

h e g

Haute école de gestion
Genève

La digitalisation dans le domaine de marketing RH

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Marya RASHIDI

Conseiller au travail de Bachelor :

Nathalie JUNOD, maître d'enseignement HES

Genève, le 13 juillet

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

(Source : Ramener l'humain dans le digital, 2022)

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant-e atteste avoir réalisé seul-e le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. Il ou elle atteste par ailleurs que le travail rendu est le fruit de sa réflexion personnelle et a été rédigé de manière autonome. Ce travail a, en outre, été soumis pour analyse par le logiciel de détection de plagiat préconisé par la filière.

L'étudiant-e accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur-e, ni celle du ou de la conseiller-ère au travail de Bachelor, celle du juré-e ou celle de la HEG.

Remerciements

Toute d'abord, je tiens à remercier ma conseillère Madame Nathalie Junod pour son accompagnement tout au long de mon travail de Bachelor.

Ensuite, je remercie également tous les professionnels qui ont pris le temps de répondre à mes questions lors des interviews et les personnes qui ont pris le temps de répondre à mon sondage.

Puis, je remercie Madame X pour la relecture de mon travail de Bachelor, les corrections de fautes d'orthographe et également ses conseils.

De plus, j'aimerais remercier mes parents et ma sœur pour m'avoir soutenu moralement tout au long de la réalisation de ce travail, ayant traversé une année difficile. Sans eux, cela n'aurait pas été possible.

Chacune des personnes mentionnées a apporté sa contribution et m'a soutenu(e) tout au long de mes études en m'aidant à compléter ce travail de fin d'études.

Résumé

La digitalisation a provoqué un changement significatif à la fois en interne et en externe dans le domaine des ressources humaines et plus particulièrement sur les enjeux de marketing RH. Les impacts se font ressentir dans le recrutement, la gestion des données, la marque employeur et la formation tant pour les collaborateurs internes qu'externes. Au niveau des données, il est essentiel de les stocker dans des Clouds ou des SaaS pour faciliter le partage et l'accès, tout en respectant les démarches digitales telles que les signatures électroniques ou les fiches de paie électroniques, en accord avec la démarche RSE de l'entreprise.

La marque employeur et le recrutement est grandement influencé par la digitalisation, notamment par le biais des annonces sur les réseaux sociaux qui sont largement consultés par les candidats potentiels. La marque employeur et l'image transmise via les plateformes numériques permettent aux recruteurs spécialisés en marketing RH d'atteindre un plus grand nombre de candidats potentiels talentueux. De plus, le recrutement à distance et la gestion des candidatures par l'intelligence artificielle ont évolué grâce à la digitalisation.

Au sein de l'entreprise, la digitalisation a également impacté l'engagement des collaborateurs et la communication. Elle a permis la mise en place de formations à distance et d'e-learning, offrant ainsi aux collaborateurs la possibilité de se former et de mettre à jours leurs compétences.

En conclusion, la digitalisation occupe une place centrale dans le domaine des ressources humaines, en particulier dans le marketing RH qui vise à attirer, fidéliser et recruter des candidats potentiels. Les enjeux principaux de différenciation, d'attractivité et de fidélisation ont été fortement impactés par la digitalisation. Les recommandations qui en découlent mettent en avant l'importance de renforcer la présence en ligne de la marque employeur, d'améliorer la communication interne et d'impliquer activement les collaborateurs dans la transformation digitale. Ces mesures favorisent l'attractivité de l'entreprise, renforcent sa position concurrentielle et assurent la satisfaction des collaborateurs et des candidats potentiels.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Résumé.....	iii
Liste des figures	vi
1. Introduction	1
2. Contexte.....	3
3. Problématique	4
4. Méthodologie.....	6
4.1 Qu'est-ce que le marketing ?.....	8
4.2 Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?.....	12
4.3 Qu'est-ce que le marketing RH ?.....	15
4.3.1 Les objectifs du marketing RH.....	18
4.3.2 Les enjeux principaux du marketing RH	19
4.3.3 Les différentes étapes du marketing RH.....	21
4.3.4 Les outils de marketing RH	22
5. La digitalisation.....	25
5.1 La définition et les enjeux de la digitalisation.....	25
5.2 Les outils de la digitalisation.....	27
6. L'impact de la digitalisation dans le marketing RH.....	30
6.1 L'influence de la numérisation sur la marque employeur	30
6.1.1 Un pilier du marketing RH : la marque employeur	30
6.1.2 Se différencier des concurrents en créant une marque employeur	32
6.1.3 Gestion de E-réputation de l'employeur.....	34
6.1.4 Les différentes canaux de communication.....	36
6.1.5 Les différentes générations	38
6.2 L'impact de la digitalisation dans la gestion et l'acquisition des talents.....	44
6.2.1 L'inbound recruitment.....	44
6.2.2 Attraction, intégration, et fidélisation des profils talentueux.....	45
6.2.3 Les différentes outils digitaux permettant la gestion et acquisition des talents	48
6.3 Les changements dûs à la digitalisation à l'interne.....	52
6.3.1 L'intégration et fidélisation des collaborateurs	52
6.3.2 Les indicateurs digitaux pour mesurer les performances à l'interne.....	55
6.3.3 Transformation des collaborateurs en ambassadeur	56
6.3.4 Les nouveaux postes et formations créés par l'évolution digital sur les Ressources Humaines	58
7. Hypothèse de recherche.....	61

8. Analyse et synthèse des hypothèses.....	61
8.1 Hypothèse 1.....	62
8.2 Hypothèse 2.....	64
8.3 Hypothèse 3.....	66
8.4 Hypothèse 4.....	68
9. Recommandations	69
9.1 Recommandation hypothèse 1.....	69
9.2 Recommandation hypothèse 2.....	70
9.3 Recommandation hypothèse 3.....	71
9.4 Recommandation hypothèse 4.....	72
10. Conclusion.....	73
Bibliographie.....	74
Annexe 1 : Interview avec Madame Marion CHEVALIER, spécialiste RH en recrutement et mobilité chez HUG Genève	84
Annexe 2 : Interview avec Madame Blérina BUJUPAJ, Partenaire RH chez PHIDA	91
Annexe 3 : Interview avec Madame Alycia COUVREU, conseillère spécialiste en recrutement chez Banque Cantonale Vaudoise	95
Annexe 4 : Interview avec Madame Béatrice VIGIER, HR Business Partner chez Mazars.....	98
Annexe 5 : Interview avec Madame X, spécialiste RH en recrutement chez entreprise X.....	101
Annexe 6 : Questions du sondage quantitatif.....	104
Annexe 7 : Résultats du sondage quantitatif	110

Liste des figures

Figure 1 : Modèle schématique de la démarche marketing....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 2 : Les trois pôles de fonction RH.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 3 : Les liens entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines..	Erreur ! Signet non défini.
Figure 4 : Le marketing RH repose sur les quatre piliers fondamentaux du marketing mix	Erreur ! Signet non défini.
Figure 5 : L'application des principes du marketing au marketing RH.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 6 : Les 4 étapes principales distinctes du marketing RH.....	21
Figure 7 : Les 6 dimensions de QVT	24
Figure 8 : Les éléments essentiels de l'image employeur en diamant	Erreur ! Signet non défini.
Figure 9 : Population active sur le marché du travail en Suisse	Erreur ! Signet non défini.
Figure 10 : Compétences numériques selon l'âge en Suisse en 2021	Erreur ! Signet non défini.
Figure 11 : Retour au bureau à plein temps, quelle est la réponse des générations ?	Erreur ! Signet non défini.
Figure 12 : Motifs de démission.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 13 : Les 4 étapes d'inbound recruitment.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 14 : Les 4 étapes lors de l'expérience candidat	Erreur ! Signet non défini.
Figure 15 : Talent management system.....	Erreur ! Signet non défini.

1. Introduction

Le début des années 1990 a été marqué par l'évolution des technologies. La mondialisation de l'économie et l'organisation au sein des entreprises ont connu d'importants bouleversements par ce biais.

« L'innovation technologique serait-elle alors redevenue un symbole de modernité, de mouvement nécessaire par rapport à des traditions et pratiques ancrés dans le passé ?.. » (N'Goala, Gilles, 2023, p.4)

Avec l'innovation des nouvelles technologies, le milieu de marketing a été particulièrement touché, car nous nous appuyons davantage sur nos écrans que sur les articles de presse. En effet, les ressources humaines n'étaient pas loin d'être la cible. Ainsi, la convergence entre les ressources humaines, les outils, les techniques et le concept de marketing a permis aux entreprises d'avoir un positionnement sur le marché et aux yeux des potentiels collaborateurs.

Le marketing est perçu comme l'utilisation de différentes techniques mises en place après l'analyse des besoins des consommateurs dans le but d'attirer et d'influencer leur comportement. On qualifie parfois cela de « *manipulation* », il s'agit d'inciter les consommateurs à acheter un produit ou un service qui a été promu. En revanche, les ressources humaines consistent à placer le « *capital humain* » au centre d'une entreprise. De nombreux aspects humains sont traités pour assurer le bon fonctionnement des entreprises. Le capital humain englobe les domaines suivants : le recrutement, la formation, la gestion de la performance, la rémunération, les relations avec les employés, l'administration du personnel, la santé et la sécurité au travail et bien d'autres encore.

Lorsque l'on aborde la fusion entre les ressources humaines à travers les stratégies de 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, vendre, fidéliser et se renouveler.* » (S.Panczuk, S.Point, 2008, p.4)

Le marketing RH a pour rôle de promouvoir l'image d'une entreprise auprès de sa cible : les employés, les candidats, ou encore les collaborateurs. En d'autres termes, nous pouvons distinguer que l'image (produit) ici est l'employeur et les clients, les candidats, sont les employés ou collaborateurs.

La digitalisation est un phénomène qui touche tous les domaines, activités et entreprises, que ce soit dans la santé, le commerce ou d'autres secteurs. Dans le monde d'aujourd'hui tout est digitalisé, donc les employeurs doivent s'adapter aux nouvelles technologies, aux nouveaux outils et aux nouveaux modes de travail. Ainsi, ce travail de Bachelor consiste tout d'abord à définir le lien entre le marketing et les ressources humaines et comment la digitalisation et les nouvelles technologies jouent un rôle dans enjeux de marketing RH.

2. Contexte

À l'ère numérique en constante évolution, les entreprises sont confrontées à des défis et à des opportunités uniques pour attirer, recruter et fidéliser les talents. Cette recherche vise à exposer la façon dont la digitalisation a remodelé les pratiques traditionnelles du marketing RH et à en définir les enjeux résultants.

Le paysage actuel de marketing RH est fortement influencé par les nouvelles technologies et les plateformes numériques, qui offrent des possibilités sans précédent pour interagir avec les candidats et les collaborateurs potentiels. L'objectif de cette étude est donc d'analyser comment les entreprises utilisent les outils et les stratégies numériques pour renforcer leur marque employeur, attirer des talents et créer une expérience candidat engageante.

En se basant sur des recherches approfondies et des études de cas, cette étude explorera différentes dimensions de la digitalisation dans le marketing RH. Elle examinera comment les pratiques telles que l'utilisation des réseaux sociaux en ligne ou l'analyse des données l'approche des entreprises en matière de stratégies de gestion des candidats et des talents.

En identifiant les opportunités, les défis et les meilleures pratiques liées à l'impact de la digitalisation sur le marketing RH, cette recherche contribuera à une meilleure compréhension des enjeux clés auxquels les professionnels des RH sont confrontés dans un environnement en constante évolution. Les résultats de cette étude offriront des perspectives précieuses et des recommandations pratiques pour les entreprises souhaitant tirer parti des possibilités offertes par la digitalisation pour attirer et retenir les meilleurs talents.

Ainsi, ce travail de Bachelor vise à explorer la façon dont la digitalisation remodèle les enjeux du marketing RH et à fournir des recommandations pour aider les entreprises à naviguer avec succès dans ce nouvel environnement numérique en constante évolution.

3. Problématique

Ma problématique porte sur le sujet de l'impact de la digitalisation sur les enjeux de marketing RH et s'introduit ainsi :

« Comment la digitalisation impacte-t-elle les enjeux de marketing RH ? »

Je n'ai pas choisi ce sujet et cette problématique par hasard. Au cours de mon parcours académique, je ne savais pas dans quelle direction je souhaitais m'orienter. Lors de la prise de décision pour le sujet de mon travail de fin d'étude, je souhaitais inclure une dimension de marketing et de ressources humaines dans mon travail. Je ne savais pas que le marketing RH existait, mais en cherchant un sujet sur internet je suis tombé sur le marketing RH.

De plus, la robotisation et la digitalisation prennent de plus en plus de place dans notre société et dans de nombreux métiers, notamment dans le secteur des ressources humaines. Personne ne pense à la digitalisation en premier lieu lorsque l'on parle des ressources humaines. Pourtant, ces dernières années, je ne doute pas du fait que certains candidats ont dû faire face à des robots lors de leurs entretiens. C'est pourquoi ce sujet me semblait intéressant lors de mon choix.

Après de longues études, tout le monde doit faire face à des entretiens et a le choix de postuler auprès des entreprises qu'ils désirent. Mais, comment les entreprises font-elles pour attirer de manière efficace l'attention des candidats ? Quelles sont les attentes de ces candidats en lien avec l'avancement de la digitalisation ? Comment fidéliser les collaborateurs et faciliter la communication à l'interne au sein des entreprises ?

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à travailler sur leur marque employeur afin d'attirer les personnes talentueuses et possédant les compétences nécessaires. Actuellement, les candidats accordent de plus en plus d'importance à l'aspect humain et à l'intégration de la digitalisation dans leur vie quotidienne pour améliorer leur qualité de vie et leur flexibilité. Par conséquent, les entreprises doivent s'adapter à ces besoins.

L'objectif de ce travail est de traiter l'évolution de la digitalisation dans le monde actuel et d'examiner comment cela influence les différents enjeux du marketing RH. Ainsi, il s'agit d'observer la façon dont la digitalisation aide et accompagne les différents défis.

Dans un premier temps, nous allons voir les différentes définitions et comment le marketing RH a vu le jour. Il est important de définir les termes de ma problématique afin de bien mener ce travail de manière approfondie.

Dans un deuxième temps, il est essentiel de comprendre les besoins et les attentes des candidats et des collaborateurs qui sont au cœur de la digitalisation. Enfin, Il est important d'analyser les différents processus de marketing RH vis-à-vis de l'évolution numérique dans les ressources humaines, en étant attentif aux différents enjeux.

4. Méthodologie

Afin de bien mener mon travail et d'avoir le maximum d'informations et des données dans le but de pouvoir répondre à ma problématique et de trouver des solutions, j'ai adopté une approche méthodologique structurée.

Tout d'abord, j'ai commencé par définir les concepts clés liés à ma problématique, à savoir le marketing, les ressources humaines, et la combinaison de celle-ci qui constitue mon sujet principal, dont le marketing RH.

Puis j'ai situé mon sujet dans son contexte en analysant l'évolution de la digitalisation et du numérique en examinant les outils, les enjeux, et les méthodes associées. Cela m'a permis d'être plus concis et d'acquérir une meilleure compréhension de l'impact de la digitalisation dans le but de répondre à ma problématique.

Pour bien mener mon travail, et me permettre d'orienter ma recherche et guider mon analyse, j'ai émis des hypothèses. Ces hypothèses ont constitué des pistes de réflexion que j'ai explorées tout au long de mon travail.

Pour pouvoir élaborer toutes ces recherches je me suis fait assister par des ouvrages, des revues et d'autres sources pertinentes en lien avec les sujets à aborder.

Dans l'optique de renforcer la crédibilité de mon travail de Bachelor, j'ai interviewé trois professionnels travaillant dans le domaine des ressources humaines pour avoir leurs points de vue, connaissances et expériences. Les entretiens ont été réalisés avec Madame Béatrice VIGIER, HR Business Partner chez Mazars, Madame Blérina BUJUPAJ, Partenaire RH chez Phida, Madame Marion CHEVALIER, spécialiste RH en recrutement et mobilité chez HUG Genève et Madame Alycia COUVREU, conseillère spécialiste en recrutement chez Banque Cantonale Vaudoise et Madame X chez entreprise X. Ces entretiens ont fourni des informations précieuses sur les attentes des candidats, l'impact de l'évolution de la digitalisation sur les collaborateurs et la marque employeur.

Pour compléter mes recherches, j'ai effectué un sondage quantitatif auprès des étudiants à plein temps ou en perspective de recherche d'un emploi. Ce sondage a contribué à enrichir mes analyses et à compléter mes recherches, n'ayant pas trouvé assez d'entreprises à interviewer.

Mon objectif final est d'analyser, en utilisant diverses méthodes complémentaires, l'impact de la digitalisation sur les candidats et les enjeux spécifiques du domaine des ressources humaines, en mettant l'accent sur le marketing RH. Cela inclut l'évaluation de l'efficacité

des différentes plateformes numériques pour attirer les candidats, ainsi que l'examen des algorithmes utilisés pour trier les CV.

4.1 Qu'est-ce que le marketing ?

Les entreprises accordent une très grande importance à leur stratégie marketing et portent une attention significative à leurs clients. Mais qu'est-ce que représente réellement le marketing ?

Au fil des années le marketing a été défini de différentes manières. Le marketing peut être défini comme un moyen d'attirer les consommateurs sur le marché afin de les inciter à consommer. Les définitions de marketing sont multiples et complémentaires les unes aux autres. Ainsi, elles s'intéressent toutes à l'attractivité des consommateurs en analysant leurs besoins et leurs comportements afin de les influencer. Le but est de s'orienter vers la satisfaction du consommateur en utilisant les moyens et outils à disposition.

Le marketing trouve son origine aux États-Unis, où le terme « *market* » désigne le marché, un lieu d'échange entre les entreprises et les consommateurs, impliquant l'offre et la demande.¹ L'ère du marketing a débuté dans les années 1950.²

Le marketing est une activité qui vise à créer et à proposer une valeur aux clients cibles, en tenant compte de l'endroit, du moment et du prix appropriés sur le marché. Comme mentionné précédemment, le but ultime est de satisfaire les clients cibles tout en obtenant un rendement optimal. (*Christian Latour, 2022*)

Selon Philip Kotler, le marketing : « *est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés.* »³

Un objectif plus simple décrit est de satisfaire tout simplement les besoins du client.

Afin de mettre en place une stratégie marketing, il est important de savoir comment l'entreprise doit s'y prendre.

Tout d'abord, le responsable marketing doit comprendre et analyser les besoins, les désirs et les demandes des clients sur le marché où il opère. Il existe divers besoins tels que les besoins physiques, sociaux, et individuels.

Tous ces besoins sont naturels à l'expérience humaine. Les désirs sont propres à chaque individu en fonction de sa culture et de sa personnalité. Par exemple, un Chinois et un Anglais auront des besoins différents. Le Chinois et l'Anglais auront le besoin de manger,

¹ Joly B., « *Présentation du marketing* », De Boeck supérieur 2009, p.7

² Volle P., « *Marketing : comprendre l'origine historique* », Groupe Eyrolles 2011, p.2

³ Pancuk S., et Point S. « *Enjeux et outils du marketing RH* », Groupe Eyrolles 2008, p.2

mais ce besoin s'exprimera de façons différentes. Par exemple : le Chinois désirera des sushis tandis que l'Anglais préférera un fish and chips. Chaque culture et société ont des désirs différents. Ces désirs découlent du pouvoir d'achat des individus et se transforment en demandes. Ainsi, les besoins, les désirs et les demandes varient en fonction des ressources dont ils disposent.

Ensuite, il faut mettre en place une offre commerciale : un produit, une expérience ou service dans le but de satisfaire les besoins ou les désirs des consommateurs sur un marché. Par conséquent, il y aura un échange entre les clients cibles à travers cette offre commerciale. L'échange permet l'interaction de l'ensemble des acheteurs et l'offre commerciale.

L'idée est de répondre aux besoins, aux désirs et aux demandes des consommateurs, l'entreprise doit avoir une vision marketing. Il existe différentes optiques qui peuvent être mises en place dans une stratégie marketing : l'optique de production, l'optique de produit, l'optique de vente et l'optique du marketing sociétal.

En ce qui concerne l'optique de production, il s'agit des consommateurs qui achètent les produits disponibles à un prix bas. Ainsi, l'entreprise doit se focaliser sur la performance de la production et se concentrer sur l'efficacité de la distribution.

En revanche, l'optique de produit se concentre sur la qualité et l'innovation des produits, notamment l'amélioration constante des produits existants. En effet, la qualité du produit sera déterminée par les clients qui communiqueront leurs besoins, leurs désirs et leurs demandes.

Puis, l'optique de vente est utilisée pour promouvoir les produits que les consommateurs n'achètent pas forcément. Il doit y avoir un effort de vente. L'objectif est de pouvoir vendre la production produite par l'entreprise et non la production demandée par les acheteurs sur le marché.

De plus, l'optique de marketing est orientée spécifiquement vers l'accomplissement des besoins des clients et apporte davantage de valeur et une satisfaction supérieure à celle de la concurrence. L'entreprise fera une véritable recherche et ne s'arrêtera pas simplement aux désirs et aux besoins de la clientèle. Elle proposera des produits innovants et de nouvelles idées et vérifiera si ceux-ci plaisent aux consommateurs.

Enfin l'optique du marketing sociétal se concentre sur la réponse aux besoins et aux désirs des consommateurs de manière plus efficace que la concurrence, tout en améliorant en même temps le bien-être et la vie sociétale en globalité. Ils doivent prendre

en compte trois aspect : le bien-être de la société, le profit de l'entreprise et la satisfaction des désirs des consommateurs.

L'optique déterminée, l'entreprise doit réfléchir à une stratégie orientée vers le client.

Elle doit choisir sa cible et la part de marché qu'elle souhaite servir et puis élaborer une proposition de valeur. La proposition de valeur est l'ensemble des avantages par lesquels le client peut satisfaire ses besoins et qu'il ne trouve pas chez un concurrent.

Ensuite l'entreprise doit concrètement mettre en place sa stratégie avec les différents outils de marketing afin de mettre sur le marché la valeur promise.

C'est la forme de mix marketing qui permettra de mettre en place la proposition de valeur avec ses différents outils marketing. Ils sont assemblés en quatre catégories : il s'agit du produit (Product), du prix (Price), de la distribution (Place) et de la communication (Promotion). *(Kotler P. et Armstrong G., 2019, p.14)*

Afin de valoriser sa proposition de valeur, l'entreprise doit élaborer une offre répondant aux besoins du marché, déterminer un prix en échange de cette offre, choisir les canaux de distribution appropriés pour la rendre accessible, et enfin promouvoir le produit et convaincre les consommateurs de son intérêt.

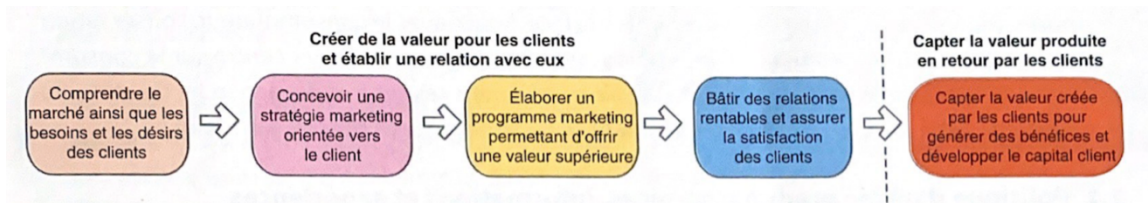
Le plus important est : bâtir une relation rentable avec les clients à long terme. C'est-à-dire la GRC (gestion de la relation client), qui est de plus en plus importante à ce jour. Il s'agit de mettre tout en œuvre pour séduire et fidéliser la clientèle.

