire et offrir des masques pour les hôpitaux qui étaient en manque de matériel mais également de donner des masques à ses employés pour la continuité de l'activité tout en respectant les mesures d'urgence sanitaire. Cette information a fait le tour des journaux, des réseaux sociaux et montre un beau geste en cette période. Cela a pu être pour les collaborateurs une source de fierté. Beaucoup d'entreprises ont exercé leur solidarité durant cette période comme Würth ou encore LVMH. C'est une manière de soigner sa "marque employeur".

A la fin du confinement, toutes les entreprises vont devoir se réorganiser pour proposer des conditions de travail en rapport à la situation sanitaire. Ce sera une exigence légale mais aussi une manière de soigner leur "marque employeur". Dorénavant, dans les campagnes de marque employeur, les entreprises devront aussi mettre en avant leur strict respect des conditions garantissant la sécurité sanitaire et apporter le matériel nécessaire à leurs employés.

Quand on parle de marque employeur, cela englobe l'expérience collaborateur, de la candidature, l'entretien, son arrivée et son départ (bien laisser partir un collaborateur est aussi important que bien l'accueillir à son arrivée) en passant par son évolution au sein de l'entreprise. Les entreprises soignent leur image de marque pour adapter au mieux les offres d'emploi.

La marque employeur doit donner une image auprès des collaborateurs en premier lieu mais aussi auprès des talents potentiels (candidats), des clients, et de l'ensemble des parties externes (fournisseurs). Mais on peut se demander si cette stratégie fondée sur une image positive suffit pour attirer, recruter ou encore motiver ses salariés ?

Le service Ressources Humaines s'est toujours occupé de la rédaction et publication des offres d'emploi, les candidats, le recrutement, des fiches de paie, les formations, les contrats, les licenciements, la formation. Seulement, depuis quelques années cela ne suffit plus. Le service RH doit développer ses missions et doit attirer ses talents mais aussi les garder en leur proposant la meilleure offre tout au long de leur parcours dans l'entreprise. Dans ce contexte, on peut se demander quel peut être l'intérêt pour le service RH de se digitaliser pour mieux remplir ses missions et ce, dans un souci de transparence. Se "digitaliser", c'est à dire avoir recours à la communication digitale, appelée aussi la communication numérique, c'est à dire à l'utilisation de l'ensemble des médias numériques comme par exemple le web, les médias sociaux ou les terminaux mobiles.

Avec l'arrivée récente sur le marché du travail des très jeunes générations (20-24 ans), familières du digital, les entreprises doivent se réinventer. Elles doivent proposer des nouveaux produits et /ou services à cette clientèle susceptible de consommer chez elles, ou de travailler chez elles, avec elles, pour elles mais aussi d'avoir des valeurs en accord avec les leurs. Ces générations ont transformé le monde et utilisent le digital pour créer, partager et consommer. Les entreprises ont dû donc adapter leur activité mais aussi le mode de recrutement. De plus les candidats à l'emploi de cette génération portent un regard plus exigeant sur l'offre qu'on leur propose et préfèrent attendre une opportunité qui leur correspond plutôt que de prendre la première offre venue. On peut donc se demander

comment satisfaire les besoins de ces nouvelles générations par rapport au recrutement des entreprises.

C'est en prenant conscience de ce contexte complexe mais aussi à la lumière des conditions imposées par la situation sanitaire et ses conséquences, que s'est précisé le sujet de ce mémoire, avec une orientation sur la notion de la marque employeur et la perception des jeunes face à ces campagnes. Le mémoire a donc pour objet de répondre à la problématique suivante : Pour les entreprises qui veulent recruter, le passage au digital est-il nécessaire et/ou suffisant pour entrer en contact, séduire et conserver les talents hommes et femmes issus des générations Y et Z ?

Cette problématique s'est construite à partir d'ouvrages de recherche, de revues universitaires, d'articles, de conférences, de discussion avec des spécialistes sur la recherche de candidats et sur leur fidélisation. Cette notion fait partie de l'image de marque de l'entreprise.

Pour répondre à cette problématique, nous poserons tout d'abord un cadre théorique, en effectuant une synthèse de la littérature universitaire existante consacrée à ce sujet. Puis dans une démarche empirique, basée sur une méthode hypothético-déductive et à partir d'une enquête qualitative basée sur des entretiens ciblés, nous tâcherons d'analyser pour mieux les comprendre les besoins de la cible.

Pour répondre à ce sujet, nous présenterons, dans le cadre théorique, la définition du terme la marque employeur et ses débuts à travers différentes sources, puis nous développerons le concept des générations Y et Z, pour finir sur l'outil digital.

La seconde partie sera un focus sur les hypothèses évoquées à partir des recherches de la première partie en passant par la méthodologie suivie, l'analyse des résultats et la synthèse de ce travail de mémoire.

# Partie 1 : Cadre théorique

Cette première étape indispensable de notre démarche consiste à poser les fondements théoriques de notre travail.

Il nous faut dans un premier temps présenter le concept de la marque employeur, avec les théories qui en découlent. Par la suite, dans un deuxième temps, avec leurs définitions et leurs multiples dimensions, nous décrirons les générations Y et Z. Cela nous conduira dans un troisième temps, vers un focus sur la communication digitale afin de définir le concept de manière plus précise et pertinente et le placer dans le double contexte de la marque employeur et de son contact avec les jeunes générations. Pour finir, nous proposerons des hypothèses inspirées de ces présentations conceptuelles étayées par la littérature, hypothèses que nous tenterons de vérifier dans une deuxième grande étape par une étude qualitative.

## 1. Notion de « Marque Employeur »

La marque employeur a plusieurs définitions mais tourne toujours autour des deux domaines qui sont le marketing et les ressources humaines. Le terme “Employer Brand” a été utilisé pour la première fois en 1990, il y a donc maintenant 30 ans, par Simon Barrow lors d’une de ses conférences à Harrogate. (Ref: The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work (2005):” I had spoken on the subject of employer branding publicly for the first time at the UK’s Chartered Institute of Personnel and Development conference at Harrogate (UK) in 1990”)

### 1.1. Historique – Théorie

La marque employeur appelée aussi “Communication RH” ou encore “Marketing RH” a pour but “d’appliquer des techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats”, c’est ce que nous dit Marie-Claude Cazottes dans son livre “Management de la marque employeur” (2019).

“Firms are increasingly drawing on corporate social responsibility (CSR) in their employer branding to improve attractiveness and engage current and potential employees, and to ensure consistency in employee brand behaviours”: Joan Carlini, Debra Grace, Cassandra

France & Joseph Lo lacono nous expliquent dans l'article que la marque employeur permet d'attirer des candidats potentiels et de fidéliser ses employés actuels. La marque employeur permet également de déterminer les valeurs de l'entreprise pour la formuler clairement à ses employés ainsi qu'au public extérieur, clients, fournisseurs, etc.

D'après Marie Claude Cazottes "c'est en 1998 que la marque employeur ou "employer brand" a été conceptualisée en France". Mais la communication de recrutement est plus ancienne : on la rencontre déjà à l'époque des deux guerres mondiales où il fallait recruter pour remplacer dans les usines les soldats mobilisés sur le front. Les annonces d'emploi ont alors commencé à se développer dans la presse écrite, un moyen de communication accessible à tout public. En effet, particulièrement en France, l'instruction généralisée et les progrès techniques de l'imprimerie font du journal quotidien un objet largement présent dans les foyers. C'est l'outil principal de l'information et de la communication, avant même les actualités cinématographiques ou la radio, y compris pour le recrutement.

Dans les années 1960 les petites annonces (offres d'emploi) avaient pour objectif de mettre en lien directement les demandeurs d'emploi et les entreprises.

Les entreprises déléguaient la recherche de candidats en donnant des annonces d'emploi aux cabinets de recrutement mais également à des agences pour l'emploi. Marie Claude Cazottes nous explique que les cabinets de recrutement "se développent pendant les Trente Glorieuses" grâce à une croissance de l'économie française. On appelle Trente Glorieuses, les trois décennies qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale et qui se caractérisent par la reconstruction puis la croissance de l'économie. C'est une période dite de "plein emploi".

Ce n'est qu'à partir des années 80 que se développe la "communication corporate", une communication qui cible les employés afin qu'ils se sentent plus importants au sein des entreprises. La communication au sein de l'entreprise devient importante pour valoriser son image auprès de son public interne mais également externe.

"Les crises et chocs pétroliers des années 1970 et 1980 entraînent une hausse importante du chômage" (Marie Claude Cazottes), les jeunes diplômés ont du mal à trouver un travail malgré leurs diplômes puisque se multiplient les "bac+5". Ils sont confrontés à un fort chômage qui sera cependant de courte durée, puisqu'à partir des années 1990 les entreprises recommencent à embaucher.

Par la suite, les entreprises prennent conscience qu'embaucher des candidats ne suffit plus, mais qu'il faut également les fidéliser une fois qu'ils font partie du personnel. De plus, on assiste à une évolution du vocabulaire puisque l'on appelle de plus en plus les services du personnel les "Ressources Humaines" et les chefs du personnels, les responsables ou directeurs des ressources humaines. La marque employeur va permettre à l'entreprise de mettre en avant et valoriser les conditions de travail et les avantages qu'elle offre à ses salariés.

## 1.2. Croiser le domaine Ressources Humaines et le domaine Marketing

"Le marketing RH se définit comme un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler" (Panczuk, Point, 2008).

Dans un premier temps, les services de Ressources Humaines (RH) dans les entreprises avaient beaucoup de mal à travailler avec les services marketing, les deux services étant persuadés qu'il s'agissait de deux domaines bien distincts. Mais les RH réalisent assez rapidement que le concept de la marque employeur leur permet de se démarquer de leurs concurrents, et que pour cela le recours au marketing est nécessaire. La marque employeur pour les entreprises va effectivement permettre au service RH d'attirer plus de candidats (notion quantitative), les meilleurs candidats (notion qualitative) mais surtout de les fidéliser une fois arrivés en entreprise (notion de pérennité).

A l'occasion de la conférence au mois de janvier dernier "Expérience Client, Expérience Collaborateur, même combat ?" organisée par l'EM Strasbourg, et ayant pour invités Anne Leitzgen de Schmidt Groupe et Reynald Chapuis du Crédit Mutuel, il a été mentionné que l'expérience collaborateur est en lien avec l'expérience client. Le collaborateur, appelé l'employé également, doit être dans de bonnes conditions pour être productif dans les missions qui lui sont confiées par l'entreprise.

Quand le collaborateur est en relation directe avec le client, il doit pouvoir représenter son entreprise et les valeurs de cette dernière. Si le collaborateur est en accord avec ces valeurs, il est très facile de les déployer auprès de son client. A ce moment-là, le client pourra également adhérer à ces valeurs, les partager avec le collaborateur et sera en confiance avec

son interlocuteur. L'expérience client sera bonne dans ce cas-là puisque le collaborateur aura su partager les valeurs de l'entreprise et ses valeurs qui sont communes.

Si le collaborateur n'est pas en adéquation avec l'entreprise, il sera plus difficile pour lui d'aider le client et lui transmettre une bonne image de l'entreprise. Cela risque d'aboutir à une mauvaise expérience pour le client qui, par conséquent, n'aura pas forcément envie de retourner vers cette entreprise. L'entreprise doit donc cultiver une bonne image auprès de ses collaborateurs pour, par effet transitif, avoir une bonne image auprès de ses clients. L'entreprise doit pouvoir fidéliser les deux (collaborateurs et clients) à partir du moment où ils sont rentrés dans la sphère de l'entreprise.

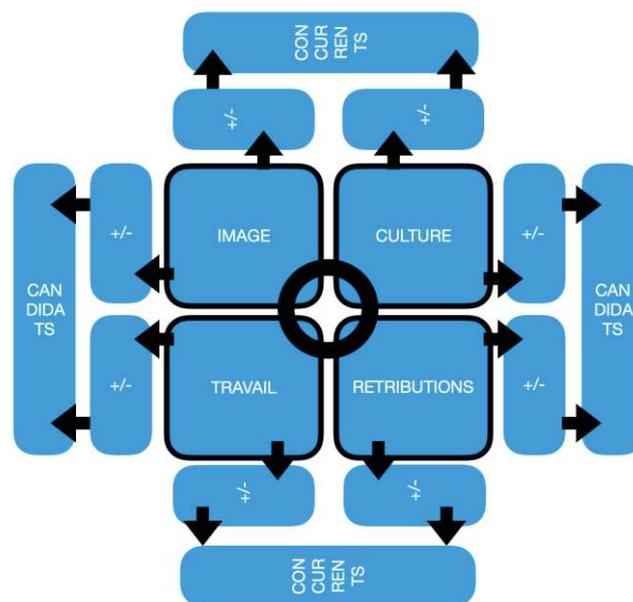


Figure "Cadran magique" de Franck La Pinta et Vincent Berthelot dans "Marketing RH" en 2013, p 234-235

Cette figure nous montre que pour diagnostiquer et faire une étude sur la marque employeur de son entreprise, il faut faire une matrice SWOT (Strengths/Forces - Weakness/Faiblesse - Opportunities/Opportunités - Threats/Menaces) adaptée avec les éléments des Ressources Humaines. La Pinta et Berthelot nous parle de "vision synthétique et globale" qui permet de mettre en place la promesse de la marque employeur.

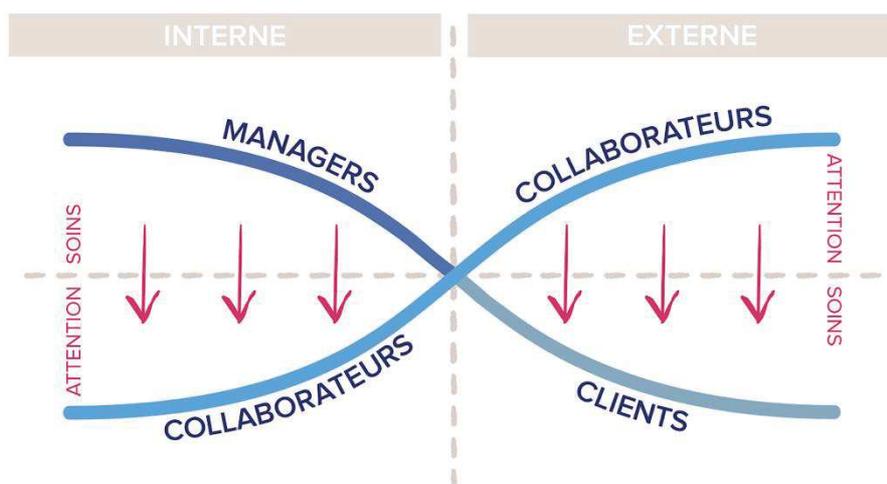
Le but est de confronter l'entreprise elle-même, les candidats et la concurrence qui l'entoure. L'entreprise elle-même utilise l'image, la culture, le travail et la rétribution, et pour chacun de ces éléments va essayer de valoriser les points positifs et diminuer les points négatifs à la fois pour les candidats et vis à vis des concurrents.

Étant donné que la théorie de la marque employeur s'est inspirée du domaine marketing, la marque employeur se rapproche de la "marque commerciale". La marque commerciale est expliquée dans le code de la propriété intellectuelle par l'article 711-1 qui énonce : "La marque de fabrique, de commerce ou de service est un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale...".

Les points communs entre ces deux concepts sont multiples comme par exemple l'objectif d'attirer le candidat comme on attire le client vers la marque pour adhérer à ses services/valeurs. Fidéliser le collaborateur comme on essaie de fidéliser le client. Créer une envie, une fierté d'être collaborateur d'une entreprise, comme on suscite une fierté d'être client d'une marque commerciale. On peut se référer également à un vocabulaire commun : effectivement on parle de positionnement puisque l'entreprise doit se positionner en fonction des objectifs de la marque pour sa marque commerciale et sa marque employeur.

A cet égard, le concept de "Symétrie des Attentions" (qui est une marque déposée), formulé au sein du groupe hôtelier Accor en 2000 est très parlante. Il s'agit du concept selon lequel la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est symétrique de la qualité de la relation de cette entreprise avec l'ensemble de ses collaborateurs. Ce concept a été représenté par son créateur par le schéma suivant :

## LA SYMÉTRIE DES ATTENTIONS<sup>®</sup>



Il y a néanmoins des différences entre la marque employeur et la marque commerciale comme la cible ou encore le choix des médias : effectivement, on n'emploiera pas le même ton, dans la manière de communiquer. En ce qui concerne les médias, on va plutôt utiliser des médias

qui concernent le recrutement quand on veut faire de la marque employeur et des médias où on peut mettre en avant son activité pour ses consommateurs. Ceci nous conduit à nous concentrer sur les médias de prédilection de la marque employeur.

### 1.3. Moyens de communication pour la marque employeur

Comme la marque employeur a été influencée par le Marketing, elle reprend certaines de ses méthodes pour échanger et communiquer avec sa cible.

Franck La Pinta et Vincent Berthelot dans le livre "Marketing RH" publié en 2013, insistent sur le fait qu'il est important de tout d'abord "définir des objectifs et ses cibles", en effet il est important de savoir quels profils nous souhaitons cibler afin de les recruter.

Par la suite, avec les objectifs et les cibles définies, il est important de créer "un plan d'actions", c'est à dire être en capacité de réaliser des actions avec un message et une promesse.

Pour réaliser une campagne de marque employeur, les salariés doivent soutenir cette action, il est important que ces derniers soient en accord avec la campagne pour, par exemple, réaliser des témoignages des salariés. Les salariés, les cadres et les membres de la direction de l'entreprise doivent participer efficacement à la valorisation de la marque employeur. Il faut bien prendre en compte que la marque employeur doit être représentative et doit être proche de la réalité de l'entreprise. Il ne doit pas y avoir une trop grande différence entre la campagne de la marque employeur et la réalité que vivent les collaborateurs. Les membres de l'entreprise doivent se retrouver dans ce qui est publié au sujet de la culture de l'entreprise pour devenir naturellement des ambassadeurs de l'entreprise.

Pour Marie Claude Cazottes dans son livre "Management de la marque employeur", pour faire valoriser la marque employeur, plusieurs moyens de communications sont utilisés comme les sites de recrutement internes et externes. Les sites de recrutement internes ont en général une rubrique sur le site internet "Carrière et Recrutement", de l'entreprise. On y trouve des offres de recrutement classées par type de poste et par catégorie (stagiaires, alternants, VIE, CDD, CDI), la marque employeur de l'entreprise ainsi que des témoignages et des retours d'expérience. Dans les sites de recrutement dits "Jobboards" (sites de recrutement externes), sont regroupées des offres de recrutement de plusieurs entreprises. Ils sont utilisés par les jeunes diplômés pour retrouver des offres.

La presse spécialisée ou généraliste publie des annonces de recrutement mais ce dernier moyen est de moins en moins utilisé.

Les campagnes de recrutement sont déployées, pour des rencontres physiques entre les recruteurs et les candidats ce qui permet de donner une expérience positive au candidat pour l'inciter à postuler dans l'entreprise.

Les journées "Portes Ouvertes"(JPO) mettent en transparence le quotidien des salariés dans les entreprises. Elles permettent de mettre en avant les promesses de la marque employeur et donnent l'image d'une entreprise ouverte qui "n'a rien à cacher".

Les "Relations Écoles" sont des partenariats entre l'école et l'entreprise, partenariats par le biais duquel les entreprises souhaitent embaucher des étudiants. Avec ces partenariats, l'entreprise met en avant ses candidatures (offres d'emploi), ses valeurs et en retour, l'école garantit des offres de recrutement à ses étudiants. Ce sont des relations win-win.

L'outil "réseaux sociaux" est le plus utilisé par les entreprises pour déployer la marque employeur car il permet de sourcer des candidats, de publier des offres mais également d'étendre sa promesse pour promouvoir sa marque employeur.

Pour finir, il existe des classements réalisés par des sites internet, comme le très reconnu classement de "Universum<sup>2</sup>" ou encore "Happy Trainees<sup>3</sup>". Ils classent à la fois l'attractivité des meilleures écoles et des meilleures entreprises pour y travailler.

La marque employeur est une théorie qui est assez récente. La marque employeur utilise l'approche marketing pour faire un diagnostic et une stratégie pour finir sur un plan d'actions. La marque employeur doit intégrer les salariés de l'entreprise pour être en accord avec sa stratégie.

Cependant, on peut se demander si les moyens de communication généralement utilisés par les stratégies de marque employeur sont bien adaptés aux nouvelles générations : en effet, il existe dans le domaine de l'information et de la communication une véritable révolution technologique qui touche surtout les plus jeunes et ces derniers deviennent des cibles de recrutement. Avant de voir quelles sont les méthodes spécifiques, il nous faut définir et décrire ces "jeunes" générations sur les plans démographiques et sociologiques.

---

<sup>2</sup> <https://universumglobal.com/>

<sup>3</sup> <https://choosemycompany.com/fr/labels/trainees/>

## 2. Notion « Génération Y et Z »

La génération est un ensemble de personnes qui vivent dans la même période et qui partagent les mêmes expériences (Jean PRALONG, Xavier PHILIPPE & Marie PERETTI-NDIAYE, ...). Chaque génération est déterminée par un contexte économique, des évolutions technologiques et un paysage culturel spécifiques. En revanche, même s'ils vivent dans la même période, en fonction des groupes d'appartenance ou encore des conditions économiques, il peut y avoir des vécus très différents.

Les chercheurs distinguent cinq générations (Dejoux, Wechtler, 2011) :

- La génération des traditionalistes nés entre 1922 et 1945
- La génération des baby-boomers nés entre 1946 et 1964
- La génération X, de ceux nés entre 1965 et 1979
- La génération Y, de ceux nés entre 1980 et 1995
- La génération Z, de ceux nés depuis 1996.

La dénomination de chaque génération peut être expliquée :

- La génération des traditionalistes : on l'appelle aussi la génération du devoir et de la loyauté, elle a été marquée par les deux guerres mondiales
- La génération des baby-boomers, nés entre 1946 et 1964 : comme son nom l'indique, elle concerne ceux qui sont nés lors du rattrapage des naissances (baby-boom en anglais) consécutif à la Seconde Guerre mondiale. C'est une génération qui a bénéficié de larges opportunités économiques avec une croissance forte ("Trente Glorieuses") et aussi du plein emploi.

A partir des générations suivantes, on utilise les trois dernières lettres de l'alphabet : X, Y et Z :

- La génération X : Elle connaît la crise économique des années 70 et le chômage massif, elle a vécu un creux de vague au niveau professionnel, trouvant difficilement des emplois stables et bien rémunérés ; cela a entraîné le sentiment d'une certaine précarité. On l'a nommée "X" car le X est un repère, par exemple sur une carte ou sur un plan ; et précisément, on considère que c'est une génération en manque de repères. C'est à partir de cette génération que l'on utilise des lettres de l'alphabet.

Les générations Y et Z sont deux générations qui se suivent et ont été analysées par des chercheurs. Entre ces deux générations on observe une modification dans les modes de

recherche d'emplois, donc de recrutement. C'est à ces deux dernières générations que nous allons nous intéresser.

## 2.1. Théorie des deux générations distinctes

La génération Y est celle de ceux nés entre 1980 et 1995 d'après Marie Desplats et Florence Pinaud dans le livre "Manager la génération Y" en 2015. Elle est aussi appelée génération des "Echo Boomers" (Brillet, Coutelle, Hulin, 2012) ou encore "Millenials". La génération Y a grandi avec le développement de l'informatique et de l'internet. La lettre Y se dit "why" en anglais, ce qui signifie "pourquoi", c'est la génération qui remet en question, qui déconstruit, qui cherche à donner du sens à ce qu'elle fait, y compris dans le domaine professionnel.

La génération Y représente environ 21% en France (Chaminade, 2007 cité par Brillet, Coutelle, Hulin, 2012). Cette génération cherche à travailler pour des valeurs communes avec l'entreprise, ont des convictions et ne cherchent pas seulement à travailler pour le salaire contrairement à la génération précédente. Le travail est un épanouissement personnel, ils doivent trouver la raison qui les pousse à travailler dans cette entreprise (Brillet, Coutelle, Hulin, 2012). C'est une génération qui cherche à faire mieux et a besoin d'un bilan de son supérieur pour avancer dans son travail. Ils ont besoin de s'épanouir autant dans la vie professionnelle que dans la vie personnelle. En revanche, ils sont impliqués dans leur travail mais pas forcément dans l'entreprise, ils montrent une certaine méfiance (Dalmas, 2016). Cette génération a également besoin d'être entourée et de pouvoir se projeter mais sur du moyen terme. Même si l'esprit de groupe est important, les membres de la génération Y sont assez individualistes. La génération Y cherche des défis au sein de l'entreprise dans son travail et n'hésitera pas à changer de travail si la mission ne lui correspond pas ou tout simplement s'il y a une lassitude : cette génération est donc également opportuniste (Brillet et al. 2012).

C'est la génération qui a grandi avec l'informatique et l'internet. La télévision et le digital sont omniprésents dans leur vie. C'est une génération sociable, communicative et qui partage facilement, mais réticente face à l'autorité. Le travail n'est plus au centre de tout, et le besoin de phases de repos s'est fait ressentir pour décompresser. La recherche d'une qualité de vie est prioritaire, quitte à changer de région ou de pays car ils sont habitués à s'adapter face à un modèle économique difficile et aux crises à répétition (Fray, Morin, Renaud, 2015). C'est

une génération qui recherche sa place continuellement, étant bardée de diplômes et n'hésitant pas à se former pour évoluer au long de sa carrière.

La génération suivante dite "Z" ou encore génération C (Communication, Collaboration, Connexion et Créativité) concerne les personnes nées à partir de 1996. C'est une génération qui est ouverte au monde. Il s'agit d'enfants dont les parents sont de la génération X en grande majorité (Gentina, Delecluse, 2018). Cette génération représente environ 2 millions de personnes en France. Elle est née avec le développement des smartphones, des réseaux sociaux ; elle est connectée en permanence. La technologie est dans leur quotidien et ils partagent beaucoup leur activité à travers les réseaux sociaux. Cette génération a une maîtrise parfaite du web, elle est plus habile à travailler dans les entreprises où les missions tournent autour de cette thématique. Ils ont appris par eux-mêmes le web à travers les réseaux sociaux, les tutoriels mais également ils sont à la découverte et pratiquent en permanence une sorte d'auto-formation (Gentina, 2017). La génération Z ou C n'aurait aucun problème à quitter l'entreprise où elle travaille, si elle ne sent pas en confiance avec l'équipe. C'est une génération qui fait plus attention à la qualité de la relation au travail qu'aux aspects matériels. Le réseau social Facebook est de moins en moins utilisé par cette génération ce qui s'explique par le fait que ce réseau met en avant la quantité des relations que l'on peut avoir. le nombre d'amis, le nombre de likes, le nombre de commentaires, ... . La connaissance des réseaux sociaux lui a permis une ouverture d'esprit, elle ose tenter de nouvelles expériences et ne s'oppose pas au changement, toujours à la recherche d'un monde meilleur. Ce qui la rend plus autonome que les autres générations. Étant connectés constamment, les membres de la génération Z arrivent à se forger leur propre opinion et arrivent à s'imposer face à leurs parents et leur communauté.

À travers les réseaux sociaux, la génération Z ou C aime montrer et se montrer, elle souhaite être aussi transparente que possible à travers le monde qui l'entoure. C'est ce qu'elle recherche en retour également des entreprises, qu'elles soient transparentes sur leurs activités et fidèles à leurs valeurs.

C'est la génération née avec le numérique en attendant celle qui naîtra dans le numérique et qu'on a déjà baptisée la génération alpha. On l'appelle génération silencieuse et la technologie domine bien entendu son quotidien. Elle ne peut vivre sans cette technologie et internet est son outil de travail privilégié pour communiquer à titre personnel comme professionnel

(Briones, 2019). C'est une génération connectée en permanence qui ne s'identifie qu'avec et au travers des réseaux sociaux. Le travail doit être pour eux une source de bien-être au quotidien. On espère que cette génération trouvera rapidement sa place sur le marché du travail, quand les baby-boomers seront en départ à la retraite.

## 2.2. Pourquoi « Y » et « Z » ? Quelles sont vraiment les différences entre les deux ?

D'après Daniel A. Casoinic dans "Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise" en juin 2016 sur *Économie & Management*, les chiffres de l'INSEE indiquent que les générations Y et Z représentent 41% environ de la population française. La technologie, la présence au quotidien des outils technologiques de l'information et de la communication (TIC) dans leurs vies mais aussi leur manière de communiquer et leur vision du monde leur ont permis de se forger en grandissant. Tous ces éléments représentent des facteurs qui mettent ces générations à part, par rapport à leurs aînés (la génération X). Daniel A. Casoinic dans sa revue, remarque des similitudes entre les deux générations comme les valeurs, les attitudes, les comportements, les schémas de pensée communs entre les deux catégories. Il donne l'exemple de la vision optimiste mais réaliste, la conscience civique, la confiance, l'honnêteté, le mode de travail (plus flexible, depuis chez soi, en mode virtuel, etc.) et l'usage de la technologie, l'acceptation de la diversité ou encore l'apprentissage rapide et la capacité d'adaptation. Pour les différences, on met en avant que la génération Z affiche un esprit entrepreneurial plus prononcé que la génération précédente. On met l'accent sur l'argent également ; les Z seraient peu motivés par la rémunération par rapport aux Y qui déclarent que la motivation financière peut les encourager à travailler plus et à rester plus longtemps chez le même employeur.

La génération Y a grandi avec internet et les ordinateurs portables et la génération Z a grandi avec les écrans tactiles et l'internet mobile.

Ces deux générations ont un grand point commun, c'est qu'elles ont connu le web assez tôt durant leur enfance. Mais pourtant, elles les utilisent différemment, pour des objectifs distincts.

La génération Y est appelée « digital native » car c'est une génération internet. Les deux générations se caractérisent par une forte dépendance aux appareils mobiles, ce qui permet aux marques de promouvoir plus facilement leurs produits (Mihalcea, 2017)

La génération Z, de son côté est appelée « social native » qui est très portée sur les réseaux sociaux.

La génération Y est considérée comme individualiste, elle ne présente pas un engagement collectif fort, contrairement à la génération suivante qui fonctionne en communauté, en groupe.

Un accès à Internet simplifie aussi un accès au média : la génération Z est définitivement celle des infos en ligne. Blogs, sites de partage de vidéos, quotidiens sur Internet, ils sont connectés à tout. Ils ont tendance à accorder même plus de confiance à ces médias dits récents qu'aux "traditionnels", qu'ils jugent facilement manipulables, d'autant plus que leur intérêt et leur confiance pour les institutions sont faibles voire inexistantes.

Dans le rapport aux marques, Y et Z n'ont pas les mêmes attentes : les premiers veulent des marques qui partagent leurs valeurs tandis que les autres préfèrent des marques qui renvoient une image d'authenticité. Les entreprises qui veulent cibler leur activité (produits ou services), ne doivent pas user du même discours avec les deux générations. Pour les Y, il faut offrir une expérience intense et une aide pour apprécier la vie. Mais aussi créer un contact émotionnel ou encore proposer un programme de fidélité et fournir une assistance en ligne permanente. Ils ont tendance à planifier leurs achats à l'avance et à vérifier les annonces avant de passer à l'acte d'achat. Tandis qu'avec la génération Z, il faut parler des objectifs personnels. Avec la technologie dans laquelle ils baignent depuis leur naissance, ils pensent connaître le monde, les nouvelles technologies et la diversité des individus. Il est plus facile de les intéresser à un produit physique et le message publicitaire doit être à la fois court et complet. Contrairement aux Y, les Z sont coutumiers des achats impulsifs.

### 2.3. Attitude face à l'emploi et au travail pour les deux générations

Pour la génération Z, il n'y aura plus de barrière entre vie personnelle et vie professionnelle. Il n'y aura plus de notion d'heures de travail. Tout sera mélangé dans un monde où les plateformes sociales régissent le quotidien.

Alors que “les Z” cherchent un travail qui leur correspond et qu’ils cherchent même à devenir entrepreneurs pour être leur propre patron, et être en total accord avec leurs aspirations, la génération Y cherche d’abord un travail qui amènera une stabilité financière avec une possibilité d’évoluer dans l’entreprise.

Les Z sont plus exposés que leurs aînés aux images et soumis à un zapping permanent. Cette connectivité peut nuire à leur concentration durant leur travail au contraire des Y. Ce qui nous amène à envisager leurs attitudes différentes face à l’emploi et au travail.

Les Y ont pour ambition de progresser dans leur mission dans l’entreprise tout en valorisant les opportunités d’apprentissage et de développement ; ils apprécient les récompenses financières, fruits de leur travail, ils sont ambitieux et indépendants. Nés dedans, ils utilisent facilement la technologie pour communiquer. Ils sont multitâches et apprécient l’équilibre vie professionnelle/vie privée. Quant aux Z, ils se caractérisent également par de multiples identités et de multiples appartenances. Ils ont besoin d’un rythme très rapide au travail, ils font tout plus vite, deviennent impatients et s’ennuient dès le ralentissement du rythme.

Au niveau du travail, les Z sont plus flexibles et sans attaches donc prêts à quitter l’entreprise aux premiers problèmes qui pourraient apparaître ; ils n’ont pas peur de se tromper. En revanche les Y font très attention à la e-réputation d’une entreprise et recherchent toutes les informations sur Internet pour évaluer les conditions de travail sur place. La génération Y sépare plus la vie personnelle et la vie professionnelle que les Z qui ne font pas de différence. Les Z semblent être plus réalistes qu’optimistes par rapport aux Y. Ils sont plus soucieux de leur carrière et peuvent rapidement s’adapter aux nouvelles technologies pour travailler de manière plus efficace.

La génération Z souhaite de plus en plus casser les codes du recrutement classique avec un CV et une lettre de motivation. Elle souhaite avoir davantage une relation humaine, elle met en avant sa personnalité, son ouverture d’esprit, sa rapidité d’apprentissage, sa positivité, sa créativité, son esprit d’équipe plutôt que de regarder tout d’abord les compétences techniques. En entreprise, les deux générations Y et Z partagent un avis défavorable sur la notion de hiérarchie et respectent davantage les managers qui leur ressemblent et sont dans l’exemplarité. Les deux générations ont aussi en commun une envie de liberté et

d'épanouissement à travers leur travail au quotidien. Néanmoins, la génération Z a la particularité d'être assez pessimiste quand on l'interroge sur ses espoirs au sujet de la carrière professionnelle. Ils s'inquiètent de ne pas trouver le poste qui leur conviendra et qui contribuerait à l'épanouissement. Ils sont davantage attirés par l'entrepreneuriat et risquent d'être insatisfaits dans de grandes structures, si ces dernières les freinent dans leur élan et leur volonté de prendre des initiatives et d'apporter des avis (Casoinic, 2016).

Enfin, les Z ont moins peur de l'échec que leurs aînés. Ils ne sont pas effrayés à l'idée de se tromper, et trouvent logique d'apprendre par leurs erreurs.

Sur le marché du travail, la génération Y est déjà très présente et connue de l'entreprise. Alors que la génération Z démarre sur le marché du travail. Il importe de décrypter le comportement et les particularités des Z afin d'éviter un choc culturel pour les entreprises qui cherchent à les attirer, les motiver et les fidéliser. Pour une bonne relation entre le manager et ces deux générations, il est important de construire une confiance avec eux. Apprendre à les connaître, à connaître leur identité, leurs valeurs, leurs aspirations, sera une amélioration entre les deux parties. Des team buildings se développent de plus en plus dans les entreprises pour développer une cohésion intergénérationnelle. Contrairement à leurs aînés, caractérisés par leur individualisme et la revendication de leur personnalité, les Z s'inscrivent dans une logique plus transversale marquée par la collaboration et la coopération. Ils ont le réflexe de solliciter leurs réseaux en permanence, y compris dans l'univers professionnel. Plus que leurs diplômes ou leurs CV, ces mêmes réseaux sont cités par nombre d'entre eux comme facteurs de réussite pour entrer sur le marché du travail. Les Z souhaitent des entreprises qui travaillent sur des engagements réalistes et sincères comme la politique de Responsabilité Sociale et Environnementale aussi siglée RSE, qui devient un vrai point fort pour la marque employeur (Casoinic, 2017).

#### 2.4. Marque employeur ciblée pour les deux générations, une différence ?

Génération Y et transition digitale sont nées et ont grandi ensemble. Les Y privilégient un système collaboratif plutôt que vertical, ce qui impose de nouveaux types de management. Pour la génération Z, elle est née avec le digital entre les mains, puisqu'il était déjà présent

lorsque cette génération est née. Ainsi, on peut donc affirmer que ces deux générations sont très connectées et se renseignent à partir des mêmes outils.

Cependant, on peut voir que la campagne de recrutement sera différente d'une génération à une autre en fonction des objectifs de chacune. La génération Y a déjà un pied sur le marché du travail, elle a des connaissances, de l'expérience acquises. Une ou un Y peut prétendre à un poste élevé avec des grandes responsabilités et le salaire qui va avec. La marque employeur mettra en avant les aspects de responsabilités, les missions et le salaire si elle souhaite cibler des Y (Mihalcea, 2017).

De son côté, la génération Z, démarre sur le marché avec très peu d'expériences. Il n'empêche, les Z aspirent à des postes qui leur permettent de travailler sur le monde qui les entoure, de pouvoir formuler des opinions et d'être traités comme les autres collaborateurs qui y sont depuis longtemps. Les entreprises ont besoin d'un renouveau au sein de leur activité mais aussi chez les collaborateurs (Briones, 2019). Des candidats comme les Z qui s'affirment et peuvent aider les entreprises à se développer sur des problématiques auxquelles elles n'auraient pas pensé, sont très demandés. Dans une récente interview (20/05/2020) donnée à Europe 1 dans le contexte du déconfinement, Sébastien Bazin, le PDG du groupe hôtelier ACCOR qualifiait cette génération Z de "futurs collaborateurs à chouchouter".

Le meilleur ton pour recruter des X et des Y est celui de la sincérité et de la transparence car ils ont besoin de savoir pourquoi ils travaillent. Avant de communiquer sur le "comment", les entreprises doivent travailler sur le "pourquoi" et une des composantes de ces générations au travail est le besoin de donner du sens, de réponses existentielles autour du "pourquoi" : c'est le "why" de la lettre Y. Il faut savoir qu'avec l'accessibilité de l'information, les jeunes se renseignent préalablement sur l'entreprise avant même de postuler sur l'offre (Soulez, Guillot-Soulez, 2016). Les Y et Z sont assez sensibles aux différents éléments que constituent l'entreprise : les créateurs de l'entreprise, les visions et les valeurs aussi. D'où l'importance pour eux d'un récit, un "story telling" sur la création de l'entreprise : les fondateurs (copains d'école ou de quartier, les membres d'une même famille), la genèse des idées. Ils ont aussi besoin de pouvoir se projeter dans la culture de l'entreprise et pour cela il faut partager des moments forts du quotidien des collaborateurs mais aussi des projets d'innovation. Les jeunes cherchent aujourd'hui dans leur travail une expérience inspirante et épanouissante, ils veulent se sentir et productifs et utiles à la société. Il s'agit donc de leur montrer que leur travail a une

réelle valeur pour l'entreprise. Durant leur période dans l'entreprise, ils sont souvent amenés à travailler en équipe mais pour cela, ils ont besoin d'être en confiance. Les "team buildings" se développent de plus en plus dans les entreprises pour une cohésion renforcée mais aussi rencontrer ses collègues dans un autre cadre que le travail.

Comme on a pu le voir plus haut, la génération Z a du mal à accepter qu'un manager dicte ses objectifs sans consulter les équipes. Elle veut pouvoir bénéficier de plus d'autonomie et de liberté accélérant la transition vers un management de l'expérience. Le manager devient un coach de ses équipes impliquant plus de feedbacks, d'écoute et de bienveillance. Une relation plus horizontale que verticale (Casoinic, 2016).

Pour recruter les Y et Z, il est intéressant de travailler avec les écoles. Des relations écoles-entreprises permettent de se faire connaître via le campus. Pour cela, certaines entreprises proposent des événements dédiés comme des déjeuners ou des événements sportifs.

Ces générations posent beaucoup de questions aux entreprises sur leur manière de consommer mais aussi sur le recrutement (Dumon, 2016). La tendance a changé pour les entreprises. Elles doivent dorénavant plaire aux jeunes pour les inciter à postuler chez eux. Le marché du travail devient complexe avec un niveau de concurrence élevé de propositions d'emplois. Comme la génération X, est sur le point de prendre sa retraite, c'est au tour des Y et des Z de saisir le marché du travail. Beaucoup de postes ont été créés suite au changement des individus. Le digital a apporté beaucoup de changements dans les habitudes et dans les entreprises. De nombreux secteurs connaissent une réelle concurrence pour attirer et retenir les jeunes les plus talentueux de la génération Y et la génération Z.

Le défi à relever aujourd'hui n'est plus tant quantitatif que qualitatif, plus tant matériel qu'humain. C'est le coeur de la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs. Et pourtant c'est une transformation tout autant matérielle qu'immatérielle qui joue aujourd'hui un rôle fondamental dans le recrutement : la transition digitale. Les Y et les Z sont constamment sur l'internet, il est tout naturel pour eux de travailler avec comme support les outils digitaux. Il nous faut donc définir ce qu'est l'outil digital dans sa diversité, et son rôle dans le recrutement des générations Y et Z. On pourra ainsi s'interroger sur l'importance du digital dans le monde de l'entreprise et des ressources humaines.

### 3. Notion de digitalisation

Le mot digital (au sens de numérique, et non ayant trait au doigt, comme dans empreinte digitale) est apparu dans les années 70 en France. Digital<sup>4</sup>, est tout ce qui fait l'objet d'un traitement informatique et se rapporte aux technologies de l'information et de la communication. C'est un anglicisme passé dans la langue française, dans laquelle on dispose pourtant d'un équivalent, le mot numérique. Cependant, il existe une subtile nuance entre digital et numérique selon Anthony Mathé, docteur en sciences du langage et en sciences de la communication, chercheur associé au CELSA-Sorbonne (BDM média 2018) : "Le digital serait donc l'apanage de la communication via des technologies numériques innovantes et immatérielles. Le numérique quant à lui se limite au processus technique servant la digitalisation". Nous utiliserons donc dans ce travail le terme digital et son dérivé, digitalisation au sens de transformation numérique car c'est bien la communication via les technologies et non le processus technique lui-même qui nous intéresse ici.

La transformation digitale, c'est le recours de plus en plus régulier, massif et étendu à l'informatique, pour le recueil, le stockage et le traitement de l'information, et à internet pour la communication à la fois interne (intranet) et externe.

On constate que les entreprises consacrent un budget considérable au digital. Beaucoup d'entreprises ont intégré la transformation digitale aussi bien dans leurs rapports extérieurs (clients, prospects, fournisseurs, communautés de fans...) que dans leur communication en interne (les salariés). Qu'il soit question de prospection, de vente, de gestion administrative ou des stocks, de relation avec les fournisseurs, d'outil de fidélisation, de communication externe ou interne, la transformation digitale a permis l'accessibilité (mais pas forcément l'accès) à tous et pour tous.

Cette mutation impose également de composer avec plusieurs générations différentes. Ainsi il faut savoir les considérer en interne comme à l'externe.

Tous les services des entreprises ont dû s'adapter à cette transformation. Le service Ressources Humaines, comme les autres services, a dû repenser le travail des RH en prenant en compte la transformation digitale.

---

<sup>4</sup> <https://www.blogdumoderateur.com/numerique-ou-digital/>

### 3.1.L'utilisation du digital dans le service Ressources Humaines

Commençons par une définition simple : la digitalisation du service Ressources Humaines peut se définir comme un ensemble de procédés permettant de numériser/digitaliser les différentes tâches des Ressources Humaines d'une entreprise (Coulomb, 2016).

Le numérique RH ou la digitalisation RH recouvre l'ensemble des nouvelles technologies et outils dans le domaine de la gestion des services des Ressources Humaines. La notion de "digital" ou "numérique" regroupe une conception plus large que la simple transformation technologique : elle intègre l'évolution, des comportements, des pratiques, des habitudes et des attitudes, qui ont dû être modifiés par ces technologies. Le Digital RH permet de faire vivre l'expérience collaborateur. C'est devenu une priorité de digitaliser des processus de recrutement, de formation, de gestion des emplois et des compétences car cela permet tout d'abord de gagner du temps (La Pinta, Berthelot, 2013).

Dans le secteur des Ressources Humaines, la digitalisation a aussi permis de fluidifier des démarches afin de simplifier des tâches comme la gestion du recrutement (annonces et réseaux en ligne, marque employeur, e-réputation, marketing RH, etc), des formations (e-learning, MOOC, suivi des compétences, etc.) et plus généralement la gestion administrative (congés payés, absences, plannings, suivi des temps, notes de frais, etc.) (E.COULOMB, décembre 2016). Pour les équipes de Ressources Humaines, c'est une réelle opportunité d'améliorer leurs performances, donc leur productivité.

Le recrutement a fondamentalement été transformé avec la généralisation de l'utilisation des réseaux sociaux pour le sourcing ou le marketing RH pour le service. C'est aussi le cas pour les formations, avec l'essor du e-learning. Les modes d'évaluation et les méthodes managériales sont également impactées.

Ces nouvelles technologies permettent aux collaborateurs d'accéder aux dossiers en interne et de gérer en toute autonomie leurs demandes de formations ou de congés, leurs absences, etc : les collaborateurs n'auront donc plus besoin de contacter systématiquement le service RH. Ainsi, le service des ressources humaines va pouvoir se recentrer sur la stratégie RH de

l'entreprise, la gestion des talents ou encore développer la stratégie ressources humaines de leur entreprise (Coulomb, 2016).

En ce qui concerne l'aspect plus technologique, elle permet une communication plus fluide avec le service RH. Les équipes RH recourent de plus en plus aux « chatbots », qui sont des assistants virtuels répondant aux FAQ (Frequently Asked Questions) et recourant à l'intelligence artificielle ; et à des logiciels pour envoyer des messages instantanés. Grâce aux Chatbots, il est possible par exemple de répondre aux interrogations récurrentes des salariés sur un sujet bien précis. Les logiciels de messages instantanés quant à eux, permettent une communication plus fluide entre les collaborateurs d'un service à un autre.

Il est également devenu important de travailler sur une expérience collaborateur riche et pertinente pour répondre aux enjeux de recrutement et de la fidélisation en entreprise. Les collaborateurs souhaitent plus que jamais être distingués comme des individus importants, contribuant au bon fonctionnement de l'entreprise : c'est pour cela qu'un service RH-écoute, a une considération et un véritable accompagnement de carrière.

Un des aspects positifs de l'évolution digitale de la fonction RH est le fait que les tâches monotones, administratives par exemple, sont de plus en plus externalisées ou automatisées. C'est souvent le cas pour ainsi dans le domaine du recrutement pour les CV : il y a souvent un premier tri pour faire une sélection. Avec des logiciels, les CV sont automatiquement triés, ce qui permet de se recentrer sur les autres missions plus humaines comme gestion des emplois et compétences des collaborateurs, la formation...

Il est important de faire face aussi aux évolutions des modes de travail et des attentes des salariés. La qualité de vie au travail, le bien-être, la mobilité ou encore le télétravail donc un travail plus autonome, sont les nouvelles envies des collaborateurs qui souhaitent une expérience collaborateur plus forte et tout aussi bénéfique pour l'entreprise.

Ces différents outils digitaux permettent au collaborateur de trouver au sein de son entreprise le même rapport au digital que dans sa vie privée avec des caractéristiques comme la simplicité, l'instantanéité et la transparence (Moulim, Klotz, Lombardo, 2016).

Grâce à ces nouveaux outils technologiques, les salariés sont devenus plus autonomes dans leur accès à l'information et leur gestion de certains aspects comme au niveau de la vie administrative (gestion du temps et des activités, formation, rémunération...).

Cette tendance s'oppose à la verticalité des modes d'organisation dans une entreprise plus traditionnelle. Elle tend à responsabiliser chaque collaborateur et à faciliter son épanouissement. Les outils digitaux et mobiles du quotidien deviennent importants pour les nouvelles générations qui viennent s'intégrer dans le monde du travail, c'est à dire les millenials (génération Y) et la génération Z.

Il y a tout de même une question sur la sécurité des données mais également le stockage de ces dernières. Avec le RGPD (Règlement Général de Protection des Données), l'Europe a mis en place depuis 2018 l'obligation pour les entreprises (et les organismes publics d'ailleurs) de réellement sécuriser les données de leurs clients, mais aussi de leurs collaborateurs. Presque tous les systèmes d'informations RH (SIRH) sont aujourd'hui totalement conformes à ces nouvelles exigences. Les SIRH permettent de digitaliser les documents pour éviter les pertes et les vols et proposent des formulaires et des processus de gestion et de stockage des données sécurisés et validés par les autorités.

La dématérialisation du service RH a permis de répondre aux attentes et demandes plus rapidement avec simplicité. Ces outils sont économiques puisqu'ils permettent de tout faire via un logiciel et permettent au service RH de se consacrer à d'autres thématiques. Par ailleurs la digitalisation répond à une des préoccupations de la RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale) qui est la préservation de l'environnement. En effet ces outils et la dématérialisation permettent de ne plus imprimer des papiers comme les fiches de paie mais tout simplement de les envoyer via des e-mails. C'est l'objectif "zéro papier".

### 3.2.L'utilisation du digital chez les générations Y et Z : une deuxième nature ?

La génération Y et la génération Z malgré leurs fortes appétences pour le digital en ont des usages différents. Aujourd'hui, une marque ne peut pas prétendre évoluer dans le digital sans prendre en considération son utilisation différenciée par ces deux générations.

La génération Y est ultra connectée bien que les aînés de cette génération (début des années 80) n'ont pas grandi avec les appareils numériques tels que le smartphone ou l'ordinateur portable. Elle s'est très bien adaptée à l'évolution numérique tout en sachant se déconnecter contrairement à la génération suivante. La génération Y a été socialisée dans un monde digital. Les Y sont connectés en permanence, "branchés" continuellement, à des informations, à des divertissements ou encore à leurs réseaux personnels. L'expression familière "branché" et sa version verlan "chébran", sont datées de cette période où éclot la génération Y. On peut se référer à une fameuse interview de François Mitterrand, alors Président de la République, par le présentateur du 13h de TF1 où les deux hommes échangeaient sur les termes "branché", "chébran", "câblé" et "bléca" en 1985 : il s'agit bien là au coeur des années 80 d'abord d'une thématique d'actualités, celle de l'informatique et des prémices d'internet<sup>5</sup>. Les Y ont tellement intégré l'usage des technologies qu'ils sont devenus multitâches et que cette habitude se transpose dans le monde professionnel : il est ainsi normal pour eux de répondre à une sollicitation d'ordre personnel alors qu'ils sont en train de travailler.

La génération Y a grandi dans un contexte de changement perpétuel et a des besoins totalement différents des autres. Ils ont évolué dans une société où l'information est facile d'accès, leur opinion et leur sens critique est toujours en éveil. Pour une bonne relation avec une marque, ils ne souhaitent plus être des simples acheteurs. Ils aspirent au fait d'être des véritables acteurs de la marque en devenant de véritables "consom'acteurs".

La génération Y au contraire de la X, enseigne à une génération plus ancienne l'usage du digital. C'est un renversement générationnel, car dans ce cas, la transmission du savoir se fait de la génération la plus récente vers la génération précédente. Il y a par conséquent un changement des mentalités qui doit être pris en compte quand on évoque la transition digitale. De Plus, la génération Y a compris dès le départ, que le digital était un formidable outil pour faire entendre sa voix. L'effet, se répercute naturellement sur leurs vies personnelles et professionnelles. Dès lors, la génération Y a un besoin naturel de participer à des projets et voir sa contribution valorisée (Mihalcea, 2017).

On émet l'hypothèse que la génération Y pourrait être un « levier » de transformation efficient pour accélérer la digitalisation dans les entreprises. Ils ont une intéressante capacité à en faire

---

<sup>5</sup> <https://www.ina.fr/video/I08091317>

bénéficier leurs futurs collègues et plus globalement leurs futurs employeurs. En effet, la génération Y a grandi avec le digital et a créé de nouveaux métiers dans le monde. La génération Y peut porter la transition digitale pour une nouvelle stratégie pour l'entreprise. D'après l'enquête de Deloitte "Gen Y - The rise of the individual" (2016)<sup>6</sup>, cette génération n'est pas que digitale, en fonction de ses besoins, elle utilise un ordinateur ou un mobile mais peut se rendre en magasin physique pour sa consommation et passer des appels téléphoniques contrairement à la génération Z. L'ordinateur est leur premier canal devant le mobile pour la recherche sur Internet, le shopping, les achats ou encore les opérations bancaires. Cette génération est donc multicanale.

La génération Y est définie par un mode de communication innovant et interactif. C'est la première génération qui a grandi avec des innovations technologiques en continu qu'elle introduit dans toutes ses activités de communication comme l'Internet, les e-mails, les téléphones portables, de recherche de contenu informationnel, ludique ou artistique et des réseaux sociaux.

La génération Z qui a toujours connu et a grandi dans un monde digitalisé, a des besoins propres mêlant digital et humain. Le développement du "numérique" a eu un impact sur leur consommation mais surtout sur leurs manières de fonctionner et de travailler. La notion d'instantanéité, de l'accessibilité et de la gratuité dans la génération Z s'applique à l'ensemble de leurs relations avec une entreprise. Les entreprises doivent donc faire attention de ne pas faire avec cette génération une erreur ou une faute stratégique. Aujourd'hui un bad buzz est si vite arrivé que cela pourrait nuire à la bonne santé de l'entreprise. Cela peut être un mauvais service client, une mauvaise communication, une publicité jugée non éthique et la marque devra faire face au mécontentement de cette génération (que ce soit les clients ou les collaborateurs) très attachée à la notion de réputation. Presque 90% d'entre eux se renseignent sur le web, suivi sur les réseaux sociaux (Gentina, 2017).

La relation entre génération Z et transition digitale est très forte notamment autour de la communication. Que ce soit avec les marques ou dans leur vie privée, les Z communiquent en grande majorité sur ce type de canal. Toutefois, ils ont un besoin essentiel de revenir à la base de la communication et des rapports humains qui la composent.

---

<sup>6</sup> <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/gen-y-the-rise-of-the-individual.html>

L'une des composantes de l'ADN des Z est la culture de l'instantanéité. Cette dernière a été développée autour du web et de ces connexions toujours de plus en plus rapide mais aussi via les smartphones et surtout les réseaux sociaux. Cette génération a toujours eu une information de manière ultra rapide. Que ce soit avec des amis, avec des marques ou tout simplement pour s'informer : l'information doit donc être rapidement visible et compréhensible.