Comme l'explique Sam Walton, fondateur de Walmart : « le seul vrai patron, c'est le client. Il peut jeter toute le monde à la rue. Il lui suffit pour cela d'aller dépenser son argent ailleurs. »⁴

Enfin, d'après le livre « Principes de marketing », le marketing a deux objectifs : attirer de nouveaux clients en leur offrant une valeur supérieure, tout en fidélisant la clientèle existante en assurant une satisfaction maximale à long terme. *(Kotler P. et Armstrong G, 2019, p.3)*

⁴ Kotler P. et Armstrong G., « Principes de marketing », Pearson 2008, p.3

Figure 1 : Modèle schématique de la démarche marketing



(Principes de marketing, 2008, p.5)

Pour conclure, les entreprises accordent une importance capitale au marketing et à la satisfaction de leurs clients. Cela consiste à attirer les consommateurs sur le marché en analysant leurs besoins et comportements, afin de leur offrir une valeur adaptée.

Différentes approches peuvent être adoptées, telles que l'optique production, produit, vente ou marketing sociétal, chacune ayant ses propres objectifs.

Une stratégie marketing efficace nécessite une compréhension approfondie des besoins, désirs et demandes des clients, ainsi qu'une proposition de valeur unique. Le mix marketing permet de mettre en œuvre cette proposition sur le marché. L'objectif ultime est de développer une relation durable et rentable avec les clients, en mettant en place des pratiques de gestion de la relation client.

En fin de compte, le marketing vise à attirer de nouveaux clients tout en fidélisant ceux déjà acquis, et en veillant à leur satisfaction à long terme.

4.2 Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?

Les ressources humaines adoptent également une approche similaire à celle du marketing, mais avec les collaborateurs et les futurs candidats comme clients. Quel est le véritable rôle des ressources humaines et en quoi consiste-t-il dans la vie d'une entreprise ?

Lorsqu'on aborde le sujet de la gestion des ressources humaines, il s'agit d'évoquer l'aspect organisationnel au sein de l'entreprise.

La GRH a connu une évolution historique depuis le 18^{ème} siècle, marquée par l'exploitation du travail à la chaîne des ouvriers. Selon, Adam Smith, le premier économiste et philosophe des Lumières, l'idée de la division du travail qui consiste à confier de manière précise des tâches partielles, différentes et répétitives à des ouvriers, contribue de manière significative à l'augmentation de la productivité.

Par la suite, cette époque a également été marquée par Robert Owen, un homme d'affaires qui a œuvré pour la mise en place de meilleures conditions de travail pour les ouvriers telles que : la réduction de nombre d'heures de travail par jour et la pause de déjeuner rémunérée.

Le premier à avoir proposé un mode de gestion dans une entreprise est Frederick Winslow Taylor, un ouvrier du 19^{ème} siècle, qui est à l'origine de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Il propose des principes qui valorisent les ouvriers tels que : la répartition horizontale des tâches, une sélection rigoureuse de la main-d'œuvre avec des incitations salariales basées sur la performance, ainsi qu'un suivi renforcé des performances des ouvriers.

Afin de pallier ces conditions, l'école des relations humaines a vu le jour au 20^{ème} siècle. L'homme n'est plus une machine, mais un être humain à part entière. (Baitan Mathias, 2018, p.4-10)

Le Psychologue Elton Mayo a démontré à travers des expériences portant sur la luminosité des chaînes de production, que « *l'intérêt que l'on porte aux salariés influence grandement leur efficacité* »⁵

⁵ Batian M., « *Organiser l'entreprise : vers une poursuite de l'organisation optimale* », Presses polytechniques et universitaires romandes, 2018, p.10

Selon les auteurs du livre sur la gestion des ressources humaines, celle-ci est définie comme : « *l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité* »⁶

La gestion des ressources humaines est également appelée GRH et se définit comme la gestion des salariés au travail au sein de toutes les organisations. Elle vise à gérer de manière efficace les personnes au sein d'une organisation, en couvrant l'ensemble de ses activités et processus tels que : « le recrutement, la rémunération, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective... »⁷ et bien d'autres. Elle veille à ce que les employés disposent des compétences, des connaissances et des conditions de travail nécessaires pour contribuer efficacement à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elle favorise également leur développement et leur bien-être, de leur recrutement jusqu'à leur départ de l'entreprise. (*Petite Entreprise, 2015*)

Ainsi, elle englobe toutes les pratiques et les politiques liées à l'acquisition, au développement, à la motivation et à la rétention des employés. La gestion des ressources humaines doit également prendre en considération les attentes et les besoins des individus, tout en étant capable d'intervenir lorsqu'il y a des interactions sociales entre les personnes qui ont des objectifs en commun. (*Guillot-Soulez C., 2022, p.19*)

La gestion des ressources humaines assume différentes fonctions : opérationnelle, fonctionnelle et stratégique, dans le but d'être efficace.

Dans la fonction opérationnelle, il s'agit de gérer les aspects administratifs et juridiques liés au personnel, tels que la gestion de la paie, des contrats de travail, des congés, des absences, des dossiers du personnel, la maternité, et bien d'autres. Cette fonction est axée sur les tâches quotidiennes, notamment le côté administratif. La fonction opérationnelle est gérée par les assistants RH. (*Wachter T, Weka, 2021*)

En ce qui concerne la fonction fonctionnelle, il s'agit de mettre en œuvre des actions nécessaires au développement des compétences et à la motivation des salariés telles que : le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion des carrières, la rémunération et bien d'autres. Cette fonction est la fonction de la gestion des ressources humaines et vise à soutenir les autres départements d'une entreprise et contribue à mettre en œuvre des programmes de développement des compétences des employés. Les chefs du personnel sont responsables de l'établissement de ces actions. (*Mur S., Appvizer, 2021*)

⁶ Cadin L., Guérin f., Pigeyre F., Pralong J., « *Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?* », Dunod 2012, p. 5-26

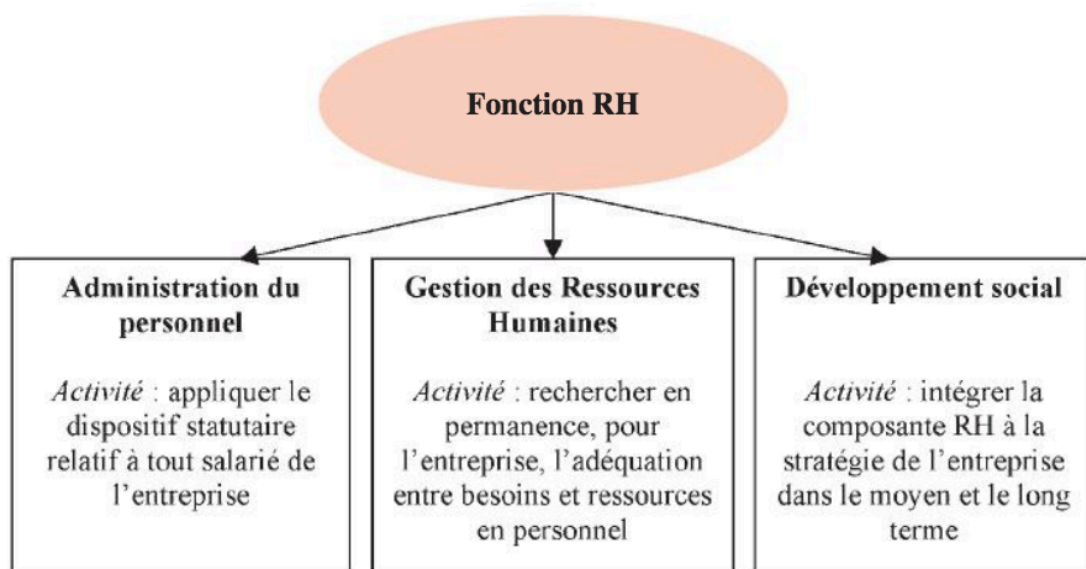
⁷ Cadin L., Guérin f., Pigeyre F., Pralong J., « *Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?* », Dunod 2012, p. 5-26

Enfin, la fonction stratégique dans la gestion des ressources humaines consiste à pouvoir piloter et définir une stratégie en tenant compte des enjeux internes et externes, tels que :

- la gestion des talents
- la diversité
- l'évolution
- la marque employeur
- la qualité de vie au travail

et bien d'autres afin de bien mener l'entreprise. Cette fonction est liée à la vision à long terme d'une entreprise et à sa stratégie globale. Ce sont les tâches dédiées aux directeurs des ressources humaines. (Granger L., *Manager-go*, 2023)

Figure 2 : Les trois pôles de fonction RH



(La gestion des ressources humaines, 2022, p.21)

Pour conclure, le rôle essentiel de la gestion des ressources humaines est la création d'un environnement de travail favorable, le développement des talents, la promotion de l'engagement et de la satisfaction des employés, ainsi que dans la gestion des relations professionnelles au sein d'une organisation. En assumant ces différentes fonctions, la gestion des ressources humaines vise à garantir l'efficacité de l'ensemble du processus de gestion des employés, de leur recrutement jusqu'à leur développement et leur maintien au sein d'une entreprise. Ainsi, le capital humain est la principale ressource dans la gestion des ressources humaines dans une entreprise.

4.3 Qu'est-ce que le marketing RH ?

Quel est le rôle de marketing dans la gestion des ressources humaines ? Pourquoi parler du marketing RH ? De nombreuses entreprises font face à de nouveaux défis avec l'évolution de la technologie, des nouveaux besoins et compétences des candidats. Généralement, les demandes les plus fréquentes des candidats sont : la flexibilité et de nouveaux modes de travail.

Le marketing RH est un concept qui a été créé à la suite des crises des années 1980. Les salariés ont été livrés à eux-mêmes. La situation économique, sociodémographique, l'évolution technologiques et la mondialisation mettent les salariés sous pression, tout comme les entreprises. En effet, les ressources humaines sont soumises à différentes attentes telles qu' : « *un équilibre vie privée/vie professionnelle, recherche et éclatement des références, souci de clarté et de complexité des organisations matricielles, recherche du sens et culture du court terme, épanouissement professionnel et système de contraintes, ou encore besoin de contact et développement du monde virtuel* ». (Pancuk S., et Point S., 2008, p.8)

Le marketing RH ou encore inbound recruiting consiste à appliquer les outils de marketing dans la gestion des ressources humaines afin de simplifier la gestion des talents. Le marketing quant à lui, est une science qui cherche à mettre en place une stratégie pour l'offre d'un produit ou service en analysant les attentes des consommateurs et en satisfaisant leurs besoins. Il tient également compte de l'environnement dans lequel le consommateur évolue et la capacité de l'entreprise à mettre en place une stratégie. Par conséquent, le marketing RH est le résultat de la convergence de trois principaux domaines que sont le marketing, la stratégie et les ressources humaines.

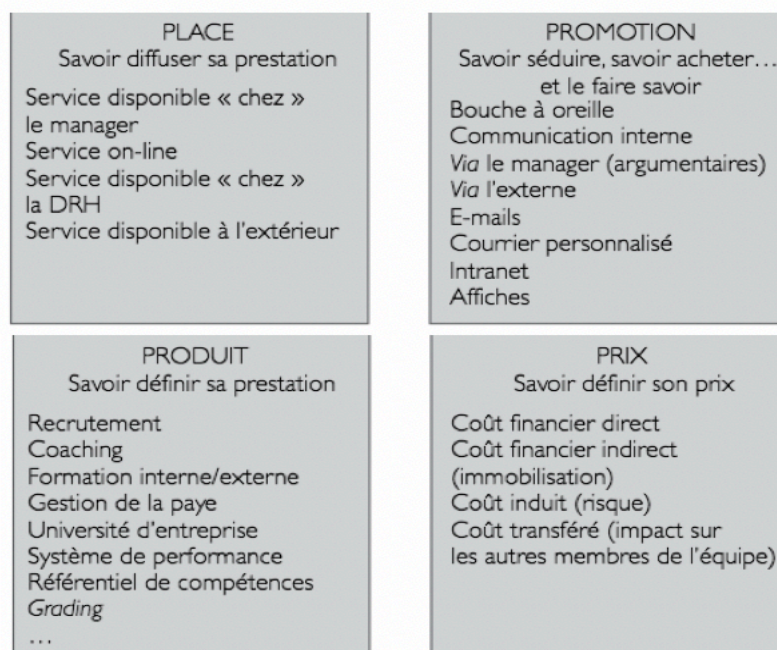
Figure 3 : Les liens entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines



(Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les RH, 2008, p.33)

Les salariés sont vus en tant que « *clients* » dans le marketing RH, puisqu'il s'intéresse aux comportements des futurs clients potentiels qui pourraient travailler en tant que salariés dans l'entreprise. Le mot « client » est souvent utilisé dans le milieu commercial. Afin de garantir une attraction efficace des candidats considérés comme des clients, une déclinaison adaptée des 4P (Place, Promotion, Produit et Prix) du marketing est utilisée dans le domaine des ressources humaines pour assurer leur bon fonctionnement.

Figure 4 : Le marketing RH repose sur les quatre piliers fondamentaux du marketing mix



(Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les RH, 2008, p.6)

Selon Philippe LIGER, le marketing RH consiste à : « *considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour :*

- attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer
- fidéliser des collaborateurs impliqués ». ⁸

Ainsi, en utilisant diverses formes d'innovations telles que l'organisation et les aspects sociaux, l'entreprise peut créer un véritable lien avec ses collaborateurs, devenir un employeur attractif et ainsi montrer ses vraies valeurs authentiques liées à sa marque employeur.

⁸ Liger P., « comment devenir un employeur attractif », Dunod 2016, p.13)

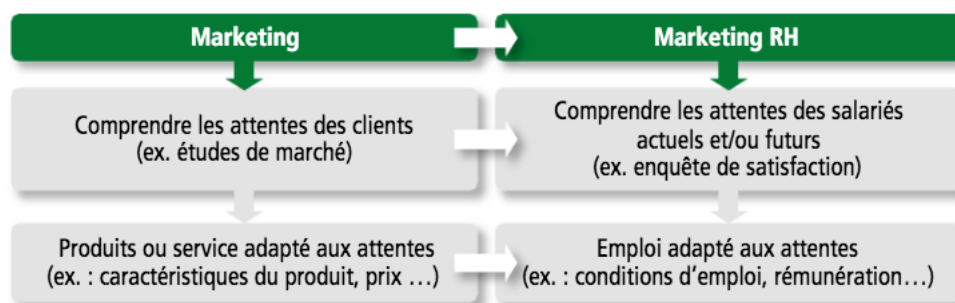
La notion de client est tout à fait adaptée dans le domaine des ressources humaines, car il s'agit également d'un marché avec une offre d'emploi. De l'autre côté du marché il y a des futurs candidats en demande d'emploi. Les candidats sont les clients qu'une entreprise cherche à attirer et ainsi à les fidéliser dans le futur, face à de nombreuses entreprises concurrentes présentes sur le marché de l'emploi. De ce fait, une entreprise doit se différencier de sa concurrence et mettre en place une stratégie qui permettra d'identifier, de cibler, de déterminer les attentes, de savoir de comment les attirer et les fidéliser.

Il existe différents types de clientèles : interne et externe, c'est-à-dire les futurs candidats potentiels et les collaborateurs actuels qu'une entreprise souhaite garder.

En regardant les deux aspects à travers la notion de « client », le marketing RH est plus compréhensible. La fonction commerciale, en parallèle avec la fonction des ressources humaines, qui vise à attirer et à fidéliser le consommateur ou les collaborateurs nous mène à une nouvelle fonction : le marketing RH.

Ainsi la démarche de marketing RH permet aux DRH d'optimiser les recrutements, attirer des candidats à l'externe et fidéliser les collaborateurs à l'interne.

Figure 5 : L'application des principes du marketing au marketing RH



(Gestion des ressources humaines, 2014, p.230)

Le marketing RH est fondé sur des techniques de marketing appliquées aux ressources humaines, permettant ainsi à une entreprise de se vendre auprès des futurs candidats et fidéliser ses salariés.

Cependant, le marketing a pour objectif de satisfaire les besoins du client et de faire en sorte qu'il renouvelle ses achats par la suite. Il y a une ressemblance en ce qui concerne le marketing RH : attirer les candidats potentiels avec les compétences nécessaires dans l'entreprise, satisfaire leurs besoins, les fidéliser et les impliquer dans l'entreprise afin qu'ils y restent le plus longtemps. Mais comment cela peut être fait ? Quels défis et outils

sont à prendre en compte pour permettre de promouvoir l'image d'une entreprise et attirer les potentiels candidats ?

4.3.1 Les objectifs du marketing RH

Les entreprises sont en rivalité pour attirer l'attention des candidats et les meilleurs talents pour rejoindre leurs équipes.

Il y a des différentes objectifs du marketing RH :

- La création de la valeur de l'entreprise interne et externe grâce à la communication
- Stimuler et renforcer l'engagement dynamique
- Satisfaire les besoins des employés
- Attirer les nouveaux talents, les intégrer, les fidéliser et ainsi favoriser la rétention des collaborateurs
- Définir la culture de l'entreprise et la transmettre aux collaborateurs
- Renforcer le sentiment d'appartenance des salariés
- Valoriser l'image et la marque de l'entreprise, augmentant ainsi la notoriété
- Individualiser l'offre de candidature

(Admin, Stratégie marketing RH : enjeux, objectifs et impacts, 2019)

L'objectif principal à travers ces sous-objectifs est d'attirer des futurs candidats et réels et de les fidéliser par la suite, comme Philip Liger l'a cité dans son ouvrage de « comment devenir un employeur attractif » auparavant.

4.3.2 Les enjeux principaux du marketing RH

La fonction des ressources humaines est maintenant un véritable partenaire commercial. Elle ne se limite plus à attirer, fidéliser et développer ses talents, mais elle doit aussi vendre et promouvoir son propre rôle. Cette convergence entre les ressources humaines, outils et techniques permet de positionner l'entreprise en tant que recruteur capable d'offrir des opportunités de carrière et de développer ses avantages concurrentiels.

Cependant, pour relever ces défis, il est crucial de mettre en lumière les enjeux spécifiques liés au marketing RH. À la suite de la crise du Covid-19, le monde professionnel a subi d'importants bouleversements, auxquels les entreprises doivent faire face et s'adapter. Dans ce contexte, de nouvelles attentes ont émergé chez les employés telles que : la flexibilité, le télétravail et l'agilité. Ainsi, il est important de connaître les enjeux spécifiques liés au marketing des ressources humaines afin de répondre à ces nouvelles demandes, se différencier des concurrents et développer une marque employeur forte et attrayante.⁹

Le marketing RH joue également un rôle essentiel dans la résolution de certaines problématiques et évolutions au sein des entreprises. Dans ces changements et évolutions on retrouve notamment : la transformation de méthodes de management, les attentes des différentes générations ou encore les défis rencontrés par les entreprises en matière de recrutement.

Toutes ces problématiques sont liées à la transformation digitale et aux différences générationnelles. Les différentes générations coexistant au sein de la même structure sont :

- Les baby-boomers (nés entre 1946 et 1964)
- Les générations X (nés entre 1965 et 1980)
- Les milléniaux Y : (nés entre 1981 et 1996)
- Les Z : (né à partir de 1996)

Chaque génération a ses propres souhaits et besoins pour contribuer de manière optimale à leur activité. (*Stratégie marketing RH : enjeux, objectifs et impacts, 2019*)

⁹ Géraldine, *Le marketing RH : enjeux, étapes et bonnes pratiques, 2022*

Cette différence de génération sous la même entité exprime des besoins différents par exemple en termes de communication, d'évolution, de formation ou encore de rémunération.

Afin de pallier le problème lié à la diversité générationnelle et à l'évolution digitale et de continuer d'attirer les talents en tant qu'entreprise, le marketing RH joue un rôle clé en abordant plusieurs enjeux importants. *(Géraldine, 2022)*

Les enjeux de marketing RH sont :

- Attractivité : Mettre en avant son entreprise et accroître sa visibilité et attractivité auprès des candidats potentiels. Il consiste à se faire connaître, attirer les candidats potentiels et de susciter leur intérêt à rejoindre une entreprise en tant que salarié. Cela peut notamment impliquer une révision de la manière dont les recrutements sont effectués.
- Différenciation : Se démarquer des entreprises concurrentes en renforçant son attractivité. La différenciation fait référence au besoin de se démarquer de la concurrence afin d'attirer, de choisir et de préférer l'entreprise aux yeux des talents potentiels.
- Fidélisation : Assurer la fidélisation des talents en mettant en œuvre une stratégie visant à valoriser l'expérience collaborateurs. La fidélisation repose sur l'intégration des employés et sur l'attention portée à leur expérience en tant que collaborateurs, dans le but de motiver et de les inciter à s'engager durablement dans l'entreprise. Il s'agit ici de favoriser la rétention des collaborateurs, et cela nécessite la mise en place d'actions marketing spécifiques. *(Stratégie marketing RH : enjeux, objectifs et impacts, 2019)*

Ces actions permettent de réduire le taux de rotation du personnel, retenir les talents et à atténuer les répercussions dans d'autres domaines. La rétention des employés est désormais centrale pour toute entreprise. Par exemple, en valorisant les employés, cela favorise l'accroissement de la productivité grâce au bonheur au travail. De plus, une entreprise innovante se démarque de ses concurrents, ce qui renforce sa marque employeur et lui permet de conquérir de nouvelles parts de marché ainsi que de nouveaux clients. *(Gervoise A., 2020)*

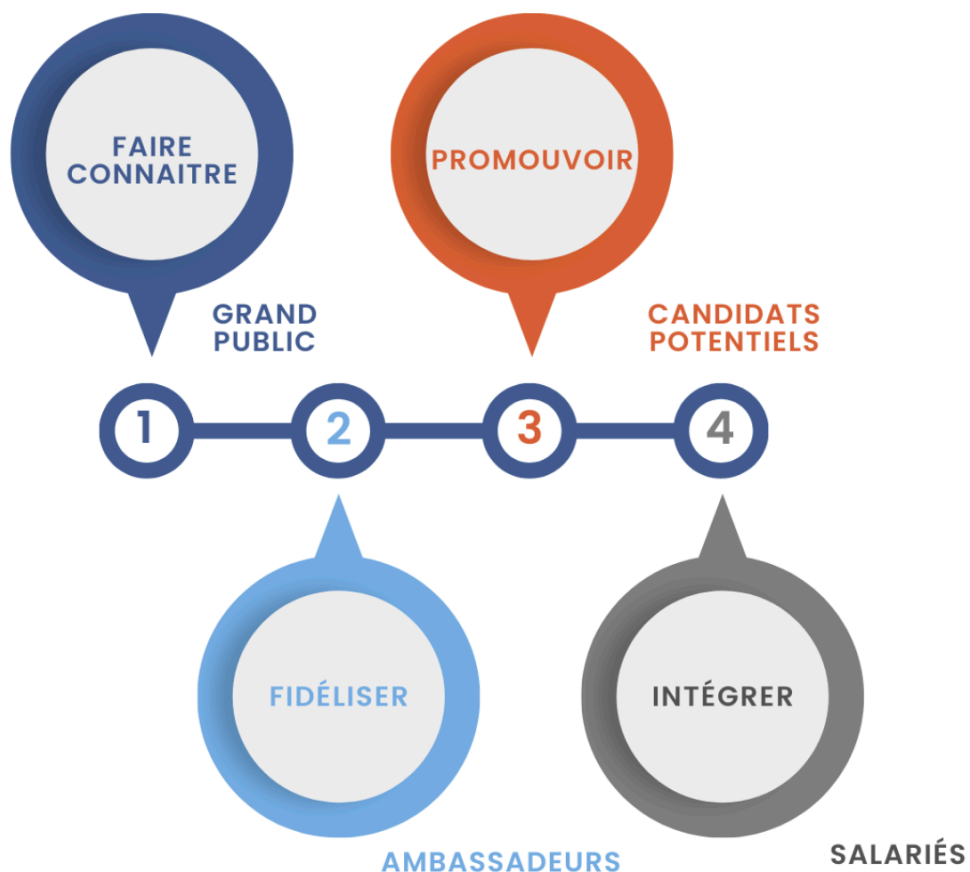
Enfin, le marketing RH joue un rôle essentiel en permettant à l'entreprise d'attirer, d'intégrer, de fidéliser et d'engager durablement les collaborateurs. De cette manière ils se distinguent de leurs concurrents en offrant aux employés un environnement de travail

propice à la durabilité de l'entreprise, à sa performance et au bien-être des employés. Il est essentiel de garder à l'esprit que le marketing représente un double enjeu : interne et externe.