D'après Elodie GENTINA et Marie-Eve Delecluse, « Génération Z : des Z consommateurs aux Z collaborateurs » 2018, l'esprit d'équipe est une caractéristique de cette génération. Cela vient de leur culture numérique qui a habitué les Z à vivre dans une grande communauté et à participer à des projets de groupe. Cette culture numérique a permis d'enseigner l'instantanéité des relations. Les réseaux sociaux comme Snapchat ou Facebook Messenger leur permettent une proximité et une rapidité qu'ils veulent transposer dans leur vie professionnelle, cela transforme la communication entre les collaborateurs dans une entreprise.

Dans la transformation digitale, les réseaux sociaux prennent une grande importance. Ces deux générations utilisent constamment les réseaux sociaux pour leur vie professionnelle comme personnelle (Digout, Besson, 2012). Les réseaux sociaux sont composés de Facebook, Instagram, LinkedIn, Snapchat, WhatsApp, TitkTok. Ces derniers sont utilisés pour créer et partager du contenu. Grâce aux stratégies de digitalisation des entreprises, dorénavant ces dernières sont dans le quotidien des générations à travers les réseaux sociaux. Les réseaux sociaux ne sont plus seulement des moyens de communiquer sur son quotidien mais aussi de se renseigner sur les entreprises et leurs activités. Le développement des réseaux sociaux a permis aussi de partager son opinion sur tout, en particulier sur les entreprises et sur leurs services/produits.

Avec l'apparition des smartphones ou téléphone multifonctions (commercialisation du premier smartphone d'Apple, l'iPhone, en 2007), le monde et en particulier les deux générations Y et Z peuvent être constamment en ligne. En effet, avec les smartphones et la facilité d'accès, les informations via Internet permet d'avoir une connaissance variée et immédiate et surtout sans limite.

Ainsi pour le recrutement de la Génération Y et la génération Z de manière générale, les entreprises vont devoir intégrer de nouveaux processus de recrutement en appuyant sur la culture d'entreprise et le bien-être au travail, et en adaptant la culture numérique dans laquelle ces deux générations baignent. Les entreprises ont dû faire face à l'arrivée de ces générations et intégrer le digital dans leurs campagnes de recrutement.

### 3.3.L'outil digital au service de la marque employeur : RH 2.0 ?

La notion de marque employeur à travers le digital désigne l'ensemble des stratégies qui permettent aux entreprises de faire en sorte que les talents les trouvent sur le web avant de s'intéresser à des employeurs concurrents. À l'ère du digital, cette marque employeur constitue un pilier sur lequel va s'articuler la communication externe mais aussi interne de l'entreprise. En effet, les candidats cherchent sur internet des informations relatives aux entreprises auprès desquelles ils sont susceptibles de postuler (Girard, Fallery, Rodhain, 2011). Les outils digitaux permettent d'attirer les talents grâce à une marque employeur qui correspond aux attentes des candidats. Cette digitalisation permet également de développer et de fidéliser les collaborateurs en répondant à leurs attentes comme par exemple la transparence, l'accès plus rapide à l'information et des outils faciles d'usage.

L'image de marque se développe de plus en plus à travers les outils digitaux, il en faut de même pour la marque employeur. Dans la stratégie, il est recommandé de considérer les candidats comme des clients. C'est bien pour cela que c'est une démarche marketing : satisfaire les besoins du client pour le fidéliser. Les manques de suivis de candidatures ou encore des défauts de cohérence des offres peuvent avoir un effet négatif sur les réseaux sociaux et toucher la marque employeur dans le mauvais sens. Les processus de recrutement doivent donc être clairs en passant par un parcours de candidature agréable, accessible, et respectueux de chaque candidat ce qui permettra le développement d'une marque employeur efficace. (La Pinta, Berthelot, 2013). Intégrer les outils digitaux à la marque employeur et plus précisément au processus de recrutement permet de toucher une cible plus large comme les générations Y et Z qui, comme on l'a vu, sont régulièrement connectées. Ces dernières se renseignent pour la plupart via un seul canal qu'est l'internet. En fonction des postes et des entreprises qu'ils recherchent et avec l'instantanéité de l'internet, ils peuvent

regarder rapidement les offres. La nécessité de pouvoir offrir la possibilité de postuler en ligne, via différents outils et notamment les smartphones ou encore les tablettes, revient à soigner l'expérience candidat qui revient au final à soigner l'image employeur de l'entreprise.

Le digital a permis aux départements RH de mettre en œuvre de nouvelles pratiques pour le recrutement des talents ou la formation demandée par les collaborateurs. Cette démarche participe à une amélioration de la marque employeur, à la modernisation de l'image de l'entreprise, à son attractivité auprès des nouveaux talents, ou encore à la fidélisation de ses équipes. Tous ces éléments contribuent à la performance de l'entreprise.

Comme il est décrit au début de cette partie théorique, il est important dans la marque employeur de la travailler tant en interne qu'en externe. Les outils digitaux comme les réseaux sociaux, les sites carrières ou encore les Jobboards ont permis justement de travailler sur une campagne en interne avec les collaborateurs mais aussi en externe pour attirer les candidats.

Grâce à cette digitalisation, les entreprises peuvent être présentes en ligne, ce qui diffuse l'image de l'entreprise et donc des avis positifs des employés, cela met en avant le côté connecté de l'entreprise. Les entreprises et plus particulièrement les services de recrutement possèdent des logiciels pour les processus de recrutement qui permettent le développement de la marque employeur. Être présent en ligne a naturellement développé un réel atout pour attirer de nouveaux talents (Digout, Besson, 2012).

La marque employeur peut se déployer à travers les réseaux sociaux, les sites carrières, les Jobboards à travers le digital. Les réseaux sociaux comme LinkedIn ou Viadeo permettent d'un côté de mettre en avant les candidats et de déployer une e-réputation mais d'un autre côté ils permettent aussi aux entreprises de trouver des profils types pour des postes recherchés ou encore trouver où se renseigner sur des candidats (Digout, Besson, 2012).

Les sites carrières des entreprises innovent et ne cessent d'inventer de nouvelles façons de recruter et de montrer tous les postes proposés via des entretiens vidéo live, outils en ligne et les évolutions possibles et l'engagement de l'entreprise. Une page dédiée aux offres d'emploi montre l'importance du recrutement et de la vie au travail pour les salariés. Avec l'avancée du numérique, il est important de s'adapter aux formats mobiles renvoyant ainsi les candidats une image moderne et digitale. En observant la digitalisation du processus de recrutement, on peut voir que certaines pages donnent la possibilité de postuler depuis un

smartphone, avec un profil LinkedIn ou Viadeo ou encore avec un CV (Curriculum vitæ) sans avoir à le ressaisir, ce qui réduit le taux d'abandon des candidats pendant l'acte de candidature.

Toutes ces stratégies digitales ont permis aux entreprises de développer la visibilité de leur marque employeur et de partager leur activité mais aussi leur engagement à travers les salariés. Mais les entreprises ne peuvent plus contrôler totalement leur image, on peut donc penser que les réseaux sociaux sont potentiellement une menace aussi.

Pour les entreprises, les collaborateurs sont aussi un moyen de communiquer sur la marque employeur ; à travers les réseaux sociaux, les collaborateurs peuvent partager leur expérience par des missions ou encore des activités. Une des réflexions de la marque employeur est de travailler sur les valeurs de l'entreprise avec la direction de l'entreprise mais cela ne suffit pas. Il est intéressant de voir les valeurs que les collaborateurs mettent en avant à l'extérieur du travail comme par exemple sur les réseaux sociaux, leurs témoignages ou leurs publications. L'adhésion des équipes est essentielle pour faire vivre une marque employeur à long terme, les réseaux sociaux ayant transformé les salariés en ambassadeurs de marque. Il est donc essentiel d'encourager l'ensemble des salariés, de leur donner la parole (Liger, 2007).

Les réseaux sociaux permettent de conduire des actions de communication efficaces comme mettre en avant des moments de vie professionnelle des collaborateurs, de diffuser leurs témoignages via des vidéos au sein du bureau pour montrer l'environnement des collaborateurs ou encore mettre des candidats potentiels en relation avec des personnes en poste actuelles.

Dans cette première étape théorique, nous avons vu que la marque employeur est une préoccupation récente des entreprises et qu'elle obéit à une stratégie marketing proche de la marque commerciale tout en s'en distinguant : de même qu'on élabore une stratégie ciblant une clientèle avec la marque commerciale, on établit une stratégie parallèle ciblant les collaborateurs potentiels, actuels et futurs.

Nous avons pu aussi distinguer grâce à l'apport de la sociologie, les deux générations les plus récentes entrant sur le marché du travail, les Y et les Z, qui constituent des cibles spécifiques de la marque employeur : il s'agit donc pour l'entreprise de comprendre les besoins, les

attentes, et les envies au travail des Y et Z, avec au finalement beaucoup de points communs et quelques différences.

Notre démarche nous a conduit enfin à appréhender l'évolution du numérique/digital, en général, mais surtout sa place grandissante comme outil dans les ressources humaines et plus particulièrement dans la marque employeur tant en interne qu'en externe.

## Partie 2 : Cadre empirique

Dans cette partie, le choix a été fait d'une étude qualitative afin de répondre aux questions de recherche. Ce choix est justifié par l'objectif de comprendre les actions de marque employeur préparées par les annonceurs mais aussi perçues par les deux générations Y et Z. Dans cette partie, nous présenterons tout d'abord la méthodologie mise en œuvre pour réaliser l'étude, puis nous analyserons les réponses obtenues pour dégager des préconisations managériales.

### 1. Méthodologie de la recherche

Il est essentiel de préciser les méthodes qui ont été mobilisées dans cette étape du travail : l'idée était d'interroger un certain nombre d'individus, un "échantillon", en vue, grâce à leurs réponses aux questionnaires, d'envisager des généralisations.

#### 1.1. Conception de l'étude empirique

Pour collecter les informations, il a fallu définir le terrain de recherche. Nous avons constitué un groupe composé de professionnels de la stratégie de la marque employeur, de personnes issues de la génération Y et de personnes issues la génération Z. Nous justifions la pertinence de notre choix par le fait qu'il permet d'interroger trois catégories d'individus dont la perception est différente des actions de la marque employeur et donc d'obtenir des réponses, des avis différents que l'on peut ainsi croiser.

##### 1.1.1. Besoins en informations et objectifs de recherche

Grâce à l'état de la littérature réalisé dans la première partie de ce mémoire, nous avons pu définir et mettre en lien les différents concepts clés de la problématique, à savoir la notion la marque employeur, (ses enjeux, sa stratégie et ses actions), deux de ses cibles qui sont la génération Y et la génération Z, le tout au travers de la digitalisation. Pour vérifier ou infirmer nos hypothèses, et donc notre problématique, nous avons besoin maintenant, de montrer les actions des entreprises, la perception que les entreprises ont des générations, le retour de ces deux derniers vis-à-vis des actions menées.

Nous cherchons donc à recueillir et analyser les retours de part et d'autre pour comprendre si les entreprises ont bien saisi le besoin des candidats de ces deux générations.

L'étude menée a donc pour objectif de lister et d'améliorer la compréhension des générations Y et Z, d'en montrer les effets, positifs ou négatifs. Nous souhaitons également savoir si les retours d'expérience varient d'une génération à l'autre.

### 1.1.2. Hypothèses de recherche

Les différentes hypothèses formulées ci-dessous sont issues de la littérature étudiée dans la partie théorique qui traite de la marque employeur, des différentes générations Y et Z et enfin de la transition digitale. Ces hypothèses serviront à approfondir la partie théorique, à valider ou non les propos, à révéler les liens entre chaque concept et à bien orienter l'étude et sa méthodologie pour répondre aux objectifs cités.

#### 1.1.2.1. Pour les professionnels de la marque employeur

Comme on a pu voir dans la partie théorique, si les entreprises prennent du temps pour travailler la marque employeur, c'est qu'elles en espèrent un retour sur investissement (ROI en anglais). Les entreprises et le service RH ont réalisé que travailler sur sa stratégie de marque employeur revient à travailler sur son image de marque. De nos jours, les candidats décident de se renseigner sur l'entreprise en demandant des témoignages des actuels comme des anciens. Cela montre bien que les candidats font attention à l'image que l'entreprise donne. Dans la stratégie de l'image de marque, il est important de travailler également sur sa marque employeur. Mais tout cela est théorique. En effet, il y a des entreprises qui ont naturellement des candidatures régulières et qui ont très peu besoin de travailler sur la marque employeur. En revanche, certaines doivent redoubler d'effort pour se rendre ainsi que leur activité attractive. Travailler sa stratégie de marque employeur à travers différents moyens de communication est-ce toujours positif pour l'entreprise? Il faut tout de même faire attention à choisir le bon média et surtout employer les bons mots adaptés à la bonne cible. La marque employeur doit être travaillée en interne comme en externe.

Il se peut qu'au niveau interne, les collaborateurs ne vivent pas l'expérience qui est décrite à travers les différentes campagnes de recrutement. Avec le déploiement du numérique, il devient facile de se renseigner sur les entreprises, de demander l'avis à des collaborateurs actuels et anciens.

Ainsi, nous posons l'hypothèse suivante :

H1 : Le travail sur la marque employeur a permis aux entreprises qui le réalisent, de multiplier le nombre de candidats pour chaque offre d'emploi et a généralement un écho positif grâce au développement du digital.

La marque employeur d'une entreprise est sollicitée du moment où un individu cherche une candidature jusqu'à son dernier jour dans l'entreprise. Du moment de la candidature, en passant par l'entretien, le contrat de travail, le premier jour, ses entretiens d'étape, ses évolutions, ses besoins à satisfaire, ses objectifs et enfin son dernier jour dans l'entreprise. Tout ce processus doit garantir une bonne expérience pour le candidat afin qu'il devienne un collaborateur de l'entreprise et qu'il le reste longtemps.

La problématique pour les entreprises est de faire rester les collaborateurs le plus longtemps possible en leur donnant de nouvelles missions, de nouvelles responsabilités, les faire évoluer dans l'entreprise, leur donner toujours de l'importance mais cela passe aussi par un sentiment d'appartenance à un groupe. Il est important que le collaborateur se sente bien dans l'environnement dans lequel il travaille.

Il arrive que l'entreprise cherche tellement à donner une bonne image de la marque, il peut y avoir une différence entre l'image proposée par l'entreprise et la réalité au sein de l'entreprise. Dans ces cas-là, les employés peuvent décider de quitter l'entreprise, c'est là tout le problème des entreprises, fidéliser les talents trouvés. C'est là qu'intervient la marque employeur pour donner une expérience "inédite" à ses employés.

On travaille souvent cette problématique en direction des jeunes recrues qui arrivent sur le marché du travail, car ils aiment changer, bouger et ce sont des individus qui peuvent apporter du nouveau à l'entreprise en particulier dans le digital. C'est donc un challenge pour l'entreprise de les garder.

Nous pouvons donc poser l'hypothèse suivante :

H2 : Les stratégies de marque employeur permettent aux entreprises de fidéliser les collaborateurs plus longtemps, de rendre meilleure leur expérience collaborateur afin de les rendre ambassadeurs de la marque.

### 1.1.2.2. Pour les deux générations Y et Z

On a pu voir dans la partie théorique que la stratégie pour définir une marque employeur se définit en fonction de la cible qu'on souhaite toucher. Les dernières générations arrivées sur le marché du travail, génération Y et Z, sont des générations différentes des précédentes. Ces nouvelles générations cherchent autre chose dans l'entreprise, du sens, des responsabilités, la considération des managers. Ces générations cherchent aussi l'expérience professionnelle et restent rarement longtemps dans la même entreprise tout leur vie en comparaison avec la précédente (génération X). Ces deux générations veulent aussi "changer le monde" et se sentir bien dans l'entreprise et surtout avec les autres.

Avec l'apparition du digital, les générations X qui sont sur le marché du travail n'ont pas utilisé depuis toujours les outils digitaux et ont eu du mal à s'adapter à ce nouveau processus. Or, les jeunes (Y et Z) manipulent depuis longtemps les outils digitaux. Ces jeunes ont donc beaucoup à apporter aux entreprises pour se mettre à jour par rapport à leurs concurrents et au monde qui les entoure. Ces générations-là sont potentiellement des nouveaux consommateurs, des nouveaux clients. Il est donc important de comprendre leurs besoins. Une des façons de les comprendre est de les recruter pour étudier leurs habitudes de consommation.

La génération Y déjà entrée sur le marché du travail depuis maintenant quelques années, a acquis des compétences et des expériences. Au moment de sa recherche, elle a des critères bien précis qui sont différents des autres générations.

Ainsi, nous posons l'hypothèse suivante :

H3 : La génération Y privilégie la possibilité d'évoluer dans l'entreprise et l'ambiance de travail proposées et utilise en premier le réseau social LinkedIn pour des offres d'emploi.

Contrairement à celle qui l'a précédée, la génération Z n'a pas encore beaucoup d'expérience sur le marché du travail, elle a pu avoir des expériences courtes comme des stages, des jobs d'été ou encore des alternances. Mais pourtant avec sa nouvelle vision, son immersion dès la naissance dans le digital, et son attachement à certaines valeurs, la génération Z a aussi beaucoup à apporter aux entreprises.

Nous pouvons donc poser l'hypothèse suivante :

H4 : La génération Z prend avant tout en considération les valeurs de l'entreprise et les avis formulés qu'elle trouve via internet avant de postuler pour un emploi.

La discussion de ces quatre hypothèses a pour objectif de donner corps à la partie théorique et d'apporter une nouvelle dimension à notre étude.

### 1.1.3. Choix de la méthodologie de recherche

#### 1.1.3.1. L'étude qualitative

Pour réaliser des entretiens et avoir des contenus pertinents à analyser, nous avons donc choisi de réaliser une enquête qualitative. C'est une démarche dans laquelle le nombre d'enquêtés est restreint, mais l'analyse approfondie. Pour répondre à la problématique, il a été choisi de faire des entretiens semi-directifs avec des questions ouvertes. Ce type de démarche convient à la recherche exploratoire et permet d'étudier plus précisément les comportements, les sentiments, les attitudes ou encore les motivations d'un petit nombre d'individus. Cette enquête prend la forme d'entretiens individuels. Cette démarche nous permet de poser des questions ouvertes afin de pouvoir dégager une tendance et de comprendre des phénomènes à partir de différents points de vue et expériences vécues par les répondants. Mais cela peut être difficile pour les interrogés d'être pleinement conscients de leur ressenti. Ainsi les relances effectuées durant l'interview peuvent les amener à être plus précis ou à reformuler leurs propos, plus en adéquation avec leur vécu.

Des entretiens semi-directifs permettront de collecter les informations nécessaires à la confirmation ou pas des différentes hypothèses formulées précédemment tout en donnant la possibilité aux répondants de détailler les points qui leur semblent plus importants. Cette méthode est ainsi un bon compromis car elle permet d'orienter le répondant sur des thèmes précis tout en ayant la possibilité d'adapter et d'explorer la recherche. Le fait de pouvoir amener le répondant vers des thèmes prédéfinis à l'avance est un moyen efficace afin d'obtenir des réponses complètes et en lien direct avec notre problématique, tout en ayant la possibilité d'orienter le déroulé de l'entretien en fonction des réponses récoltées.

Cette enquête permet de comprendre le besoin des générations Y et Z et d'en faire une analyse sur la stratégie d'une marque employeur et le comportement des entreprises vis-à-vis des futurs candidats.

### 1.1.3.2. Construction d'un guide d'entretien

Les interviewés étant répartis en trois catégories distinctes, les questions posées varient selon leurs profils : spécialiste de la marque employeur dans son travail, spécialiste de la marque employeur pour des entreprises, personne faisant partie de la génération Y ou encore personne faisant partie de la génération Z mais les thématiques abordées restent identiques. Nous avons donc articulé le guide d'entretien ; en quatre parties comme suit (cf. Annexe 1) :

- Concernant l'introduction, après avoir remercié les répondants pour avoir accepté de participer à l'entretien, nous avons énoncé la thématique de la recherche qui porte sur la marque employeur auprès la génération Y et Z à travers la communication digitale pour finir sur la présentation de l'étudiant-enquêteur qui a mené l'entrevue. Chaque participant a ensuite été informé de l'enregistrement via un appareil audio, la transcription ainsi que la durée approximative de l'entretien et des attentes quant aux réponses aux questions (liberté dans les réponses, exposition d'un point de vue précis...).
- Un premier groupe de questions sur le travail actuel/emplois effectués qui a permis de poser le cadre de l'entretien et de mettre à l'aise l'interviewé avec une série de questions généralistes concernant l'entreprise où il travaille (présentation de l'entité, du domaine d'activité, ancienneté), le poste et l'équipe en sein de laquelle il évolue (nombre, composition) ou encore le statut étudiant le cas échéant.
- Une phase orientée autour de la compréhension du terme marque employeur. Nous avons donc demandé à chaque répondant de donner une définition avec leurs propres mots.
- La partie d'approfondissement appelée ici « évolution sur les campagnes de recrutement » où nous avons demandé à chacun et chacune de se projeter sur l'avenir des entreprises sur leur recrutement et ce qu'elles devaient mettre en avant pour être attractive.
- Une question d'ouverture pour conclure l'entretien sur le recrutement pendant et après la période de confinement actuellement en France.

Ce guide a été bien évidemment testé par un répondant neutre en amont afin de voir la pertinence et la faisabilité. Dès validation, nous avons réalisé les six entretiens.

### 1.1.3.3. Organisation des entretiens

Pour trouver les personnes les plus pertinentes pour ce questionnaire, une recherche a été faite dans notre entourage et sur le réseau LinkedIn.

Après la recherche, j'ai contacté plusieurs personnes par mail en leur présentant le contexte, le sujet du mémoire et en sollicitant un rendez-vous téléphonique selon les disponibilités. Il a été mentionné directement une possibilité d'enregistrement en cas d'accord évidemment. Les autres personnes ont été contactées directement via un message en présentant le projet. Les six entretiens semi-directifs ont duré entre 32 minutes et 1 heure et 50 minutes, ils ont été enregistrés afin d'assurer une transcription complète dans le courant du mois d'avril. Étant donné la situation du confinement, les entretiens ont été effectués par téléphone.

Après chaque entretien, la transcription a été faite intégralement. Par la suite, nous avons repris les idées principales et les mots clés sous forme de verbatim.

Après avoir précisé le choix de la méthodologie et la conception de l'enquête, nous allons décrire et justifier les profils choisis pour répondre à cette même enquête.

### 1.1.4. Identification des participants de l'étude

L'objectif de cette étude est de déterminer si les hypothèses proposées grâce à la partie théorique sont vérifiées par les réponses des personnes interrogés qui mettent en œuvre des stratégies de marque employeur mais aussi des cibles et de leur réactivité à ces stratégies.

#### 1.1.4.1. Choix des participants

Les individus que nous avons choisi d'interviewer appartiennent à deux catégories différentes. Nous avons fait le choix de solliciter un échantillon regroupant des personnes qui soit sont à l'origine, soit les cibles des actions de la marque employeur afin d'avoir des résultats croisés et de prendre en compte le point de vue de chacun. L'important est de comprendre comment chacun perçoit les actions. Cela nous permettra également d'élaborer des recommandations au plus près des réalités. Nous avons souhaité que l'échantillonnage soit le plus représentatif possible.

Pour vérifier les hypothèses de recherche, il a été convenu d'interroger deux types de participants :

- Des professionnels qui ont recours à cette stratégie pour rendre l’image de l’entreprise meilleure auprès des collaborateurs et de ses candidats potentiels
- Des jeunes entre 19 ans et 30 ans pour comprendre leurs besoins quand ils sont dans une entreprise et surtout le fonctionnement de la recherche pour un poste.

Interroger ces deux types de profils permettra d’enrichir la recherche et d’apporter des recommandations qui se veulent claires et pertinentes.

De plus, afin d’assurer la diversité des profils des répondants, nous avons interrogé des individus mixtes et de différentes tranches d’âges. Ainsi, les répondants sont composés de quatre femmes et deux hommes. Ils ont entre 19 et 45 ans et ont été amenés à se poser des questions sur le recrutement comme organisateurs ou participants.

#### 1.1.4.2. Les professionnels travaillant dans la marque employeur

La première personne interrogée est Fabian P. qui travaille dans une entreprise qui possède une stratégie marque employeur, l’entreprise Würth (une multinationale spécialisée dans la fixation et solutions d’assemblage et présente dans 80 pays).

La deuxième personne est Maïté S. qui a fondé l’agence InfuseConseil qui travaille sur la marque de l’entreprise. Elle considère que la marque employeur qu’elle appelle “marque collaborateur est un pilier de la marque de l’entreprise.

Répondant	Profession	Sexe	Justification du choix
Fabian P.	Chargé de recrutement & de Développement RH chez Würth France	Homme	Travaillant dans le service des RH qui ont un grand besoin de recrutement et à la recherche du développement du service RH
Maïté S.	Fondatrice d’Infuse Conseil	Femme	Gérante d’une agence qui travaille sur l’image des entreprises et travaille également sur la stratégie de la marque employeur pour les entreprises qui en ont besoin

### 1.1.4.3. Les candidats à la recherche d'un poste dans une entreprise

Pour comprendre au mieux les attentes des deux dernières générations Y et Z sur son travail actuel et/ ou prochain, il a été décidé d'interviewer pour la génération Y, Laura S. travaillant chez Amazon dans le secteur marketing et David S., travaillant chez Dassault Systèmes depuis peu de temps dans le service commercial.

Concernant la génération Z, Rosalie W. et Noah A. ont été interrogées, actuellement étudiantes en DUT et BTS et à la recherche de stages/alternances pour les années à suivre dans leur cursus respectif.

Répondant	Profession	Âge	Sexe	Justification du choix
Laura S.	Account Manager chez Amazon	26 ans	Femme	A effectué plusieurs stages et occupé des postes d'emploi dans plusieurs entreprises ; a déjà une expérience professionnelle.
David S.	Sales Executive chez Dassault Systemes	25 ans	Homme	A effectué plusieurs stages et occupé des postes d'emploi dans plusieurs entreprises ; a déjà une expérience professionnelle.
Rosalie W.	Étudiante en première année de DUT	19 ans	Femme	Effectué déjà un stage et à la recherche d'alternances pour la suite de ses études
Noah A.	Étudiante en deuxième année de BTS	19 ans	Femme	Effectué déjà une première alternance et à la recherche d'une autre pour la suite de ses études

## 2. Analyse et mise en perspective des résultats

Dans cette dernière étape, nous allons étudier les scores que nous avons retrouvés dans la grille de codage et confronter les résultats obtenus aux hypothèses énoncées dans la partie précédente suite à la revue littéraire. Pour finir, nous terminerons en proposant des préconisations et en établissant les limites de l'étude.

### 2.1. Analyse et confrontations

- Hypothèse numéro 1 : Le travail sur la marque employeur a permis aux entreprises qui le réalisent, de multiplier le nombre de candidats pour chaque offre d'emploi et a généralement un écho positif grâce au développement du digital.