4.3.3 Les différentes étapes du marketing RH

Dans le cadre du marketing RH, il est important de considérer à la fois les étapes externes et internes pour accompagner le candidat potentiel depuis le début jusqu'à son intégration dans l'entreprise.

Figure 6 : Les 4 étapes principales distinctes du marketing RH



(Le marketing RH : enjeux, étapes et bonnes pratiques, Pageweb : blog.fortify, 2020)

L'étape 1, la publicité : Elle vise à faire connaître l'entreprise auprès du grand public et des candidats potentiels.

L'étape 2, la promotion : Son objectif est de mettre en avant les qualités de l'entreprise afin d'attirer les candidats ainsi que les opportunités de recrutement.

L'étape 3, l'intégration : Elle implique le recrutement des profils qui deviennent ensuite les salariés dans l'entreprise, en correspondant aux attentes et aux besoins du poste.

L'étape 4, la fidélisation : Elle consiste à conserver les talents au sein de l'entreprise et à les encourager à devenir des promoteurs de celle-ci. (Gervoise A., 2020)

4.3.4 Les outils de marketing RH

Chaque étape du marketing RH nécessite un accompagnement d'outil. Ainsi, différents outils doivent être mis en place pour faciliter la mise en valeur de l'entreprise, la publicité, le recrutement, la fidélisation des candidats ou salariés.

Tout d'abord, en ce qui concerne les outils de la publicité visant à faire connaître l'entreprise, on retrouve notamment les campagnes publicitaires sur les réseaux sociaux, la télévision, les radios, ainsi que des affichages. Ensuite, il y a la participation à des salons professionnels, où les entreprises se présentent en proposant des offres d'emploi afin de promouvoir leur entreprise auprès des candidats potentiels. Un autre moyen de promouvoir efficacement est la promotion de site employeur en utilisant l'outil digital SEO. Un SEO (Search Engine Optimization) est l'ensemble des techniques et pratiques visant à améliorer la visibilité et le positionnement d'un site web sur les pages de moteurs de recherches tels que : Google, Yahoo !, Bing et bien d'autres.¹⁰

Ensuite, la promotion consiste à faire connaître l'image de marque, les opportunités de recrutement, la culture et la valeur de l'entreprise. Voici quelques outils afin de promouvoir la marque employeur :

- La rédaction des annonces attractives en mentionnant ce que l'entreprise offre en rapport avec les besoins des générations
- L'utilisation des promoteurs internes pour mettre en avant l'entreprise
- Le sponsoring des événements sportifs, salons éducatifs ou sportifs
- La mise en place d'une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE). La RSE représente l'engagement de entreprises envers les enjeux du développement durable, visant à avoir un impact positif sur la société tout en maintenant leur viabilité économique.¹¹

¹⁰ Bathelot B., SEO - « Définitions Marketing : L'encyclopédie illustrée du marketing », 2023

¹¹ SECO : secrétariat d'État à l'économie, « Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) », 2021

- Des promoteurs d'entreprise et un programme de cooptation. Ce sont des techniques de recrutement. Les promoteurs d'une entreprise sont l'employee advocacy, qui consiste à faire de ces employés de véritables ambassadeurs sur les réseaux sociaux pour promouvoir l'entreprise. En revanche, la cooptation, elle, favorise le recrutement interne. Les salariés à l'interne recommandent des personnes de confiance qui partagent les mêmes valeurs de l'entreprise.¹²

Ensuite, la troisième étape du marketing RH est l'intégration qui fidélise les talents. Il est primordial d'assurer un on boarding des nouveaux salariés afin de prévenir leur départ prématuré de l'entreprise.

Il est essentiel de prendre en compte les outils suivants :

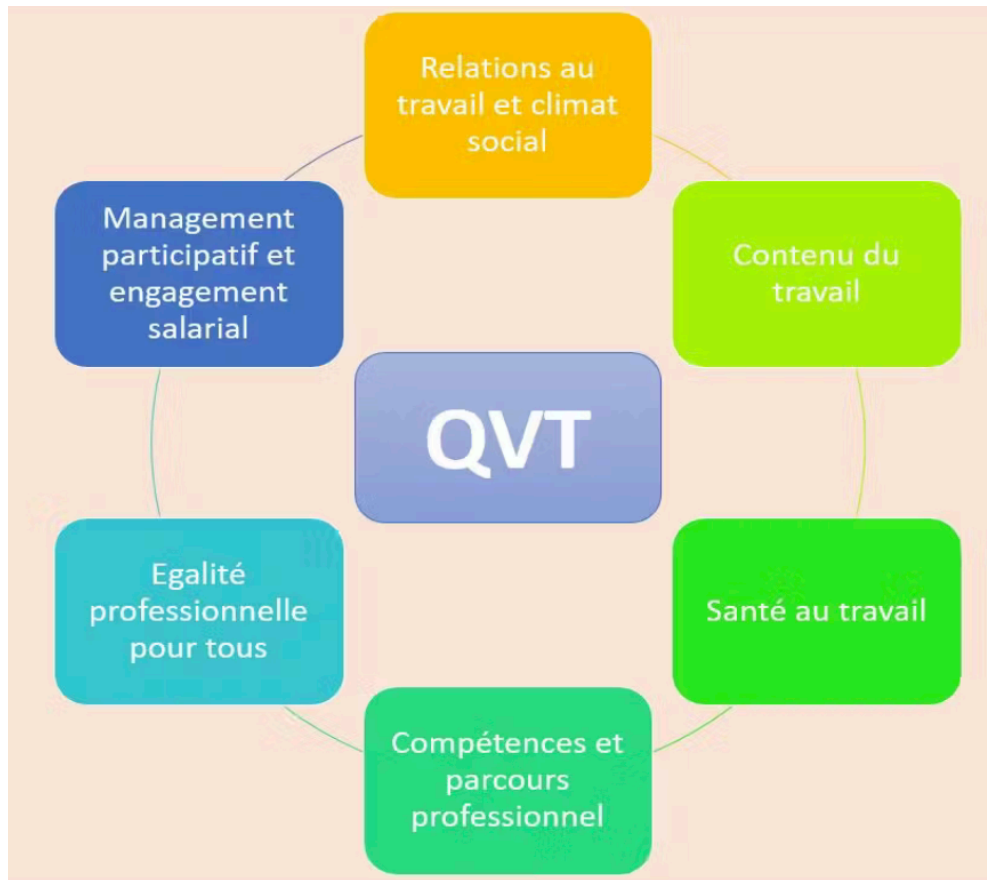
- La mise en place des procédures de recrutement et d'intégration
- Diffuser les nouvelles arrivées au sein de l'entreprise par le biais des plateformes interne de collaboration.
- Designner un tuteur pour les nouveaux arrivants afin de les accompagner et éviter qu'ils se sentent perdus.
- Organiser des événement d'intégration pour les nouveaux collaborateurs favorisant ainsi les rencontres avec leurs collègues et une meilleure intégration.

Dans la dernière phase du marketing RH qui favorise la fidélisation, il est important de prendre soin de ses collaborateurs afin qu'ils accroissent leur productivité. Tout d'abord, les entreprises ont la possibilité de mettre en place une politique de QVT. En 2022, l'expression de QVT (qualité de vie au travail) a été remplacée par QVCT (qualité de vie et des conditions de travail).¹³ La politique QVCT est la qualité de vie et les conditions de travail au sein de l'entreprise. La QVCT englobe plusieurs actions visant à améliorer les conditions de travail, la qualité de vie au travail et ainsi la performance de l'entreprise.

¹² Deparpe C., « La cooptation sur les réseaux sociaux grâce à l'employee advocacy », 2018

¹³ L'équipe de Cadreemploi, « (QVT) : définition et mise en place », 2023

Figure 7 : Les 6 dimensions de QVT



(L'équipe de Cadreemploi, (QVT) : définition et mise en place, 2023)

Ensuite, une autre politique importante est la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Elle favorise la mise en place des compétences des salariés afin d'être à la hauteur de leur activité et de contribuer à la pérennité de l'entreprise dans le futur. Elle prend en compte les enjeux humains, organisationnels et économiques. Du côté humain, la fidélisation, la motivation et la gestion des carrières jouent un rôle important. Du côté organisationnel, il s'agit de l'organisation du travail, de l'adéquation des compétences et des besoins, des formations professionnelles ainsi que la maîtrise des emplois au sein de l'entreprise. En ce qui concerne l'enjeu économique, il s'agit de renforcer la valeur ajoutée des métiers de l'entreprise et préserver sa compétitivité sur le marché.

Le but ultime de GPEC est de mettre en place des stratégies en fonction des futurs besoins en termes d'emploi et de compétences afin de développer le capital humain. ¹⁴

¹⁴ Granger L., « Mettre en place une GPEC en entreprise : les clés », 2023

Il est très important d'impliquer les salariés dans les décisions de l'entreprise, car cela impacte leur activité.

Enfin, un dernier point concernant les outils de fidélisation est de mettre en place des indicateurs de performance afin de voir l'efficacité des actions menées. Ces indicateurs RH permettent d'avoir un ensemble de données sur le capital humain d'une entreprise tels que l'analyse de la QVCT, le NPS (Net Promoter Score) qui mesure la satisfaction des employés au sein d'une entreprise, le taux de rotation du personnel (turn-over), le taux d'absentéisme ou encore le délai d'acceptation des offres d'emploi.¹⁵

(Gervoise A., 2020)

Pour conclure, les différentes étapes du marketing nécessitent l'utilisation d'outils pour obtenir de bons résultats. Il est essentiel d'utiliser divers moyens pour promouvoir l'entreprise, recruter et fidéliser les candidats et salariés. Cela peut inclure des campagnes publicitaires, la participation à des salons, l'optimisation SEO du site employeur, ainsi que des politiques axées sur la qualité de vie au travail. Enfin les indicateurs seront utiles pour mesurer l'efficacité et l'utilité des actions menées.

5. La digitalisation

5.1 La définition et les enjeux de la digitalisation

Pendant les dernières années nous avons pu constater qu'une grande partie des tâches se sont digitalisées. Mais, qu'est-ce que c'est vraiment la digitalisation ? Plus précisément, qu'est-ce que cela signifie dans les enjeux de marketing RH ? De nos jours, la digitalisation est essentielle dans les entreprises, car elle permet d'optimiser à la fois le temps et l'argent en automatisant les tâches.

Pour remonter un peu dans l'histoire, la digitalisation a commencée dans les années 2000, avec l'introduction des ordinateurs et d'internet. Ce phénomène s'est poursuivi avec l'émergence des smartphones. *(Richard M., 2018)*

Au début de la transformation, les lettres ont été remplacées par des emails, les caisses par des caisses automatiques, et la communication par des réseaux sociaux. La digitalisation implique la conversion d'un objet, un processus, un outil ou un métier en code informatique afin d'améliorer l'efficacité des tâches complexes et des processus. *(Alphalives, 2016)*

¹⁵ *Vigneron G., « 14 indicateurs de performance indispensables », 2023*

Le terme « digitalisation » provient de l'anglais, qui signifie numérique en française.

La digitalisation représente une révolution technologique, transformant toutes les informations en « bits », c'est-à-dire des séquences de zéros et de uns. Ces bits sont transformé à une vitesse par un réseau ordinateur, montrant ainsi cette transformation qui consiste une forme de numérisation. *(Boussalem N., 2022)*

Aujourd'hui, la transformation digitale fait référence à l'intégration approfondie des processus informatiques dans la vie quotidienne des entreprises. Par exemple, l'utilisation des logiciels qui automatisent les processus et la gestion au quotidien.

La digitalisation correspond à la conversion d'informations provenant de divers supports tels que le texte, l'image, l'audio ou la vidéo en données numériques qui peuvent être traitées par des dispositifs informatiques. Les données numériques se présentent sous la forme d'une suite de caractères et de nombres qui représentent des informations.

D'autre part, l'informatisation correspond à la transition d'une organisation vers l'utilisation de l'informatique. *(Richard M., 2018)*

Pour conclure, l'informatisation englobe à la fois la digitalisation et la numérisation, tandis que la digitalisation englobe la numérisation. Les deux concepts sont interdépendants : aucune digitalisation n'est possible si l'organisation n'est pas préalablement numérisée. *(Boussalem N., 2022)*

La crise sanitaire en 2020 a entraîné une accélération de la digitalisation et de l'organisation au sein des entreprises, devenant ainsi une priorité essentielle. Selon des recherches menées par une initiative, 86% des entreprises ont automatisé ou sont en train d'automatiser leurs processus internes.¹⁶

Cette accélération a contribué à améliorer l'efficacité de plusieurs enjeux :

Bien évidemment que les enjeux de la digitalisation sont nombreux et varient selon les secteurs d'activité. Les enjeux sont les suivants :

- L'augmentation de la productivité et la performance.
- Simplification et dématérialisation des processus interne pour les rendre plus fluides et moins dépendants des supports matériels.

¹⁶ Aishling F., « La transformation digitale, une étape cruciale pour survivre et prospérer après la crise - Entreprise Digitale », 2020

- Optimisation de la communication entre les membres de l'équipe pour la rendre efficace et efficiente.
- Une réduction des coûts à tous les niveaux de l'entreprise.
- L'assurance de la sécurité et la protection des données.
- Améliorer l'expérience client afin de favoriser leur fidélisation.
- Création des opportunités d'innovation.¹⁷

5.2 Les outils de la digitalisation

Lorsque les entreprises sont confrontées à ces enjeux, il devient crucial de mettre en œuvre des actions nécessitant des outils adaptés.

Les outils adaptés sont spécifiques à chaque activité et domaine. Ils sont présents dans l'entreprise pour faciliter et accélérer n'importe quel processus. Les outils digitaux offrent de nombreux avantages tels que :

- Le gain de temps
- Le rendement supérieur
- La meilleure communication en interne et externe
- La centralisation de l'information
- L'amélioration de l'expérience utilisateur
- L'encouragement de l'innovation
- L'avantage concurrentiel

Les outils nécessaires pour un bon fonctionnement de l'entreprise sont les suivants :

1. Les suites collaboratives telles que Gmail, Docs, Drive, Agenda, Meet, Word, Excel, Teams OneDrive, Outlook etc.
2. Les plateformes de communication : Teams, Skype, Slack, Meet etc.
3. Les outils CRM (customer relationship management) ou GRC (gestion de la relation client)

¹⁷ Gerbaud A., « Quels sont les enjeux de la transformation digitale des entreprises ? », 2023

4. Les outils de gestion de contenu CMS (Content Management System) qui permettent de créer, gérer et organiser facilement un site web tels que Wordpress ou encore Prestashop.
5. Les outils de stockage en ligne : Dropbox, Drive, One Drive, pour avoir accès à tout moment aux documents, etc.
6. Les outils de gestion de projets tels que Jira ou Monday, qui permettent d'être informé concernant les projets et leur évolution.
7. Les outils de gestion de recrutement tels que TalentSoft et SmartRecruiters, qui permettront de choisir les meilleurs talents grâce à leur intelligence artificielle.
8. Les outils de comptabilité adaptés aux besoins de l'entreprise, tels qu'Autoentreprises ou TPE/PME, qui offrent des solutions adaptées.
9. Les outils de gestion de paie tels que Payfit, Workday ou encore Figgo, qui permettent d'automatiser la paie et les processus RH. (Ratouis C., 2023)

En ce qui concerne les outils qui accompagnent le marketing RH, il est important de prendre en compte à la fois les outils internes et externes afin de se démarquer auprès des candidats potentiels et de répondre aux besoins et attentes des collaborateurs en interne.

Pour rendre plus efficaces les processus de marketing RH en interne, il existe des outils suivants :

Les outils digitaux interne de marketing RH sont :

- SIRH (Système d'information des Ressources Humaines) facilite la gestion des tâches liées aux ressources humaines telles que le recrutement, la paie et la formation. Il simplifie et automatise ces processus pour une meilleure efficacité et productivité. Dans ce système, il y a aussi l'onboarding et offboarding qui permettent d'accueillir les candidats potentiels lors de leur entrée et sortie de l'entreprise. Cela représente également un gain de temps pour les RH.
- Des plateformes ou logiciels de communication tels que les plateformes collaborateurs, Teams ou Zoom, dans le but de simplifier les échanges, d'accroître l'engagement des collaborateurs et d'améliorer la réactivité des équipes. Les intranets permettront de partager la vie et la culture de l'entreprise, contribuant ainsi à renforcer le sentiment d'appartenance des employés.

Les outils digitaux en externe de marketing RH sont :

- Un site web de l'entreprise pour promouvoir sa marque employeur, ainsi les candidats potentiels peuvent postuler directement sous l'onglet carrière.
- Un logiciel de recrutement ATS qui permet de simplifier la gestion des candidatures.
- Les plateformes de recrutement permettent de développer son réseau. En effet, une présence sur ses différentes plateformes accroît la possibilité que de candidats talentueux soumettent leurs candidatures.
- Les réseaux sociaux tels que LinkedIn, Facebook, Tiktok, ou encore Instagram. Le réseau professionnel LinkedIn est l'un des plus efficaces en termes de marque employeur et de recrutement. (Robez G., 2022)

Les entreprises doivent prendre en compte les outils adaptés pour relever les défis du marketing RH. Ces outils internes et externes, leur permettent de se démarquer auprès des candidats et de répondre aux attentes et besoins des collaborateurs. A ce jour, il est très important d'avoir des outils digitaux pour la survie et simplification des processus et tâches d'une entreprise.

6. L'impact de la digitalisation dans le marketing RH

6.1 L'influence de la numérisation sur la marque employeur

6.1.1 Un pilier du marketing RH : la marque employeur

La survie et réussite d'une entreprise est dans ses propres mains, c'est-à-dire que celle-ci dépend de leur image. L'un des piliers essentiels du succès d'une entreprise est sa capacité à attirer et à fidéliser les talents. C'est là que la marque employeur est en jeu.

La marque employeur selon Panczuk Serge sert : « à construire une image en tant qu'employeur. Cette image s'imprègne sur l'ensemble des prestations proposées par la DRH ; elle influence son design, son prix et sa promotion. Au-delà d'un simple impact sur la prestation RH, elle est également une source d'adhésion, ou de rejet. »¹⁸

L'objectif de la marque employeur ne se limite pas à promouvoir une entreprise ou une offre d'emploi pour attirer des candidats potentiels. Elle joue également un rôle crucial dans la rétention des talents, la fidélisation des employés, la facilitation des échanges. La création de cohérence, et par conséquent, l'amélioration des performances globales de l'entreprise.

Ensuite, contrairement aux entreprises commerciales qui se concentrent sur la vente d'un produit ou d'un service, la marque employeur dans la fonction RH vise à créer une promesse en lien avec le produit ou le service qui est le candidat potentiel. Il s'agit donc de vendre la proposition de valeur, c'est-à-dire ce que l'entreprise offre de plus que ses concurrents pour attirer et retenir les talents. (*Pancuk S., et Point S., 2008, p.207*)

Le rôle clé de la marque employeur est de mettre en œuvre des efforts de recrutement afin de devenir l'employeur de choix, soit l'endroit où les candidats souhaitent travailler. Ainsi l'objectif pour l'entreprise est d'attirer, recruter et fidéliser les individus possédant les compétences requises ou le potentiel à développer comme évoqué précédemment. (*Pancuk S., et Point S., 2008, p.207*)

De plus, la marque employeur a trois fonctions, la fonction commerciale, stratégique et la communication.

La marque employeur est aussi vue comme de la marque « commerciale », car ils ont toutes les deux un objectif commun : générer de la fidélité et susciter le sentiment que

¹⁸ *Panczuk S. & Point S. « Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les RH », 2008, p.206*

l'entreprise est une entreprise de haute qualité. Ainsi, la marque employeur doit refléter la culture interne de l'entreprise en étant en accord avec ses valeurs et ses principes.

Ensuite, la marque employeur est aussi un outil d'alignement stratégique, c'est-à-dire qu'elle assure une cohérence entre la façon dont l'entreprise se présente en tant qu'employeur, sa culture interne et ses objectifs globaux. Cela permet d'attirer des candidats qui sont en phase avec les valeurs et les ambitions de l'entreprise.

Enfin, la dernière fonction est la communication, qui est le plus important. La communication constitue une technique qui suscite le « buzz ». Cela veut dire que l'entreprise fait en sorte d'être parmi les meilleures entreprises où il fait bon travailler et être classé dans les publications de magazine Fortune ou Forbes par exemple.

Les avantages que l'employeur peut retirer avec la mise en place d'une stratégie de marque employeur sont nombreux.

Les avantages sont les suivantes :

- Permettant un recrutement plus ciblé, en identifiant et en attirant spécifiquement les talents recherchés.
- En créant une force d'attraction et de rétention des talents, contribuant ainsi à fidéliser les employés et à renforcer l'image de l'entreprise en tant qu'employeur attractif.
- Une réduction des coûts, en recrutant des employés ayant peu ou pas d'expérience plutôt que de se concentrer sur des profils expérimentés, évitant ainsi les frais élevés liés au recrutement de candidats plus expérimentés.

(Pancuk S., et Point S., 2008, p.208-209)

6.1.2 Se différencier des concurrents en créant une marque employeur

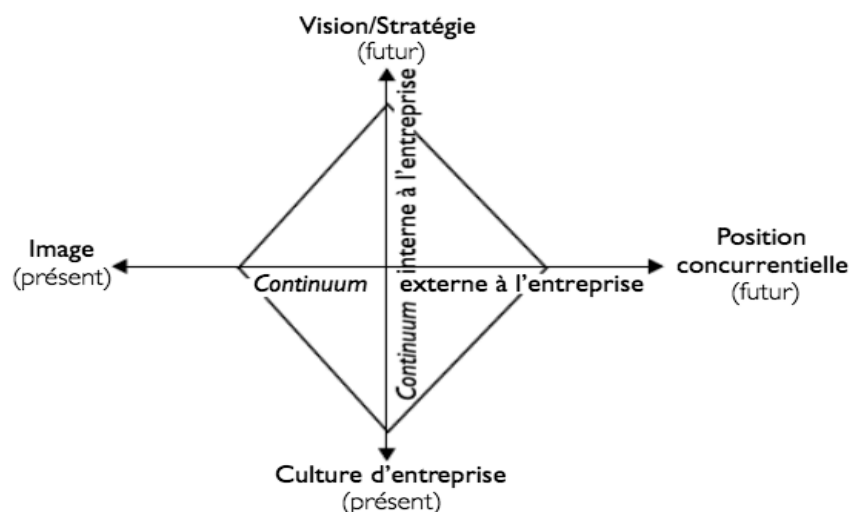
L'objectif pour les entreprises est de bien se positionner sur le marché de l'emploi et de faire en sorte d'être bien vu par les candidats potentiels, afin de les attirer vers leur organisation et ainsi se différencier des concurrents.

La mise en place d'une stratégie de marque employeur, il faut penser aux deux éléments suivants :

- En cohérence avec les autres marques de l'entreprise.
- En adéquation avec l'image de l'entreprise.
- En harmonie avec la culture et la stratégie de l'entreprise.
- Durable dans le temps : l'image actuelle est celle que nous souhaitons projeter dans le futur. (*Pancuk S., et Point S., 2008, p.211*)

Ces éléments doivent être mis en œuvre à la fois en interne et en externe de l'entreprise, en tenant compte à la fois du présent et de l'avenir, afin de refléter l'image souhaitée par l'entreprise présenté dans la figure ci-dessous :

Figure 8 : Les éléments essentiels de l'image employeur en diamant



(*Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les RH, 2008, p.212*)

Selon Charbonnier-Voirin et Vignolles Alexandra, le processus se déroule en trois étapes¹⁹ :

- Premièrement, l'entreprise doit offrir aux candidats potentiels une proposition de valeur, autrement dit « Value proposition »
- Ensuite, il est nécessaire de communiquer cette proposition de valeur à l'aide d'outils marketing appropriés.
- Enfin, il est crucial de tenir les promesses faites dans la proposition de valeur envers les candidats potentiels.

Concernant la proposition de valeur, il est important de la prendre en compte à la fois interne et en externe, et de présenter efficacement l'identité de la marque employeur. L'image de l'employeur en interne englobe les opinions des employés, les conditions de travail, l'ambiance et le bien-être. Quant à l'image externe, elle représente la vision extérieure pour les candidats potentiels.

Pour conclure, contrôler la mise en place de la stratégie est une chose, mais contrôler ce qui se dit à propos de l'entreprise en est une autre. L'entreprise doit tenir ses promesses envers les candidats, car si elle ne le fait pas, le bouche-à-oreille ou le « buzz » peut rapidement se retourner contre elle et se propager rapidement sur le Web. Le Web 2.0 ne permet pas de contrôler les réactions des employés quant à leur perception de l'entreprise. Les réseaux sociaux amplifient davantage la portée de la marque employeur et sa réputation. (Pancuk S., et Point S., 2008, p.207)

¹⁹ Charbonnier-Voirin, « Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche », 2015, p.63-82

6.1.3 Gestion de E-réputation de l'employeur

Au-delà de l'élaboration d'une solide marque employeur, il est primordial pour une entreprise de veiller à sa réputation en ligne, tant sur les plateformes de recrutement que sur les réseaux sociaux et autres canaux de numériques.

Dans le monde de travail d'aujourd'hui, la marque employeur joue un rôle essentiel pour attirer et retenir les talents. Elle englobe également la gestion de l'e-réputation de l'employeur et de la marque dans son ensemble. Voyons comment ces deux aspects se complètent pour créer une image positive et renforcer l'attractivité d'une entreprise.

L'e-réputation est la réputation à travers les plateformes numériques. D'après une étude menée par le ZHAW School of Management and Law en 2021, 66% des entreprises utilisent par les réseaux pour atteindre leur clientèle cible²⁰. La réputation est tout aussi importante que la réputation hors ligne. De plus, un autre sondage réalisé par Viavoce et Hopscotch en 2010 évoque que 15% des employés mentionnent le nom de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, 21% d'entre eux estiment que ces mentions sont plutôt négatives, tandis que 64% pensent les critiques des salariés envers leur employeur seront de plus en plus répandues sur les réseaux sociaux au cours des prochaines années.²¹

En effet, les réseaux sociaux sont de plus en plus utilisés par les candidats. Selon un blog ActifRéso, l'utilisation des réseaux sociaux a considérablement augmenté depuis 2010. En 2010, il y avait 970 millions d'utilisateurs actifs dans le monde, alors qu'en 2021, on compte 4,5 milliards de personnes en ligne. De plus, le temps passé sur les réseaux sociaux était de 5 heures par mois en 2010, pour une moyenne de 2 heures par jour en 2021. Il est donc primordial de bien gérer l'e-réputation de l'entreprise.²²

D'après Christophe Deschamps : « L'e-Réputation d'une organisation est composée des données explicites et implicites, diffusés sur le Web à la fois par l'organisation elle-même, ses employés, ses clients, ses concurrents ainsi que par des personnes relais qui ne sont ni les uns, ni les autres (bloggers, twitterers...). Une veille d'opinion/image spécifique est nécessaire pour suivre ce que disent ces acteurs et y répondre si nécessaire ».²³

Il existe plusieurs définitions de l'e-réputation. En terme simples, l'e-réputation se réfère à la réputation d'une personne ou d'une entreprise sur les réseaux sociaux, les plateformes numériques ou Internet en général. L'é-Réputation englobe les différentes

²⁰ Marchand V., « #Etude : 66% des entreprises suisses passent par les réseaux sociaux pour leur communication », 2021

²¹ Régier D., « E-reputation : Manager la réputation à l'heure du digital », 2011, p.75

²² Mélanie, « L'évolution des médias sociaux et leurs usages », 2021

²³ Digout J., Decaudin J.M, Fueyo C., « e-Réputation des marques, des produits et des dirigeants », 2013, p.115

actions de communication telles que le marketing digital, le SEO (Search Engine Optimization), les actions de community management comme la gestion des réseaux sociaux et la gestion des contenus digitaux. (*Digout J., Decaudin J.M, Fueyo C., 2013, p.115*)

Aujourd'hui, nous sommes dans une ère technologique marquée par le développement des réseaux sociaux, des sites web, des réseaux et des messageries. Chaque plateforme peut contribuer à façonner une réputation en fonction de la situation. Le bouche-à-oreille reste l'un des moyens de diffusion d'informations qui peut se transformer en phénomène viral. La propagation des informations n'est pas nouvelle, dès les années 1960, la radio a démontré comment les nouvelles pouvaient circuler à l'échelle mondiale et influencer une réputation. (*Roosoor B.,2012, p.4*)

Ensuite, l'e-réputation peut être bénéfique, mais il est important de prendre en compte les risques liés à l'e-réputation, notamment si l'entreprise ne respecte pas ses promesses ou autres facteurs :

- Le risque de manipulation d'information : cela inclut des avis négatifs, la diffusion de fausses informations, les rumeurs et le dénigrement.
- Le risque de manipulation de l'identité : cela peut englober le détournement de logos et de marques, l'usurpation d'identité et la contrefaçon.
- Le risque de manipulation technique : Cela peut impliquer des techniques telles que le phishing (technique pour obtenir des informations personnelles), cybersquatting (utiliser le nom d'une entreprise pour un acte frauduleux), les flogs (blogs fictifs) et le piratage de sites web.

(*Digout J., Decaudin J.M, Fueyo C., 2013, p.115*)

Enfin, l'e-réputation a un impact considérable sur les entreprises qui souhaitent attirer les talents les plus qualifiés. Aujourd'hui, aucun secteur n'est épargné par ce mode d'expression qui peut à la fois construire ou détruire les réputations de manière significative.

6.1.4 Les différents canaux de communication

L'e-réputation de la marque employeur joue un rôle essentiel dans la stratégie de communication digital, car elle influence la perception des candidats et des employés potentiels. En utilisant les différents canaux de communication, tels que le site web, les réseaux sociaux, les plateformes de recrutement en ligne, les événements, l'entreprise peut non promouvoir sa marque employeur, mais aussi gérer activement son image en ligne et interagir avec les parties prenantes de manière positive et engageante.

Voyons, maintenant les différents canaux de communication à travers lesquelles la marque employeur peut se promouvoir.

Premièrement, c'est le site web de l'entreprise qui est primordial. Le site web d'un employeur est le point central pour communiquer la marque employeur. Le site doit avoir un contenu intéressant comme : les informations sur la culture d'entreprise, les valeurs, les avantages offerts par l'employeur aux employés, les témoignages employés, les opportunités de carrière, du contenu interactifs pour mieux comprendre l'environnement de travail etc. Il faut laisser une bonne expérience candidats afin de se distinguer de la concurrence. Selon le Blog WeAreRcruiters, 60% des candidats consultent le site web d'un employeur dans un premier temps quand ils veulent postuler et avoir plus d'informations sur l'entreprise.²⁴

Deuxièmement, il y a les réseaux sociaux. D'après l'OFS, en 2021, 60% des entreprises en Suisse utilisaient ces plateformes pour se promouvoir. Les six principaux médias sociaux en Suisse sont Instagram, LinkedIn, Facebook, Snapchat, Tiktok et Pinterest.²⁵ Ces réseaux sociaux offrent une plateforme idéale pour diffuser du contenu attrayant sur la marque employeur, notamment des événements, des actualités, des vidéos et des images afin de créer une image positive de l'entreprise. Les entreprises utilisent principalement ces plateformes pour diffuser et promouvoir des offres d'emploi, accroître leur visibilité, obtenir des informations sur les profils des candidats lors du processus de recrutement, ainsi que pour rechercher des candidats potentiels.²⁶ Selon une étude menée par CareerAct, 70% des candidats de la génération Y utilisent les réseaux sociaux pour évaluer la marque employeur d'une entreprise.²⁷

Troisièmement, il y a des sites d'emploi sur lesquels l'entreprise peut être présente afin d'élargir sa présence sur Internet. Selon David Talerma, 76% des recruteurs, les sites

²⁴ WeAreRecruiters, « La création d'un site carrière pour les recrutements », 2021

²⁵ PME Portail, « Exploiter les réseaux sociaux », 2022

²⁶ WeAreRecruiters, « Marketing RH : 16 outils pour booster votre visibilité », 2020

²⁷ Armandary C., « 12 leviers RH pour développer votre marque employeur », 2023

d'offres d'emploi sont des canaux importants pour recruter des candidats potentiels.²⁸ C'est-à-dire qu'il y a beaucoup de candidats qui postulent sur ces sites d'emploi comme Jobup.ch, jobs.ch, indeed.ch, Academicwork.ch, Glassdoor.ch ou encore jobtic.ch. Ces sites permettent de présenter la marque employeur aux chercheurs d'emploi.

Quatrièmement, il y a les forums de l'emploi et les salons professionnels, où les entreprises ont l'opportunité de rencontrer des candidats potentiels en personne et de présenter leur marque employeur de manière interactive. Les entreprises peuvent adapter les stratégies de contenu et de recrutement en fonction de leur public cible.

Enfin, il est également important de communiquer la marque employeur en interne, aux collaborateurs existants. Les communications internes peuvent prendre la forme de newsletters auxquelles les employés peuvent s'abonner depuis l'entreprise. Les futurs candidats peuvent également s'inscrire à une newsletter d'entreprise lors d'un forum, par exemple, afin de rester informés des nouveaux postes, des actualités de l'entreprise et d'être à jour sur les dernières nouvelles. Cela permet de renforcer le sentiment d'appartenance de employés, de partager les valeurs e l'entreprise, les initiatives de bien-être et les opportunités de développement. (Armandary C., 2023)

Pour conclure, une combinaison de ces canaux de communication peut permettre de toucher des candidats potentiels et de renforcer l'image positive de l'entreprise à l'interne et externe en tant qu'employeur attractif. Il est important de choisir les canaux de communication en fonction du public cible et la stratégie globale de la marque employeur.

²⁸ Talerman D., « Tout savoir sur les méthodes de recrutement en Suisse », 2021

6.1.5 Les différentes générations

En prenant en compte l'évolution de la digitalisation, il est important d'adapter les canaux de communication de la marque employeur en prenant en compte les différentes générations de talents présentes sur le marché du travail. En utilisant les outils et les plateformes numériques les plus pertinents pour chaque génération, il sera possible d'atteindre et d'engager efficacement chaque groupe démographique en maximisant l'efficacité de la communication de la marque employeur.

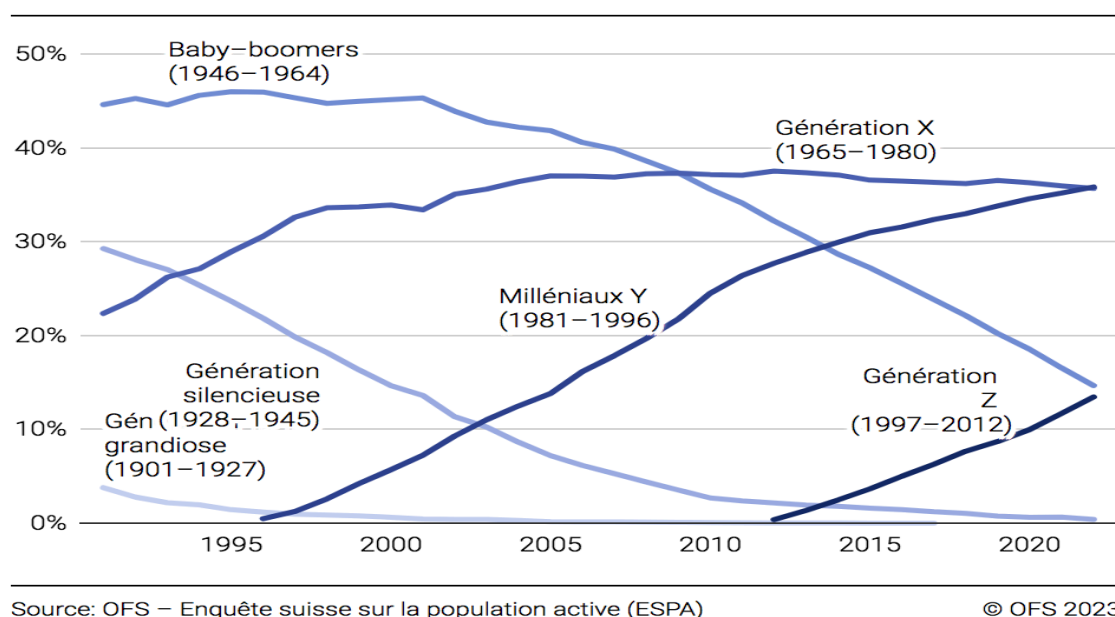
Avant d'évoquer les différentes générations, qu'est-ce que signifie réellement une génération ? Une génération se réfère à l'âge d'une personne à un moment précis dans sa vie, en relation avec le nombre d'années qu'elle a vécues. Elle permet de situer une personne par rapport à une année spécifique. (Âge et génération – Centre d'observation de la société, 2020)

Selon le marché du travail en Suisse, il y a six générations qui se présentent²⁹ :

- La génération silencieuse (nés entre 1928 et 1945)
- Les baby-boomers (nés entre 1946 et 1964)
- La génération X (nés entre 1965 et 1980)
- Les milléniaux Y : (nés entre 1981 et 1996)
- Les Z : (né à partir de 1996)

²⁹ OFS, « Générations sur le marché du travail », 2023

Figure 9 : Population active sur le marché du travail en Suisse



(OFS, *Génération sur le marché*, 2023)

Aujourd'hui, nous constatons que sur le marché de travail il n'y a quasi pas la génération silencieuse présente. En ce qui concerne les baby-boomers, ils s'approchent de l'âge de la retraite. En revanche, les générations X, Y et Z sont en hausse sur le marché du travail. En 2022, la génération X représente 35,7% de la part de marché, la génération Y 35,8% et la génération Z représente 13,4%. Cependant, la génération Z devrait connaître une croissance significative dans les années à venir, car certaines générations plus anciennes prendront leur retraite et devront être remplacées.

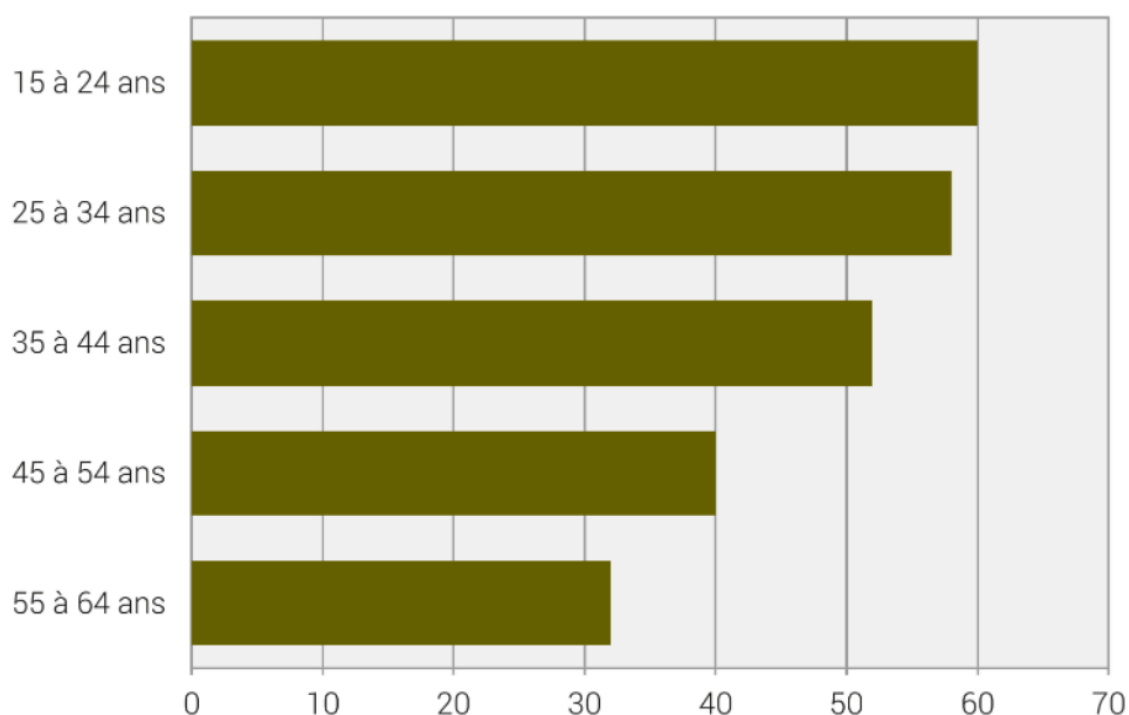
Chaque génération est marquée par une époque distincte, caractérisée par l'émergence de différentes technologies et évolutions. Les milléniaux, par exemple préfèrent s'impliquer dans des projets au sein de l'entreprise et recherchent un rôle concret. D'autre part, la génération Y et Z se sont adaptées en continu, en se formant et en se maintenant à la hauteur de l'ère digitale, surpassant parfois les autres générations dans ce domaine et dans le monde professionnel.³⁰

Nous pouvons constater cela que d'après l'OFS, en 2021, 96% des personnes entre 15 et 88 ans utilisent Internet en Suisse.^[10] Cependant, la maîtrise d'internet et les attentes varient en fonction des générations, tout comme les compétences qui diffèrent selon l'âge et la génération.

³⁰ Warlin L.A., « Le numérique, vraie fracture entre générations X et Y », 2018

Figure 10 : Compétences numériques selon l'âge en Suisse en 2021

En % de la population totale âgée de 15 à 88 ans



(OFS, Compétences numériques, 2021)

Nous avons pu observer une différence de familiarité avec l'évolution numérique entre les générations. Les aînés ont souvent plus de difficultés à s'adapter aux nouvelles technologies sur le marché du travail, tandis que les jeunes ne cessent de s'adapter et de se former constamment pour répondre aux grands changements numériques. Les aînés peuvent nécessiter d'avantage d'efforts pour trouver leur place, tandis que les jeunes sont plus à l'aise aux transformations digitales.

Avec les différences générationnelles, il est important que le marketing RH s'adapte aux attentes des différentes générations afin de prévenir tout choc générationnel. Que ce soit en ce qui concerne les attentes des futurs candidats ou l'interaction entre les collaborateurs internes, qui se compose de différentes générations, il est crucial de prendre en compte les différences et de les adresser de manière appropriée afin d'avoir une bonne marque employeur.

Selon une étude menée par Deloitte, les générations Y et Z sont des catalyseurs, c'est-à-dire qu'ils jouent un rôle très important dans l'évolution digitale.³¹

La génération Y et Z sont celles qui ont grandi avec l'évolution digitale. Internet et les outils digitaux sont omniprésents dans leur vie quotidienne. C'est une génération très connectée et n'hésite pas à changer de profession si cela affecte leur qualité de vie. De plus, la génération Z, la plus jeune, est née dans l'ère numérique et est parfois appelée la génération silencieuse en raison de la domination de la technologie dans leur vie, tant sur le plan personnel que professionnel. Cette jeune génération s'identifie principalement à travers les réseaux sociaux les plus populaires. Pour eux, le travail doit être une source de bien-être et non de stress.³²

Les attentes et besoins des jeunes générations d'une entreprise sont les suivantes³³ :

- Selon une étude de LEWIS, aujourd'hui, 19% de la génération Z déclarent être prêts à travailler pour une entreprise qui ne partage pas leurs valeurs, ce qui signifie que 81% ne sont pas prêts à travailler pour une entreprise dont les valeurs diffèrent des leurs. Cette génération cherche l'inclusion, la diversité et l'égalité dans leur environnement de travail.
- Depuis le COVID-19, la génération Z a été fortement impactée par le confinement, ce qui a engendré un traumatisme important. Ils cherchent donc un environnement de travail qui favorise leur épanouissement professionnel. Ils ont également besoin de soutien mental et de bien-être au travail. De plus, combler les déficits des compétences, cette génération a besoin de mentorat et soutien intergénérationnel, ainsi que des formations supplémentaires.
- Le monde digital occupe une place centrale dans les activités professionnelles et personnelles de la génération. Ils cherchent la facilité des échanges pour construire leurs relations professionnelles. Ils attendent également une certaine flexibilité et la possibilité de travailler à distance. De plus, un équilibre entre vie professionnelle et vie privée est essentiel.

Selon un sondage de Deloitte, 45% des salariés de la génération Z, quitteront leur emploi si leur employeur exige de travailler en présentiel à temps plein au lieu de travailler en hybride.³⁴

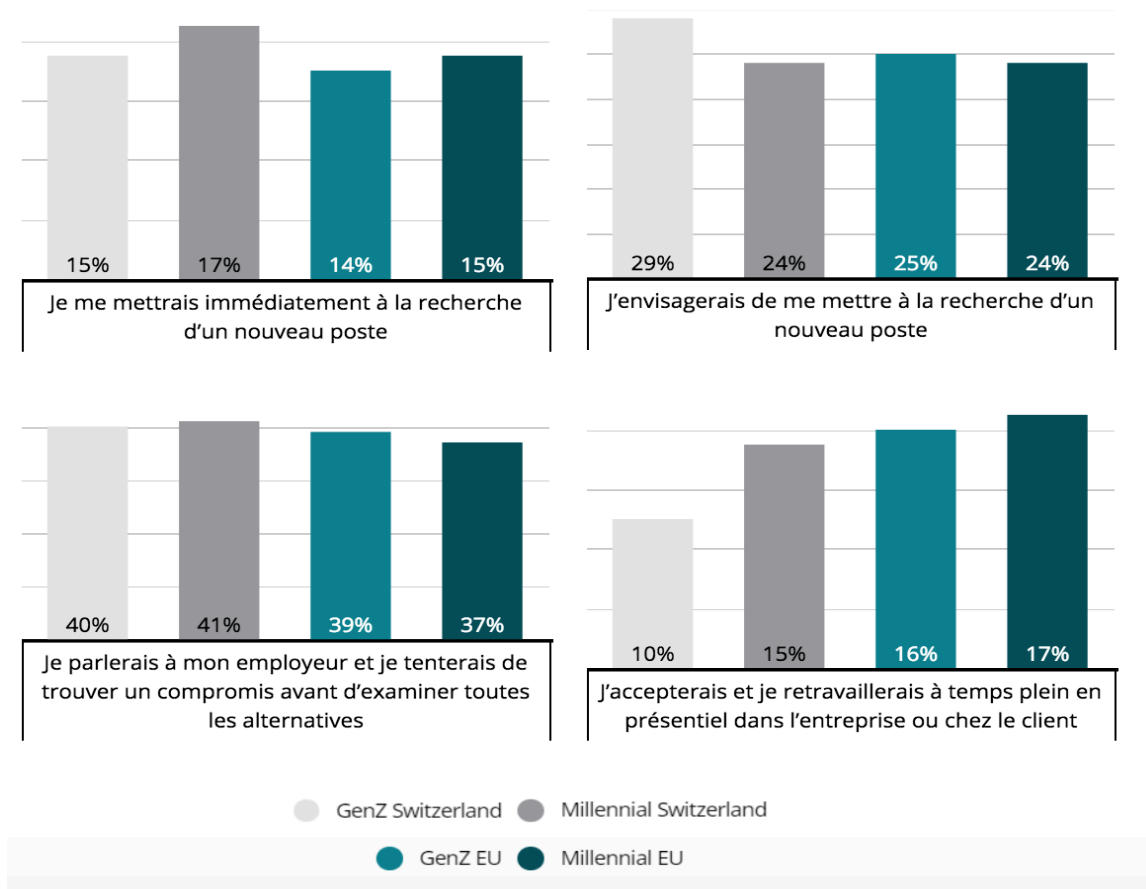
³¹ Aubas B., « Générations Y & Z, catalyseurs de la transformation digitale – Blog », 2020

³² Bour L., « La transformation digitale et les générations X, Y, Z », 2019

³³ Gadot M., « Génération Z : quelles sont leurs attentes du monde du travail ? », 2022

³⁴ Deloitte, « Étude 2023 sur la génération Z et les Millenials en Suisse », 2023

Figure 11 : Retour au bureau à plein temps, quelle est la réponse des générations ?