F.P : *“Non, nous n'avons pas des problèmes pour recruter puisque nous avons une bonne image d'entreprise, d'un organisme qui forme, nous avons chaque année 250 stagiaires, 60 alternants. C'est le côté opérationnel dans le sens où ils ont des vraies missions”, les expériences ont toujours été bonnes car il y a de l'importance pour les jeunes et ils repartent avec une bonne image.”*

F.P *“Le développement des réseaux sociaux a beaucoup aidé, on a intranet qui nous permet de communiquer sur tous les événements qui se passent au niveau de l'entreprise  
“Pour tout ce qui est candidatures, on les a simplifiées, avant on avait un tout un formulaire à compléter, c'était assez long, assez chronophage ; là l'objectif c'est que ça se fasse en deux clics, que ce soit beaucoup plus rapide et efficace ; et le candidat peut aussi bien postuler par ordinateur, que par tablette que par téléphone.”*

F.P *“L'objectif c'est toujours d'améliorer l'expérience candidat, de montrer la transparence.”*

F.P *“Les stagiaires qui passent par chez nous sont un petit peu des ambassadeurs dans le sens où après ils proposent à d'autres collègues de promos pour venir faire un stage.”*

F.P *“On reçoit de moins en moins de candidature papiers, tout passe par notre site, c'est à dire que si vous postulez sur Hellowork, ça va basculer directement sur notre site.”*

F.P. *“Je pense que ça (la communication digitale) fait vraiment partie, c’est quelque chose pour moi qui est important puisqu’il nous arrive d’échanger avec d’autres entreprises, qui en font moins, donc qui ont de plus en plus de difficulté à recruter, parce qu’ils sont présents sur moins de supports, ils communiquent beaucoup moins donc c’est beaucoup plus compliqué. Alors que nous c’est vraiment un travail de plusieurs années, qui finalement “paie”, les différents réseaux, différents supports, ça permet vraiment de développer et puis que ce soit beaucoup plus fluide. Donc je pense que c’est quelque chose qui aujourd’hui est de plus en plus inévitable”*

M.S. *“J’avais travaillé pour un énergéticien qui avait des enjeux de réputation au travers de la stratégie de recrutement et qui avait déjà une réflexion sur sa marque ou ce que, en tout cas, représentait la marque auprès des publics qu’il voulait recruter. On n’appelait pas encore à l’époque ça la marque employeur, c’était plutôt la réputation d’entreprise {...} Y avait déjà des problématiques de réputation qui servaient ou desservaient l’entreprise pour le recrutement. On parlait plutôt de réputation et puis y a eu toute la partie notation en ligne donc pour tout un chacun de pouvoir commencer à pouvoir noter avec l’arrivée du digital de ce qu’était l’entreprise, on donnait une note, ça construit une réputation {...} La marque employeur c’est un pan, c’est un élément de la marque, de la plateforme de marque, la marque employeur, elle n’existe pas toute seule, c’est un des éléments fondateurs de la marque, la plateforme de marque.”*

M.S. *“C’est pas une obligation d’avoir une marque employeur, il faut surtout être à l’aise avec ce qui se passe à l’intérieur de la société. La marque employeur ne va pas être un pansement sur quelque chose qui se passe pas très bien donc si l’immersion est de montrer des dysfonctionnements et des choses qui vont mal, dans ce cas-là c’est aux RH de s’emparer de ce sujet d’abord et lorsque l’entreprise fonctionne, qu’on a des éléments positifs à faire émerger, la marque employeur peut jouer son rôle mais la marque employeur c’est pas un pansement pour une entreprise qui ne va pas bien donc non toutes les entreprises n’ont pas à nettoyer une stratégie de marque employeur parce que ça peut être contre-productif, comme le greenwashing c’est exactement le même principe, je dis que tout va bien mais à l’intérieur ça va pas, ça va pas tout à fait comme on le dit.”*

*M.S “Marketing conversationnel, c’est-à-dire qu’on engage une conversation sur les réseaux sociaux qu’est-ce que tu penses de ma marque etc.{..}”*

*M.S “Le digital permet d’avoir des micro-ambassadeurs, c’est à dire que tu peux faire la pub que tu veux, il faut être en cohérence {...} Les jeunes générations vont mettre les gens en face de la réalité et de leur paradoxe{...}”*

Un répondant nous explique que son entreprise a déjà une bonne image, cela montre que l’image de la marque est importante pour recruter mais aussi une bonne image sur le suivi des collaborateurs tout au long de leur expérience au sein de l’entreprise. Une bonne image ne va peut-être pas augmenter le nombre (notion quantitative) de candidats aux offres, mais va permettre d’attirer des candidatures de qualité, tant sur le plan humain que sur le plan des compétences. On peut voir à travers ces différents verbatims que les professionnels confirment que le digital prend une très grande importance à la mise en place d’une marque employeur pour les entreprises qui le souhaitent. Ces dernières ont eu tendance à tout dématérialiser pour que les candidats gagnent du temps en postulant à des demandes et qu’ils puissent candidater à davantage d’offres emploi. Postuler à une offre d’emploi fait partie déjà de l’expérience candidat. Les entreprises font donc déjà attention à ce que l’offre d’emploi soit bien rédigée et donne envie aux candidats de postuler. De plus pour avoir plus de visibilité, elles utilisent leurs sites carrières, les Jobboards mais également les réseaux sociaux comme LinkedIn. Un des répondants a insisté également sur la cooptation des collaborateurs. Les collaborateurs peuvent recommander à leur entourage qui recherchent des offres, de candidater, de les aider à rentrer dans l’entreprise. Cela permet au collaborateur de contribuer au recrutement pour les entreprises mais également à son entourage de trouver du travail.

La digitalisation permet aussi d’être plus visible auprès des candidats, certaines entreprises n’ont pas encore une stratégie de communication digitale totale, ils communiquent donc moins et de ce fait, ils ont plus de mal à trouver des talents. Une entreprise qui est présente sur les différents supports montre que c’est une entreprise qui est moderne. Mais cela aussi permet d’être transparent auprès de ses consommateurs mais de ses futurs collaborateurs également.

On peut donc dire que cette hypothèse est validée par des professionnels qui acquiescent en disant que le digital permet d'être visible, de simplifier les candidatures, de les fluidifier mais également de montrer le côté authentique de l'entreprise qui s'expose sur les outils de digitalisation. Le digital ne supporte pas bien le camouflage et ou le déguisement, comme on le reverra plus loin.

- Hypothèse numéro 2 : Les stratégies de marque employeur permettent aux entreprises de fidéliser les collaborateurs plus longtemps, de rendre meilleure leur expérience collaborateur afin de les rendre ambassadeurs de la marque.

F.P *"On fait appel à la cooptation pour faire le recrutement ce qui est important pour nous, donc ça montre bien que nos collaborateurs, on les considère vraiment comme des ambassadeurs. A eux de véhiculer l'image, notre politique, on a une politique open, on est signataire de la charte de la diversité depuis 2010, c'est de dire que finalement qu'importe d'où vous "venez", vous pouvez avoir votre chance chez nous parce qu'on va recruter avant tout une personnalité. Après tout ce qui est compétence, c'est quelque chose qui peut s'acquérir, donc ça, on peut mettre les moyens à disposition notamment pour les postes de commerciaux où chaque commercial qui rentre dans le groupe bénéficie de 5 semaines de formation sur sa première année, ils ont des semaines de formation sur tout ce qui est produit, techniques de vente, tout ce qui est outil, CRM etc. pour pouvoir vraiment les aider."*

F.P *"... C'est pour signer de la transparence au niveau de l'expérience, quand on met des missions, des compétences sur une annonce, ça ne parle pas forcément. Alors que là, l'objectif, c'est que les gens se rendent compte concrètement, de dire bah voilà finalement en regardant le métier de près, est-ce que je me projette dedans ? Et ça c'est quelque chose qu'on fait aussi des fonctions supports au siège. On demande que les candidats passent une à deux heures avec l'équipe pour voir un petit peu le contexte et voir si c'est quelque chose qui peut leur plaire au final {...} C'est un partage d'expérience, c'est important, l'objectif c'est d'être vraiment transparent sur tout process de recrutement."*

F.P *"On développe la "QVT" (qualité de vie au travail), ça va faire combien de temps qu'on développe ça, c'est récent, ça va faire 2-3 ans. L'objectif est de faire en sorte que les collaborateurs puissent avoir quelque chose qui les change de leur quotidien donc ça passe par*

*des cours de sport, ça passe par un nouveau restaurant d'entreprise. Là on va créer une salle de sport, alors je sais pas si ça va se faire encore cette année ou l'année prochaine vu que là c'est un petit peu compliqué. On développe les offres au niveau de notre comité d'entreprise. Ce qu'il faut, c'est vraiment de joindre l'utile à l'agréable."*

*F.P "On a une direction qui fait des mises au vert, c'est à dire des journées qui sont dédiées à une activité en équipe pour renforcer le sentiment d'appartenance pour renforcer l'esprit d'équipe. C'est quelque chose qui se fait on va dire pas régulièrement mais qui se fait de temps en temps, des sorties à la montagne, des parties de golf."*

*M.S "La marque employeur c'est l'expression de l'entreprise dans sa capacité à attirer et retenir les talents. La marque employeur, ça doit être le reflet de l'expérience collaborateur, y a deux expériences à prendre en compte, tu fais exactement le parallèle avec une marque consommateur. Quand on parle de la marque consommateur, y a l'expérience consommateur, l'expérience client. Finalement cette méthode marketing, elle est tout à fait répliquable sur la marque employeur, c'est à dire que c'est l'expérience du collaborateur qui est le fondement le contenu de la marque employeur car ce qui va être dit, produire dans une marque, c'est l'expérience collaborateur selon les croyances, c'est à dire que je développe la méthode suivante, aller faire une immersion dans l'entreprise pour questionner les différentes populations qui sont à prendre en compte, également l'ensemble de la société mais c'est pas toujours le cas, ça peut être une problématique très spécifique à une population et c'est de les rencontrer pour comprendre ce qui se passe et comment ils vivent l'entreprise et les moments en dehors de l'entreprise l'AfterWork, comment ils se rendent sur les lieux, finalement leurs vies pour les jeunes générations, ça va au-delà de l'expérience qui se passe sur leur lieu de travail donc y a cette partie d'immersion et j'en tire des conclusions qui vont aller dans le sens de la plateforme de marque ou peut-être les contredire et construire et spécificités de la marque employeur. Donc y a une partie immersion pour savoir ce qui se passe et ça s'appelle la symétrie des attentions {...} ça consiste à penser que ce qui doit émaner comme contenu de marque comme message de la marque employeur qui doit être une réalité par rapport à ce que les collaborateurs vivent en interne donc totalement authentique."*

M.S *“Je l’appelle marque collaborateur, c’est pas pour faire un jeu de mots, c’est que c’est vraiment quelque chose qui vient de l’interne. Si tu vends un produit en marque consommateur et tu dis c’est un produit vert alors qu’il est pas, c’est du greenwashing. Si tu vends une entreprise où tout le monde est hyper heureux et que c’est pas le cas, tu vas décevoir. Si tu considères le consommateur qui devient ambassadeur et si tu considères le collaborateur qui devient un ambassadeur, il faut bien comprendre ce qu’il a envie de dire parce que y a trois piliers d’activation qui font vivre la marque employeur à partir du moment où tu l’as définie : je crois fortement à l’onboarding, comment faire pour accueillir quelqu’un qui a envie de rester qui parle de toi à ce moment-là parce que c’est à ce moment-là qu’on parle le plus de l’entreprise, c’est quand on arrive dans un job et pour éviter de dire “mais j’avais trouvé ça génial mais maintenant que je suis arrivée c’est l’horreur, je me suis complètement trompée, est-ce que tu pourrais pas faire passer mon CV ailleurs” et ça cette phase d’introspection que j’appelle l’immersion qui est importante. Donc y a l’onboarding. Y a l’Employee Advocacy, rien n’est plus vrai que la parole du micro influenceurs qui est le collaborateur et j’utilise volontairement le mot collaborateur et non pas salarié puisque salarié a une dépendance salariale et donc j’utilise collaborateur qui a une liberté dans la transaction et je trouve que ça correspond mieux à vos générations donc y a une collaboration, donc Employee Advocacy va pouvoir prendre la parole, on l’autorise à prendre la parole et à exprimer des choses sur son expérience, sur son travail, ses heures par jour au bureau et il peut s’en faire écho auprès de son cercle physiquement proche, auprès de ses communautés, sur les réseaux sociaux. Dernière chose, il y a un turnover plus important de vos générations parce que vous allez voir ailleurs, parce que vous n’êtes pas sédentaire, parce que vous avez envie de tester des choses. Mais pour autant peut-être que vous allez revenir dans l’entreprise en question donc partir en bonne entente, comprendre pourquoi la personne part et si c’est un talent qui était valorisé dans l’entreprise mais c’est la porte ouverte pour qu’il puisse revenir et ça c’est l’offboarding.”*

M.S *“La promesse, en réalité, elle peut varier d’une cible à l’autre, d’une population à l’autre, c’est à dire que c’est de répondre aux attentes du public que l’entreprise veut recruter et les attentes ne sont pas les mêmes donc est-ce que l’entreprise peut s’aligner sur les différentes cibles, je m’explique. Il peut y avoir une population qui cherche de la sensibilité, du changement auquel cas l’entreprise si c’est son ADN, cherche sa promesse {...}. La promesse dépend de*

*l'ADN de l'entreprise et de la cible à laquelle elle s'adresse, il ne peut pas avoir une seule promesse{...}. Faut qu'elle soit authentique, faut qu'elle soit vraie et qu'elle soit unique."*

*M.S "La difficulté d'un dirigeant à répondre à l'aspect pluriel des collaborateurs qui sont tous différents donc après il faut trancher de qu'est-ce qui fait partie des valeurs de l'entreprise qui l'est et n'est pas et c'est pas facile."*

On parle de "micro-influenceur" ou "ambassadeur" pour les clients qui consomment les produits et qui les mettent avant. De plus en plus, on emploie ces termes pour la marque employeur et on appelle ces collaborateurs "Employee Advocacy". On voit bien que le domaine des Ressources Humaines utilise des notions du domaine Marketing, les collaborateurs représentent l'entreprise dans son entourage, à l'extérieur. Cela permet aux collaborateurs de sentir qu'il a une place importante dans l'entreprise et aussi quand ils parlent de l'entreprise au monde extérieur. C'est pour cela que les entreprises y travaillent en essayant d'améliorer l'expérience collaborateur en organisant des activités pour renforcer la cohésion, le sentiment d'appartenance à l'entreprise, on fait attention à donner le matériel qu'il faut pour qu'ils parviennent à leurs objectifs, on travaille sur la QVT (qualité de vie au travail) pour lui apporter une meilleure expérience, c'est donc rendre le travail plus agréable. En faisant toutes ces actions, cela permet une image positive de l'entreprise mais de faire rester le plus longtemps possible les collaborateurs pour qu'ils n'aient pas envie de travailler ailleurs. Il est aussi important de relever que, d'après les répondants à la fois professionnels des ressources humaines et les générations Y, cet accompagnement des collaborateurs se fait dès leur arrivée (onboarding) jusqu'à leur départ (offboarding), et permet entre temps de bénéficier de de leur activité comme Employee Advocacy.

D'après les retours de ces répondants, on peut dire que l'hypothèse est validée, c'est à dire que toutes ces actions de marque employeur vont permettre de fidéliser et donner un sentiment d'importance à ces collaborateurs pour mieux s'exprimer à son entourage sur son quotidien dans son entreprise. On peut cependant nuancer : les répondants insistent sur l'authenticité du message : le collaborateur pour devenir ambassadeur doit pouvoir constater que ces actions mises en avant : QVT, ouverture d'esprit, offre de formation, charte de la diversité ne sont pas lettres mortes et correspondent à des réalités vécues.

- Hypothèse numéro 3 : La génération Y privilégie la possibilité d'évoluer dans l'entreprise et l'ambiance de travail proposées et utilise en premier le réseau social LinkedIn pour des offres d'emploi

M.S *"Par le passé, les générations précédentes, y avait une récompense à l'argent, des primes. Mais ces primes aujourd'hui n'existent plus, ce qui est un nivellement des politiques RH et puis y a de moins en moins de récompense dans la plupart des métiers donc du coup moi j'ai vu les générations précédentes, bah je pouvais pas les rétribuer par l'argent, il faut trouver autre chose donc c'est la reconnaissance, c'est la confiance, c'est les ambitions, c'est éventuellement passer un diplôme en parallèle et c'est aussi la qualité de vie, est-ce que je me sens bien {...} d'avoir du plaisir au travail, il faut avoir de la détente au travail."*

D.S *"Je suis très content, c'est une entreprise assez extraordinaire, c'est une très grosse entreprise, c'est 7 000 salariés, c'est 4 Milliards de chiffres d'affaires mais y a cet aspect un peu start-up puisque voilà c'est dans le numérique, ça bouge beaucoup, y a beaucoup d'idées, d'innovations donc c'est mixte des deux mondes."*

D.S *"Chez Safran, c'était un peu particulier parce qu'à la base c'est pas moi qui suis allé vers eux, c'est eux qui sont venus vers moi dans le sens où ils avaient l'habitude de prendre des apprentis de l'IUT où j'étais et donc l'IUT a transmis mon CV à Safran à Molsheim et puis du coup ils m'ont contacté. J'y suis allé j'ai passé un entretien, c'est le seul entretien que j'avais fait en plus, et ils m'ont pris du coup. Ça c'était pour les trois premières années ensuite, les deux suivantes, j'ai postulé sur le site qui s'appelle I-Talents, en fait de Safran, qui comprend toutes les offres d'emploi et en fait quand le manager de l'offre en question a vu que j'étais chez Safran, il s'est renseigné il a appelé directement mon manager et ça, ça a aidé. Et après en CDI, pareil j'avais postulé sur le site Safran et ils m'ont contacté et ils se sont renseignés sur moi."*

D.S *"Chez Dassault Systèmes, c'était différent : j'ai contacté quelqu'un qui était dans la même école que moi. Au moment où je l'ai contacté, il n'y avait pas, il ne pouvait pas m'aider sur une opportunité, il n'y avait pas d'opportunités pour des juniors en fait parce que même si j'avais fait cinq ans d'alternance et un an et demie de CDI derrière, je suis considérée comme un junior"*

*++ on va dire mais l'expérience en alternance n'est pas valorisée en CDI et le fait d'avoir cinq ans d'alternance c'est pas valorisé comme cinq ans de CDI ce que je peux comprendre mais c'est un peu dommage {...}. Puis ensuite il a entendu parler d'une opportunité, il m'a demandé mon CV, je le lui ai envoyé, il a passé à son manager puis j'ai passé cinq entretiens et puis ensuite j'ai été pris."*

*D.S "C'est une société (Dassault Systèmes) très dynamique, comme je disais, ils sont dans le numérique et c'est un monde qui bouge énormément, y a plein de choses à voir, donc si j'ai une opportunité à l'étranger, j'y vais sans problème."*

*D.S "Quand je regardais, je regardais les offres sur les sites corporates des entreprises donc je regardais sur les sites corporate de Thalès, Airbus, Dassault Systèmes, SAP et après je regardais aussi sur LinkedIn, j'envoyais des e-mails sur LinkedIn pour contacter directement les personnes."*

*D.S "Je regarde plus par rapport à l'entreprise, à son secteur d'activité, ses perspectives, pas pour les salariés mais sur le marché. C'est plus cet aspect-là qui m'intéresse parce que voilà, tout ce qui est salaire ; quand on n'a pas beaucoup d'expérience, on peut pas trop se permettre d'être exigeant. Après, tout ce qui est ambiance de travail, ça dépend vraiment de l'équipe dans laquelle on tombe donc dans une même entreprise enfin je parle surtout des grandes entreprises {...} en fonction sur qui on tombe, ça peut être plus ou moins bien en termes d'ambiance. {...} Si je suis dans une phase de recherche d'entreprise, je vais pas rechercher des éléments sur l'ambiance de travail. Après, une fois que j'y suis, que j'ai été embauché, évidemment que si l'ambiance est pas terrible, si les gens parlent sur les autres, ça va me poser problème. Mais en tout cas pour chercher un emploi, je vais pas regarder ça."*

*D.S "Je pense que c'est important (les valeurs) {...} Je dirais 60% pour l'entreprise et 40% pour les valeurs."*

*L.S "Au sein d'Amazon, c'est un peu particulier, y a beaucoup de business différents, beaucoup d'entités, de départements différents où en fait un job au sein d'un département peut être 100% différent d'un job au sein d'un autre puisque ce sont vraiment des business unite*

*complètement différents donc euh voilà. Toute la vie dans la même entreprise non mais quelque temps oui et en changeant de postes et de départements aussi, ça c'est envisageable {...} Ça marche par niveau en fait, on est embauché à un certain niveau et quand on est promu, on atteint le niveau supérieur et en fait après une fois qu'on a atteint le niveau supérieur, on peut postuler en interne de nouveau à des jobs de ce niveau-là donc ça peut être dans mon département, ça peut être dans un autre et ça peut être à l'étranger. En fait une fois qu'on accède au niveau supérieur, on a vraiment 100% des opportunités qui sont ouvertes, qui nous sont ouvertes, il suffit simplement de postuler donc c'est une candidature en interne et c'est toujours mieux dans le sens où on peut se faire recommander par nos managers actuels enfin voilà {...} Je sais que je peux évoluer, qu'une fois que j'ai évolué, je peux changer de positions de département plus facilement et donc en fait, diversifier mon travail de façon totale par rapport à ce que je fais aujourd'hui. C'est plutôt satisfaisant de pouvoir se dire ça quand on évolue dans un job, c'est de se dire que bah quand on est promu, on peut aller faire complètement autre chose au sein même de notre boîte."*

*L.S "Après mon expérience en banque, j'avais envie d'expérimenter une structure un peu plus petite qui a été, j'ai été comblée en rejoignant l'équipe de Sharing Box aux États-Unis, ils étaient très peu sur le marché américain, ils étaient une équipe à peu près 30 ou 40 personnes en France donc l'activité commençait à prendre mais encore pas du tout sur le continent américain donc rentrer dans une très petite équipe ça permet de prendre des responsabilités plus vite, d'être mis sur des missions, d'être très polyvalent puisqu'on fait tout et tout à la fois. Euh j'avais envie de tester une expérience comme celle-là et puis bah j'étais très satisfaite donc après quand je suis partie à Tel Aviv, j'ai également poursuivi mon stage de fin d'études en start-up et puis mon expérience en suite en CDI à Tel Aviv toujours était dans une autre boîte qui était entre la start-up et la boîte qui commence à être un peu plus, plus importante. On était à peu près 400 donc je me plaisais bien en start-up mais je me suis dit que c'était le moment aussi d'apprendre des gros groupes, y a toujours des choses intéressantes à prendre dans ces structures là aussi, c'est souvent très procédurier et ce sont des bonnes écoles donc je pense que j'ai quitté surtout mon état d'esprit à ce moment-là, j'avais envie d'apprendre et je suis pas du tout fermée à retourner en start-up par la suite, pas du tout, au contraire."*

L.S *“Au début, je recherchais surtout enfin un côté start-up parce que je pense que je recherchais une ambiance de travail, un cadre assez petit assez restreint pour pouvoir s’affirmer, prendre des responsabilités, mais pour moi je pense que c’est un critère important, l’ambiance, le cadre de travail. Et après bah j’ai été sur LinkedIn donc vu le poste d’un ancien de mon école qui était graduate deux ans avant moi qui a posté une offre de job chez Amazon, je me suis dit bon bah de toute façon je cherche un job en ce moment, c’est l’occasion de tenter ma chance juste histoire de voir si ça peut fonctionner et que au final un entretien après un autre, je suis allée au bout et ce qui m’a décidé finalement de prendre l’offre c’est, je pense, un ensemble de choses, des témoignages de gens qui avaient travaillé, je me suis renseignée avant donc j’en ai appelé certains pour être bien sûre de comprendre là où j’allais atterrir, si ça allait me convenir et évidemment le salaire donc ça c’est un aspect qui je pense est important pour tout le monde, en tout cas pour moi il l’est, donc ça a fait partie de mes critères de décision et puis les missions évidemment savoir si ça correspondait bien à ce que j’attendais et ce que je souhaitais apprendre pour me développer, développer mes compétences. Donc je dirais que tout ça est important pour moi donc les missions, le salaire, l’ambiance et évidemment les valeurs de l’entreprise et les conditions de travail : c’est un tout {...} Il y a aussi les opportunités et les portes que ça peut m’ouvrir par la suite, je pense que c’est important aussi surtout au début d’une carrière, c’est de faire des choix qui nous permettront par la suite d’avoir de plus grandes opportunités, de choisir ce qu’on veut faire et je pense qu’au début d’une carrière, on sait pas trop ce qu’on veut faire par la suite : ça peut être en France comme à l’étranger j’ai aussi réfléchi comme ça où je me suis dit de mettre toutes les chances de mon côté pour pouvoir par la suite si dans quelques années je cherche un autre boulot pas en France de pouvoir faire valoir sur mon CV une entreprise que tout le monde connaît et je me suis dit que voilà, ça faciliterait aussi les choses pour moi par la suite.”*

L.S *“L’avantage d’une grosse boîte c’est que les procédures sont en place donc y a des nouveaux arrivants de façon assez régulières donc en termes de matériel, en termes de service IT, de personnes qui peuvent nous aider, nous assister sur notre onboarding, sur le début sur tout ça, c’est vraiment très en place donc oui je suis très satisfaite à ce niveau-là. Encore une fois c’est l’avantage enfin je pense aussi de grosses structures qui sont bien en place c’est que tous ces process sont vraiment hyper rodés donc oui je suis très satisfaite à ce niveau-là, l’ambiance aussi est très plaisante, on est tous, dans mon département, on est pour beaucoup*

*très jeune soit sortis d'école soit avec une expérience de 2-3-4-5 ans voilà ça fait que l'ambiance est très satisfaisante."*

*L.S "Y a des afterworks d'équipe qui sont organisés, des verres informels comme plus formels donc avec tout notre département ; enfin Amazon c'est une très grosse boîte et dans le département Marketplace on est à peu près 80 donc c'est plus gérable d'organiser des activités et on a tous les trimestres des équipes de 4 personnes qui s'occupent de faire un petit peu l'animation au sein de mon département donc en fait ils font tous les mercredis une petite présentation de 30 minutes sur tous les fun facts de la semaine, tout ce qu'il y a de marrant à raconter, ils le mettent dans une présentation, ils se déguisent enfin c'est vraiment le moment super sympa de la semaine. En fait on est tous rassemblés pour notre meeting d'équipe et où ils font leur show comme un BDE en école de commerce donc c'est super sympa. Le vendredi, pendant une demi-heure en fin de journée, ils font un jeu du vendredi donc c'est souvent des petits moments ludiques où on joue des petits jeux par équipe, histoire de marquer la fin de semaine et à la fin de chaque trimestre, on a une soirée de fin de quarter du coup de fin de trimestre organisé par ce petit, cette petite équipe d'animation et donc ce groupe de quatre personnes change tous les trimestres voilà c'est très sympa. L'ambiance du coup est enfin super agréable, on est dans une ambiance de travail qui est assez exigeante, c'est normal c'est la boîte qui veut ça mais à côté de ça, y a quand même des trucs qui sont mis en place des éléments qui sont mis en place pour divertir les employés et faire en sorte que notre quotidien soit très agréable quoi. Et évidemment ce petit groupe d'animations est supporté par le management et les équipes puisque le budget des soirées etc. est payé par la boîte."*

*L.S "Je pense que c'est indispensable (témoignages) même je mettrais un point d'honneur. Je pense que personne ne devrait rejoindre une boîte simplement par postuler, être recruté. C'est très important d'avoir les retours de gens qui travaillent, de pouvoir voir ce qui est bien, qui est moins bien, ce sur quoi ils mettent un accent particulier ; pour moi c'est indispensable de le faire à chaque fois."*

*L.S "Notre génération aujourd'hui je pense qu'elle accorde une importance particulière à ce genre de valeurs typiquement le développement durable, RSE, commerce équitable, toutes les valeurs nobles on va dire d'une entreprise, c'est bien que ce soit mis en avant, ça nous intéresse*

*pour beaucoup parce que je pense qu'aujourd'hui la tendance pas connotée négativement mais tendance c'est de travailler pour une entreprise qui fait du bien et qui a du sens. On voudrait que notre travail ait du sens. Après c'est mon point de vue mais je pense qu'il est partagé par beaucoup quand je discute autour de moi et que des gens de ma génération, mes promotions de l'école etc. on se pose des questions sur comment notre travail contribue au bien commun même à petite échelle comment est-ce qu'on peut faire en sorte d'avoir du sens dans notre quotidien professionnel. "*

De par leur expérience qui varie de 1 à 3 ans, les générations Y que nous avons interrogés arrivent à avoir du recul sur leur recherche et sur ce qu'ils veulent au travail. Cette génération-là a des valeurs et des convictions qu'elle veut retrouver dans l'entreprise où elle candidate. Elle cherche des expériences nouvelles (de start-up à grande entreprise). Contrairement à l'ancienne génération, elle ne cherche pas à rester dans la même entreprise toute sa carrière. Ainsi, le passage par une grande entreprise est vécu à la fois comme la possibilité plus grande d'évoluer, mais aussi comme un élément de valorisation dans un CV. Ce genre d'entreprise est recherché aussi pour sa dimension mondialisée, car on a affaire à une génération qui a fait des stages à l'étranger et qui est ouverte au monde. A partir des deux répondants, on peut voir que l'importance de l'ambiance de travail n'est pas une priorité chez tout le monde. L'activité de l'entreprise, son dynamisme et l'évolution qu'elle propose à ses candidats sont plusieurs fois cités.

Un des répondants, lorsqu'il décrit son expérience au travail, insiste sur la bonne ambiance au travail qui est présente et décrit de façon très détaillée toutes les actions qui sont menées dans ce sens par la direction. Plusieurs activités se font pendant l'année et ce sont justement des collaborateurs qui s'en occupent, tout cela est appuyé par la direction pour pouvoir favoriser une bonne ambiance malgré la charge de travail qu'il y a. On comprend même que précisément, la bonne ambiance est une sorte de compensation à la pression, la charge de travail. Cependant pour l'autre répondant, l'atmosphère de travail n'est pas un des premiers critères pris en considération. Il s'agit ici sans doute d'une question de tempérament personnel. D'autres critères comme le salaire, le dynamisme de l'entreprise, la créativité, l'innovation, les perspectives de carrière ou de changement, la volonté de donner du sens à son activité professionnelle, sont autant de motivation

Pour ce qui est de l'importance des réseaux sociaux, pour les deux répondants de la génération Y, le réseau social LinkedIn a eu une importance décisive dans la recherche de travail. LinkedIn leur a également permis de garder contact avec des personnes qui étaient en école de commerce avec eux et qui peuvent potentiellement les aider à rentrer dans des entreprises où ils ont travaillé auparavant ou actuellement. Le réseau des écoles (encore étudiants ou déjà alumni) a aussi une importance dans la recherche de travail : ainsi pour nos deux répondants, le réseau école (IUT ou école de commerce) a été un outil.

Un autre point abordé qu'on retrouve dans la partie théorique, ce sont les sites carrières des entreprises. Un répondant nous expliquait son souhait de travailler dans une entreprise en particulier de par son secteur d'activité qui lui plaisait. Il s'est donc renseigné sur le site régulièrement pour voir les offres auxquelles il pouvait postuler. Cela confirme que le site "carrières" qui est un des supports de la marque employeur est donc consulté par cette génération. Enfin, les répondants disent utiliser les réseaux sociaux pour se renseigner sur l'ambiance dont on a parlé précédemment : il serait d'après eux important de se renseigner sur les réseaux sur le poste et l'ambiance avant de travailler pour mieux appréhender l'onboarding.

Il est donc difficile de valider complètement cette troisième hypothèse puisque les interviewés ont des réponses assez différentes sur ce point. On peut donc dire que d'après nos témoins, LinkedIn est utilisé pour la recherche d'emploi mais si on a en ligne de mire une entreprise en particulier, on va régulièrement regarder sur le site "carrières" de l'entreprise. LinkedIn permet aussi de récolter des témoignages de collaborateurs actuels et anciens sur le retour d'expérience de l'entreprise et de leur poste. Concernant l'ambiance au travail, on peut déduire que cela dépend du candidat : on consulte les avis et les retours d'expérience, mais ce n'est pas déterminant pour postuler ou pas.

- Hypothèse numéro 4 : La génération Z prend avant tout en considération les valeurs de l'entreprise et les avis formulés qu'elle trouve via internet sur elle avant de postuler à un emploi

*M.S "Les valeurs c'est l'engagement et ça c'est absolument génial et les jeunes dans la marque employeur, je pense qu'ils vont être plus exigeants sur est-ce qu'on fait le maximum alors ce que j'aime bien c'est ma devise "toujours plus responsable" c'est à dire qu'on fait pas du greenwashing en disant que tout est vert, c'est impossible que tout soit vert, c'est pas possible*

*mais par contre on se donne des objectifs quantifiés et on y va voilà, on fait comment dans la boîte, qu'est ce qu'on va réduire, ce qui est réaliste et ce qui fait du bien et ça c'est vos générations qui vont l'apporter, c'est pour ça qu'avoir des moins de 30 ans, ça secoue quand même les choses et si paraissait avant être une dépense c'est à dire avoir une voiture électrique, avoir un dispositif de covoiturage, avoir une salle de sport, c'est une dépense et votre génération montre que c'est non pas un acquis social c'est pas du tout ça ça c'est des vieux mots débiles qui n'apportent rien mais c'est en fait un bénéfice à long terme pour les collaborateurs et donc pour l'entreprise et ce changement de mentalité, il vient de votre génération."*

*M.S "C'était impossible (de se renseigner) avant. Si aujourd'hui, je veux aller dans une société, je vais voir sur LinkedIn, toutes les personnes avec qui je peux être en contact qui travaillent dans l'entreprise, leur envoyer un message ou faire envoyer un message par un ami en leur demandant comment ça se passe et ça c'était impossible avant, on n'allait pas prendre les téléphones et aller chercher quelqu'un qui travaillait dans l'entreprise. Donc y'avait pas du tout cet aspect ni aux collaborateurs qui sont favorisés par les réseaux sociaux, ni aux avis qui sont quand même laissés sur Viadeo, y a une notation quand même qui existe des entreprises, sur les glassdoors donc cette info elle n'existait pas. Donc, vous (les jeunes générations) avez la capacité via digital de vous faire une idée beaucoup plus précise sur l'entreprise. J'avais montré l'exemple d'Innocent, rien qu'en regardant les réseaux sociaux et le site internet, tu peux t'imaginer même voir ce à quoi les bureaux ressemblent. Tu peux voir normalement des photos de personnes qui travaillent, tu peux te faire une idée. Alors que par le passé, c'était plutôt topdown, tu lisais ce qu'il y avait dans la presse et la rédaction de l'annonce. D'ailleurs, la communication des annonces n'a plus rien à voir avec ce que c'était par le passé donc la digitalisation a ouvert la boîte de pandore, c'est le même principe encore une fois que le consommateur qui devient acteur, qui peut donner des avis, qui peut aller chercher des infos qu'on avait jamais avant, donc vous (les jeunes générations) avez un spectre très large de possibilité de vous renseigner sur l'entreprise et vous en faire une image et donc ça vous donne beaucoup plus de liberté de la challenger, de poser des questions que nous on ne posait pas, que les générations précédentes ne posaient pas. Et ça donne aussi un pouvoir sur les réseaux sociaux d'être un collaborateur actif qui fait la promotion de l'entreprise ou d'être un*

*collaborateur passif qui ne fait pas. C'est aussi une opportunité pour la société d'avoir un rapport gagnant-gagnant, un Employee Advocacy."*

*M.S "Un, ça (la digitalisation) a aussi permis aux générations comme la mienne (génération X) de réfléchir avec plus de liberté sur ce que je veux, ce que je veux pas par rapport à l'entreprise donc ça a quand même permis aux plus âgés aussi de prendre la mesure de certaines choses pour laquelle ils pouvaient être acteurs ou contributeurs dans un sens positif et la deuxième chose {...} c'est la mise en concurrence, l'entreprise va être mise en concurrence avec une autre et c'est tout le problème, c'est à dire qu'aujourd'hui un ingénieur va comparer différentes sociétés en disant moi je préférerais aller là-bas, je préfère aller là c'est plus sympa, y a une communauté ça a l'air sympa, d'être motivé non pas seulement par le salaire mais plein d'autres aspects et notamment l'émotion qui fait qu'il va aller dans une autre entreprise et partira pour aller ailleurs parce que son copain en parle le mieux, parce que l'entreprise en a fait une love brand, la love brand elle existe pour les baskets etc. Adidas c'est une love brand consommateur, c'est aussi dans la région une love brand employeur, est-ce que l'entreprise arrive à créer ça. On a aujourd'hui et attention c'est à double tranchant, on a aujourd'hui des MDD, des sites français qui tout le monde voudra travailler en gros parce que c'est cool et qui en même temps se voit renvoyer le bad buzz {...} L'entreprise n'est pas responsable de ce que les personnes ont fait dans leur vie privée mais de par la transparence comme tu disais des valeurs, de qui travaille où, finalement ils se sont trompés, il y a eu une dissonance sur interprétation sur certaines choses qui a contribué à un bad buzz donc c'est non seulement risqué et c'est compliqué donc c'est pour ça, y'a deux conseils que je te donnerais tout à l'heure post covid c'est qu'il faut des jeunes dans une task force de marque employeur parce que y'a pas de choses sans risques et c'est pour ça que je dis toujours en marketing, il faut que vous ayez une stratégie de communication de crise. La marque employeur, elle a besoin d'un processus, de décision, de community manager qui tienne la route en cas de crise. Même les meilleurs peuvent se prendre les pieds dans le tapis et vivre c'est risqué, entreprendre c'est risqué."*

*M.S "Votre (génération Y et Z) génération, vous avez plus de courage pour être en cohérence avec vos convictions et ça c'est vachement important, ce que nous n'avons pas. Par les réseaux sociaux, vous avez pris l'habitude d'être entendu et ça c'est important et je pense que dans l'entreprise il faut pas en avoir peur."*

M.S *“C’est plutôt (pour la génération Z), l’épanouissement personnel, l’équilibre dans le rapport humain, l’équilibre par rapport à l’environnement je dirais.”*

R.S *“J’ai trouvé (stage) grâce à mon réseau. Ma maman connaissait une personne qui travaille dans le monde de la gastronomie et cette personne savait que je recherchais un stage dans le milieu de l’événementiel et de la communication et donc a proposé à ma maman d’envoyer ma lettre de motivation et mon CV à la cheffe cuistot de la grande maison Potel et Chabot et ça a joué en ma faveur parce qu’ils ont accepté ma candidature.”*

R.S *“J’ai envie d’évoluer dans une entreprise, de partir peut-être “en bas” de l’échelle mais d’augmenter d’évoluer et peut-être être de plus en plus haut {...} J’aimerais découvrir plusieurs milieux, plusieurs atmosphères de travail, j’ai envie de découvrir plusieurs mondes, plusieurs univers, j’ai pas envie forcément de rester dans le même milieu professionnel toute ma vie, apprendre de nouvelles choses.”*

R.S *“L’alternance on va dire que c’est un mélange des deux, ça va être des critères très spécifiques que je vais regarder puis aussi un peu celui qui me prend parce qu’en plus dans la situation dans laquelle nous sommes, j’ai pas trop le choix mais c’est vrai que l’ambiance est très importante, comment je me sens avec la personne avec qui j’ai un lien direct lors des échanges. Le salaire en tant qu’alternant, on a un salaire fixé donc on peut pas vraiment choisir donc c’est pas du tout un critère. Les missions oui c’est un critère, je pourrais dire aussi le milieu dans lequel l’entreprise se situe, si c’est plus dans le cinéma la mode la communication l’événementiel c’est hyper important pour moi et oui les valeurs de l’entreprise oui c’est la communication corporate, l’entreprise qu’elle a c’est important, ça va apporter une valeur ajoutée. C’est vrai que les témoignages des anciens, je ne fais pas vraiment attention, je me dis que chacun vit sa propre expérience donc ça a un petit impact c’est vrai sur ce que je vais penser mais j’essaye de faire un peu abstraction.”*

R.S *“Oui ça me parle, ça me touche, ça me donne encore plus envie de consommer le produit {...} Ça me fait penser à mon stage Potel et Chabot qui ont une grande démarche RSE parce que eux aussi c’est une entreprise de gastronomie française et d’événementiel. Lors des*

événements là à cause du coronavirus, ils ont dû annuler beaucoup d'événements mais de la nourriture était préparée et en fait ça a été toute une communication autour de comment faire pour montrer qu'on ne va pas gâcher cette nourriture pour 500 personnes préparée mais donc dans une démarche RSE, on a envoyé toute cette nourriture à des associations parisiennes, on a communiqué sur cette démarche et donc oui ça me parle, ça me touche et ça me donne envie de travailler pour eux."

R.S "Je pense que ça (les valeurs) a vraiment un lien pour aider l'entreprise à recruter des nouvelles personnes, je pense que ça a un lien vraiment énorme. Leur démarche RSE et leur recrutement ça peut vraiment aider au recrutement justement, ça a un vrai lien, une vraie valeur ajoutée à l'entreprise je pense {...} Dans ma future recherche de métier, je vais tenir compte si l'entreprise est transparente, une entreprise a une démarche RSE, si l'entreprise va faire attention au développement durable."

R.S "Y a des entreprises pour moi qui ne respectent pas je sais pas si on dit mais qui ne respectent pas la marque employeur mais qui ont une mauvaise marque employeur, une mauvaise image {...}. Alors moi ça va être vraiment Amazon, par exemple la marque produit va être super et les gens vont être très satisfaits de ce qu'ils reçoivent et du choix qu'ils peuvent avoir sur Amazon mais pour moi la marque employeur Amazon est très très mauvaise. Pour moi l'humain est mis après les produits, après l'argent et je pense que du coup ça a un impact sur beaucoup de personnes. Je sais que dans mon entourage, beaucoup de gens ne veulent pas utiliser Amazon à cause du fait que pour eux la marque employeur est très mauvaise et donc on va pas acheter sur Amazon parce que les humains qui y travaillent ne sont pas respectés {...}. La marque Innocent, j'ai appris qu'ils avaient beaucoup d'afterworks, des petits-déjeuners, ils mettaient l'humain avant tout, ils organisent des voyages, ils récompensaient les meilleurs commerciaux, ils faisaient des petits jeux concours, bon c'est ce qu'ils disent donc c'est une communication corporate sur l'image mais j'imagine enfin j'espère que c'est vrai et donc c'est vrai que quand l'humain est mis avant tout, l'humain est mis au premier plan, c'est important."

R.S "Lorsque la marque employeur est mauvaise, je vais souvent être influencée donc je vais trouver le produit mauvais aussi par la suite."

N.A. *“J’aime bien changer, c’est vrai que j’ai fait deux ans chez eMoteev et j’ai appris beaucoup de choses mais je sens que je commence à arrêter d’apprendre autant de choses qu’au début donc j’ai besoin d’apprendre constamment de découvrir d’autres choses et puis découvrir aussi de nouvelles personnes et je suis dans un milieu où bah à peu près tous les 3-4 ans, on change de boîte.”*

N.A. *“Les missions sont très importantes, c’est ce que je regarde en premier quand je recherche un poste, il faut que j’apprenne des nouvelles choses parce que si c’est un petit peu comme je faisais chez eMoteev c’est vrai que ça m’intéresse un petit peu moins parce que j’ai envie d’évoluer, la boîte qui est reconnue est très importante parce que sur mon CV, je veux qu’il y ait des belles boîtes et que ça donne envie pour les postes à venir. Le salaire, non pas tellement puisqu’en alternance, on choisit pas son salaire, c’est par rapport à l’État.”*

N.A. *“C’était une bonne ambiance (eMoteev), j’ai eu des collègues adorables autant les uns que les autres. Les conditions de travail étaient très bonnes. L’atmosphère, les missions, mon tuteur enfin j’ai eu beaucoup de chances, ça m’a énormément plu et j’ai passé deux très belles années dans cette entreprise {...}. En général, une fois par semaine, on va tous boire un verre à côté du travail et puis ensuite on a tous les pots de départ, ce qui s’est fait régulièrement en ce moment puisque tout le monde bouge enfin y a une période où ça fait trois ans qu’ils sont dans la boîte, les gens changent, y a chaque anniversaire et pour Noël etc.”*

N.A. *“C’est intéressant de voir dans telle boîte ou dans telle boîte comment ça s’est passé et si le stage a été apprécié et ça donne envie ou pas de rejoindre un jour cette entreprise ou pas.”*

N.A. *“Dernièrement, ils (LVMH) ont fait quelques publications pour informer tout le monde qu’ils allaient aider les hôpitaux etc., qu’ils allaient donner beaucoup d’argent pour les aider ou par exemple quand la Cathédrale Notre Dame a brûlé, ils ont aussi donné de l’argent et c’est vrai qu’à chaque fois de donner, de participer au bien-être de tous, c’est vrai que c’est une valeur de LVMH qui me plaît particulièrement.”*

N.A. *“C’est intéressant comme on l’a dit tout à l’heure de voir les conditions de travail, de voir si les gens sont heureux en fait quand ils vont au travail parce que de nos jours c’est très important d’être heureux au travail et je pense que c’est important de montrer les employés qui sont heureux de venir, de travailler et qu’on s’y sent bien dans cette société {...}. Ça aide au bonheur et au développement personnel {...}. C’est vrai que si on me propose un poste chez Amazon et qu’il m’intéresse ce poste-là, les missions sont intéressantes, je pense pas refuser à cause des articles que j’ai lus. Je pense que j’essayerais de me donner mon propre avis et si vraiment la société me plaît pas et que je me sens pas bien, je démissionnerais.”*

Contrairement à la génération précédente, les Z de notre échantillon veulent véritablement se faire leur propre avis sur l’entreprise. Ils utilisent les réseaux sociaux pour se renseigner sur son secteur d’activité, ses performances, son image positive, mais on peut souligner que nos deux Z relativisent les témoignages : un des répondants a dit qu’elle veut se faire son propre avis sur l’entreprise et qu’elle ira jusqu’au bout pour faire son expérience et savoir si oui ou non, les témoignages sont justes. Cette génération-là souligne le fait que chacun a sa propre expérience et qu’en fonction de la personnalité, on peut avoir une bonne expérience ou pas. Il s’agit peut-être aussi d’une habitude des sites “glassdoors” ou les mécontents s’expriment davantage que les satisfaits : nos Z savent que c’est courant sur ce genre de sites qui recueillent des avis. Cette génération Z comme la précédente fait attention aux missions qu’on propose pour chaque poste, d’où l’importance de bien rédiger l’offre d’emploi pour donner envie (référence à l’hypothèse 1).

Un des répondants professionnels a souligné que la génération Z se renseigne sur une entreprise parce qu’elle a la possibilité technologique de le faire contrairement aux anciennes générations qui ne pouvaient pas s’informer. Il y a donc un retour d’expérience différent entre les professionnels et les jeunes Z interrogés : notre répondant professionnel interrogé sur ce sujet semble craindre les “bad buzzs” et le manque d’authenticité, alors que nos deux Z affirment se fier plus à leur expérience qu’à la e-réputation. Il est important de montrer aussi l’importance pour la génération Z de pouvoir être heureux au travail, de multiplier les expériences car cela contribue tout simplement au développement personnel et au bonheur. Une des répondantes a partagé le fait qu’il était important que l’entreprise travaille sur les problématiques telles que la RSE et le développement durable, cela pouvait avoir un impact sur la décision de travailler chez eux. Marquées par la crise sanitaire, nos deux répondantes

de la génération Z ont évoqué des actions philanthropiques et de solidarité menée par des entreprises dans lesquelles elles travaillent ou dans laquelle elles aimeraient travailler. Cependant, il est difficile de faire la part des choses : est-ce que cette sensibilité à l'action solidaire est liée à la génération, ou est-elle surtout influencée par les circonstances exceptionnelles que nous traversons ? Un répondant a parlé également de l'importance de la valeur de l'entreprise, le CV représentant le parcours de l'individu, il est donc important qu'il reflète ses expériences et ses valeurs et qu'on y trouve des entreprises de renom. On voit donc l'importance que l'entreprise soit en accord avec ses propres valeurs pour y postuler et être en cohérence.

Notre hypothèse ne peut donc pas totalement être validée car oui cette génération fait attention à l'avis qu'elle trouve sur l'entreprise via les réseaux sociaux, mais elle peut par moment faire abstraction et décider de tenter l'expérience pour se forger sa propre opinion. Sur l'aspect de l'image de marque et ses valeurs qu'elles véhiculent, les Z y prêtent attention et cela peut avoir un impact tant sur leur consommation que sur leurs candidatures mais pour nos deux Z, le domaine d'activité et les perspectives d'évolution ne sont pas à négliger.

Enfin, pour avoir plus de retours et de cohérences sur la marque employeur, nous avons choisi de terminer chaque entretien avec les répondants de la génération Y et Z, en leur faisant parvenir par mail des affiches de la campagne de recrutement de l'Armée de Terre diffusées l'année dernière (2019). Le Général Benoît Royal, Sous-directeur du recrutement explique dans le dossier de presse de cette campagne : *“L'armée de Terre recrute et forme chaque année 10 000 jeunes au métier de soldat. Cela suppose, non seulement de capter l'attention de la nouvelle génération et de la séduire, mais surtout de la convaincre d'entamer un processus de recrutement. Au-delà du fait qu'il nous faut émerger dans un paysage RH touffu, face à une cible experte des usages en la matière et qui rejette les fausses promesses, il s'agit d'aider des jeunes à entamer un processus de recrutement rarement spontané”*<sup>7</sup>.

Volontairement, ces affiches n'ont pas été envoyées avant l'entretien afin de recueillir de la part des répondants des réactions spontanées, afin qu'ils n'aient pas à y réfléchir avant l'entretien téléphonique. Ces affiches ont eu un retour plutôt positif.

---

<sup>7</sup>[https://www.sengager.fr/sites/default/files/editos/files/dossier\\_de\\_presse\\_adt\\_2013\\_2015.pdf](https://www.sengager.fr/sites/default/files/editos/files/dossier_de_presse_adt_2013_2015.pdf)

*“Cela donne une bonne image même si l’Armée de Terre a déjà une belle image à mon avis”,  
“l’humain est mis en avant”, “c’est un bon slogan qu’il y a sur l’affiche” “cette campagne a  
bien ciblé les personnes qu’elle voulait toucher” “J’ai déjà une bonne image et l’affiche ne fait  
que confirmer ce que je pense.”*



Cette figure représente sous forme de nuage de mots, les mots clés qui sont ressortis des commentaires sur les affiches de campagne de l’Armée de Terre : on peut donc comprendre que l’Armée de Terre a réussi cette campagne en termes d’image. On peut le voir à partir de ces verbatims, les retours sont tous mélioratifs. En revanche, on peut le voir à la fin des retours des répondants, aucun ne souhaite se renseigner ou postuler pour l’Armée De Terre. Donc si l’objectif est de recruter, l’efficacité n’est pas prouvée.

Ce qui montre la limite d’une campagne marque employeur faite par une institution. Une image positive n’est pas suffisante.

## 2.2.Préconisations managériales et méthodologiques

Il s’agira dans cette deuxième sous-partie de reprendre les résultats recensés ci-dessus et de les mettre en lien avec les concepts et théories évoqués dans la première partie afin de formuler et donc de proposer des améliorations possibles et de valoriser leurs utilités managériales.

Comme la marque employeur est un sujet innovant sur lequel de plus en plus d’entreprises se penchent car elles commencent à en comprendre l’importance, beaucoup d’actions sont déjà réalisées, certaines ont fait leurs preuves et d’autres sont perfectibles et peuvent donc avoir des axes d’amélioration.

Comme nous avons pu le voir dans les théories et l’étude qualitative, le digital prend de plus en plus d’importance dans le service des Ressources Humaines et plus particulièrement dans la marque employeur. Les sites carrières ont été développés, des Jobboards et LinkedIn également. On sait également que les jeunes générations utilisent Instagram et TikTok pour

partager et échanger des informations. On pourrait alors aller directement sur ces réseaux là pour communiquer sur la marque collaborateur et les offres que les entreprises peuvent proposer. La cible serait plus particulièrement la génération Z. Toutefois, il faut savoir distinguer les réseaux sociaux professionnels sur lequel on partage ses expériences et les réseaux sociaux où l'on partage sa vie personnelle mais comme la génération Z ne fait pas de différence entre les deux, on pourrait se poser la question de développer sa stratégie sur les réseaux sociaux comme TikTok ou encore Instagram. Pendant le confinement, l'application ludique TikTok déjà très populaires auprès des adolescents, a conquis des générations plus âgées : c'est sans doute un outil qui peut servir la marque employeur.

Pour la plupart des écoles, les formations sont organisées de sorte à ce que les étudiants pratiquent des stages et des alternances pour mieux appréhender le marché du travail à la fin des études, c'est à ce moment-là que les étudiants commencent à réfléchir sur ce qu'ils veulent, ce qu'ils recherchent dans une entreprise. L'école est un bon moyen de se rapprocher des étudiants et pour l'entreprise un bon moyen de repérer des talents. Il serait judicieux de renforcer l'image de l'entreprise dans les écoles comme par exemple, proposer des journées découvertes dans les entreprises ou encore que les entreprises participent à la vie étudiante. C'est ce type d'actions innovantes que pratique TEEWII, l'entreprise où je suis alternante qui cherche à mettre en relation le monde étudiant et le monde de l'entreprise : ses principaux acteurs sont à la charnière entre ces deux mondes et il y a tout un potentiel à développer dans ce domaine.

Comme l'ont dit certains répondants, nous pouvons tous devenir des ambassadeurs de marque, en tant que consommateur (client) ou encore en tant que collaborateur. Cela peut être pour donner une image positive mais aussi l'inverse. Les collaborateurs sont plus à même de parler de leur entreprise et leur vie au travail. C'est pourquoi, il serait intéressant de former ses salariés à devenir des ambassadeurs (ou micro-influenceurs) pour montrer l'importance d'employer les bons mots sur les conditions de travail mais aussi l'importance du travail sur la marque employeur.

Avec le développement du digital, on souhaite de plus en plus faciliter les candidatures aux postulants pour qu'ils aillent jusqu'au terme du processus que ce soit sur LinkedIn, les

Jobboards ou encore les sites carrières. Cependant, quand on lit les annonces d'emploi, il est parfois difficile de comprendre réellement ce que l'entreprise attend et quelles sont les missions proposées. Entre la rédaction de l'offre et la réalité, il peut y avoir un fossé ou une incompréhension. Pour résoudre le besoin d'instantanéité des jeunes générations, il serait intéressant de mettre en place comme sur les sites marchands un chatbot sur les sites carrières. Le candidat pourrait poser des questions pour en savoir davantage sur l'offre et pourrait directement savoir si l'offre peut lui correspondre ou pas.