(Deloitte, Étude 2023 sur la génération Z et les Millenials en Suisse ,2023)

- Une génération qui se soucie de la société et de l'environnement, ils veulent des actions mises en place pour améliorer le bien-être sur terre. Ils croient en notre capacité à résoudre les conflits ensemble afin d'avoir un monde meilleur.
- Enfin, il y a énormément de facteurs à prendre en compte pour être à la hauteur des attentes de la nouvelle génération tels que : allier la vie professionnelle et la vie privée, flexibilité au travail, connectivité, la fidélité de l'employeur, opportunité d'apprentissage et de développement, un sens au travail, culture d'entreprise positive et bien encore. Tout ce qui est lié au bien-être au travail que ce soit à distance ou en présentiel.³⁵

En revanche d'après une étude de Deloitte, les motifs de démission peuvent être ceux qui sont présent dans la figure 12.

³⁵ Deloitte, « Étude 2023 sur la génération Z et les Millenials en Suisse », 2023

Figure 12 : Motifs de démission

	Génération Z 	Millennial 
#1	Mon travail ne m'offrait aucune satisfaction ou je n'y trouvais aucun sens	Mon travail ne m'offrait aucune satisfaction ou je n'y trouvais aucun sens
#2	Le salaire était trop bas	Le salaire était trop bas
#3	J'avais le sentiment que mon emploi / lieu de travail nuisait à ma santé mentale	Le poste n'offrait pas un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle
#4	Manque d'opportunités d'évolution de carrière et de promotion	J'étais dans un état d'épuisement
#5	J'étais dans un état d'épuisement	J'avais le sentiment que mon emploi / lieu de travail nuisait à ma santé mentale

(Deloitte, Étude 2023 sur la génération Z et les Millenials en Suisse ,2023)

En conclusion, il est essentiel de comprendre les attentes et les besoins des différentes générations, en particulier des générations X, Y et Z, qui sont les plus impactées par la digitalisation, l'inclusion et un monde meilleur pour tous. Cela permet d'adapter sa marque employeur à leurs attentes et de les fidéliser par la suite.

6.2 L'impact de la digitalisation dans la gestion et l'acquisition des talents

6.2.1 L'inbound recruitment

La digitalisation a introduit de nouvelles approches en matière de recrutement, telles que l'inbound recruitment, qui offre aux recruteurs la possibilité de cibler plus précisément les différentes générations et de répondre à leurs attentes spécifiques en matière d'acquisition de talents. Cette méthode facilite également le processus de sélection en permettant aux recruteurs de trouver les candidats correspondant aux attentes et compétences recherchées.

Le métier de recrutement a connu d'importants changements depuis les années 2000 avec l'émergence des réseaux sociaux comme moyen d'attirer les meilleurs candidats.³⁶ Le recrutement 2.0 qui se fait par le biais du digital, est une réponse aux nouveaux comportements des candidats qui sont de plus en plus connectés et digitalisés.

Une méthode utilisée dans ce contexte est le sourcing, qui consiste à cibler les talents pour des offres auxquelles ils n'ont pas manifesté leur intérêt de manière proactive.³⁷ Selon une étude de RegionJobs, 81% des candidats postulent aux postes depuis leurs téléphones portables. Les recruteurs doivent donc s'adapter à ces nouveaux modes de fonctionnement pour cibler les candidats de manière efficace.³⁸

Dans ce contexte de recrutement 2.0, l'inbound recruitment qui est également apparu en tant que stratégie. Mais qu'est-ce que l'inbound recruitment réellement? Il s'agit d'une approche basée sur les fondements de la marque employeur, dont l'objectif est d'attirer et de recruter les meilleurs candidats capables de contribuer à la croissance de l'entreprise. Cette méthode combine des techniques de marketing avec de nouvelles approches digitales dans le but d'attirer et de recruter des candidats par la suite.

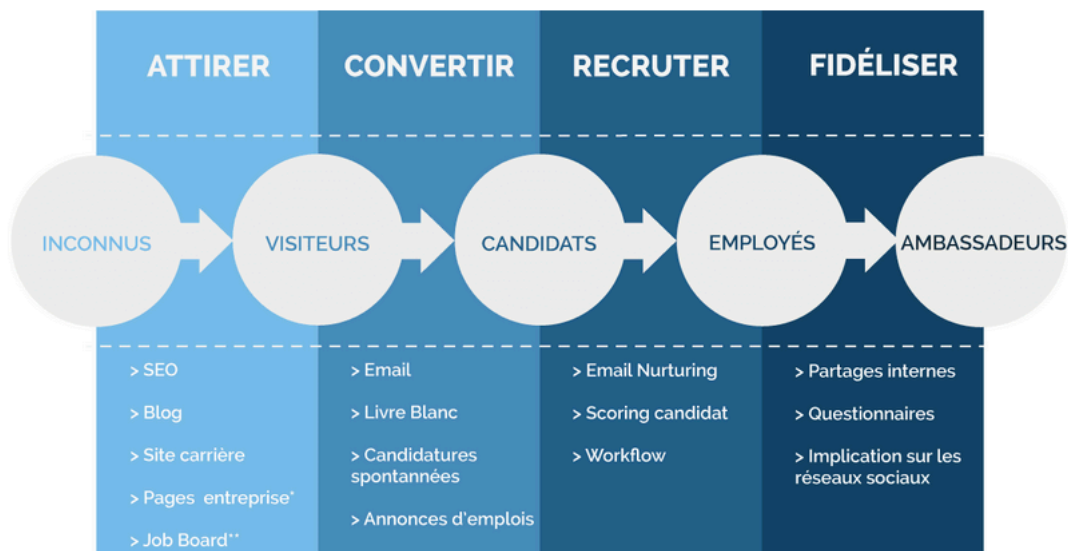
³⁶ Henry C-L., «*Qu'est-ce que l'inbound recruiting & comment attirer les talents à soi*», 2023

³⁷ Yosef A., «*Attraction de Talents: L'Évolution du Métier de Recruteur* », 2019

³⁸ Charlie, «*Recrutement 2.0 : comment bien le mettre en place ?* », 2021

L'inbound recruitment est composé de 4 étapes :

Figure 13 : Les 4 étapes d'inbound recruitment



(Digitaweb, *Qu'est-ce que l'inbound recruiting & comment attirer les talents à soi*, 2023)

L'inbound recruitment vise à attirer, convertir, recruter et fidéliser les candidats potentiels. Pour mettre en place cette méthode, il est nécessaire de définir les postes et les types de candidats que l'entreprise souhaite cibler et de créer des personas de candidats, également appelés cible RH. Ainsi, le processus d'inbound recruitment se déroulera, et chaque étape sera accompagnée par les outils numériques afin d'arriver à un recrutement satisfaisant.

6.2.2 Attraction, intégration, et fidélisation des profils talentueux

L'attraction et l'intégration des profils talentueux est dans le processus d'inbound recruitment lors de l'étape attirer et convertir. La gestion des talents consiste à identifier les profils à fort potentiel et contribuer au développement de nouvelles compétences. Ainsi, le talent se définit comme l'utilisation des compétences et connaissances spécifiques au service de son plein potentiel.³⁹

Tout d'abord il est essentiel de soigner l'image de l'entreprise afin d'attirer les talents. Ensuite, une communication régulière, des formations, des coachings et des feedbacks permettent de développer les compétences qui ne sont pas encore mises en avant. De plus, un mode de management adapté peut également avoir un fort impact. Le mode de

³⁹ Martin P., «Management des talents », 2017

management adapté consiste à être un leader optimal à savoir s'adapter à chaque individu ou groupe sous sa responsabilité. Enfin, il est nécessaire d'individualiser le plan de carrière des jeunes talents afin leur permettre de se sentir valorisés.

Mais avant la gestion des profils talentueux, ils doivent passer l'étape de recrutement. Ce qui peut faire la différence entre un recruteur ou un autre est l'expérience candidat qui va pouvoir démarquer la décision et faire une différence dans le choix d'entreprise du candidat. L'expérience candidat est devenu quelque chose de très importante et peut être crucial lorsque le candidat a eu plusieurs entretiens. L'expérience candidat commence par le processus de recrutement 2.0.

Le recruteur doit mettre en place certaines étapes afin d'attirer les talents.

1. Il est nécessaire de développer une stratégie en fonction des objectifs des différents départements de l'entreprise et des besoins en matière de recrutement. Ensuite, il convient de déterminer les types de candidats que l'entreprise recherche en prenant en compte des critères tels que l'âge, les diplômes etc. De plus, il est important de définir l'identité numérique de l'entreprise, c'est-à-dire ce que l'entreprise souhaite mettre en avant. Enfin, il faut choisir les réseaux sociaux sur lesquels l'entreprise souhaite se concentrer pour attirer les candidats.
2. Pour la diffusion des offres sur différentes plateformes, il est nécessaire de rédiger une offre d'emploi attrayante qui suscite l'envie de rejoindre l'entreprise. Il faut également prendre en compte l'aspect visuel et créer un titre convaincant.
3. Choisir le bon site d'emploi pour diffuser l'annonce en fonction de la cible.
4. Communiquer les annonces sur les réseaux sociaux, propres sites, sites d'emploi et analyser les résultats obtenus par ces annonces.
5. Utiliser les outils qui permettront de gérer et de trier les candidatures comme les ATS, qui a deux missions principales pour aider l'acquisition de talents. Dans un premier temps, il permet de diffuser les annonces sur plusieurs sites et il centralise toutes les candidatures dans un second temps.⁴⁰
6. Organiser un processus d'entretien de qualité en veillant à créer une expérience candidat haute de gamme.
7. Consulter les choix avec d'autres collaborateurs.

⁴⁰ Charlie, « Recruter sans ATS ? Plus jamais ! », 2023

8. La mise en place d'un parcours candidat comme l'onboarding pour accueillir les nouveaux talents dans de bonnes conditions.⁴¹

C'est la guerre des talents et donc les entreprises doivent se faire démarquer, mais comment ? Cela peut être réalisé en offrant une bonne expérience-candidat toute au long du processus de recrutement. L'expérience candidat englobe l'ensemble des impressions, des sentiments et des ressentis qu'éprouvent les candidats lors de leur interaction avec l'entreprise.

L'expérience candidat passe par la marque employeur, le recrutement, la sélection et se termine par l'accueil et l'intégration du candidat. C'est là également que l'impact et l'image de l'entreprise jouent également.

Près de 60% des candidats disent avoir eu une mauvaise expérience candidat et 60% des employeurs reçoivent des commentaires négatifs en ligne sur leur processus.⁴²

Figure 14 : Les 4 étapes lors de l'expérience candidat



(CarrefourRH, *L'expérience candidat : quelques concepts essentiels*, 2018)

⁴¹ Goirand T., « *Processus de recrutement : 8 étapes à suivre pour recruter efficacement !* », 2022

⁴² Vigneron G., « *Les chiffres de l'expérience candidat* », 2022

Les 4 étapes de l'expérience candidat se présente de la manière suivante : Tout d'abord, le candidat potentiel est séduit par la marque employeur. Ensuite, le recruteur va prendre le temps d'identifier les meilleurs candidats potentiels lui-même ou par le biais de site web ou autres plateformes d'emploi sur laquelle l'annonce est publié ou par une intelligence artificielle. Le candidat sera par la suite convoqué, une fois la candidature retenue. Le processus de sélection est le moment où le candidat est évalué et choisi pour le poste disponible.

6.2.3 Les différentes outils digitaux permettant la gestion et acquisition des talents

Les entreprises ont désormais un large éventail d'outils digitaux qui facilitent la gestion et l'acquisition des talents. Ces outils offrent des solutions innovantes pourra améliorer l'expérience candidat tout au long du processus de recrutement, ainsi que pour optimiser les stratégies de gestion des talents. En combinant l'expertise humaine avec les avantages de la technologie, les entreprises peuvent créer des expériences plus fluides, efficaces et personnalisées. Dans cette optique, nous allons explorer les différents outils digitaux disponibles qui jouent un rôle clé dans la gestion et l'acquisition des talents.

Les demandes des recruteurs sont changés et ainsi les modes de recrutement ont bien évolués, car d'après une étude de l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines) que 61,27% des entreprises utilisent un logiciel SIRH pour gérer leurs talents au sein de leurs entreprises.⁴³ Avec l'émergence de la nouvelle technologie, le processus de recrutement a vu une évolution énorme.

Tout d'abord il existe le SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) qui automatise et facilite les fonctions des ressources humaines. Il englobe la gestion de la paie, l'évolution des carrières, la formation, ainsi que le recrutement. Le SIRH est une solution en mode Saas (Software as a Service), ce qui signifie qu'il n'est pas nécessaire de l'installer sur un ou plusieurs ordinateurs, mais qu'il est accessible depuis le Cloud et la base de données logicielle via un navigateur internet. L'avantage est qu'il est disponible partout et à tout moment. Il permet de réaliser les tâches suivantes⁴⁴ :

⁴³ De Santis M., « Gestion des talents et digitalisation de l'entreprise : quel outil choisir ? », 2020

⁴⁴ Sage, « SIRH : définition, fonctions et avantages », 2023

- La gestion de la paie, qui englobe le suivi du nombre d'heures travaillées, des congés, des absences, etc.
- La gestion des prestations sociales, telles que l'assurance maladie, les pensions complémentaires ou les accidents de travail.
- La gestion des ressources humaines, incluant les services de recrutement, l'évolution de carrière ou formation. Cette fonction regroupe toutes les informations relatives aux salariés, telles que l'adresse, l'âge, les diplômes ainsi que les compétences.

Le SIRH permet d'optimiser les processus liés aux ressources humaines et assure un suivi optimal de la gestion des candidats. Il contribue à améliorer l'efficacité et l'efficience des tâches RH, tout en facilitant la gestion des candidatures.

Ensuite, il y a l'ATS (Applicant Tracking System), qui fait partie du SIRH et permet la gestion des candidatures en suivant le parcours des candidats postulant aux offres d'emploi, tout en optimisant le processus de recrutement. Il automatise les tâches afin de gagner du temps et de pouvoir se concentrer davantage sur les projets stratégiques. C'est un logiciel utilisé pour le recrutement à distance, notamment à travers des entretiens vidéo. (*Humansourcing, 2020*)

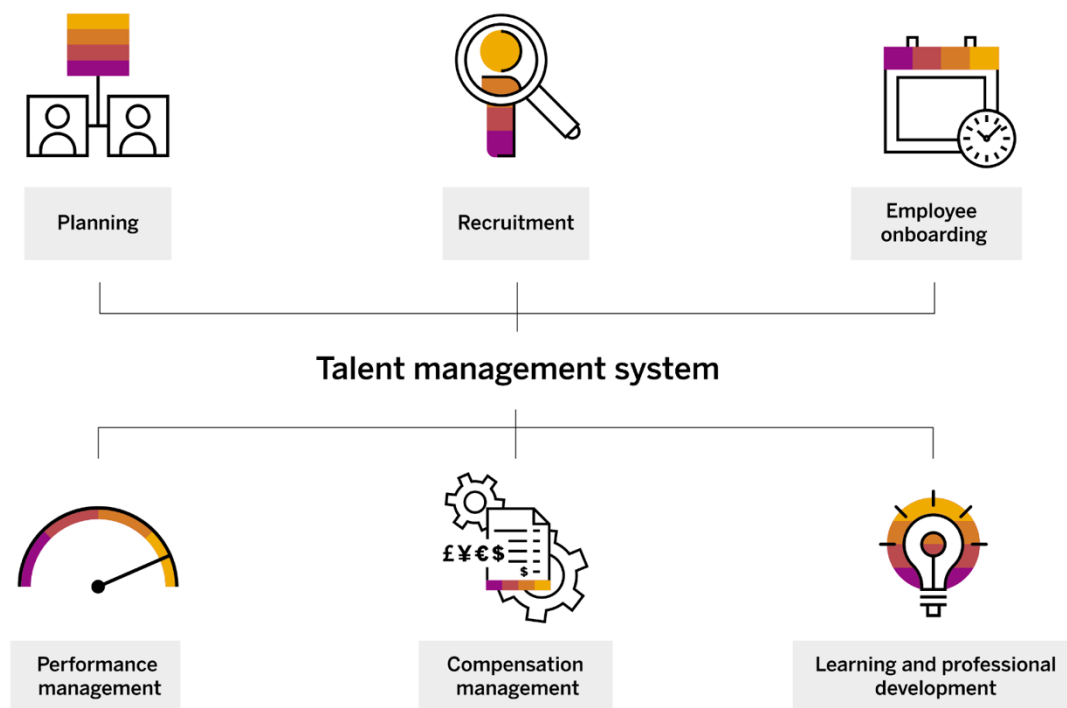
Le ATS possède plusieurs fonctions, telles que⁴⁵ :

- Diffuser les annonces sur les sites d'emploi et le site web de l'entreprise.
- Afficher les annonces en un clic sur différentes plateformes de communication, y compris les réseaux sociaux.
- Récolter les CV et les candidatures spontanées des candidats qui postent sur des plateformes telles que LinkedIn.
- Centraliser et trier les profils en fonction des annonces.
- Trier les profils en fonction des compétences mentionnées dans les annonces.
- Utiliser une CVthèque pour présélectionner les CV.
- Informer les candidats de l'état de leur candidature.
- Tenir les collaborateurs informés de l'évolution du processus d'un candidat.

⁴⁵ *Humansourcing, « L'ATS recrutement, l'outil indispensable du recruteur », 2020*

De plus, pour la gestion des candidats talentueux, il existe le TMS (Talent Management System), également connu sous le nom de système de gestion des talents. Il prend en charge plusieurs processus de gestion des talents, tels que le recrutement, l'intégration, la gestion des performances, la formation, le développement professionnel et la planification de la succession. Ces processus se décomposent généralement en six étapes distinctes.

Figure 15 : Talent management system



(Qu'est-ce qu'un système de gestion des talents (TMS) ? | SAP Insights, 2022)

En ce qui concerne la gestion des talents, plusieurs processus doivent être pris en compte.

Tout d'abord, il y a la planification qui vise à assurer l'harmonisation des stratégies de gestion des talents avec les besoins de l'entreprise en collaborant étroitement avec les équipes de direction. Il s'agit de comprendre les objectifs de l'entreprise et de veiller à ce que la stratégie de gestion des talents soutienne efficacement ces objectifs.

Ensuite, lors du recrutement, il est essentiel de mener des processus de recrutement à l'échelle mondiale afin d'attirer les meilleurs talents. Il convient d'accompagner les candidats tout au long du processus de recrutement et d'optimiser l'utilisation d'un système complet de gestion et de suivi des candidats.

La gestion des performances des collaborateurs implique d'apporter une assistance aux employés dans la gestion de leurs objectifs de performance et d'utiliser la planification guidée des actions pour maintenir un suivi continu de leurs performances.

Par ailleurs, la planification et la conception des modèles de rémunération visent à reconnaître et récompenser les talents exceptionnels au sein de l'entreprise et élaborant des plans de rémunération adaptés à leurs performances et contributions.

Enfin, la dernière étape concerne le développement et la fidélisation des collaborateurs. Cela implique d'offrir des expériences de formation modernes et motivantes afin de favoriser leur développement professionnel. Il s'agit d'organiser des formations axées sur la conformité, d'élaborer des plans de succession proactifs et de fournir une formation continue pour préparer activement les futurs leaders de l'entreprise. L'objectif est de cultiver un environnement propice à la croissance et à l'épanouissement des collaborateurs. (SAP, 2022)

De plus, pour bien repérer les talents, il y a le système de MOOC. Le MOOC est l'acronyme de « Massive Open Online Course » (Cours en ligne ouvert à tous). Ce site est conçu pour être accessible à un grand nombre de participants et offre une variété de sujets sur laquelle leurs performances seront reconnus. Par exemple : la durée consacrée à chaque questionnaire ou exercice à chaque question posée, le temps passé à visionner les vidéos, la régularité du travail, la fréquence des allers-retours entre les vidéos et les activités, le nombre de contributions aux échanges sur les forums etc.⁴⁶

L'analyse de ces données permet de gagner du temps et des ressources. De plus, cela permettra aux RH d'identifier ceux qui ont suivi des MOOCS pertinents et obtenir ainsi des indications supplémentaires sur leurs compétences, leurs motivations et leur potentiel. Cela peut aider à repérer les candidats talentueux et à prendre des décisions plus éclairées lors du processus de recrutement.

Pour conclure, la gestion des candidats et des talents nécessite l'utilisation de nombreux outils digitaux et doit être surveillée avec précision afin de favoriser la progression tant des collaborateurs que l'entreprise. Des défis tels que l'évolution des compétences à travers des formations adaptées, la diversité de la main d'œuvre et le soutien au travail à distance en fournissant de nouveaux outils d'interaction doivent être relevés pour réussir la gestion des talents.

⁴⁶ Martin P. & Hofaidhllaoui M., « Management des talents », 2017, p. 35-36

6.3 Les changements dû à la digitalisation à l'interne

6.3.1 L'intégration et fidélisation des collaborateurs

Une fois le candidat ou le candidat talentueux recruté, il est essentiel de s'assurer de son intégration réussie et de sa fidélisation au sein de l'équipe. Cela permet d'éviter les coûts liés au turnover et de maintenir un taux de rétention élevé, tout en favorisant la satisfaction des employés. Toutes ces actions sont menées par l'expérience collaborateur. L'expérience collaborateur est l'intégration du nouveau collaborateur depuis son départ jusqu'à, les expériences et les ressentis toute au long de son parcours au sein de l'entreprise jusqu'à son départ de l'organisation.⁴⁷

En ce qui concerne la fidélisation des salariés, il s'agit également de la rétention des employés. La fidélisation consiste à motiver les salariés à rester dans l'entreprise en veillant à leur bien-être et à leurs besoins. Il est essentiel de fidéliser les salariés, car cela permet d'éviter de nombreux problèmes tels que l'absentéisme, le taux de rotation élevé et les coûts liés au recrutement. En investissant dans la fidélisation des salariés, les entreprises peuvent créer un environnement propice à leur épanouissement, renforcer leur engagement, maintenir une équipe stable et performante et se démarquer des concurrents. Il y a 6 piliers importants liés à la bonne fidélisation des employés.⁴⁸

Le premier pilier consiste à rendre le processus de recrutement attractif et à laisser une bonne impression auprès des candidats. Ensuite, il est essentiel de mettre en place un bon onboarding dès qu'un recrutement est réussi. Au cours de l'expérience du collaborateur, cela implique la mise en place d'un programme d'onboarding.

Le deuxième pilier est donc l'onboarding, également connu sous le nom d'intégration, qui consiste à accompagner et intégrer un nouveau collaborateur dès son arrivée dans l'entreprise. Selon une étude de Glassdoor, l'onboarding permet d'améliorer le taux de rétention de 82% et la productivité globale des équipes de 70%. Cela souligne l'importance cruciale d'une intégration réussie dès les débuts du nouveau collaborateur. En effet, une étude dans l'Academy Management Journal révèle que les 90 premiers jours d'intégration sont décisifs.⁴⁹ Une mauvaise intégration peut entraîner un risque de turnover, ce qui représente un coût considérable pour l'entreprise en termes de capital et de ressources humaines.

En revanche, un onboarding réussi offre de nombreux avantages tant pour l'ensemble de l'organisation que pour l'individu. Lorsque l'onboarding se déroule bien et que le nouvel

⁴⁷ Salesforce, « Qu'est-ce que l'expérience collaborateur : définition et enjeux », 2023

⁴⁸ Uribe J., « Fidélisation des salariés : 8 stratégies à mettre en place – Recrutee », 2021

⁴⁹ Vandenberghe P., « Onboarding RH : le guide complet pour réussir », 2021

employé a une bonne impression, cela reflète positivement la marque employeur aux yeux des autres candidats potentiels. De plus, l'onboarding contribue à stimuler la productivité des collaborateurs. Donc il est essentiel de mettre à disposition toute de suite les outils de travail.

L'intégration du salarié favorise l'engagement et la fidélisation à long terme. Selon Focus RH, « près de deux tiers des salariés expliquent qu'une intégration structurée leur donne envie de rester dans l'entreprise ».⁵⁰ Un bon accueil dès le départ aura des conséquences positives sur le désir d'un engagement durable bénéfique.

Pour la mise en place d'un bon onboarding, le RH doit prendre en compte certains aspects tels que⁵¹ :

- Préparer en avance les outils numériques nécessaires tels qu'un ordinateur, un téléphone, et les fournitures de bureau, etc.
- Maintenir un contact régulier avec l'employé, même à distance, pour l'informer des informations importantes, répondre à ses questions et le faire sentir inclus dans l'équipe.
- Assurer une bonne impression dès le premier jour d'intégration en présentant les outils, les locaux et en introduisant les autres collaborateurs.
- Attribuer un tuteur ou un mentor auquel l'employé pourra se référer en cas de difficulté, offrant ainsi un soutien et une orientation personnalisée.
- Définir ensemble avec le nouveau salarié les objectifs à atteindre et les formations à mettre en place pour favoriser son développement professionnel et son intégration réussie.

Ensuite, le troisième pilier essentiel est un style de management adapté. Les managers doivent être capables de s'adapter aux évolutions afin de guider et manager les talents en fonction de ces changements. Lorsque les compétences sont rares, c'est là que la gestion des talents devient particulièrement important et que les talents deviennent des atouts précieux pour l'entreprise.

⁵⁰ Réf. 48

⁵¹ Réf. 48

Il existe plusieurs styles de management adaptés à la gestion des talents et des collaborateurs interne. Selon Manager GO, les 4 styles de management se présente ainsi⁵² :

- Le style directif est un style de management autoritaire et se caractérise par le pouvoir centralisé du manager. Le supérieur hiérarchique exerce un contrôle strict sur son équipe. Il n'y a pas la possibilité de s'exprimer et les collaborateurs doivent se conformer aux instructions de leur chef. Des sanctions et des récompenses sont utilisées pour motiver les collaborateurs dans ce contexte.
- Le style persuasif est le style de management qui se caractérise par une forte présence de manager lors de la prise de décision, mais tout en maintenant une approche humaine. Les collaborateurs sont davantage impliqués dans la vie de l'entreprise et leurs avis sont pris en considération, même si le pouvoir de décision est dans les mains de leur supérieur hiérarchique. Ce style de management est moins autoritaire que le précédent.
- Le style délégatif est aussi nommé le management consultatif. Il accorde une grande autonomie aux employés qui sont régulièrement sollicités pour leurs opinions et participent activement à la vie de l'équipe et de l'organisation, tout en maintenant un fort objectif axé sur les résultats. Le but est que le manager maximise la motivation et l'efficacité.
- Le style participatif se distingue par l'implication des salariés dans la vie de l'entreprise quand il s'agit des décisions à prendre. Ce style de direction favorise une culture de collaboration et d'engagement et est le plus adapté dans un environnement digital.

Le quatrième pilier est la mise d'une stratégie de croissance des compétences et des opportunités professionnelles flexible et performante, étant donné que les compétences ont une durée de vie courte si on ne les entretient pas. L'employeur a une responsabilité de veiller à ce que les collaborateurs possèdent les aptitudes nécessaires pour exceller dans leurs fonctions et de les tenir informés des opportunités d'évolution, que ce soit sur le plan personnel ou dans le contexte de la transformation digitale.

Le cinquième pilier est une rémunération équitable et séduisante. Il est difficile, voire impossible, de retenir les employés sans leur octroyer une rémunération adéquate. Il faut

⁵² Granger R., « Styles de management : directif, participatif, persuasif, délégatif », 2023

proposer une rémunération cohérente en accord avec leur valeur et des avantages sociaux attractifs.

Enfin, un cadre de travail agréable et sain est essentiel pour fidéliser les employés. L'entreprise ne doit pas se focaliser uniquement sur l'ambiance de travail, mais adopter également une démarche proactive dans la prévention des dangers pour la santé physique et mentale de ses employés.

6.3.2 Les indicateurs digitaux pour mesurer les performances à l'interne

Une fois les candidats intégrés et fidélisés, il est important de mesurer leur satisfaction et d'évaluer les indicateurs clés tels que le taux de turnover et le taux d'absentéisme. Pour ce faire, l'utilisation d'outils digitaux adaptés permettra de collecter et d'analyser les données nécessaires afin de prendre des mesures adéquates pour améliorer continuellement l'expérience des collaborateurs et garanti leur engagement à long terme.

Dans les entreprises, il existe certains indicateurs clés de performance KPI pour mesurer l'engagement des employés. Les KPI sont des indicateurs qui permettent d'évaluer différents aspects de la performance au sein d'une entreprise.⁵³

Le degré de satisfaction des employés est évalué par la mesure de performance eNPS (Net Promoter Score des employés). Un questionnaire anonyme est envoyé aux employés avec certaines questions concernant l'entreprise, par exemple : « Dans quelle mesure recommanderiez-vous à des amis ou des collègues de venir travailler dans notre entreprise ? »⁵⁴. Les questions vont d'une échelle de 0 à 10. Si le résultat est entre 9 et 10, l'employé peut être considéré comme un promoteur de l'entreprise.

Ensuite, le taux de roulement (turnover) mesure le pourcentage d'employés qui ont quitté l'entreprise au cours d'une certaine période. Il mesure ainsi l'ancienneté des employés au sein de l'entreprise. Cet indicateur peut montrer la performance de l'entreprise au niveau de recrutement ou encore les problèmes internes. Si le taux est élevé, cela indique une mauvaise performance en termes de ressources humaines.⁵⁵

De plus, l'absentéisme est un indicateur qui permet de savoir si les employés sont satisfaits ou non. Il mesure la présence au travail des employés en raison de maladies ou autres motifs. L'absence n'est pas seulement due aux conditions de travail, mais

⁵³ Hardy M., « KPI : définition, intérêt et mise en place – Cadreemploi », 2019

⁵⁴ Vigneron G., « 14 indicateurs de performance RH indispensables », 2023

également à la relation entre les collaborateurs. Cet indicateur permet de déterminer le niveau de motivation et d'implication des employés.⁵⁶

Enfin, pour mesurer l'onboarding il existe l'indicateur d'embauche. Cela indique le pourcentage des employés restées au sein de l'entreprise après une période d'essai. Si les employés ne restent pas plus que 3 à 6 mois dans l'entreprise cela indique qu'ils n'étaient pas faits pour la poste demandé ou l'employé n'a pas pu s'intégrer dans l'équipe.

Tous ces indicateurs concernent l'interne de l'entreprise, mais il existe également des indicateurs externes permettant d'évaluer l'efficacité des annonces diffusées sur différentes plateformes. Par exemple, le taux de candidatures qualifiées par canal de sourcing permet de déterminer combien de candidats ont consulté l'annonce de manière pertinente. De plus, le volume des candidatures reçues peut indiquer si la marque employeur est perçue favorablement par les candidats souhaitant rejoindre l'entreprise, et ainsi évaluer l'efficacité de la stratégie de marketing RH.⁵⁷

En conclusion, il existe d'autres indicateurs qui permettent de mesurer le taux de productivité, le chiffre d'affaires par collaborateur, le cout d'un recrutement, le taux d'embauche moyen, ainsi que le coût et le temps de formation par collaborateur. En ce qui concerne l'externe de l'entreprise il y a des indicateurs pour mesurer l'efficacité des stratégies de marketing RH. Tous ces indicateurs offrent une vision globale de l'entreprise et permettent de comprendre comment améliorer la satisfaction des employés, leur bien-être, ainsi que la manière d'attirer de nouveaux talents à travers les annonces.⁵⁸

6.3.3 Transformation des collaborateurs en ambassadeur

En outre, un indicateur de performance essentiel pourrait évaluer la capacité d'un salarié à devenir un ambassadeur engagé de l'entreprise, capable de promouvoir ses valeurs et sa culture tant en interne qu'en externe.

L'e-réputation est devenue un aspect crucial de notre société, avec le développement continu des réseau sociaux. L'employee advocacy représente est la dernière étape de l'inbound recruitment. Les collaborateurs deviennent les reflets de la réputation digitale de leur entreprise à travers leurs propres activités sur les réseaux sociaux. L'employee advocacy consiste à encourager et mobiliser les collaborateurs d'une entreprise pour

⁵⁶ Réf. 55

⁵⁷ Armandary C., «KPI Recrutement | 23 Indicateurs Indispensables en 2023 », 2023

⁵⁸ Réf. 55

qu'ils deviennent des ambassadeurs actifs de la marque auprès de leur réseau personnel et professionnel, en utilisant les réseaux sociaux.⁵⁹

L'employee advocacy doit être sincère et refléter une image positive de l'entreprise vis-à-vis des candidats potentiels. Les collaborateurs sont sensibilisés à la culture de l'entreprise, à la politique RH et aux valeurs, afin de devenir crédibles dans la construction et la défense de l'image de l'entreprise sur les réseaux sociaux, ainsi que dans la promotion auprès de potentiels candidats futurs.

Cette démarche des ambassadeurs de l'entreprise offre de nombreux avantages, tels que le développement de la marque employeur et la valorisation des collaborateurs, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance et leur implication dans l'entreprise. Ainsi, cela stimule l'engagement des employés et contribue à accroître leur présence sur les réseaux sociaux, valorisant ainsi l'e-réputation de l'entreprise. Lorsqu'un message provient des collaborateurs eux-mêmes, il est considéré comme étant plus crédible que si ça venait des responsables dans l'entreprise.

Selon le 2021 Edelman trust Barometer, les publications réalisées par les employés sur les réseaux sociaux et les plateformes de communication interne et externe génèrent 8 fois plus d'engagement que celles des responsables.⁶⁰ Ainsi, cela permet également d'élargir l'audience et d'attirer davantage de candidats potentiels. En adoptant cette approche, l'entreprise évite des coûts de communication et de publication sur les réseaux sociaux ou autres plateformes. Enfin, cela constitue également un moyen de mettre en valeur les collaborateurs et de renforcer leur expérience collaborateur au sein de l'entreprise. (Roulleau B., 2022)

Pour conclure, l'employee advocacy et la digitalisation attirent les candidats potentiels tout en fidélisant les collaborateurs internes. Les collaborateurs en tant qu'ambassadeurs actifs renforcent la marque employeur, tandis que la digitalisation facilite l'accès aux formations et améliore la communication interne. Cette combinaison crée une culture solide, renforce la réputation et l'entreprise et favorise la croissance et le succès global de l'organisation.

⁵⁹ Roulleau B. «Employee advocacy : ambassadeur marque employeur | Factorial », 2022

⁶⁰ Daniel J. Edelman, «2021 Edelman Trust Barometer», 2020

6.3.4 Les nouveaux postes et formations créés par l'évolution digital sur les Ressources Humaines

Avec l'évolution de la digitalisation, l'employee advocacy a été complétée par de nouveaux métiers dans le domaine des ressources humaines, permettant ainsi d'exploiter pleinement les opportunités offertes par la technologie.

Tout d'abord, il y a bien évidemment le chargé de marketing RH qui est en pleine expansion. Le collaborateur est désormais perçu comme un client qu'on doit séduire.

Les entreprises accordent une importance croissante à la marque employeur, qui reflète la réputation et la crédibilité de l'entreprise en tant qu'employeur. Dans le but d'attirer et de fidéliser les talents les plus qualifiés, les entreprises déploient aujourd'hui d'importants efforts pour établir une relation de confiance avec leurs employés actuels et futurs.

C'est là que le chargé de marketing RH joue un rôle clé. En combinant les stratégies du marketing et des ressources humaines, sa mission principale est de développer la marque employeur de l'entreprise pour laquelle il exerce ses fonctions à travers des différents canaux de communication. Il s'agit de développer et promouvoir une image en mettant en place des stratégies de séduction, des campagnes de communication percutantes, ainsi qu'en analysant et améliorant l'expérience des candidats tout au long du processus de recrutement.⁶¹

Ensuite, l'expérience collaborateur est un élément très important pour fidéliser les employés. Le nouveau métier de responsable expérience collaborateur analyse et propose des stratégies pour favoriser l'engagement et la fidélisation des employés.

Les employés cherchent de plus en plus le bonheur au travail, ce qui conduit à l'émergence du poste de Chief Happiness Office. Il prend en charge d'accroître la motivation et l'engagement des employés au sein de leurs équipes en organisant des événements, en répondant aux attentes des employés, en accompagnant les responsables et en s'occupant de la communication interne.

Puis, avec l'évolution technologique, le rôle de responsable du développement des talents a été créé dans le but d'anticiper l'évolution des modes de travail, de rechercher et de favoriser le développement des compétences nécessaires aux postes et identifier les talents de demain afin de les retenir et éviter qu'ils ne rejoignent les concurrents.

⁶¹ Nieborak E., «*Digitalisation RH : les nouveaux métiers des ressources humaines* », 2017

Enfin, l'utilisation des grandes quantités de données (Big Data) et des algorithmes joue un rôle essentiel dans le processus de ciblage des candidats talentueux. Le HR Data analyst est chargé de collecter les données pertinentes, de les croiser afin d'obtenir une analyse précise, et de formuler des recommandations à l'attention des responsables. Il trie, extrait et analyse les informations afin de tirer des conclusions, proposer des solutions et anticiper l'avenir. (Nieborak Emilie, 2017)

En conclusion, l'évolution technologique a permis la création de nouveaux postes, offrant ainsi la possibilité de gagner du temps et de faire progresser la carrière des collaborateurs. Cette option d'évolution constitue un moyen de fidéliser les collaborateurs et témoigne d'une marque employeur positive aux yeux d'autres candidats, facilitant ainsi l'attraction de nouveaux candidats potentiels.

Avec l'évolution rapide des technologies et des pratiques professionnelles, de nouveaux métiers ont émergé et de nouvelles compétences sont devenus indispensables. Pour faire face à ces changements, les entreprises ont dû s'adapter en mettant en place des formations digitales pour leurs collaborateurs. Ces formations, basées sur les outils numériques et les plateformes d'apprentissage en ligne, offrent des avantages considérables en termes d'accessibilité, de flexibilité et de mise à jour des connaissances.

Tout d'abord, il y a des différentes stratégies de formations digitales à mettre en place pour les collaborateurs en interne. Le but de ces formations est de maintenir les compétences et d'en développer d'autres afin d'être à la hauteur de l'évolution digital. L'e-learning est un moyen de pouvoir se former à distance avec des outils numériques mis à disposition. Selon une étude de Findstack en 2022, 93% des entreprises comptent mettre en place l'apprentissage en ligne.⁶² Les formations d'e-learning sont les suivantes :⁶³

- Le blended learning consiste au apprentissage mixte, combine des modalités d'apprentissage à distance et en présentiel. Il offre des modules de formation flexible, adaptés à l'emploi du temps de l'employé, lui permettant d'apprendre à tout moment.⁶⁴

⁶² Saidane N., « Statistiques de l'E-Learning en 2022 (Chiffres Importants !) », 2022

⁶³ Bertrand P. « Digital learning et formation en entreprise : Tout savoir », 2021

⁶⁴ Dautresme P., « Blended Learning : définition, étapes, avantages, inconvénients... », 2019

- La formation Serious Game consiste à intégrer des jeux vidéo dans un contexte professionnel afin de développer des compétences tout en divertissant les apprenants, rendant ainsi la formation plus agréable à suivre.⁶⁵
 - Classe virtuelle est une réunion entre formateurs et apprenants, réalisée par le biais de la vidéoconférence. Elle permet de échanges interactifs, des discussions et un apprentissage collaboratif sur des sujets spécifiques en fonction des besoins des apprenants.⁶⁶
 - Mobile Learning est une forme de formation qui utilise des appareils tels que des smartphones ou des tablettes.
 - Le MOOC (Massive Open Online Courses) sont des formations en ligne qui utilisent des vidéos ou des documents téléchargeables.
 - Le SPOC (Small Private Online Courses) sont des cours en ligne en petit comité, impliquant des interactions entre les apprenants et les formateurs en ligne.
 - Social Learning est une approche d'apprentissage social et collaboratif qui favorise les interactions entre formateurs et apprenants en présentiel ou en ligne.
 - Adaptive Learning sont des modules de formation adaptés aux besoins et aux compétences spécifiques des apprenants, notamment pour les candidats talentueux qui souhaitent maintenir et développer leurs compétences.
- (Bertrand P., 2021)

Pour conclure, tous ces formations permettent aux entreprises de mettre à disposition l'accessibilité et l'agilité, le gain de temps, la personnalisation de cursus de formations à ses employés à distance et en présentiel. Les employés peuvent repartir leur temps de formation afin de monter en compétences dans leur vie professionnelle.

⁶⁵ Topformation, «*Formation et Serious game* », 2022

⁶⁶ Lévêque V., «*La classe virtuelle : digitalisation de la formation présentielle et alternative au e-learning ?* », 2022

7. Hypothèse de recherche

Pour répondre à la problématique de mon travail de Bachelor sur : **« Comment la digitalisation impacte-t-elle les enjeux de marketing RH ? »** J'ai émis quatre hypothèses. Chaque hypothèse est basée sur les réponses recueillies lors des entretiens menés auprès des départements des ressources humaines de différentes entreprises. Ces réflexions visent à valider ou pas les hypothèses et à formuler et donner des recommandations pour les entreprises.

8. Analyse et synthèse des hypothèses

Afin d'analyser les données récoltées auprès des spécialistes ont été organisées en fonction des hypothèses formulées. De nombreuses notes de travail ont été effectuées afin de commencer l'analyse. La rédaction de ce travail a été rendu possible grâce à la collecte d'informations provenant de trois sources.

Premièrement, une recherche théorique a été effectuée pour comprendre l'impact de la digitalisation sur les enjeux de marketing RH.

Deuxièmement, des réponses ont été obtenues directement des personnes impliquées dans le processus de recherche d'emploi, qui est un des enjeux principaux du marketing RH : comment attirer les candidats potentiels.

Troisièmement, des interviews ont été réalisés avec des spécialistes des ressources humaines pour recueillir leurs perspectives et leurs connaissances.

À l'issue de l'analyse, les résultats ont été réalisés dans le but de vérifier les hypothèses formulées, de répondre à la question de recherche et de formuler des recommandations.

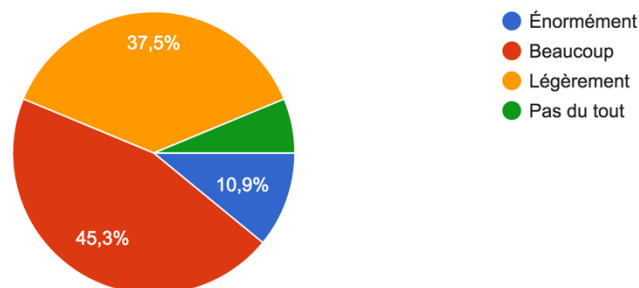
8.1 Hypothèse 1

Hypothèse 1 : Est-ce que la marque employeur à travers les différentes plateformes de communications attire-t-elle davantage les futurs candidats potentiels et permet-elle d'avoir une bonne e-réputation aux entreprises ?

Selon les professionnels des ressources humaines interrogés et les réponses au sondage par les jeunes chercheurs d'emploi, la marque employeur joue un rôle crucial dans l'attraction des candidats potentiels. Les différentes plateformes de communication, telles que les réseaux sociaux professionnels et les portails d'emploi en ligne, sont considérées comme des canaux efficaces pour promouvoir la marque employeur et attirer l'attention des futurs candidats.

Dans quelle mesure la perception de la marque employeur sur les différentes plateformes de communication influence-t-elle votre décision de postuler à une entreprise ?

64 réponses

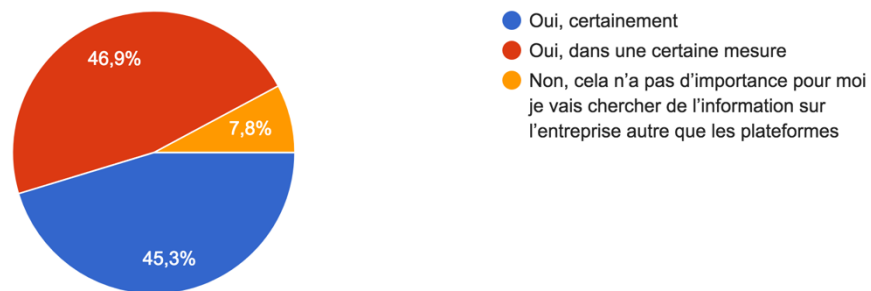


Les jeunes d'emploi ont exprimé que la perception de la marque employeur sur les plateformes de communication influence leur décision de postuler à une entreprise. Une présence bien représentée et positive de la marque employeur peut susciter leur intérêt et les motiver à envisager des opportunités professionnelles au sein de l'entreprise.

De plus, une e-réputation positive est également perçue comme importante. Les jeunes chercheurs d'emploi considèrent les avis, les commentaires et les évaluations des employeurs comme des éléments influençant leur perception de l'entreprise. Une bonne e-réputation peut renforcer l'image de l'entreprise aux yeux des candidats potentiels et les encourager à postuler.

Seriez-vous disposé (e) à postuler à une entreprise dont la marque employeur est bien représentée sur les plateformes de communication ?