### 3. Limites de l'étude et améliorations possibles

Toutefois, l'étude comporte quelques limites qu'il est intéressant de relever afin de mieux en appréhender les résultats.

Dans le cadre du mémoire, il a été décidé de choisir une enquête qualitative mais cette dernière a des avantages comme des inconvénients. Ainsi en va-t-il du nombre de participants et du choix des répondants. Le nombre d'entretiens a été limité à six et bien que la population choisie soit plutôt diversifiée, on peut se demander si elle est insuffisante pour généraliser les résultats. Nous avons uniquement contacté des entreprises françaises, ce qui ne permet pas un regard international des résultats.

Il serait nécessaire d'interroger davantage des participants à la recherche d'emploi car ce sont les premiers concernés par la stratégie de marque employeur. Même si on a pris soin de choisir des personnes des deux générations étudiées et des professionnels qui traitent en interne et en externe la marque employeur, on reste sur un total de six personnes interrogées (impossible de faire plus) et la représentativité peut être questionnée. On ne regrette cependant pas ce choix, car l'étude quantitative, si elle a l'avantage de concerner un échantillon beaucoup plus important, manque de corps. Seule une étude qualitative permet de nuancer, humaniser, faire la place au ressenti, à l'hésitation, aux retours en arrière, voire dans une même interview, à des paradoxes et même des contradictions. Cependant, on peut critiquer la fiabilité et l'objectivité des informations récoltées car les réponses sont basées sur un souvenir, une expérience, des vécus dont la perception est plus ou moins récente.

Il est possible aussi parfois que celui qui mène l'entretien induise des réponses ou les précipite ou qu'il comprenne imparfaitement ce que les répondants ont voulu exprimer. Pour pallier cet inconvénient, on pourrait envisager de les contacter dans quelques années pour voir si le discours ou les comportements ont changé. Dans le contexte du covid-19 cette année, il était difficile voire impossible, de rencontrer les personnes en présentiel : tous les entretiens ayant été téléphoniques, cela a pu parfois altérer le discours des participants et induire un certain manque de spontanéité, et d'approfondissement. Même pour les Y et le Z, parler longuement au téléphone n'est pas totalement naturel.

Pour aller plus loin et obtenir des résultats plus fiables, il serait nécessaire de prolonger l'enquête dans la durée et d'augmenter le nombre de répondants et de profils de répondants

afin d'enrichir l'analyse des phénomènes observés et ainsi améliorer la réponse apportée à la problématique posée.

Au terme de cette étude, cependant, on pourrait se permettre de conseiller aux entreprises d'avoir une démarche plus qualifiée auprès de ces générations afin d'avoir un impact positif auprès des futurs collaborateurs.

Toutefois, cette étude pourrait être doublée d'une étude quantitative afin d'interroger plus de personnes et affiner les résultats en produisant deux questionnaires différents pour cibler les professionnels de la marque employeur et, d'un autre côté, les deux générations.

## Conclusion :

Parvenu à l'issue de ce travail, il convient de se demander si nous sommes en mesure de répondre à la problématique découlant des hypothèses : " Pour les entreprises qui veulent recruter, le passage au digital est-il nécessaire et/ou suffisant pour entrer en contact, séduire et conserver les talents hommes et femmes issus des générations Y et Z ?"

Pour répondre à cette problématique, après avoir fait des recherches sur les différentes notions, une démarche hypothético-déductive et une étude qualitative ont été mises en place pour parvenir à un guide d'entretien semi-directif. Six personnes ont accepté de répondre aux questions, des professionnels mais aussi des cibles de la marque employeur.

Ce mémoire a permis tout d'abord de dégager les caractéristiques des notions pivots de la problématique, à savoir : la marque employeur, les générations Y et Z et la digitalisation ainsi que les liens qui existent entre ces trois notions.

Nous avons vu que la marque employeur, réalité ancienne mais sur laquelle on a mis des mots récemment, obéit à une stratégie marketing proche de la marque commerciale tout en s'en distinguant, cible les collaborateurs potentiels, actuels et futurs. Grâce à l'apport de la sociologie, nous avons pu distinguer les deux générations les plus récentes entrant sur le marché du travail, les Y et les Z, qui constituent des cibles spécifiques de la marque employeur et dont l'entreprise doit comprendre les attentes au travail tout en les distinguant l'une de l'autre. Notre démarche dans la partie théorique nous a conduit enfin à appréhender l'évolution du numérique/ digital, en général, mais surtout sa place grandissante comme outil dans les ressources humaines et plus particulièrement dans la marque employeur dans sa dimension autant interne qu'externe.

La mise en relation trois des notions de base les unes avec les autres, nous a permis d'élaborer des hypothèses que nous avons cherché à vérifier ou à infirmer grâce à une démarche qualitative constituée d'entretiens approfondis et d'analyses croisées des données recueillies. Ces hypothèses étaient les suivantes : le travail sur la marque employeur permet-il aux entreprises qui le réalisent, de multiplier le nombre de candidats pour chaque offre d'emploi? les stratégies de marque employeur ont-elles généralement un écho positif? La génération Y privilégie-t-elle le salaire et les conditions matérielles proposées? La génération Z prend-elle

avant tout en considération les valeurs de l'entreprise et les avis formulés qu'elle trouve via internet sur elle avant de postuler à un emploi?

Les entretiens nous ont été accordés tout d'abord par des professionnels qui traitent cette problématique au quotidien de par leurs missions. Puis nous avons interrogé des jeunes salariés issus de la génération Y qui nous ont confié leurs expériences en entreprise en tant que jeunes collaborateurs et leurs envies et ambitions au travail, leurs préférences et / ou besoins pour rentrer dans une nouvelle entreprise. Enfin, nous nous sommes également entretenus avec des "Z" qui abordent le marché du travail avec pour l'instant des expériences courtes (stages, alternances, jobs d'été) mais qui savent fermement déjà ce qu'ils veulent et mettent en avant leurs valeurs.

Lier la théorie et des entretiens de terrains (même si ceux-ci, du fait du confinement ont parfois été menés à distance de ce terrain) permet de mieux comprendre les réalités et d'avancer des propositions, des solutions, des pistes pour améliorer la marque employeur dans ses diverses composantes : marque collaborateur, expérience collaborateur, en interne, en externe, processus de recrutement, etc. .

Il en ressort que dans l'entreprise, beaucoup de jeunes salariés travaillent sur leur développement personnel pour apprendre à mieux se connaître et savoir ce qu'ils veulent pour se sentir bien dans l'entreprise. Contrairement aux anciennes générations, se sentir bien dans l'entreprise devient primordial.

Avec le déploiement très fort du digital dans les expériences de consommation, dans la vie personnelle et dans la vie professionnelle, les comportements des individus, des consommateurs, des candidats s'acheminent vers une dématérialisation. Tous les services des entreprises ont dû repenser leurs missions, leurs objectifs, leurs manières de faire pour être optimal, le plus productif, le plus 2.0, et même 3.0, voire 4.0. . Mais on peut s'interroger bien sûr sur la réelle valeur ajoutée de cette transformation.

Les entreprises devront sans doute trouver un équilibre entre les évolutions de la technologie et des mentalités de talents qui arrivent sur le marché du travail. Avec les changements du monde, les évolutions, les facilités à se renseigner, voyager, tout est modifié. Il faut se

renouveler, les métiers vont changer, certains vont disparaître, d'autres vont se créer, Il faut être innovant dans ses actions de recrutement.

Dans un moyen terme, il faut penser à celle qu'on appelle déjà la génération alpha (ceux qui sont nés ou naîtront entre 2010 et 2025), qui sont pour la plupart du temps, les enfants de la génération Y : ils auront encore d'autres comportements et ils auront acquis des nouvelles habitudes de consommation et auront une autre relation au travail.

Pour l'heure, le confinement imposé par la pandémie du covid 19 nous enseigne que la digitalisation a permis pendant cette période inédite d'empêcher l'isolement, la rupture voire l'écroulement de la société et de l'entreprise, pour ce qui nous intéresse plus particulièrement dans ce travail : en effet, le virtuel a, lorsque c'était possible, suppléé le présentiel. Mais rien ne remplace le contact direct. On a même pu constater qu'il y avait eu une sorte de "ras-le-bol" du digital. Nul ne peut dire pour l'instant, si, avec la peur du virus, la tendance va être vers plus de digital, jugé plus "safe" ou au contraire, une fois la peur passée vers un retour à des relations humaines "physiques" qui depuis toujours caractérisent la vie sociale qu'elle soit privée ou professionnelle : par exemple, les campagnes physiques auront-elles encore leur place dans les stratégies marque employeur ? On le voit, cette étude, qui a pu formuler quelques réponses à des hypothèses, se termine par des interrogations dictées par un contexte exceptionnel.

## Bibliographie :

### Ouvrages :

- A. Casoinic Daniel, dans “Les comportements des générations Y et Z à l’école et en entreprise” en juin 2016 sur Économie & Management
- Berrada Mehdi, “Le marketing Rh à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération Y : évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh chez VIVO ENERGY MAROC”. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2015. Prom. : Delobbe, Nathalie.
- Bourbigou Lisa, “La Marque Employeur face aux attentes de la Génération Y”, 2018 Essai (broché)
- Cazottes Marie-Claude “Management de la marque employeur”, Pearson, 2019
- Dumon Charles-Henri, « Recruter les meilleurs à l'ère digitale » Eyrolles, 2016, p146
- Dorkenoo Cindy, Moulim Hamza, Klotz Frédéric, Lombardo Laura, « Réussir sa transformation digitale, RH, marketing, data, logistique » Eyrolles, 2016, p343
- Digout Jacques, Besson Laurent, « e-Recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux », Vuibert, 2012, p290
- Franck La Pinta, Berthelot Vincent, “Marketing RH – Digital, Marque employeur, Médias sociaux”, Focus RH, 2013
- Gentina Elodie, Delecluse Marie-Eve, « Génération Z, Des Z consommateurs aux Z collaborateurs », Dunod, 2018, p190
- Liger Philippe, “Le Marketing des Ressources Humaines – Attirer, intégrer et fidéliser les salariés”, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2007
- Panczuk Serge et Point Sébastien, “Enjeux et outils du marketing RH - Promouvoir et vendre les ressources humaines”, Groupe EYROLLES 2008
- Pinaud Florence, Desplats Marie, « Manager la génération Y », Dunod, 2015, p223
- Soulez Sébastien, Guillot-Soulez Chloé, “Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous segment de la génération Y”. Recherche et Applications en Marketing (French Edition), SAGE Publications, 2011, 26 (1), pp.39-57

## Articles académiques :

-AUDRIN Bertrand et DAVOINE Eric, "La fonction RH face à la numérisation des organisations : le cas des outils de communication numérique", *Revue Management & Avenir* N°92, Mars 2017, p15-39

-Ait Youssef Asmaa, Benabdallah Mounia et Koubaa Salah, "Consommation collaborative de la génération Y : une analyse par l'approche PLS", mai-août 2018, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 291-292, p75-87

-Brillet Franck, Coutelle Patricia et Hulin Annabelle, "Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ?", *Gestion* 2000, septembre - octobre 2012, p69-88

-Briones Eric, "Aller au contact de la génération Z", *Cosmétiquemag Hebdo*, N° 880-881 - 23 décembre 2019

-Charbonnier-Voirin Audrey, and Lissillour Maureen, "La Marque Employeur Comme Outil de Fidélisation Organisationnelle." *Recherches En Sciences de Gestion*, no. 125, Mar. 2018, pp. 97–119.

-Coulomb Elisabeth, "Ressources Humaines et Digitales", *Revue Banque*, Décembre 2016 n°802, p3

-Dalmas Michel, Lima Marcos, "Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH", décembre 2016, p151-174

-Dalmas Michel, "Que recherchent les cadres chargés du recrutement de la génération Y ? Une analyse exploratoire", *revue Management et Avenir*, p51-76, février 2016

- Dejoux Cécile, Wechtler Heidi, « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management », *Management & Avenir*, 2011/3 (n° 43), p. 227-238. DOI

-Girard Aurélie, Fallery Bernard, Rodhain Florence, "L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement" . 16ème Congrès de l'AIM, 2011, St Denis de La Réunion, France. pp.1-18.

-Gentina Elodie, "Marketing et génération Z Nouveaux modes de consommation et stratégies de marque", Dunod 2016, *REVUE FRANÇAISE DU MARKETING* - Juin 2017 - N° 259- 1/4, 217 pages

-Licata Danièle, "Cultiver la marque employeur, c'est bon pour l'entreprise", Les acteurs RH, n°202, Février 2019, p58-59

-Meyronin, Benoît. « Digital or not digital ? La génération Y et l'entreprise », L'Expansion Management Review, vol. 153, no. 2, 2014, pp. 12-19. L'Express

-MIHALCEA Alina Daniela, "Employer Branding and Talent Management in the Digital Age", Management Dynamics in the Knowledge Economy, Vol.5 (2017) no.2, pp.289-306

-Morin Lucie et Renaud Stéphane, "L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste", Anne-Marie FRAY, Gestion 2000, janvier-février 2015, p117-132

-Namoin Yao. « Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France », Communication et organisation, 40 | 2011, 59-70.

-Namoin Yao, « Communication de recrutement et/ou marque employeur ? », Communication & management, vol. 10, no. 2, 2013, pp. 73-85

-Pralong Jean, Philippe Xavier et Peretti-Ndiaye Marie, "La « génération Y » entrera dans la carrière - Étude intergénérationnelle des schémas de carrière des ingénieurs français", Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestion, n°116, p103-123

-SCOUARNEC Aline, PAYRE Sébastien, TISSIOUI Mohamed, " Les nouvelles configurations RH", Revue Management & Avenir, Septembre 2017 n°95, p105-106

## **Sources issues d'Internet :**

Millennial, génération Y, génération Z et génération alpha. Différences et définition, 2018

- <https://www.generationy20.com/millennial-generation-z-generation-y>

Génération Y vs Génération Z, quelles différences majeures en 2018 ? Céline Pastezeur, 2018

- <https://www.airofmelty.fr/generation-y-vs-generation-z-quelles-differences-majeures-en-2018-a665342.html>

Génération Y et Z, au-delà des idées reçues, 2019

- <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/fr-fr/generations-y-et-z-quelles-differences/>

- Qui sont les profils des générations X, Y et Z ? Géraldine Gomaere, 2017

<https://www.journalducsm.com/generations-x-y-z/>

## **Conférences :**

- Conférence « Expérience collaborateur, expérience client : même combat ? » organisé Cycle de conférences Chaire expérience client – EM Strasbourg le 15 Janvier 2020, intervenants Anne Leitzgen, CEO de Schmidt Groupe et Reynald Chapuis, DRH de la transformation digitale au Crédit Mutuel à Le vaisseau Strasbourg

- Conférence « De la Marque Employeur à la Marque Collaborateurs » organisé par l'AfterWork RH le 21 Janvier 2020, intervenant Maïté Seegmuller, fondatrice d'Infuse Conseil à Hôtel Golden Tulip Strasbourg

## Annexes :

<b>ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN.....</b>	<b>75</b>
<b>ANNEXE 2 : RETRANSCRIPTION D'UN ENTRETIEN.....</b>	<b>82</b>

## Annexe 1 : Guide d'entretien

### 1. Besoin en informations

Nous cherchons à comprendre la stratégie utilisée par les entreprises pour mettre en place leur marque employeur ainsi que les outils employés, et comment les cibles visées perçoivent les actions menées.

Objectif : améliorer la compréhension de la marque employeur lors des campagnes menées.

Nous souhaitons savoir si les générations Y et Z sont sensibles aux campagnes de recrutement des entreprises.

### 2. Les hypothèses de recherche

- H1 : Le travail sur la marque employeur a permis aux entreprises qui le réalisent, de multiplier le nombre de candidats pour chaque offre d'emploi et a généralement un écho positif grâce au développement du digital.
- H2 : Les stratégies de marque employeur permettent aux entreprises de fidéliser les collaborateurs plus longtemps, de rendre meilleure leur expérience collaborateur afin de les rendre ambassadeurs de la marque.
- H3 : La génération Y privilégie la possibilité d'évoluer dans l'entreprise et l'ambiance de travail proposées et utilise en premier le réseau social LinkedIn pour des offres d'emploi.
- H4 : La génération Z prend avant tout en considération les valeurs de l'entreprise et les avis formulés qu'elle trouve via internet avant de postuler pour un emploi.

### 3. Choix des interviewés

- 6 entretiens
- 2 personnes de la génération Y avec des expériences précédentes
- 2 personnes de la génération Z avec la statut étudiant, sensibles aux outils de la communication digitale
- 1 personne travaillant dans le service recrutement (marque employeur) de son entreprise
- 1 personne travaillant dans une agence qui conseille des entreprises sur leur stratégie de marque employeur

### 4. Contenu de l'entretien

#### 4.1 Présentation de l'enquête et de son contexte

##### a. Remerciements pour l'entretien accordé

Je vous remercie pour votre retour favorable pour la participation à cette enquête.

##### b. Annonce des objectifs de l'entretien

Mon étude porte sur l'impact sur les générations Y et Z de l'expérience collaborateur. Votre opinion et votre expertise sur ces divers points m'intéressent.

c. Présentation de l'étudiant-enquêteur

Je m'appelle Rachel Kahn et je suis actuellement étudiante à l'école de commerce EM Strasbourg en Master 2 Marketing et Gestion d'événements. Je suis en alternance à l'agence de communication Teewii en tant que chargée de projet junior.

d. Présentation de la démarche et de l'objet de l'entretien

Afin de mener cette étude, l'appel va durer entre 45 minutes et 1 heure et concernera vos diverses expériences professionnelles et retours sur vos campagnes. Il m'importe de bien comprendre votre point de vue au travers de vos réponses. Pour cela, n'hésitez pas à prendre votre temps pour être précis et sentez-vous le plus libre possible.

e. Rappel des règles de l'entretien

Si cela vous convient toujours, cet entretien sera enregistré. Les réponses seront utilisées uniquement dans le cadre de mon mémoire de recherche. Il ne s'agit pas d'avoir de bonnes ou de mauvaises réponses, tous vos avis, critiques et expériences sont m'intéressent.

4.2. Guides d'entretien

- a. Responsable de la marque employeur dans une entreprise
- b. Expert dans la marque employeur dans une agence
- c. Génération Y
- d. Génération Z

4.3. Conclusion de l'entretien

Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé ainsi que pour vos réponses. Tout cela est très intéressant. Si vous le désirez, je pourrai également vous faire lire mon mémoire. Merci.

1er guide d'entretien : ce guide d'entretien concerne une personne qui est dans une grande entreprise qui possède un service ou dans les actions mises en place pour la marque employeur.

Responsable de la marque employeur dans une entreprise		
Thématiques	Questions	Thèmes de relance et sous-thème
<b>Présentation : vous et la marque employeur</b>	Pouvez-vous vous présenter ? Votre formation, votre parcours, ...	Quand la première fois avez-vous entendu parler de la marque employeur ? Depuis combien de temps travaillez-vous dans la marque employeur ?

		Quels sont les circonstances qui vous ont conduite à créer une agence spécialisée dans la marque employeur ?
<b>Votre regard sur la nécessité de la marque employeur</b>	En une phrase, pouvez-vous me définir la marque employeur ?	En quoi est-il important de faire une analyse pour appliquer la marque employeur ? Toutes les entreprises devraient-elles élaborer une marque employeur ? Quelle est la principale promesse que l'entreprise devrait mettre en avant dans sa marque employeur ?
<b>Des outils semblables ou différenciés selon les générations cibles à recruter ?</b>	Quels outils de communication sont privilégiés dans une campagne de marque employeur ?	Quel est l'outil le plus utilisé pour communiquer pour la marque employeur ? Est-il important de faire une campagne différente en fonction des générations ? entre la génération Y et la génération Z ? Si oui, quelles sont les différences ? Outils, messages, promesse, stratégie, vocabulaire, ... Est-il difficile de nos jours pour les entreprises de recruter des jeunes profils sortis d'études/ d'attirer des candidats ? Pensez-vous que les deux dernières générations (Y et Z) sont difficiles à recruter ? Quels sont les points sur lesquels les générations Y et Z sont sensibles ? Pensez-vous que la communication digitale est le meilleur moyen de communiquer auprès de ces deux générations ? Que cherchent les générations Y et Z dans les offres de stages/alternance/post de fin d'études ? De nos jours, vous diriez que le recruteur a du mal à chercher des talents ou plutôt que les candidats ont du mal à trouver du travail ?

2ème guide d'entretien : ce guide d'entretien concerne une personne travaillant dans une agence qui a la spécificité de travailler sur la marque employeur pour ses clients.

Directrice d'agence qui travaille sur la marque employeur pour des entreprises		
<b>Thématiques</b>	Questions	Thèmes de relance et sous-thème
<b>Présentation : vous et la <i>marque employeur</i></b>	Pouvez-vous vous présenter ? Votre formation, votre parcours, ...	Quand la première fois avez-vous entendu parler de la marque employeur ? Depuis combien de temps travaillez-vous dans la marque employeur ? Quels sont les circonstances qui vous ont conduite à créer une agence spécialisée dans la marque employeur ?

<b>Votre regard sur la nécessité de la marque employeur</b>	En une phrase, pouvez-vous me définir la marque employeur ?	En quoi est-il important de faire une analyse pour appliquer la marque employeur ? Toutes les entreprises devraient-elles élaborer une marque employeur ? Quelle est la principale promesse que l'entreprise devrait mettre en avant dans sa marque employeur ?
<b>Des outils semblables ou différenciés selon les générations cibles à recruter ?</b>	Quels outils de communication sont privilégiés dans une campagne de marque employeur ?	Quel est l'outil le plus utilisé pour communiquer pour la marque employeur ? Est-il important de faire une campagne différente en fonction des générations ? entre la génération Y et la génération Z ? Si oui, quelles sont les différences ? Outils, messages, promesse, stratégie, vocabulaire, ... Est-il difficile de nos jours pour les entreprises de recruter des jeunes profils sortis d'études/ d'attirer des candidats ? Pensez-vous que les deux dernières générations (Y et Z) sont difficiles à recruter ? Quels sont les points sur lesquels les générations Y et Z sont sensibles ? Pensez-vous que la communication digitale est le meilleur moyen de communiquer auprès de ces deux générations ? Que cherchent les générations Y et Z dans les offres de stages/alternance/post de fin d'études ? De nos jours, vous diriez que le recruteur a du mal à chercher des talents ou plutôt que les candidats ont du mal à trouver du travail ?

3ème guide d'entretien concerne deux personnes qui font partie de la génération Y et qui travaillent actuellement dans une entreprise.

Génération Y		
Thématiques	Questions	Thèmes de relance et sous-thème
<b>Présentation</b>	Pouvez-me présenter votre parcours ? Formation, expérience professionnelle, ...	Quels outils utilisez-vous pour vous renseigner/informer sur l'actualité ? De quelles manières avez-vous trouvé vos stages / alternance ? Vous voyez-vous dans la même entreprise toute votre vie ? Préférez-vous développer votre entreprise ou bien travailler pour une entreprise ? Préférez-vous travailler en équipe ou seule ? Pourquoi ?

<b>Recherche de travail</b>	Vous êtes en CDI. Vous arrive-t-il cependant de consulter des annonces de recrutement ? Sur quels supports ?	Avez-vous déjà utilisé LinkedIn ou d'autres réseaux sociaux pour rechercher un emploi/stage/alternance ? Sur quels critères basez-vous vos recherches ? Salaire, missions, ambiance, valeurs de l'entreprise, témoignages des anciens, conditions de travail, ... Y a-t-il un poste ou une entreprise qui constituerait pour vous un idéal ? Avez-vous un profil LinkedIn ? Si oui, est-il à jour ? Ajoutez-vous régulièrement des publications ou des missions que vous avez à faire dans votre entreprise ?
<b>Travail actuel</b>	Y a-t-il une bonne ambiance dans votre travail actuel ? Vos collègues, les conditions de travail, l'atmosphère	Y a-t-il des afterworks ou des activités avec l'ensemble de l'entreprise ? Si oui, participez-vous ? Pourquoi ? Trouvez-vous utile que des personnes témoignent de leur expérience au travail ? Seriez-vous prête à témoigner sur vos conditions de travail afin que ce soit utilisé pour une campagne de recrutement de votre entreprise ?
<b>Vous et la marque employeur</b>	Avez-vous déjà entendu parler de la "marque employeur" ? Si oui, pouvez-vous me donner une définition avec vos propres mots ?	Savez-vous que les entreprises organisent des campagnes/opérations pour recruter votre génération ? Avez-vous participé à ce type d'événement ? quelle fut votre expérience ? avec quel résultat ? Êtes-vous sensible aux campagnes de recrutement des entreprises lorsqu'elles mettent en avant leurs valeurs et leurs engagements : développement durable, RSE, commerce équitable ? Trouvez-vous cela utile pour recruter ? Pensez-vous avoir été influencée ou être susceptible d'être influencée par une campagne " marque employeur" ? D'après vous, cela permet-il vraiment de modifier positivement l'image de l'entreprise auprès des éventuels recrutés ? Une campagne de recrutement qui met en avant l'humain a-t-elle un impact sur votre décision pour candidater ?
<b>Conclusion</b>	Dans le contexte actuel de la période du confinement, êtes-vous sensible aux actions menées par les entreprises pour venir en aide aux hôpitaux/agriculteurs... ?	

4ème guide d'entretien concerne deux personnes aussi qui font partie de la génération Z, ces deux personnes sont actuellement en étude supérieur dans le domaine de la communication, marketing et commercial et cherchent des stages et des alternances pour les années à suivre.

Génération Z		
Thématiques	Questions	Thèmes de relance et sous-thème
<b>Présentation</b>	Pouvez-me présenter votre parcours ? Formation, expérience professionnelle, ...	Quels outils utilisez-vous pour vous renseigner/informer sur l'actualité ? De quelles manières trouvez-vous vos stages / alternance ? Vous voyez-vous dans la même entreprise toute votre vie ? Préférez-vous développer votre entreprise ou bien travailler pour une entreprise ? Préférez-vous travailler en équipe ou seule ? Pourquoi ? Y a-t-il un poste ou une entreprise qui constituerait pour vous un idéal ? Utilisez-vous les réseaux sociaux ? (Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter, Pinterest, LinkedIn...) ? Si oui, pour quel usage ? À quelle fréquence ? Vous arrive-t-il de partager ou de créer des contenus ?
<b>Recherche de travail</b>	Vous êtes étudiante. Vous arrive-t-il de consulter des annonces de recrutement ? Sur quels supports ?	Avez-vous un profil LinkedIn ? Si oui, est-il à jour ? Avez-vous déjà utilisé LinkedIn ou d'autres réseaux sociaux pour rechercher un emploi/stage/alternance/job d'été ? Sur quels critères basez-vous vos recherches ? Salaire, missions, ambiance, valeurs de l'entreprise, témoignages des anciens, conditions de travail, ... Localisation géographique Ajoutez-vous régulièrement des publications ou des missions que vous avez à faire dans votre entreprise durant vos stages ?
<b>Stages effectués</b>	Y avait-il une bonne ambiance dans vos stages ? Vos collègues, les conditions de travail, l'atmosphère, les missions demandées, le suivi par le tuteur	Y avait-il des afterworks ou des activités avec l'ensemble de l'entreprise ? Si oui, avez-vous participé ? Pourquoi ? Trouvez-vous utile que des personnes témoignent de leur expérience au travail durant les stages/alternances ? Seriez-vous prête à témoigner sur vos conditions de travail afin que ce soit utilisé pour une campagne de recrutement de votre entreprise ?

<p><b>Vous et la marque employeur</b></p>	<p>Avez-vous déjà entendu parler de la “marque employeur” ? Si oui, pouvez-vous me donner une définition avec vos propres mots ?</p>	<p>Savez-vous que les entreprises organisent des campagnes/opérations pour recruter votre génération ? Avez-vous participé à ce type d'événement ? quelle fut votre expérience ? avec quel résultat ?  Étes-vous sensible aux campagnes de recrutement des entreprises lorsqu'elles mettent en avant leurs valeurs et leurs engagements : développement durable, RSE, commerce équitable ?  Trouvez-vous cela utile pour recruter ? Pensez-vous avoir été influencée ou être susceptible d'être influencée par une campagne “ marque employeur” ? D'après vous, cela permet-il vraiment de modifier positivement l'image de l'entreprise auprès des éventuels recrutés ?  Une campagne de recrutement qui met en avant l'humain a-t-elle un impact sur votre décision pour candidater ?</p>
<p><b>Conclusion</b></p>	<p>Dans le contexte actuel de la période du confinement, êtes-vous sensible aux actions menées par les entreprises pour venir en aide aux hôpitaux/agriculteurs... ?</p>	<p>Considérez-vous cette période de confinement comme une opportunité de trouver des offres plus facilement ou une difficulté pour les entreprises à recruter ?</p>

## Annexe 2 : Retranscription d'un entretien

Vous pouvez consulter les enregistrements de tous les entretiens en suivant ce lien :

[https://drive.google.com/drive/folders/1cwyk1C8g\\_NekI9azGDxGs-QeSARb76V7?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1cwyk1C8g_NekI9azGDxGs-QeSARb76V7?usp=sharing)

### Entretien avec Laura S. :

R.K : Alors bonjour Laura, merci beaucoup d'avoir répondu au téléphone j'espère que ça va bien.

L.S : Très bien, merci Rachel.

R.K : Alors si ça vous va, on va commencer, on va faire par rapport à la trame de l'entretien que je vous ai envoyée si vous l'avez bien reçue par mail ?

L.S : Oui tout à fait.

R.K : Super !

L.S : Oui je l'ai bien reçue.

R.K : Alors avant toute chose, on va donc on va suivre au niveau de votre parcours est-ce que vous pouvez me le présenter donc depuis le bac on va dire on va commencer depuis le bac et avec les stages que vous avez fait si ça vous convient ?

L.S : Tout à fait. Alors j'ai commencé par un baccalauréat scientifique que j'ai poursuivi par deux années de classe préparatoire au lycée Kléber de Strasbourg donc classe préparatoire aux grandes écoles de commerce. J'ai ensuite intégré Toulouse Business School une école de commerce post prépa à Toulouse mon cursus a duré à peu près 5 ans pendant lequel j'ai fait plusieurs stages, une année de césure également, un stage de fin d'études et j'ai ensuite continué par le début de ma carrière professionnelle. Concernant les stages si je dois les préciser...

R.K : A la limite juste les postes, enfin dans quelle boîte vous étiez et les postes si c'est possible?

L.S : Alors en école de commerce je l'ai fait en tant que qu'assistante marketing chez BNP Paribas donc dans le secteur bancaire. Ensuite mon année césure je l'ai passé au sein d'une start-up à New York qui s'appelait sharingbox. C'était une entreprise dont l'activité était de l'événement, l'événementiel marketing. J'ai ensuite fait mon stage de fin d'études à Tel Aviv dans une start-up qui s'appelait Adexprérience dont l'activité, le coeur de l'activité était de la publicité mobile et ensuite j'ai enchaîné sur sur un CDI à Tel-Aviv toujours dans le secteur de

la publicité mobile et je suis rentrée à Paris et ça fait un an que je suis Chargé de Comptes chez Amazon.

R.K : Chez Amazon, c'est quoi comme poste exactement chez Amazon ?

L.S : Chargée de comptes : Sales and Account Manager.

R.K : Ok, d'accord. Quels outils utilisez-vous pour vous renseigner sur l'actualité, est-ce que alors je donne des exemples pour avoir des idées mais est-ce que c'est par la radio, internet, des applications, à la télé, est ce que ça vous arrive de regarder des affiches dehors, est-ce que, comment ça se passe ?

L.S : Alors je regarde souvent BFMTV, c'est souvent allumé en fond à la maison. Autrement, à l'époque où encore, on pouvait avec le trajet pour le travail, j'écoute la radio, donc c'est souvent BFM aussi toujours les émissions du matin, donc voilà ou des applications radios ou bien à la télévision, et sinon je regarde sur des sites web aussi typiquement Le Monde ou sur mes modifications de téléphone, voilà c'est un petit peu tout, c'est varié, ça dépend.

R.K : Ok d'accord. Donc généralement c'est tous les jours que vous regardez les infos ?

L.S : Oui, oui fréquence quotidienne.

R.K : Et alors, tous les trois stages, donc que vous avez eu, que ce soit en France ou à l'étranger, comment vous les avez trouvé, est-ce que c'est par du piston, est-ce que c'est via internet, est-ce que c'est une publication par exemple sur un journal, un magazine, est-ce que ça a été par exemple l'école qui a des entreprises partenaires et qui vous ont trouvé ces stages, parce que vous avez pas fait d'alternance, vous avez fait que des stages, c'est bien ça ?

L.S : Exactement, alors que par rapport aux stages, mon premier stage, c'était oui en effet, par une connaissance de la famille qui m'a mise en relation avec quelqu'un au sein de la banque. Après c'était phase d'entretien classique mais en tout cas mon CV est arrivé par ce canal là au sein de la boîte. Mon année de césure à New York dans la start-up c'est aussi par une connaissance de la famille qui m'a mise en relation avec le CEO de la boîte qui m'a fait passer un entretien et mon dernier stage c'était via internet, c'était le réseau de partage de stages et de jobs et j'ai postulé de façon standard.

R.K : Sur les pages Facebook par exemple ?

L.S : Exactement

R.K : Sur les demandes d'étudiant à l'étranger donc c'est par rapport à votre stage à Tel Aviv ?

L.S : Tout à fait, c'est ça. C'était un groupe Facebook de partage de stages d'étudiants en école de commerce qui quittaient leurs stages, le CDD quoi. Échange de bons procédés, ils recherchaient simplement à se faire remplacer par des élèves d'école de commerce qui avaient suivi une formation plutôt similaire donc au niveau du ciblage, c'était plus intéressant que de mettre de façon hasardeuse juste sur son mur Facebook. Là c'était vraiment des étudiants de formations similaires, c'était plus intéressant pour eux.

R.K : Ok super ! Et donc là, vous m'avez dit donc ça va faire un an que vous êtes chez Amazon sur le même poste ?

L.S : C'est ça.

R.K : Et alors est-ce que là justement dans l'entreprise dans laquelle vous êtes donc chez Amazon, est-ce que vous y voyez pendant une longue période, pour un moment ou c'est sur une durée limitée, même si c'est un CDI, c'est sur une durée limitée et que ça veut dire que vous cherchez autre chose à côté ou pour l'instant vous êtes satisfaite ?

L.S : Alors actuellement, non je ne recherche pas. Je ne suis pas proactive à un autre job, je pense que pour acquérir une expérience qui se revaut et qui de laquelle on peut se proposer de valoir pour postuler ailleurs il faut faire une certaine période dans l'entreprise. Après c'est très personnel, moi je pense qu'avant deux ans, c'est peut-être un peu court pour pouvoir évoluer, s'adapter et faire ses preuves donc je pense que j'ai beaucoup à apprendre là-bas. Après est-ce que je m'y vois tout ma vie ? Non. Euh très honnêtement non. Je pense qu'on a beaucoup à apprendre d'entreprises différentes et de managers différents donc toute ma vie dans la même entreprise non après au sein d'Amazon c'est un peu particulier. Y a beaucoup de business différents, beaucoup d'entité, de départements différents où en faites un job au sein d'un département peut être 100% différent d'un job au sein d'un autre puisque ce sont vraiment des business unites complètement complètement différents. Donc voilà, toute la vie dans la même entreprise non mais quelque temps oui et en changeant de poste et de départements aussi, ça c'est envisageable.

R.K : Parce qu'il y a les possibilités de monter chez Amazon par rapport à ce que vous faites ?

L.S : Oui exactement, ça marche par niveau. En fait, on est embauché à un certain niveau et quand on est promu, on peut atteindre le niveau supérieur et en fait après une fois qu'on a atteint le niveau supérieur donc on peut postuler en interne de nouveau à des jobs de ce niveau-là donc ça peut être dans mon département ça peut être dans un autre ça peut être à l'étranger. En fait soit on accède au niveau supérieur on a vraiment 100% des opportunités

qui sont ouvertes, il suffit simplement de postuler donc c'est une candidature en interne pour au mieux dans le sens on peut se faire recommander par nos managers actuels enfin voilà.

R.K : Et c'est ça qui vous plaît chez Amazon justement ? Parce que vous savez que vous allez pas vous arrêter à juste ce que vous êtes. Mais enfin, ce qui est déjà très bien, je ne dis pas mais dans le sens, vous allez pouvoir aller plus haut quoi, vous savez que sur la suite vous allez pouvoir évoluer !

L.S : Exactement y a ça ! Et y a le fait que je sais que je peux évoluer, qu'une fois que j'ai évolué, je peux changer de position de département plus facilement donc en fait diversifier mon travail de façon totale par rapport à ce que je fais aujourd'hui, c'est plutôt satisfaisant de voir de pouvoir te dire ça quand on évolue dans un job, c'est de se dire quand on est promu on peut aller faire complètement autre chose autre chose au sein de notre boîte.

R.K : Ok, d'accord très bien, ok super ! Et alors si justement Amazon vous plaît mais ce ne sera pas donc pour toute une vie. Alors quand je dis pour toute une vie c'était bien évidemment pas pour les 40 ans de travail mais c'était voilà le coup sur du long terme est-ce que vous avez eu déjà l'idée en tête, vous avez une préférence pour travailler pour une entreprise ou travailler pour développer votre propre entreprise ?

L.S : Alors c'est une idée que j'ai de pouvoir développer ma propre entreprise mais je pense qu'avant ça il faut acquérir un peu de bagage et d'expérience assez solide. Donc je dirais qu'à court terme je préfère me développer au sein même d'une entreprise au sein d'Amazon ou une autre et peut-être dans quelques temps me lancer dans l'autre l'entrepreneuriat c'est pas un projet imminent pour l'instant.

R.K : Ok, d'accord vous voulez d'abord acquérir justement les différentes compétences dans l'entreprise pour après avoir l'entrepreneuriat et connaître un peu tous les tous les modes.

L.S : Oui c'est ça exactement, exactement ! Acquérir des compétences, des styles de travail. Apprendre du management aussi autour et puis voilà être bien conscient des implications qu'il faut faire au départ d'une entreprise donc voilà avancer un petit peu dans la vie pour pouvoir également y repenser ! Donc pas tout de suite.

R.K : Donc ce ne sera pas pour tout de suite. Ok, alors bon avec la période du confinement c'est un peu obligatoire mais est-ce que vous avez une préférence à travailler en équipe ou seule et pourquoi et alors on peut prendre l'exemple par exemple chez Amazon actuellement est-ce que vous travaillez en équipe ou vous avez vos objectifs qui sont individuels ?

L.S : Alors on a enfin, c'est surtout le job qui veut ça qu'en tant que commercial en faisant des sales on a forcément des objectifs et des targets individuelles donc on est tenu de tenir tout simplement par notre travail individuel par contre pour évoluer, pour acquérir les compétences justement dont je parlais tout à l'heure c'est indispensable de le faire par équipe on est aussi évaluée sur des projets des projets qui se font justement par équipe voilà on est obligé de montrer nos compétences sur certains projets qui n'ont rien à voir avec nous avec notre corps job donc avec notre job principal pour lequel on a été embauché. C'est aussi indispensable pour passer au niveau supérieur donc sur tous les projets là c'est indispensable de travailler en équipe. Je suis plus à l'aise, j'aime beaucoup travailler en équipe j'aime l'interaction avec les gens. Je partage des idées et je trouve qu'on avance beaucoup mieux quand on est on est on est une équipe après y a certaines missions qui sont impossibles à faire en équipe donc voilà tout simplement donc on les fait seule. Mais oui j'aime travailler en équipe je trouve que ça apporte une dimension sociale intéressante et souvent les idées sont meilleures.

R.K : Ok d'accord, super ! Oui, c'est en général en plus dans des boîtes comme Amazon je pense, qu'on aime bien travailler enfin on doit avoir un profil qui aime travailler avec d'autres personnes qui sont ouverts à d'autres personnes je pense.

L.S : Exactement, tout à fait ! C'est très, c'est d'ailleurs responsable pour montrer qu'on est apte à passer à la suite mais c'est avoir des références et des commentaires positifs des gens avec lesquels on va travailler c'est ça qui nous permet de passer au niveau supérieur ! Parce qu'évidemment c'est les résultats individuels mais de la même façon que ça compte le feedback des gens avec lesquels on a travaillé en équipe du coup donc c'est très important !

R.K : Ok super ! C'est très intéressant ! Alors on va passer à la 2e étape qui est donc alors je sais qu'actuellement vous êtes pas en recherche de travail, vous êtes en CDI et j'avais cru comprendre au-dessus, plutôt satisfaite pour l'instant et pas prête de partir mais est-ce que ça vous arrive de temps en temps de consulter des annonces de recrutement ? Et si oui, sur quels supports sinon non ça peut être un non aussi, ce n'est pas de souci mais est-ce que par exemple. On va prendre un exemple sur LinkedIn ça vous arrive d'avoir des postes ou des publications sur des annonces de recrutement est-ce que ça vous arrive de regarder en détail ou vous passez ?

L.S : Alors bah du coup, je vais répondre à la question 7 et 8 en même temps en même temps vu que c'est plutôt lié. Ça m'arrive souvent alors je suis pas du tout en recherche active mais

ça m'arrive de regarder ce qui se passe sur LinkedIn pas de façon trop active c'est à dire que je ne vais pas dans la section « recherche d'emploi » et je regarde les offres. Mais les connexions des posts de nombreux articles, de nombreuses offres d'emploi sur certains jobs ça m'arrive de les regarder surtout sur LinkedIn, je consulte aucun autre, aucun autre site pour les emplois. C'est vraiment que par LinkedIn et pour être très honnête les opportunités de jobs ailleurs que dans ma boîte actuelle c'est surtout en étant contacté en fait. C'est des gens dans des boîtes qui consultent mon profil, qui du coup sont intéressés par ce que je fais dans ma vie jusque-là et qu'ils ont une opportunité potentiellement intéressante pour moi de laquelle ils veulent discuter donc ça m'arrive très rarement d'en discuter avec eux parce que je suis pas en recherche active encore ou la boîte est particulièrement intéressante je reste toujours à l'écoute du marché donc ça m'arrive de faire. Alors juste un call mais vraiment par curiosité parce que je ne cherche pas du tout à bouger voilà. Mais c'est vraiment plus juste par curiosité et puis je pense que c'est intéressant de savoir ce qu'on vaut sur le marché, si potentiellement, il faut un jour bouger ou savoir ce qu'on vaut et si on peut prétendre à certains emplois certaines positions, certains salaires.

R.K : Ok, super c'est parfait ! Donc par exemple tout ce qui est les jobs teasers, Indeed ou alors les sites carrières justement des sites d'entreprises par exemple vous les regardez pas puisque vous êtes actuellement CDI, c'est des choses que vous regardez pas du tout.

R.K : Ok.

L.S : Mais parce que c'est pas l'état d'esprit dans lequel je suis. Après quand je serais dans un état d'esprit plus de départ de recherche, ce sera bien sûr que je pourrais aller voir.

R.K : Ok, alors au moment où justement donc entre le moment où vous avez fini votre CDI à Tel-Aviv à partir du stage que vous avez fait et entre ce moment-là et l'arrivée chez Amazon. Comment vous avez fait des recherches, comment ça s'est basé, sur quels critères vous basez vos recherches, est-ce que l'important c'est comme j'ai mis, le salaire, les missions, l'ambiance, les valeurs de l'entreprise les conditions de travail, les témoignages, est-ce que comment ça se passe ?

L.S : Alors je l'ai recherché surtout mon job, c'est un peu plus compliqué parce que je changeais de pays donc il fallait essayer d'estimer ce qu'on pouvait valoir sur le marché français quand on n'avait pas d'expériences professionnelles sur le marché français en tant que CDI. Je faisais toutes mes recherches par LinkedIn et aussi sur des sites comme « Welcome to the jungle »

par exemple mon but était de travailler en start-up, enfin je voulais en start-up et « Welcome to the jungle » recense les start-up.

R.K : Et alors je me permets, pourquoi plus une start-up ? Parce que à voir vous avez travaillé dans un secteur bancaire la BNP qui est quand même une très grosse banque et Sharingbox c'est l'équivalent d'une start-up ou pas ?

L.S : Oui d'une start-up et justement après mon expérience en banque, j'avais envie d'expérimenter une structure un peu plus petite qui a été, j'ai été comblé en rejoignant sharingbox aux États-Unis, ils étaient très peu sur le marché américain. Ils étaient une équipe à peu près 30 40 personnes en France donc l'activité commençait à prendre mais encore pas du tout sur le continent américain donc rentrer dans une très petite équipe, ça permet de prendre des responsabilités plus vite d'être mis sur des missions, d'être très polyvalent puisqu'on fait tout à la fois. J'avais envie de tester une expérience comme celle-là et puis bah j'étais très satisfaite donc après quand je suis partie à Tel Aviv j'ai également poursuivi mon stage de fin d'étude en start-up et puis mon expérience ensuite en CDI à Tel Aviv toujours était dans une autre boîte qui était entre la start-up et la boîte qui commence à être un peu plus importante. On était à peu près 400 voilà donc je me plaisais bien en start-up mais je me suis dit que c'était le moment aussi d'apprendre des gros groupes. Il y a toujours des choses intéressantes à prendre dans ces structures-là, c'est très c'est souvent procédurier et ce sont des bonnes écoles donc je pense que j'étais surtout, mon état d'esprit à ce moment-là, j'avais envie et je suis pas du tout fermé à reprendre en start-up par la suite.

R.K : Et alors Amazon, qu'est-ce qui vous a plu, c'est, puisque vous avez passé, vous êtes passé de start-up à quand même une grosse boîte. Qu'est-ce qui vous a plu ? C'étaient plutôt les missions ou c'étaient plutôt le salaire où c'étaient plutôt, ce que vous avez entendu de comment ça se passe ?

L.S : Alors comme je disais tout à l'heure. Donc, au début, je recherchais surtout enfin un côté start-up parce que je pense que je recherchais une ambiance de travail, un cadre assez petit assez restreint pour pouvoir s'affirmer, prendre des responsabilités, mais pour moi je pense que c'est un critère important, l'ambiance, le cadre de travail. Et après bah j'ai été sur LinkedIn donc vu le poste d'un ancien de mon école qui était graduate deux ans avant moi qui a posté une offre de job chez Amazon, je me suis dit bon bah de toute façon je cherche un job en ce moment, c'est l'occasion de tenter ma chance juste histoire de voir si ça peut fonctionner et que au final un entretien après un autre, je suis allée au bout et ce qui m'a décidé finalement

de prendre l'offre c'est, je pense, un ensemble de choses, des témoignages de gens qui avaient travaillé, je me suis renseignée avant donc j'en ai appelé certains pour être bien sûre de comprendre là où j'allais atterrir, si ça allait me convenir et évidemment le salaire donc ça c'est un aspect qui je pense est important pour tout le monde, en tout cas pour moi il l'est, donc ça a fait partie de mes critères de décision et puis les missions évidemment savoir si ça correspondait bien à ce que j'attendais et ce que je souhaitais apprendre pour me développer, développer mes compétences. Donc je dirais que tout ça, est important pour moi donc les missions, le salaire, l'ambiance et évidemment les valeurs de l'entreprise et les conditions de travail : c'est un tout.

R.K : Donc y a un mélange de tout, de tous ses critères qui ont fait que Amazon vous a tenté ?

L.S : Exactement et je pense aussi peut être que c'est pas précisé là mais je dirais les opportunités et les portes que ça peut m'ouvrir par la suite, je pense que c'est important aussi surtout au début d'une carrière, c'est de faire des choix qui nous permettront par la suite d'avoir de plus grandes opportunités, de choisir ce qu'on veut faire.

R.K : Oui donc de peser, de peser sur le marché du travail, se dire voilà je pars de chez Amazon mais j'étais chez Amazon et on connaît Amazon !

L.S : Exactement et je pense qu'au début d'une carrière, on sait pas trop ce qu'on veut faire par la suite : ça peut être en France comme à l'étranger, j'ai aussi réfléchi comme ça, où je me suis dit de mettre toutes les chances de mon côté pour pouvoir par la suite si dans quelques années je cherche un autre boulot pas en France de pouvoir faire valoir sur mon CV, une entreprise que tout le monde connaît et je me suis dit que voilà, ça faciliterait aussi les choses pour moi par la suite donc ça fait partie de mes décisions.

RK : Et puis si un jour vous êtes amené à vouloir monter votre propre entreprise et ben quand on vous demandera votre parcours vous pourrez dire que vous avez été dans un grand groupe qui vous a permis justement de bien se développer quoi.

L.S : Exactement Exactement !

R.K : Par la suite, alors est-ce que il y a pour faire, un poste, un travail ou une entreprise qui pour vous, serait un idéal de se dire bah vraiment l'idéal, ce serait de travailler alors je vais être un peu dans le cliché mais par exemple, moi l'idéal c'est de travailler chez L'Oréal dans le service justement marketing opérationnel ou des choses comme ça ou alors vous travaillez plutôt dans une vraiment une start-up et de pouvoir être dans ce service-là de management par exemple est-ce qu'il y a quelque chose dans votre tête, vous dites en vrai ça, ça pour moi

ce serait le goal quoi, ce serait le l'idéal pour moi que ce soit une entreprise ou un poste un service dans le service d'une autre ?

L.S : Oui alors pas en termes d'entreprise parce que je pense que je ne pourrais me laisser tenter par plusieurs entreprises. Pas nécessairement une, mais y a pleins de secteurs aujourd'hui qui sont en essor, qui naissent des start-up, de nouvelles entreprises sont super intéressantes donc je ne pense pas une entreprise en particulier. Mais par contre un poste, après je ne sais pas sur quel terme la question est posée c'est plutôt du moyen terme ou du long terme mais je dirais qu'à moyen terme un poste, avoir une équipe à gérer pour avoir des responsabilités de management, j'aimerais donner une dimension un petit peu humaine aussi à mon travail au-delà des objectifs etc de ce qu'il faut prouver. Aussi avoir des équipes à gérer, développer des gens tout cette dimension-là m'intéresse assez donc je dirais un post de lead, de manager d'équipe sur le moyen terme bien évidemment. Et sur le long terme être, bah au mieux, être dirigeant d'une boîte ; CEO, ce genre de poste responsabilisant !

R.K : Ok, je note même temps, alors vous avez répondu à la question suivante puisque vous faites des recherches sur LinkedIn alors oui vous avez un profil si je me trompe pas jusqu'à présent. Et alors est-ce qu'il est à jour est-ce que par exemple si je vais vous sur votre profil je peux voir que vous travaillez actuellement chez Amazon ?

L.S : Oui absolument, tout à fait je mets à jour régulièrement quand j'y vais tous les jours, voir 2-3 fois par jour je reçois mes notifications dessus donc je pense que c'est aussi pour ça que certains recruteurs ou personnes dans les boîtes me contactent et que justement je suis assez présente sur le réseau sans poster pour autant beaucoup je suis là quand même, je like je regarde ce qui se passe, les levées de fonds de certaines start-up, les actualités voilà. Et aussi ma boîte comment ils communiquent, comment ma boîte communique parce que c'est une boîte qui est assez exposée donc du coup c'est toujours intéressant de voir comment tu vois ta propre boîte, post-covid, sur certains sujets, même si on est très au fait dans mon travail au quotidien donc partage et communication qui sont envoyé à l'extérieur et tout s'est toujours bien aussi de voir comment les gens réagissent.

R.K : Donc alors ça répond un peu à la suite de ma question que ce soit d'ailleurs chez Amazon ou dans vos stages est-ce que vous avez vous avez mis en avant ce que vous faisiez sur LinkedIn ? Bah voilà, aujourd'hui j'ai rencontré telle personne ou aujourd'hui on a décidé dans la boîte de faire ça et voilà je le partage que ce soit des quand, je dis missions, que ça va être aussi des actions par exemple il se peut que, je donne un exemple comme ça, ça peut être un peu plus

précis : votre boîte a décidé de faire un after work et ça vous mettez en avant pour montrer l'ambiance de la boîte voilà c'est pour donner un exemple.

L.S : Oui oui ça peut m'arriver, peu importe dans la boîte dans laquelle je suis oui, mais c'est en fait c'est quelque chose que je veux faire c'est mettre en avant les éléments sympas qu'on fait ou que moi je fais personnellement, voilà c'est pour le travail oui ça va oui complètement oui !

R.K : Ok super ! Alors on va passer donc à la suite alors vous avez déjà un peu répondu avec tout ce que vous m'avez dit auparavant mais est-ce que pour vous donc il y a une bonne ambiance dans le travail ? Est-ce que vous êtes satisfaite des conditions ? Alors donc c'est vrai que là avec la situation de confinement, on va mettre ça, on peut mettre entre parenthèse, mais est-ce que vous avez été bien accueillie ? Est-ce que vous avez pu avoir le matériel nécessaire pour développer, acquérir vos objectifs ? Est-ce que voilà, est-ce que tout se passe bien pour l'instant, c'est ça c'est surtout ça est-ce que vous êtes satisfaite de votre travail ?

LS. : Tout à fait oui, oui je confirme ! L'avantage d'une grosse boîte c'est que les procédures sont en place donc y a des nouveaux arrivants de façon assez régulières donc en termes de matériel, en termes de service IT, de personnes qui peuvent nous aider, nous assister sur notre onboarding, sur le début sur tout ça, c'est vraiment très en place donc oui je suis très satisfaite à ce niveau-là. Encore une fois c'est l'avantage enfin je pense aussi de grosses structures qui sont bien en place c'est que tous ces process sont vraiment hyper rodés donc oui je suis très satisfaite à ce niveau-là, l'ambiance aussi est très plaisante, on est tous, dans mon département, on est pour beaucoup très jeune soit sortis d'école soit avec une expérience de 2-3-4-5 ans voilà ça fait que l'ambiance est très satisfaisante on a des équivalent de BDE on va dire dans notre département donc je réponds un peu à la suite puisque ça va avec l'ambiance de travail je vous réponds à la question, Y a des afterworks d'équipe qui sont organisés, des verres informels comme plus formels donc avec tout notre département ; enfin Amazon c'est une très grosse boîte et dans le département Marketplace on est à peu près 80 donc c'est plus gérable d'organiser des activités et on a tous les trimestres des équipes de 4 personnes qui s'occupent de faire un petit peu l'animation au sein de mon département donc en fait ils font tous les mercredis une petite présentation de 30 minutes sur tous les fun facts de la semaine, tout ce qu'il y a de marrant à raconter, ils le mettent dans une présentation, ils se déguisent enfin c'est vraiment le moment super sympa de la semaine. En fait on est tous rassemblés pour notre meeting d'équipe et où ils font leur show comme un BDE en école de commerce

donc c'est super sympa. Le vendredi, pendant une demi-heure en fin de journée, ils font un jeu du vendredi donc c'est souvent des petits moments ludiques où on joue des petits jeux par équipe, histoire de marquer la fin de semaine et à la fin de chaque trimestre, on a une soirée de fin de quarter du coup de fin de trimestre organisé par ce petit, cette petite équipe d'animation et donc ce groupe de quatre personnes change tous les trimestres voilà c'est très sympa. L'ambiance du coup est enfin super agréable, on est dans une ambiance de travail qui est assez exigeante, c'est normal c'est la boîte qui veut ça mais à côté de ça, y a quand même des trucs qui sont mis en place des éléments qui sont mis en place pour divertir les employés et faire en sorte que notre quotidien soit très agréable quoi. Et évidemment ce petit groupe d'animations est supporté par le management et les équipes puisque le budget des soirées etc. est payé par la boîte.