64 réponses



Cependant, il convient de noter que la qualité de la marque employeur et de l'e-réputation ne dépend pas uniquement la présence sur les plateformes de communication, mais aussi des valeurs de la culture de l'entreprise, des opportunités de développement professionnels, des avantages et conditions de travail, ainsi que la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Tous ces éléments contribuent à la perception globale de la marque employeur et à son attractivité pour les futurs candidats potentiels.

Ainsi, il peut être conclu que la marque employeur à travers les différentes plateformes de communication joue un rôle important dans l'attraction des candidats potentiels et dans la création d'une bonne e-réputation pour les entreprise, à condition que la présence soit cohérent, engageante et alignée avec les attentes des candidats.

8.2 Hypothèse 2

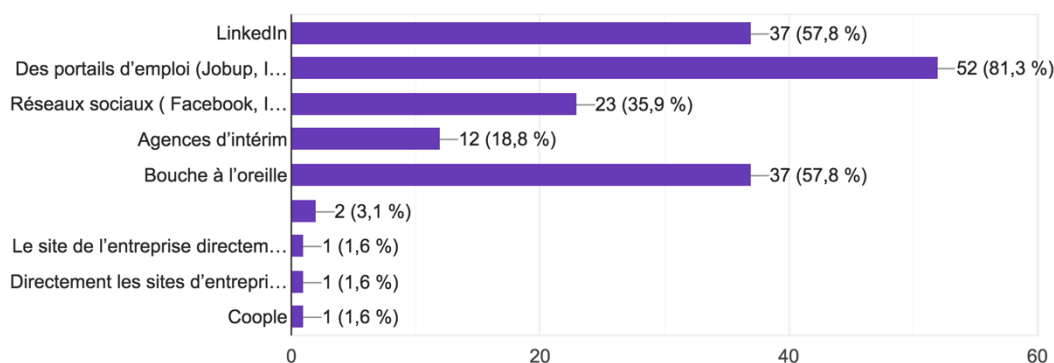
Hypothèse 2 : Les nouveaux outils numériques ont-ils permis aux entreprises de se différencier des concurrents et d'attirer, d'intégrer et de fidéliser les candidats talentueux pour les postes qualifiés?

Les outils numériques ont permis aux entreprises de se différencier des concurrents et attirer, intégrer et fidéliser les candidats talentueux pour les postes qualifiés. Les avancées technologique et l'émergence de nouveaux outils numériques ont transformé de nombreux aspects de recrutement et la gestion des talents.

Les nouveaux outils numériques comme les plateformes de recrutement en ligne, les réseaux sociaux professionnel et le sites web carrière permettent aux entreprises de diffuser leurs offres d'emploi de manière ciblée et de toucher un public plus large. Les entreprises peuvent également mettre en avant leur culture d'entreprise, leurs valeurs et leurs avantages concurrentiels à travers des contenus attrayants en ligne.

Quelles plateformes digitales utilisez-vous principalement pour vos recherches d'emploi ?

64 réponses



Les outils numériques peuvent faciliter le processus d'intégration de nouveaux employés. Par exemple, les portails en ligne permettent aux nouveaux employés d'accéder à des information et des ressources, de se familiariser avec l'entreprise, de compléter des formulaires administratifs et de suivre des formations en ligne. Ces outils favorisent une intégration plus rapide et efficace, ce qui peut contribuer à la rétention des talents.

Les nouvelles technologies peuvent également jouer un rôle dans la fidélisation des employés talentueux. Les entreprises utilisent des outils de gestion des talents pour identifier les besoins de développement de leurs employés, leur offrir des opportunités de formation et de croissance professionnelle. De plus, les outils de communication et de

collaboration en ligne favorisent le travail à distance et la flexibilité, ce qui peut être attractif pour les candidats qualifiés à la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Cependant, il est important de noter que la simple utilisation des outils numériques ne garantit pas automatiquement la différenciation et attraction des candidats talentueux. Les entreprises doivent s'assurer d'utiliser ces outils de manière stratégique, en fournissant des expériences positives aux candidats et employés. Une approche intégrée qui combine des outils numériques efficaces avec une culture d'entreprise attrayante, une communication transparente et des pratiques de gestion des talents solides est essentielle pour tirer pleinement parti des avantages potentiels des nouveaux outils numériques dans le domaine de marketing RH.

8.3 Hypothèse 3

Hypothèse 3 : Est-ce que la digitalisation a-t-elle renforcé et amélioré la communication et l'engagement à l'interne de l'entreprise ?

D'après les professionnelles, la digitalisation offre de nombreux outils et opportunités qui peuvent faciliter la communication, renforcer l'engagement des employés et améliorer la collaboration au sein de l'entreprise.

Les outils numériques tels que les réseaux sociaux, les outils de visioconférence et les réseaux sociaux d'entreprise permettent une communication fluide et instantanée entre les membres de l'organisation. Les employés peuvent échanger des idées, poser des questions, partager des informations et collaborer plus efficacement, peu importe leur emplacement géographique.

Ensuite, la digitalisation facilite l'accès à l'information pertinente pour les employés. Les intranets, les plateformes de partage de documents et les bases de connaissance en ligne permettent de stocker et de partager des informations importantes de manière centralisée. Cela permet aux employés d'accéder facilement aux ressources nécessaires pour effectuer leur travail, favorisant ainsi une communication informée et efficace.

La digitalisation offre des opportunités de participation et d'implication pour les employés. Les plateformes internes de collaboration et de partage permettent aux employés de contribuer avec leurs commentaires et leurs idées. Cela renforce le sentiment d'appartenance et l'engagement envers l'entreprise.

De plus, la digitalisation facilite également la communication de la direction vers les employés. Les dirigeants peuvent utiliser des outils de communication en ligne pour partager des mises à jours, des objectifs, des décisions stratégiques et même les CV des candidats potentiels intéressants. Cela favorise la transparence et permet aux employés de se sentir informés et connectés à l'organisation.

Cependant, il est important de noter que la digitalisation seule ne garantit pas automatiquement une communication et un engagement améliorés. Les entreprises doivent adopter une approche stratégique en utilisant les outils numériques efficacement en établissant des pratiques de communication claires, en favorisant une culture d'écoute et de feedback, et en encourageant la participation active des employés. Une gestion proactive et une adaptation aux besoins spécifiques de l'entreprise sont essentielles pour

maximiser les avantages de la digitalisation en termes de communication et d'engagement internes.

8.4 Hypothèse 4

Est-ce que l'évolution de la digitalisation et des générations a entraîné des attentes différentes en termes de besoins internes pour les collaborateurs et des attentes externes pour les futurs collaborateurs ?

Les progrès technologiques et les changements démographiques ont un impact significatif sur les attentes et les collaborateurs actuels et des candidats potentiels. L'évolution de la digitalisation a influencé le besoins internes des collaborateurs. Les différentes générations peuvent avoir des attentes différentes en matière d'outils technologiques, de flexibilité de travail, de communication et de développement professionnel. Les générations plus jeunes, comme les millennials et la génération Z, peuvent être plus à l'aise avec l'utilisation des nouvelles technologies et donc s'attendre à des environnements de travail numériques, à des opportunités d'apprentissage en ligne et à une communication instantanée. Les générations plus âgées peuvent également avoir des besoins spécifiques, tels que des formations adaptés aux nouvelles technologies et une communication claire et directe afin qu'ils puissent progresser dans leurs compétences.

Les attentes externes des futurs collaborateurs ont également évolué. Les candidats potentiels, plus particulièrement les jeunes, peuvent rechercher des entreprises qui utilisent des technologies de pointe, qui offrent un environnement de travail moderne, qui valorisent l'équilibre entre vie professionnelle et privée grâce à des possibilités de travail à distance, et qui proposent des opportunités d'apprentissage et de développement basées sur les nouvelles compétences numériques.

Les différentes générations peuvent avoir des préférences différentes en matière de communication et de collaboration, influencées par l'évolution de la digitalisation. Par exemple, les jeunes ils préfèrent le réseaux sociaux d'entreprise et les outils de collaboration en ligne pour interagir avec leurs collègues, tandis que les génération plus âgées peuvent préférer des modes de communication plus traditionnels tels que les e-mails ou les réunions en physique.

Il est important de savoir que les attentes peuvent varier à la fois eu sein des générations et des individus, en fonction de leur expérience, de leur contexte professionnel et personnelles. Les entreprises doivent être attentives à ces attentes diverse, comprendre les besoins spécifiques de chaque génération et adapter leur stratégies de recrutement, de rétention des talents, et de gestion de marketing des ressources humaines.

9. Recommandations

9.1 Recommandation hypothèse 1

Hypothèse 1 : Est-ce que la marque employeur à travers les différentes plateformes de communications attire-t-elle davantage les futurs candidats potentiels et permet-elle d'avoir une bonne e-réputation aux entreprises ?

Pour attirer davantage de futurs candidats potentiels et développer une bonne e-réputation de l'entreprise, il est essentiel d'améliorer la présence de communication en ligne, surtout avec l'évolution non cessant de la digitalisation.

La première recommandation est de améliorer la présence et la visibilité de la marque employeur sur les plateformes de communication en ligne.

Tout d'abord, il faut créer et optimiser les profils de l'entreprise sur les plateformes appropriés au entreprise. Ne pas mettre sur chaque plateforme de communication ou de recrutement, mais seulement sur celles qui sont pertinents. Ceux qui sont très présents sur les réseaux sociaux telles que LinkedIn, Glassdoor, Indeed, ou des réseaux sociaux professionnels uniquement. Crée et optimiser les profils de votre entreprise sur ces plateformes en fournissant des informations claires attrayantes sur la culture d'entreprise, vos valeurs, vos avantages, les opportunités professionnelles.

Ensuite, il faut régulièrement publier du contenu engageant et pertinent qui met en valeur votre entreprise, vos employés, vos opportunités de carrière. Cela peut être accompagné par des témoignages d'employés, des vidéos, des infographiques, des études de cas ou mêmes des témoignages des personnes externes pour avoir une perception de votre entreprise aux yeux des citoyens lambda.

De plus, ce que votre entreprise peut faire est de mobiliser les employés à devenir des ambassadeurs de la marque de votre entreprise, en les encourageant à être très présent sur les réseaux sociaux et les réseaux professionnelles.

Pour promouvoir la marque employeur auprès des candidats, il est important d'interagir et de répondre activement aux commentaires et des différentes plateformes de communication en ligne. Cela montre l'engagement de l'entreprise et renforce la confiance des candidats potentiels.

Enfin, il faut surveiller la réputation en ligne en mettant en place des outils de surveillance en ligne. Ainsi, vous pouvez surveiller les avis et les commentaires et intervenir directement et résoudre des commentaires négatifs et ainsi protéger votre e-réputation.

La deuxième recommandation est de développer des partenariats et des collaborations avec des écoles ou de participer à des événements pour renforcer la marque employeur.

Tout d'abord, vous pouvez collaborer avec des établissements scolaires pour promouvoir votre entreprise auprès de la prochaine génération de talents. Ensuite, vous pouvez participer à des événements professionnels dans votre domaine et participer en tant qu'exposant, conférencier ou sponsor. Cela permettra de renforcer votre visibilité et montrer que votre entreprise est un employeur attractif.

Promouvoir la marque employeur à travers des réseaux sociaux avec des influenceurs et des experts de votre secteur. Cela peut être des publications sponsorisées ou des collaborations pour la création de contenu.

Il est important de savoir que ces recommandations peuvent être adaptées en fonction de ressources et du budget disponibles.

9.2 Recommandation hypothèse 2

Hypothèse 2 : Les nouveaux outils numériques ont-ils permis aux entreprises de se différencier des concurrents et d'attirer, d'intégrer et de fidéliser les candidats talentueux pour les postes qualifiés?

Pour la deuxième hypothèse, je vous recommande la création d'une plateforme de recrutement en ligne innovante afin d'exploiter les nouveaux outils numériques pour attirer, intégrer et fidéliser les candidats talentueux.

Tout d'abord, il faut évaluer les besoins spécifiques en terme de recrutement. Ensuite, il faut la conception de la plateforme en engageant un développeur web pour pouvoir mettre en place une plateforme de recrutement en ligne conviviale et attrayante. Il faut prendre en compte les aspects de l'expérience utilisateur et l'interface utilisateur pour offrir une expérience fluide et impressionnante aux candidats. Il faut intégrer des fonctionnalités telles que : la création des profils candidats détaillés et même un avatar si possible, de trier les candidatures, et de communiquer avec transparence avec les candidats. L'intelligence artificielle offre la possibilité de mettre ces fonctionnalités en place.

Ensuite, afin de promouvoir votre plateforme vous pouvez mettre en place des stratégies de marketing comme le référencement SEO et la visibilité en ligne pour augmenter la visibilité de votre plateforme et attirer les meilleurs candidats.

Enfin, pour voir l'efficacité de la mise en place de cette plateforme innovante, il faut suivre la performance de la plateforme en collectant de données et apporter des améliorations continues pour optimiser le processus de recrutement.

En mettant en œuvre cette recommandation, vous pouvez tirer parti des nouveaux outils numériques pour se différencier de vos concurrents, attirer les candidats talentueux et créer une expérience de recrutement positive qui favorise l'intégration et la fidélisation des nouveaux employés qualifiés.

9.3 Recommandation hypothèse 3

Hypothèse 3 : Est-ce que la digitalisation a-t-elle renforcé et amélioré la communication et l'engagement à l'interne de l'entreprise ?

Certes la digitalisation a renforcé et amélioré la communication et l'engagement à l'interne de l'entreprise, mais l'aspect humain commence à disparaître et il ne faut pas oublier qu'un être humain aura toujours le besoin d'un contact humain. C'est pour cela que la recommandation suivante est plus dans l'aspect humain que le digital.

La recommandation est d'organiser des entretiens individuels et de recueillir leurs opinions et expérience concernant l'effet de la digitalisation sur la communication et l'engagement au sein de votre entreprise. Cela permettra de voir et d'obtenir des informations plus détaillées et de savoir quelle est le besoin en terme de formations ou autres à mettre en place.

Pour la mise en place des entretiens il y a certaines étapes à prendre en main :

- Préparer une liste de questions spécifiques concernant la communication interne.
- Sélectionner des employés de différents services et niveaux hiérarchiques.
- Mettre à l'aise les employés afin de pouvoir capter les besoins, expériences et leurs opinions
- Analyser les besoins et les attentes

Ces entretiens permettent d'obtenir des informations qualitatives afin de savoir ce qu'il faut mettre en place comme besoins concernant les formations, plateformes numériques ou autres. Ces entretiens permettra aussi de se reconnecter à l'aspect humain, mais en même temps en améliorant l'aspect digital au sein de l'entreprise.

9.4 Recommandation hypothèse 4

Est-ce que l'évolution de la digitalisation et des générations a entraîné des attentes différentes en termes de besoins internes pour les collaborateurs et des attentes externes pour les futurs collaborateurs ?

La recommandation pour la dernière hypothèse est de mettre en place des réunions intergénérationnels afin de pouvoir détecter les besoins et attentes des collaborateurs et des candidats potentiels. Cela permet aussi de voir les comportements des candidats qui ont postulé et voir s'ils sont aptes à s'adapter dans l'équipe et aux outils digitaux.

La réunion aura lieu dans une salle où plusieurs jeux de société seront à disposition, en favorisant l'apprentissage, les attentes et les besoins à l'ère de la digitalisation.

Il y aura également des séances de brainstorming et de discussion pour permettre de partager les idées et les perspectives sur les attentes internes et externes.

Des ateliers interactifs avec des collaborateurs actuels et potentiels seront à l'ère digitale afin de connaître les attentes vis-à-vis l'environnement de travail numérisé.

Enfin, à la fin de chaque séance, atelier et réunion, il y aura un échange afin de maintenir l'engagement et l'adhésion des collaborateurs entre eux et les candidats potentiels.

Cette recommandation permet d'impliquer les parties prenantes clés et de générer des idées concrètes et réalisables pour adapter l'organisation aux besoins changeants de la digitalisation et des générations au sein d'une entreprise.

10. Conclusion

En conclusion, pour se différencier des concurrents et renforcer l'attractivité de l'entreprise, il est recommandé d'améliorer la présence en ligne de la marque employeur, en publiant du contenu engageant et en mobilisant les employés en tant qu'ambassadeurs de la marque. La création d'une plateforme de recrutement en ligne innovante permet d'exploiter les nouveaux outils numériques pour attirer, intégrer et fidéliser les candidats talentueux, contribuant ainsi à renforcer l'attractivité de l'entreprise. Ensuite, Les réunions intergénérationnelles, avec des jeux de société et des ateliers interactifs permettent de détecter les besoins et attentes des collaborateurs et candidats potentiels, favorisant ainsi leur attractivité. Ces recommandations accèdent sur la différenciation, l'attractivité et la fidélisation contribuent à générer des idées concrètes et réalisables pour adapter l'organisation aux besoins changeants, renforçant ainsi la position de l'entreprise face à la concurrence et assurant une satisfaction des collaborateurs et candidats potentiels.

L'expérience de ce travail de Bachelor a été enrichissante. Elle m'a permis de savoir plus sur la digitalisation et des impacts sur les enjeux de marketing RH. En faisant des recherches théoriques, les interviews et un sondage quantitatif, j'ai acquis une compréhension approfondie de ce sujet d'actualité. Une des leçons clés que j'ai tirées de cette expérience est l'importance croissante de la digitalisation dans le domaine de marketing RH et dans les ressources humaines en général. Il est essentiel aux professionnels des ressources humaines de s'adapter aux nouvelles technologies et de les intégrer de manière stratégique dans leurs pratiques quotidiennes. En revanche, en raison de la difficulté d'avoir plus de professionnels à interviewer ne m'a pas permis d'explorer tous les aspects de la problématique en profondeur que j'aurais souhaité. En revanche, en raison de la difficulté d'avoir plus de professionnels à interviewer ne m'a pas permis d'explorer tous les aspects de la problématique en profondeur que j'aurais souhaité. De plus, certaines réponses fournies par certains professionnels manquaient de détails et d'élaboration. Ces leçons seront certainement utiles pour mes futurs engagements professionnels dans le domaine des ressources humaines.

Bibliographie

- « Cours en ligne : la nouvelle école pour tous », [en ligne] 26 juin 2019. [Consulté le 12 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://lessentiel.macif.fr/cours-en-ligne-nouvelle-ecole-pour-tous>.
- « L'expérience candidat : quelques concepts essentiels » [en ligne] le 13 janvier 2018. [Consulté le 7 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-21-no-1/l'experience-candidat-quelques-concepts-essentiels>.
- ADMIN. « Stratégie marketing RH : enjeux, objectifs, et impacts ». *Blog de Calixa Group* (blog), [en ligne] 8 octobre 2019. [Consulté le 27 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://blog.calexagroup.com/strategie-marketing-rh/>.
- AISHLING, Finnegan. « La transformation digitale, une étape cruciale pour survivre et prospérer après la crise - Entreprise Digitale », [en ligne] 16 juin 2020. [Consulté le 18 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://entreprisedigitale.info/transformation-digitale-etape-cruciale/>.
- ALPHALIVES. « La digitalisation sa définition, ses avantages et ses outils », [en ligne] 10 novembre 2016. [Consulté le 12 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.alphalives.com/digitalisation>.
- ARMANDARY, Clémence. « KPI Recrutement | 23 Indicateurs Indispensables en 2023 ». *independant.io* (blog), [en ligne] 17 mars 2023. [Consulté le 15 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://independant.io/kpi-recrutement/>.
- ARMANDARY, Clémence. « 12 leviers RH pour développer votre marque employeur ». *independant.io* (blog), [en ligne] 3 avril 2023. [Consulté le 26 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://independant.io/marque-employeur/>.
- AUBAS, Benoit. « Générations Y & Z, Catalyseurs de La Transformation Digitale - Blog ». *Wazo*, [en ligne] 26 mai 2020. [Consulté le 01 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://wazo.io/blog/generation-y-z-transformation-digitale/>.
- BATHELOT, B. « SEO - Définitions Marketing » *L'encyclopédie illustrée du marketing*, 2023. [Consulté le 02 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.definitions-marketing.com/definition/seo/>.
- BERTRAND, P. « Digital learning et formation en entreprise : Tout savoir ». <https://www.netbooster.fr>, [en ligne] 10 mai 2021. [Consulté le 17 juin 2023] Disponible à l'adresse : <https://www.netbooster.fr/formation-entreprise-digital-learning/>.

- BOUR, Laurent. « La transformation digitale et les générations X, Y, Z ». <https://www.journalducsm.com/> (blog), 2019. [Consulté le 01 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.journalducsm.com/transformation-digitale-generations-x-y-z/>.
- BOUSSALEM, Nina. « Digitalisation, numérisation, informatisation : quelle différence ? » *bobbee, outil de gestion financière et de comptabilité augmentée* (blog), [en ligne] 10 mai 2022. [Consulté le 13 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://bobbee.co/digitalisation-numerisation-informatisation-difference/>.
- CENTRE D'OBSERVATION DE LA SOCIÉTÉ. « Age et génération – Centre d'observation de la société », [en ligne] 23 mars 2020. [Consulté le...2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.observationsociete.fr/definitions/age-et-generation-2/>.
- CHARLIE. « Recrutement 2.0 : comment bien le mettre en place ? », [en ligne] 19 juillet 2021. [Consulté le 03 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://blog.flatchr.io/strategie-recrutement-2.0>.
- CHARLIE. « Recruter sans ATS ? Plus jamais ! », [en ligne] 3 août 2020. [Consulté le 04 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://blog.flatchr.io/recruter-sans-ats-plus-jamais>.
- DANIEL, J. Edelman. « 2021 Edelman Trust Barometer ». Edelman, 2020. [Consulté le 16 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>.
- DAUTRESME, Pauline. « Blended Learning : définition, étapes, avantages, inconvénients... » *Culture RH* (blog), [en ligne] 20 septembre 2019. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://culture-rh.com/blended-learning-definition-etapes-avantages-inconvenients/>.
- DE SANTIS, Maëlys. « Gestion des talents et digitalisation de l'entreprise : quel outil choisir ? » *appvizer.fr*, 2020, [en ligne] 30 septembre 2020. [Consulté le 10 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-talents/gestion-des-talents-et-digitalisation-de-lentreprise-quel-outil-choisir>.
- DELOITTE. « Étude 2023 sur la génération Z et les Millenials en Suisse ». Deloitte Switzerland, 2023. [Consulté le 01 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/human-capital/articles/the-gen-z-and-millennial-survey-in-switzerland.html>.
- DEPARPE, Caroline. « La cooptation sur les réseaux sociaux grâce à l'employee advocacy ». *Limber*, [en ligne] 11 juin 2018. [Consulté le 05 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.limber.io/cooptation-recrutement-reseaux-sociaux/>.
- GAC, Loïc. « 4 exemples de stratégies pour digitaliser votre offre de formations ». *Thinkover* (blog), [en ligne] 16 décembre 2019. [Consulté le 20 juin 2023]. Disponible à

l'adresse : <https://thinkovery.com/blog/strategie-de-digitalisation-queelles-sont-les-possibilites/>.