R.K : D'accord et donc avec tout ça, vous participez à tous ces moments que ce soit le mercredi le vendredi toutes ces choses-là vous y participez ?

LS. : Exactement, mercredi c'est notre meeting d'équipe et on parle de l'actualité de tous les nouveaux, toutes les nouvelles, les nouveaux éléments qu'il faut connaître, c'est un meeting professionnel et juste à la fin pendant 20-25 minutes, y a cette équipe-là qui nous fait une petite présentation sympa bah voilà sur ça peut être tout et n'importe quoi n'importe quel thème et en général ils sont déguisés c'est vraiment c'est vraiment marrant !

R.K : La plupart de votre département, la plupart des gens sont des jeunes qui viennent d'écoles de commerce ou pas forcément ?

L.S : Euh pas nécessairement ça peut être école de commerce, école d'ingénieur, y en a qui viennent qui ont fait des masters, des doubles diplômes, c'est assez varié après je pense qu'on est majoritairement école de commerce parce que c'est des jobs qui circulent beaucoup sur notre groupe de l'école et donc au final ils postulent de façon plus nombreux donc forcément on est plus nombreux à être pris avec pour ça que il y a pas mal de gens d'école de commerce.

R.K : Ok, comme ça c'était pour savoir un peu plus comment se faisait le recrutement. Alors est-ce que, je pense que vous avez répondu à la question parce que vous m'avez dit que vous étiez renseigné pour Amazon vous aviez appelé des gens pour justement de témoigner sur leur travail donc je pense que vous trouvez ça utile ?

LS. : Ah oui oui très important ! Je pense que c'est indispensable même je mettrais un point d'honneur. Je pense que personne ne devrait rejoindre une boîte simplement par postuler, être recruté. C'est très important d'avoir les retours de gens qui travaillent, de pouvoir voir ce

qui est bien, qui est moins bien, ce sur quoi ils mettent un accent particulier ; pour moi c'est indispensable de le faire à chaque fois !

R.K : Ok, donc très très attention à ça et alors est-ce que vous vous justement en retour vous serez prêt à le faire justement pour lui alors pour le faire au sein de la boîte ? C'est-à-dire à l'intérieur de la boîte, un témoignage de profil, témoin d'un profil et ça pourrait être vous ou alors aussi au niveau externe vous serez partant que, on va dire que le public extérieur, la cible d'extérieur donc là on va prendre l'exemple d'Amazon pour ceux qui cherchent à candidater chez Amazon ça vous dérangerait pas ?

L.S : Non pas du tout ! Au contraire moi je serais complètement partante pour le faire d'ailleurs c'est un peu le cas quand c'est pas public mais quand on me contacte sur LinkedIn pour me demander justement de parler donc de mon expérience au sein d'Amazon qui sont dans un process de recrutement ou qu'ils ont des questions sur le processus ce genre de chose, je le fais toujours parce que moi je considère, j'apprécierai qu'on le fasse pour moi aussi si je suis à un moment, et que je l'ai été d'ailleurs, j'apprécie quand on me répond donc je réponds aux gens qui me demandent.

R.K : Ok, super alors bon je pense que vous vous êtes douté mais toutes ces questions ça amène justement à un thème qui est donc assez général mais qui est la marque employeur. Alors avant de d'expliquer ou peut-être même vous avez déjà définition, est-ce que vous avez déjà entendu parler donc de la marque employeur ? Alors quand on dit marque employeur ça peut être aussi la marque collaborateur où on dit ça en anglais parce que c'est plus simple employé en termes anglais je pense même chez Amazon c'est l'employer branding, est-ce que vous avez déjà entendu parler ? Si oui, quand ? Si non, il n'y a pas de souci !

L.S : Alors oui j'en ai entendu parler. Euh d'ailleurs pour être très honnête, plus le terme en anglais qu'en français du coup, oui, employer branding donc du coup on a un projet dans notre département, une personne qui s'occupe de ça justement de faire des actions pour développer la marque employeur mais le terme en français est peut-être moins répandu, en tout cas moi je l'avais pas entendue comme ça, oui, du coup j'ai une idée de ce que c'est, une définition précise, je pourrais pas dire mais j'ai l'idée derrière de tout ce que ça devrait représenté.

R.K : Ok, alors justement est-ce que vous pourriez avec quelques mots hein, c'est l'équivalent d'une phrase, me dire juste que vous, ce que vous entendez donc par employer branding ? Justement on va mettre utiliser le terme en anglais.

L.S : Je dirais, que c'est des actions ou des événements ou des actions menées donc par une entreprise pour accroître la visibilité d'entreprise et puis pour la faire connaître, euh aux yeux d'une plus grande audience évidemment là, faire connaître de façon positive, je pense que c'est ça, c'est comme une campagne de marketing mais pour la marque.

R.K : C'est tout simplement, ça le terme employer branding, c'est vraiment un mélange des deux services, du service marketing et service RH puisqu'en fait au préalable on fait des études de marché donc la stratégie marketing mais on applique ça sur le côté RH donc on va utiliser des actions des moyens des outils qui sont ciblés mais plutôt RH et alors, ça peut être la marque employeur ça peut être utilisé comme en interne. Donc par exemple, vous vous êtes au service sales si je me trompe pas et on peut dire, bah voilà découvrir un métier d'un autre donc ça pourrait être aussi pour découvrir un métier par exemple, d'un coursier d'Amazon parce que on connaît pas forcément ses habitudes, sa journée type. Donc ça peut être intéressant aussi de faire connaître d'autres métiers à l'intérieur mais c'est vrai que la plupart du temps c'est utilisé pour l'extérieur et pour donner de la visibilité en plus, outre sur les candidatures sur des valeurs aussi une entreprise qu'elle mène.

L.S : Et alors petite question du coup, on utilise le même terme pour les campagnes internes et externes et ça s'appelle marque employeur ?

R.K : Alors c'est vraiment très, alors la marque employeur au niveau interne qu'on va plutôt appeler ça de la marque collaborateur puisqu'en fait on considère que tout le monde participe. Rien que vous quand vous témoignez auprès de personne qui vous appelle justement pour dire, bah j'ai candidaté pour Amazon, j'ai une offre d'Amazon qu'est-ce que vous en pensez, quand on vous parle, typiquement sans se rendre compte c'est une action de marque employeur parce qu'en fait vous mettez en avant la boîte et comme vous êtes satisfaite de la boîte vous allez en parler en bien. Donc vous allez dire les qualités et les défauts les plus et les moins bien évidemment ça peut pas être parfait, mais vous allez être transparente et la marque employeur qui est le plus demandé au sein des entreprises c'est vraiment d'être authentique et limite transparente. C'est à dire de dire, ça c'est bien ça c'est moins bien mais être vraiment transparent pour pouvoir outre que ce soit le recruteur qui va en parler bah ça va être un salarié typiquement qui va raconter donc ça c'est vraiment c'est typiquement une des action- là. C'est une des choses qui permet justement à l'entreprise de se faire encore plus connaître et voilà quoi c'est ça !

L.S : D'accord.

R.K : Je crois que j'ai répondu à votre question ! La marque employeur aussi en interne ça va lier aussi la communication interne, parce que je pense que vous devez recevoir typiquement des mails pour dire comment ça s'est passé cette semaine, le chiffre il a monté, il a baissé dans tel service on a reçu des nouveaux clients ou des choses comme ça, bah typiquement ça aussi ça va vous aider à dire bah voilà ma boîte elle monte bien je suis fière et ça ça peut être aussi une action euh marque employeur mais c'est vrai que le mot marque employeur, il est très, on va dire même employer branding c'est vraiment très général et ça touche à beaucoup de choses mais ça peut toucher en interne comme en externe.

L.S : Très bien voilà !

R.K : Alors par la suite, savez-vous que les entreprises organisent des campagnes, des opérations pour recruter alors votre génération, je parle de votre génération donc c'est la génération Y euh est-ce que par exemple vous savez, y a des hackathons, il y a des portes ouvertes, des entreprises justement un samedi par exemple, au lieu d'aller dans un lycée pour aller voir les portes ouvertes bah ça peut être aussi une entreprise qui décide d'ouvrir ses portes pour montrer comment ça se passe comment sont les lieux parce que c'est important aussi de de se visualiser dans un bureau de savoir si c'est en openspace, si chacun a son bureau, si on a sa place à attribuer ou si c'est, si c'est chacun bien comme il veut comme, il peut donc voilà est-ce que vous saviez que, ça s'organise comment ça se fait quoi ?

L.S : Oui tout à fait oui c'était très courant et je suis familière avec ce genre de pratiques des entreprises ! Ou alors le public qui vient voir comment sont les bureaux ; on a un jour comme ça chez Amazon qui s'appelle Familyday, les familles peuvent venir bon après c'est pour des enfants donc on peut pas tout ouvrir mais pour montrer que le travail est fait en interne, pour que les salariés se sentent bien, que de temps en temps les familles peuvent venir, peuvent apporter, peuvent plutôt pour Halloween ce genre de choses et oui l'extérieur aussi je suis au fait que les entreprises gèrent ce genre d'évènements concernant mon entreprise à moi. Je sais que de temps en temps ils se rendent sur des campus d'école par exemple donc je pense que ça fait partie d'une action marque employeur tout simplement comme la marque Amazon met en avant et essayer de recruter de recruter de façon-là. Je pense, corrigez-moi, si c'est pas le cas, mais que ça fait partie d'une campagne de marque employeur ?

R.K : Oui, tout à fait, ça peut être aussi des afterworks, les entreprises décident, elle doit je sais pas recruter des personnes et elles décident justement, au lieu de se voir dans un cadre de l'entreprise, se voir à l'extérieur pour casser cette barrière de « vous venez chez moi », non

on va se retrouver dans un lieu neutre et on va pouvoir discuter ensemble comme des speed-dating quoi. C'est des choses comme ça où en fait se présentant en quelques minutes auprès d'une entreprise ou alors l'entreprise se présente envers les candidats aussi et ça c'est quelque chose qui commence à se développer de plus en plus pour, euh ouais, pour enlever ce recrutement dans une entreprise on est face à face là il fait autour d'un verre !

L.S : Pour casser la barrière formelle !

R.K : Voilà c'est ça, le côté aussi supérieur-inférieur, je viens dans l'entreprise donc ça commence à se faire alors c'est pas totalement développé mais ça, petit à petit et c'est vrai que il y a des résultats et qui sont en général bons !

L.S : Moi en tant que génération Y, je suis sensible à ces choses-là et c'est toujours bien de voir son entreprise faire des efforts justement pour casser un peu ces codes et faire en sorte que tout le monde se sente bien je pense que les gens sont plus à l'aise c'est une bonne idée pour recruter les gens de notre génération !

L.S : Parce que je pense que vous avez aussi dans vos recrutements vous avez pu avoir dans les recrutements c'est qu'on privilégie de plus en plus sur l'humain et non forcément ses compétences et connaissances parce qu'on considère que ça va se déployer au fur à mesure de son travail, qu'il l'aura dans l'entreprise mais par contre le comportement humain, dans une start-up je pense que vous devez avoir un caractère qui fait que vous êtes ouvert aux autres discuter avec les autres travailler en équipe c'est très important. Je pense que vous avez dû voir même chez Amazon puisque vous travaillez quand même dans un service vous devez être amené à discuter avec les gens à partager à mettre en place des projets tout simplement je pense que c'est important pour vous

L.S : Ouais exactement, et puis même de par notre position intrinsèque qui est de sales donc il faut être plus ouvert, il faut être commercial, il faut savoir vendre quelque chose à quelqu'un avec lequel on n'est pas familier au départ donc ce qui est testé dans nos entretiens, c'est à dire comment ça se passe avec la personne en face de nous, pas nécessairement que sur des tests de compétences pratiques donc oui au sein même de mes entretiens j'ai pu le remarquer ils y avaient certaines conversations qui étaient surtout axées sur le courant et tout simplement, si je peux dire ça comme ça, sur le courant, comment ça se passe avec la personne et pas forcément avec le département ressources humaines avec des managers qui testent les équipes.

R.K : Ah oui c'est exactement ça ! c'est ce qui se fait de plus en plus par rapport à, j'ai pu justement interviewé 2 personnes qui travaillent dans ce domaine-là et on remarque de plus en plus que outre les connaissances, de voir la personne comment elle se comporte comment elle est et ce qu'elle sera favorable aussi à l'atmosphère de l'entreprise voilà.

L.S : C'est très important de tester l'adaptabilité des gens !

R.K : Et alors est-ce que vous vous êtes sensible à ces des campagnes de recrutement quand elles mettent en avant leurs valeurs et leurs engagements ? Ça peut être alors, prenons un exemple des grandes surfaces des grands supermarchés, qui mettent en valeur les agriculteurs français qui privilégient de mettre en avant des produits français, plutôt que des pays étrangers donc travailler aussi sur le commerce équitable, le développement durable, écologie, toutes ces choses-là vous êtes sensible ou pas ?

L.S : Oui !

R.K : Ça c'est plutôt personnel on va dire ce n'est pas par rapport à la boîte, c'est vous.

L.S : Oui moi en général oui, c'est quelque chose qui m'intéresse. Je trouve ça intéressant que les boîtes mettent en avant ce genre de valeur et on va pas se mentir ce sont des valeurs dont l'importance croie avec les années et surtout parce que, si c'est votre travail de mémoire se concentre sur nous comment, la génération Y aujourd'hui favorise ces entreprises qu'elle cible et là où elle a envie de travailler, c'est aussi par les valeurs des entreprises qu'on cible donc je pense que c'est très bien communiquer là-dessus et surtout notre génération aujourd'hui je pense qu'elle accorde particulièrement à ce genre de valeur typiquement le développement durable, la RSE, commerce équitable, toutes les valeurs nobles on va dire d'une entreprise c'est bien que ce soit mis en avant ça nous intéresse pour beaucoup parce que je pense aujourd'hui la tendance pas connoté négativement mais la tendance est de travailler pour une entreprise qui fait bien et qui a du sens, on voudrait que notre travail ait du sens et après c'est mon point de vue je pense qu'il est partagé par beaucoup parce que quand je discute autour de moi avec des gens de ma génération les promotions de l'école etc, on se pose des questions sur comment est-ce que votre travail contribue au bien commun, même à petite échelle juste comment est-ce que qu'on peut faire en sorte pour notre quotidien professionnel.

R.K : C'est des enjeux qui sont de plus en plus travailler au sein des boîtes surtout des grandes boîtes et sachant qu'elle veut recruter en masse par rapport à une époque où on va dire la génération de nos parents qui cherchent un travail pour le salaire et ça s'est arrêté là.

L.S : Et c'était surtout pour rester dans la même boîte un bon moment.

R.K : Voilà c'est ça, alors après c'est toute la question la marque employeur, un des objectifs donc c'est de recruter mais aussi fidéliser de dire voilà on va travailler avec lui, on va lui donner des formations, on va le former mais à la suite il va falloir qu'il reste donc ça aussi, c'est un enjeu qu'on a dans le terme employer branding qui est vraiment encore une fois très général. Et alors justement euh est-ce que toutes ces entreprises qui mettent en valeur leurs engagements, leurs valeurs est-ce que vous c'est important, ça permet comment dire ça aide justement pour les recrutements pour les candidatures est ce que vous dites bah voilà cette entreprise, elle fait vachement attention à ça, Ah bah ouais pourquoi pas travailler chez elle quoi ?

L.S : Oui complètement moi je pense que c'est très important de focaliser une partie de travail de recrutement là-dessus parce qu'au final on est très sensible notre génération à ce genre de communication donc je pense oui que ça aide beaucoup pour recruter et je pourrais être influencé par une campagne de marque employeur complètement !

R.K : Ok, d'accord et vous pensez que ça peut changer aussi l'image qu'on a de l'entreprise ça peut lui de transformer son image, sa notoriété en quelque chose de positif ?

L.S : Ça y contribue en tout cas, parce que je pense qu'il y a des gens qui ont des idées arrêtées mais ça contribue en tout cas, ça rend curieux.

R.K : On a envie d'en savoir plus !

L.S : Exactement !

R.K : Et alors bah justement on va reprendre le côté humain donc ça peut être on a pu voir enfin je pense que vous avez pu voir sur même aux arrêts de bus, aux arrêts de métro un peu partout on a souvent mis en avant une personne avec son nom et sa profession d'une entreprise et elle témoigne est-ce que vous pensez que ça peut avoir un impact. Est-ce que vous vous dites voilà donc je sais que souvent ça se fait pour les banques, vous vous dites ah elle a des missions, des responsabilités elle a l'air d'être satisfaite rien qu'avec une affiche, ah bah je pourrais m'intéresser une fois à cette boîte parce que ça vous parle ou moins justement ?

L.S : Oui oui complètement, moins peut-être sur une affiche parce que tout le monde sourit donc on peut pas vraiment capté si la personne est satisfaite ou pas, enfin ça reste de la pub mais par contre sur des témoignages vidéo que quelqu'un qui dans une interview témoigne sur les conditions de travail sur le fait qu'elle se sente bien que ça lui permette d'équilibrer sa

vie privée professionnelle, ce genre d'éléments oui c'est satisfaisant à entendre dans des témoignages d'employés par exemple. Oui complètement

R.K : Ok

L.S : Après par que ça non plus parce que quand on cherche un job, on veut être aussi satisfait du niveau professionnel. Ce qu'on va chercher dans cette boîte, ce genre de chose que ça fasse partie du truc oui je suis favorable et je pense que ça peut que ça peut avoir un impact !

R.K : Ok, d'accord bon bah alors toutes ces actions typiquement c'est des actions employer branding vraiment c'est vraiment et en fait, on a remarqué dans les campagnes de recrutement c'est que plus vous mettez l'humain plus ça devient réaliste et plus on se dit ah bah ça pourrait être moi à la place et donc ça aide beaucoup à imaginer comment on pourrait se voir dans l'entreprise.

L.S : Tu vois par exemple, pardon vous voyez je ne sais pas si ça peut aider dans votre travail mais je sais que nous en tout cas au sein de mon entreprise puisqu'au final c'est ce que je connais de mieux mais depuis quelques semaines c'est très récent c'est quelqu'un au sein de mon département qui a travaillé sur le projet, on est présent sur Welcome to the jungle, plateforme de recensement de start-up et d'entreprise où il y a un très fort trafic pour les gens qui recherchent du travail. Avant, Amazon n'était pas présente et sur cette plateforme là il y a des témoignages, je crois qu'il y en a 4-5 selon les jobs, de témoignages de gens qui travaillent dans l'entreprise donc qui sont filmés, ils sont venus dans nos locaux il y a quelques semaines pour venir faire justement ces vidéos-là, pour prendre des photos pour tâter un petit peu l'ambiance d'une journée au sein de notre département, pour qu'on soit sur cette plateforme-là donc c'est typiquement une action employer branding par Amazon qui était pas présent sur cette plateforme. Et en fait l'idée derrière ça, était de casser un petit peu le recrutement formel qui existe que sur la plateforme d'Amazon et uniquement via les groupes écoles de commerce vu que ce site-là est un peu plus, qui est populaire aussi des jeunes actifs qui sortent d'école donc ça rentrait totalement dedans et c'était la première fois qu'on avait des vidéos de témoignages de gens qui travaillent au sein de notre entreprise, qui mettent en avant justement l'ambiance, les missions etc. Donc c'est tout nouveau, ils mettent l'accent dessus.

R.K : Ah oui tout à fait et puis euh j'avais pu voir une fois sur dans Le Monde le magazine qu'Amazon avait fait une affiche mais d'une simplicité mais qui voulait tout dire en disant qu'en cette période de confinement ils rassuraient en même temps ses collaborateurs mais

en même temps ses clients, c'est-à-dire ses clients en disant que le maintien des livraisons continuait mais le maintien des collaborateurs en disant bah voilà euh on va fournir des masques, du gel hydroalcoolique, des gants justement pour être au maximum, de pouvoir continuer l'activité d'Amazon tout en protégeant ses collaborateurs et c'est vrai que souvent euh la marque employeur rejoint souvent l'image de marque parce que c'est un des pôles de l'image de marque, c'est très important de mettre en lien les deux parce qu'au final ça va dans les deux sens que si on est satisfait, y a souvent les questions est-ce que l'expérience client et l'expérience collaborateur c'est la même chose au final et on se rend compte que au final, c'est exactement pareil parce que quelqu'un qui est satisfait va être fidèle à l'entreprise que ce soit pour y travailler ou pour acheter consommer dans l'entreprise. Voilà alors justement on va on va faire par rapport à cette période qui est assez compliqué, est-ce que comme vous regardez de temps en temps LinkedIn ? Ou alors vous regardez aussi aux infos les entreprises qui justement font des actions en cette période de confinement pour créer des masques pour prendre totalement une autre activité, pour les agriculteurs, justement de pouvoir consommer plus français ? Est-ce que vous êtes sensible à ces choses-là vous vous dire ah cette entreprise ah bah c'est super on peut voir les vraies entreprises en cette période de confinement qui font vraiment des actions ?

L.S : Oui complètement ça attire mon attention et en général je lis toujours les articles jusqu'au bout enfin l'une des premières en tout cas c'était l'Oréal qui a remplacé des usines de création de parfums à la production de gel hydroalcoolique donc ça c'est du bon buzz, des articles qui sont mis en avant pour montrer que voilà ces entreprises-là participent au bien commun et à la santé nationale donc oui je suis sensible à ce genre de nouvelles. Et du coup on garde en tête, on se dit que l'entreprise a fait ça donc oui complètement et c'est bien de communiquer là-dessus, c'est leur but aussi c'est de montrer que voilà au-delà de faire une bonne action, ils montrent qu'ils sont sensibles aux valeurs de santé.

R.K : Ah oui tout à fait ! C'est ça leur permet une notoriété et ça permet aussi d'avoir tout simplement les deux objectifs : la notoriété et une image positive. Ça va dans les deux sens. Ok, super alors ça fait beaucoup de choses donc c'est trop bien. Alors par mail je vous ai envoyé 10 minutes avant l'entretien et c'était voulu, de vous envoyer une affiche alors je ne sais pas si vous l'avez sous les yeux, vous pouvez l'avoir sous les yeux. Alors c'est je pense, que vous avez dû voir un petit peu donc c'est 5 affiches mais qui regroupe toujours la même chose donc c'est l'entreprise enfin c'est l'Armée de Terre qui recrute chaque année au moins 15 000

postes et elle a beaucoup de mal à recruter justement et euh ça nous arrive, je pense, de les voir en vidéo à la télé en publicité sur internet ou encore en affiche à l'extérieur donc on met toujours en avant l'humain au sein de l'Armée de Terre, on voit un peu, comment dire, ses ambitions, ses objectifs et en fait pourquoi je l'ai envoyé 10 minutes avant c'était pour que vous ayez en fait pas à réfléchir sur ce que vous allez dire là-dessus pour être spontané et pour voir l'impact que ça a sur vous et déjà l'image que vous avez de l'Armée de Terre à la base. Est-ce que ces affiches vont vous permettent de changer d'image sur l'Armée de terre ? Alors je ne pense pas me tromper sur le fait que vous comptez pas travailler à l'Armée de Terre mais au moins est-ce que ça vous ça vous impacte ? est-ce que vous avez arrêté là-dessus ? est-ce que vous êtes intéressé par en savoir plus pas forcément pour candidater mais est-ce que ça vous intéresse ? Est-ce que vous êtes sensible à ce genre de campagne ? Est-ce que ça vous parle ? Voilà c'est un peu parlé un peu par rapport à ces affiches qu'est-ce que ça voilà tout simplement.

L.S : Je trouve que c'est assez réussi, c'est très percutant, évidemment j'ai pas de projets de m'investir dans l'Armée de Terre mais je trouve que leur campagne de publicité et marketing et du coup marque employeur sont très percutantes, leurs spots télés aussi. En général leurs pubs sont très prenantes, on les regarde jusqu'au bout et je trouve que dans toute leur communication et leur pub, leur support marketing mettent en parallèle la mission et les opportunités de carrière derrière parce que je trouve ça pas mal parce qu'au final, c'est un peu ce qu'on recherche tous donc c'est sûrement une bonne idée pour recruter des gens. On a en quelques mots sur une affiche ce pourquoi on postulerait potentiellement est-ce que ça pourrait, enfin on nous dit que ça nous apporterait une expérience de carrière pour la suite donc je trouve ça assez percutant !

R.K : Super donc ça vous parle.

L.S : Oui ça me parle. Alors que je suis pas du tout intéressée par l'aspect militaire mais oui ça me parle, je trouve toujours bien leurs pubs !

R.K : Oui c'est ça ! C'est la publicité, c'est tout simplement une publicité parce que moi alors au niveau de mon travail j'ai pu travailler avec l'Armée de Terre au secteur Est, justement au niveau des ressources humaines donc le côté marketing opérationnel et c'est vrai qu'ils ont énormément de mal à recruter et des affiches comme ça je trouve que c'est vachement impactant et pour en fait c'est pour montrer que un secteur qui nous intéresse, pas du tout de base, auquel on ne se renseigne pas, de voir des affiches comme ça rien que dans la tête,

on s'en souviendra et quand on parlera de l'Armée de Terre, on se souviendra de ces affiches qui ont un fort impact comme vous avez dit qui sont percutantes pour justement mettre en avant l'humain et montrer les possibilités et les carrières qu'on peut avoir à l'Armée de Terre et c'est pas juste être sur le terrain et être avec une arme, mais c'est aussi tout derrière plein de services et pleins de missions.

L.S : Exactement donc je pense que c'est très réussi pour attiser la curiosité pour ceux qui sont un petit peu intéressé, curieux, ça peut les amener à se renseigner davantage !

R.K : C'est super ! Bon écoutez, vous m'aimez quand même donner pas mal de renseignements c'est super et puis par rapport à votre profil donc de la génération Y, euh ça rejoint un peu ce que j'avais trouvé et collecter donc merci beaucoup alors je vous tiendrais au courant de la suite si vous êtes intéressé par lire mon mémoire, je vous l'enverrais...

L.S : Bien sûr, bien évidemment !

R.K : Bien évidemment ce sera noté, euh si c'est toujours bon pour vous ce sera en annexe votre interview avec moi ! Mais voilà c'est super et puis merci beaucoup en tout cas !

L.S : Et bah avec grand plaisir et je serais ravie de lire ce travail une fois que ce sera achevé !

R.K : Ok, très bien, je me chargerai de de vous le transférer ! Super merci beaucoup en tout cas !

L.S : Avec plaisir !