- GADOT, Marion. « Génération Z : quelles sont leurs attentes du monde du travail ? », 2022. [Consulté le 01 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.hays.fr/blog-hays-france-luxembourg/tout-ce-que-vous-devriez-savoir-sur-la-generation>.
- GERALDINE. « Le marketing RH : enjeux, étapes et bonnes pratiques », 2022. [Consulté le 30 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://blog.fortify.fr/le-marketing-rh-enjeux-etapes-et-bonnes-pratiques>.
- GERBAUD, Alexis. « Quels sont les enjeux de la transformation digitale des entreprises ? » *LOCOMOTIV'* (blog), 2023. [Consulté le 18 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.locomotiv.com/enjeux-transformation-digitale-des-entreprises/>.
- GERVOISE, Audrey. « Marketing RH 2022 : enjeux & bonnes pratiques... Tout savoir ! » *Culture RH* (blog), [en ligne] 21 février 2020. [Consulté le 01 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://culture-rh.com/marketing-rh-definition-enjeux-pratiques-etapes/>.
- GOIRAND, Thomas. « Processus de recrutement : 8 étapes à suivre pour recruter efficacement ! » DigitalRecruiters, A Cegid company, [en ligne] 4 novembre 2022. [Consulté le 16 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.digitalrecruiters.com/blog/processus-de-recrutement-8-etapes-recruter-efficacement>.
- GRANGER, Laurent. « Mettre en place une GPEC en entreprise : les clés », 2023. [Consulté le 07 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences.htm>
- GRANGER, Laurent. « Stratégie GRH : définir les enjeux à moyen et long terme ». Manager Go, 2023. [Consulté le 30 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/strategie-rh.htm>.
- GRANGER, Raphaële. « Gestion des talents : repérer, fidéliser, valoriser », 2023. [Consulté le 28 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-des-talents.htm>
- GRANGER, Raphaële. « Styles de management : directif, participatif, persuasif, délégitif », 2023. [Consulté le 13 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.manager-go.com/management/styles.htm>.

- HARDY, Mathilde. « KPI : définition, intérêt et mise en place - Cadremploi », 2019. [Consulté le 13 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/jose-pas-demander-mais-que-sont-les-kpi.html>.
- HENRY, Clémentine-Lou. « Qu'est ce que l'inbound recruiting & comment attirer les talents à soi », 2023. [Consulté le 03 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.digitaweb.com/blog/recruter-avec-inbound-recruiting>.
- HUMANSOURCING. « L'ATS recrutement, l'outil indispensable du recruteur ». HumanSourcing, 2020. [Consulté le 01 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.humansourcing.com/ats-recrutement/>.
- KOTLER P. et ARMSTRONG G. *Principes de Marketing*, 2008. « La digitalisation des RH, quels impacts ? | IGS-RH ». [Consulté le 10 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.igs-ecoles.com/blogs/digitalisation-fonction-rh>
- L'EQUIPE DE CADREEMPLOI. « Qualité de vie au travail (QVT) : définition et mise en place ». Cadremploi, [en ligne] le 14 mars 2023. [Consulté le 07 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/qualite-de-vie-au-travail-qvt-definition-et-mise>.
- LATOUR, Christian. « Qu'est-ce que le marketing ? », [en ligne] le 29 août 2022. [Consulté le 06 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.hrimag.com/Qu-est-ce-que-le-marketing>.
- LES ECHOS. « Le numérique, vraie fracture entre générations X et Y », [en ligne] 4 octobre 2018. [Consulté le 02 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/le-numerique-vraie-fracture-entre-generations-x-et-y-1245424>.
- LÉVÊQUE, Vincent. « La classe virtuelle : digitalisation de la formation présentielle et alternative au e-learning ? », 2022. [Consulté le 18 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.cegos.fr/ressources/mag/formation-2/la-classe-virtuelle-une-modalite-de-digitalisation-de-la-formation-presentielle-et-une-alternative-au-e-learning>.
- MARCHAND, Victoria. « Etude : 66% des entreprises suisses passent par les réseaux sociaux pour leur communication ». *Cominmag.ch* (blog), 2021. [Consulté le 14 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://cominmag.ch/etude-66-des-entreprises-suissees-passent-par-les-reseaux-sociaux-pour-leur-communication/>.
- MELANIE. « L'évolution des médias sociaux et leurs usages ». *ActifRéso* (blog), 30 novembre 2021. [Consulté le 24 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.actifreso.fr/evolution-des-medias-sociaux-et-leurs-usages/>.

- MERLE, Aurelie. « L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : Le Cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation ». [Consulté le 20 juin 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.academia.edu/35784006/LAppropriation_Des_Outils_Marketing_De_Fidelisation_en_GRH_Le_Cas_DUne_Taxinomie_Des_Strategies_De_Personnalisation.
- MUR, Samantha. « Gestion des ressources humaines : définition, rôle, activités du service RH ». appvizer.fr, 2021. [Consulté le 18 mars .2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/gestion-des-ressources-humaines>.
- NAIER, Saidane. « Statistiques de l'E-Learning en 2022 (Chiffres Importants !) », [en ligne] 29 juillet 2022. [Consulté le 15 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://lentrepreneurenvous.com/elearning-statistiques/>.
- NIEBORAK, Emilie. « Digitalisation RH : les nouveaux métiers des ressources humaines ». *Horizontal Software* (blog), [en ligne] 5 décembre 2017. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.horizontalsoftware.com/digitalisation-rh/>.
- OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE. « Compétences numériques », 2021. [Consulté le 30 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/haushalte-bevoelkerung/digitalekompetenzen.html>.
- OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE. « Générations sur le marché du travail », 2023. [Consulté le 28 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/generationen-arbeitsmarkt.html>.
- OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE. « L'utilisation d'Internet dans les ménages en 2021 ». L'utilisation d'Internet dans les ménages en 2021, [en ligne] 15 décembre 2021. [Consulté le 28 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/news/fr/2021-0423>.
- PETITE ENTREPRISE. « Définition Gestion des Ressources Humaines GRH », [en ligne] 6 avril 2015. [Consulté 16 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.petite-entreprise.net/P-2184-81-G1-definition-gestion-des-ressources-humaines-grh.html>.
- PLUSQUEPRO. « Ramener l'humain dans le digital ». *Rejoindre Plus que PRO* (blog), [en ligne] 30 mars 2022. [Consulté le....2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.rejoindre-plus-que-pro.fr/ramener-humain-digital/>.

- PME, Portail. « Exploiter les réseaux sociaux », 2022. [Consulté le 26 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/gestion-pme/e-commerce/exploitation-du-site/publicite-en-ligne/reseaux-sociaux.html>.
- RATOUIS, Célia. « Top 10 des indicateurs clés de performance de l'engagement employé ». LumApps. [Consulté le 20 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.lumapps.com/fr/engagement-collaborateur/top-10-indicateurs-kpi-engagement-employe/>
- RATOUIS, Célia. « Transformation digitale : les 10 outils essentiels en entreprise ». LumApps, 2023. [Consulté le 16 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.lumapps.com/fr/digital-workplace/outils-transformation-digitale/>.
- RICHARD, Matthieu. « Digitalisation et transformation digitale : on vous en parle ! » Kizeo (blog), [en ligne] 31 juillet 2018. [Consulté le 09 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.kizeo.com/fr/digitalisation-kezako/>.
- ROBEZ, Guillaume. « Marketing RH | Définition, Enjeux & Outils ». *independant.io* (blog), [en ligne] 4 octobre 2022. [Consulté le 22 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://independant.io/marketing-rh/>.
- ROULLEAU, Beatrice. « Employee advocacy : ambassadeur marque employeur | Factorial ». *Factorial Blog* (blog), [en ligne] 26 mai 2022. [Consulté le 16 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://factorial.fr/blog/employee-advocacy-salaries-ambassadeurs/>.
- SAGE. « SIRH : définition, fonctions et avantages ». Sage Advice France, [en ligne] 26 12 avril 2023. [Consulté le 12 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.sage.com/fr-fr/blog/glossaire/sirh-definition-fonction-avantages/>
- SAIDANE, Naier. « Statistiques de l'E-Learning en 2022 (Chiffres Importants !) », [en ligne] 29 juillet 2022. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://lentrepreneurenous.com/elearning-statistiques/>.
- SALESFORCE. « Qu'est-ce que l'expérience collaborateur : définition et enjeux », 2023. [Consulté le 11 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.salesforce.com/fr/resources/articles/definition-experience-collaborateur/>.
- SAP. « Qu'est-ce qu'un système de gestion des talents (TMS) ? | SAP Insights », 2022. [Consulté le 04 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.sap.com/france/products/hcm/what-is-a-talent-management-system-tms.html>.
- SECO, Secrétariat d'Etat à l'économie. « Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ». [Consulté le 04 avril 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusa

[mmenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/nachhaltigkeit_unternehmen/gesellschaftliche_verantwortung_der_unternehmen.html](https://www.mmenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/nachhaltigkeit_unternehmen/gesellschaftliche_verantwortung_der_unternehmen.html)

- SEMJI, Equipe. « L'employee advocacy : Qu'est-ce que c'est ? » *Semji* (blog), [en ligne] 16 septembre 2014. [Consulté le 16 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://semji.com/fr/blog/employee-advocacy/>
- SOULEZ, Sébastien, et POUJOL, Fanny. « Marketing et GRH : un avenir commun ? » *Décisions Marketing* 99, n° 3 (2020): 5-16. [Consulté le 03 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.7193/DM.099.05.16>.
- TALERMAN, David. « Tout savoir sur les méthodes de recrutement en Suisse ». *Travailler en Suisse*, [en ligne] 26 mars 2021. [Consulté le 27 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.travailler-en-suisse.ch/emploi-suisse/tout-savoir-sur-les-methodes-de-recrutement-en-suisse>
- TOPFORMATION. « Formation et Serious game ». *topformation.fr*, 2022. [Consulté le 18 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.topformation.fr/guide/articles/serious-game-formation-professionnelle-12375>.
- URIBE, Justin. « Fidélisation Des Salariés : 8 Stratégies à Mettre En Place - Recrutee », 2021. [Consulté le 11 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://recrutee.com/fr-articles/retention-employees>.
- VANDENBERGHE, Pierre. « Onboarding RH : Le Guide Complet Pour Réussir », [en ligne] 21 février 2021. [Consulté le 11 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://recrutee.com/fr-articles/onboarding>.
- VIGNERON, Guillaume. « [Infographie] Les chiffres de l'expérience candidat », [en ligne] 11 août 2022. [Consulté le 18 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://inbound.lasuperagence.com/blog/infographie-chiffres-experience-candidat>.
- VIGNERON, Guillaume. « 14 indicateurs de performance RH indispensables », 2023. [Consulté le 14 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://inbound.lasuperagence.com/blog/kpi-indicateurs-rh-recrutement>
- WACHTER, Thomas. « Ressources humaines : Le rôle des RH dans l'entreprise », 2021. [Consulté 16 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.weka.ch/themes/ressources-humaines/gestion-du-personnel/gestion-et-organisation/article/ressources-humaines-le-role-des-rh-dans-lentreprise/>.
- WeAreRecruiters. « La création d'un site carrière pour les recrutements », [en ligne] 4 janvier 2021. [Consulté le 26 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://werecruit.com/blog/les-astuces-pour-creer-un-site-carriere-performant-pour-son-entreprise>.

- WeAreRecruiters. « Marketing RH : 16 outils pour booster votre visibilité », [en ligne] 3 janvier 2020. [Consulté le 06 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://werecruit.com/blog/marketing-rh-16-outils-pour-booster-votre-visibilite>.
- Warlin L.A. « Le numérique, vraie fracture entre générations X et Y ». Les Echos, 4 octobre 2018. [Consulté le 30 avril 2023]. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/le-numerique-vraie-fracture-entre-generations-x-et-y-1245424>.
- YOSEF, Ayan. « Attraction de Talents: L'Évolution du Métier de Recruteur ». SEZAM Conseil, [en ligne] 23 septembre 2019. [Consulté le 03 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.sezam-ca.com/post/attraction-de-talents-l-evolution-du-metier-de-recruteur>.

OUVRAGES :

- BAITAN, Mathias, 2018. *Organiser l'entreprise vers une poursuite de l'organisation optimale*. [Consulté le 16 mars 2023]. ISBN 978-2-88915-261-2
- BOBILLIER-CHAUMON, Marc-Éric, 2003. *Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité*. Le travail humain 66, no 2: 161-92. [Consulté le 30 avril 2023]. ISBN 2130536026
- BRILLET, Franck, et GAVOILLE Franck, 2017 *Marketing RH : Réussir l'orientation marché de la politique RH*. Dunod, 2017. [Consulté le 06 avril 2023]. ISBN 978-2-10-076064-0
- CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, et PRALONG Jean. *Chapitre 1 : Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?* Dunod, 2012. [Consulté le 19 mars 2023]. ISBN 9782100578931
- CHARBONNIER-VOIRIN Audrey et VIGNOLLES Alexandra. *Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche*. Revue française de gestion 246, no 1, 63-82. 2015. [Consulté le 22 avril 2023]. ISBN 9782746247017
- DIGOUT Jacques, DECAUDIN Jean-Marc et FUEYO Céline. *E-Réputation des marques, des produits et des dirigeants*. Vuibert, 2013. [Consulté le 24 avril 2023]. ISBN 978-2-311-01018-3.
- GUILLOT-SOULEZ Chloé. *La gestion des ressources humaines : Les dimensions tant stratégiques qu'opérationnelles de la fonction GRH*. Ed. 15. Gualino, 2022. . [Consulté le 16 mars 2023]. ISBN 978-2-297-17695-8
- JOLY Bruno. *Présentation du marketing*. Le marketing, p7-17. 2009. [Consulté le 06 mars 2023]. ISBN 978-2-8041-5973-3
- LIGER Philippe. *Marketing RH : Comment devenir un employeur attractif* Ed. 4. Dunod, 2016. [Consulté le 26 mars 2023]. ISBN 978-2-10-075389-5
- MARTIN Pascal, et HOFIDHLLAOUI Mahrane. *Management des talents*. Vuibert, 2017. [Consulté le 10 juin 2023]. ISBN 978-2-311-40479-1
- N'GOALA Gilles, et COLLIN-LACHAUD Isabelle. *Voyage incongru au Consumer Electronic Show (CES) de Las Vegas*. Décisions Marketing 109, no 1 p5-12. 2023. [Consulté le 03 mars 2023]. ISBN ????
- NICOLAS Eline. *Gestion des ressources humaines*. Dunod, 2014. [Consulté le 04 avril 2023]. ISBN 978-2-10-071122-2

- PANCZUK Serge et POINT Sébastien. *Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines*. Editions d'Organisation, 2008. [Consulté le 03 mars 2023]. ISBN 978-2-212-54123-6
- REGUER David. *E-reputation : Manager la réputation à l'heure du digital*. Dunod, 2011. [Consulté le 23 avril 2023]. ISBN 978-2-10-056553-5
- ROSOOR Benjamin. *Agir sur l'e-réputation de l'entreprise : Développer et défendre son identité numérique*. Ed. 1. Eyrolles, 2012. [Consulté le 27 avril 2023]. ISBN 978-212-55368-0

PDF :

- VOLLE, Pierre. « *Marketing: comprendre l'origine historique* », 2011. [Consulté le 07 mars 2023]. ISBN ???

IMAGE :

- PLUSQUEPRO « Ramener l'humain dans le digital ». *Rejoindre Plus que PRO* (blog), 30 mars 2022. [Consulté le 04 mars 2023]. <https://www.rejoindre-plus-que-pro.fr/ramener-humain-digital/>.

Annexe 1 : Interview avec Madame Marion CHEVALIER, spécialiste RH en recrutement et mobilité chez HUG Genève

1. Comme vous le savez peut-être, la digitalisation occupe une place de plus en plus importante dans de nombreux secteurs ces dernières années. Selon vous en tant que professionnel des ressources humaines, qu'est-ce que la digitalisation, et quelle est son importance dans votre secteur ?

« Alors pour moi, la digitalisation c'est l'utilisation d'outil informatiques qui nous permet de partager et transmettre des informations que ce soit à l'interne ou externe à l'organisation. Ça nous permet aussi de collaborer en mode asynchrone, c'est-à-dire en mode un petit peu dans des temporalités différentes. Et puis ces dernières années, alors nous on a vu ça se développer notamment sur la gestion des candidatures. »

« Aujourd'hui, nous, on ne reçoit plus de candidature par courrier ou des candidatures spontanées. Ils passent par notre plateforme de recrutement, donc déjà sur la première étape où moment où, candidat pour contact avec notre institution, ça se passe plutôt très en travers d'un outil digital. Et puis avec COVID, on avait quand même tout ça s'accélérer puisque on avait plus la possibilité de rencontrer les candidats en direct du fait de distance sanitaire. »

« C'est vrai que là, on a développé aussi des outils. Bah comme TEAM sur lequel on est aujourd'hui pour faire pour faire des entretiens et les premières rencontres après ça reste quand même quelque chose pour nous en tant enfin à un moment donné, on a besoin quand même de rendre les gens dans la réalité. »

« Parce qu'il faut un contexte humain. Parce qu'on est dans une entreprise, finalement le cœur de métier est l'humain. Et donc c'est quand même aussi important pour nous d'avoir une juste mesure sur ça. »

« Après on a beaucoup d'outils qui sont finalement digitalisés, c'est-à-dire que enfin les informations entre les collaborateurs et collaboratrices, on les trouve sur l'intranet. Ouais, ça c'est aussi un support digital quand ils vont faire leur bilan, c'est-à-dire leurs entretiens avec leurs managers, ça va se faire sur une plateforme dédiée. Quand ils vont vouloir participer à une formation, ils vont s'inscrire aussi sur une plateforme de learning

management. Donc, en fait finalement tout toute la structure se base sur des outils digitaux. »

2. Selon vous, quelles sont les plateformes les plus efficaces pour attirer les candidats potentiels demandé au poste (plateformes de recrutement, réseaux sociaux etc..) ?

« Le plus utilisé est JobUp en ce qui concerne les offres d'emploi. Après, on a aussi LinkedIn qui fonctionne bien pour certains publics, pas forcément tous parce que tout le monde n'est pas sur LinkedIn. Tous les métiers ne sont pas sur LinkedIn. »

« LinkedIn est le réseau finalement qu'on va utiliser de manière prioritaire, mais on voit quand même aussi des réseaux comme Instagram, Tik Tok, Twitter de se développer avec des publics si différents. Donc ça c'est aussi nous les réflexions qu'on peut avoir, c'est à dire qu'on se rend compte que typiquement, les médecins sont pas mal sur Twitter, on va avoir des populations finalement plus jeunes ou alors les aides en soins à l'accompagnement va plus les retrouver sur Instagram. »

« On va retrouver plutôt le jeune public sur Tik Tok, quand on va faire des campagnes de recrutement pour nos apprentis, donc ça, c'est mes collègues qui s'en occupent. Ils vont finalement de plus en plus, je pense m'orienter vers plus tard parce que ça attire un public jeune, donc c'est vrai qu'on va avoir des cibles qui sont un petit peu différentes en fonction des réseaux sociaux. Mais jobup, ça reste quand même celle où les annonces sont regardées le plus. »

« Et puis bon, nous on a la chance d'être quand même le principal employeur du canton de Genève. Donc on reste quand même attractif avec le site internet, c'est-à-dire que les gens quand même, ont se réflexe d'aller consulter les offres d'emploi directement sur le site. Enfin, sur la page emploi du site Internet des HUG. »

« Voilà exactement, donc c'est vrai que mais après on utilise aussi d'autres plateformes, on utilise Jobeo qui est pas mal implantées aussi sur la Suisse romande et puis jusqu'en Valais parce qu'on a une antenne aussi à Montana, on utilise Johdi qui est une plateforme un petit peu plus petite mais qui est assez sympathique. »

« Et puis on va utiliser aussi des plateformes plus spécifiques, par exemple sur des métiers médicaux soignants, mais là, on est déjà un peu plus dans les métiers spécifiques. »

3. Comment faites-vous pour valoriser votre marque employeur auprès des candidats potentiels à travers les différentes plateformes ? (le processus, les besoins des candidats, leurs attentes, ainsi adapter l'offre ?)

« L'hôpital il bénéficie quand même d'une réputation de marque. Donc, les gens qui nous connaissent par leurs enfants, sont nés à la maternité des HUG ou que un des parents a été hospitalisé à un moment donné, donc déjà en fait, ils nous connaissent par cet intermédiaire là ils en ont une bonne image parce que voilà, leur famille a été bien prise en charge ou même eux-mêmes ont été bien prises en charge et du coup ça leur donne envie de postuler donc déjà on bénéficie quand même de en en termes de marketing, juste de la marque à ce sujet et de ce que les collaborateurs et collaboratrices pu montrer de leurs actions à l'interne de l'institution, ça, c'est peut-être aussi quelque chose qui différencie d'autres entreprises, c'est que là, les gens ont quand même accès à l'intérieur, ils le vivent. »

« Pour moi, sur la marque employeur, ce qui est quand même important, c'est d'avoir en fait finalement des bons ambassadeurs hein. »

« Ce qui ce qui marche bien, c'est que les gens communiquent eux-mêmes en tant que collaborateur et collaboratrice sur ce qu'ils font au HUG et, et ça je trouve que aussi ces dernières années, enfin, notre direction de la communication a fait un gros travail aussi sur ces sujets-là. Donc ça c'est aussi ce qui fait que à un moment donné, quand il y a un emploi qui est publié, les gens ont déjà un peu dans la tête que ça les intéresse de venir travailler au HUG. »

« Nous aujourd'hui sur vraiment la marque employeur. On a un gros projet-là qui est en train de se mettre en place parce que justement on a envie de plus communiquer sur l'intérieur des HUG sur ce qu'on fait, sur les différents projets, etc. Pour l'instant, sur vraiment la marque RH, on va plutôt être sur la publication d'annonces sur notamment notre page LinkedIn, de participer à des salons, selon finalement les métiers qu'on cherche à attirer les métiers, plus peut être des métiers en pénurie ou alors pour lesquels on a les moins à l'hôpital. On est moins connus, typiquement sur des métiers administratifs ou informatiques. On est quand même moins connus, les gens ont moins le réflexe de se dire je vais postuler à l'hôpital en tant qu'aide administrateur, ou dans la finance. Il y a plus de réflexe de postuler en tant qu'aide-soignant. Donc vraiment, c'est aussi notre rôle finalement de communiquer là-dessus. »

« Je trouve que les salons ça marche quand même assez bien parce que finalement on a ce côté aussi accessibilité humain, puis on une autre facette de ce que les gens peuvent percevoir. »

« Pour la cité des métiers, il y a eu des petites vidéos qui ont été mises en œuvre sur des sur certains métiers pour montrer ce que c'est. Il y a eu des maquettes qui ont été présentées, donc c'est finalement c'est tout ça un petit peu mis bout à bout qui va donner envie, qui va faire la marque employeur. Après, il en reste quand même à à travailler le fait de valoriser les conditions de travail, ce qu'on peut offrir finalement, comment finalement on se développe après ou à juger au-delà du premier poste auquel on postule. Il nous reste tout un travail quand même à faire sur ces sujets. »

4. Votre entreprise a-t-elle mis au point une stratégie précise en termes de marque employeur pour attirer/fidéliser les jeunes diplômés ?

« La marque employeur est aussi reflétée à travers de l'expérience candidat. Parce que finalement, quand on rencontre des personnes dans le cadre d'un recrutement, qu'elle soit retenue ou pas, ce qui est important, c'est qu'elles aient vécu une expérience agréable, instructive pour elles et puis que les choses aient été faites de manière relativement claire. »

« Une candidate qui n'a pas été retenue est capable de nous dire oui, j'ai pas été retenue mais en fait c'était très instructif, merci pour les échanges et j'ai appris des choses et ça pour nous c'est aussi la marque employeur parce que ça veut dire que la personne, s'il y a un autre poste qui lui correspond elle aura plus tendance à re postuler et c'est positif. Elle va aussi en parler autour d'elle. »

« Une personne insatisfaite va en parler de beaucoup plus qu'une personne satisfaite. Mais pour nous c'est important que les gens, peu importe l'issue du processus de candidature, qu'ils ont une image positive de de notre institution. Ça c'est plutôt pour l'attractivité externe. »

« En ce qui concerne l'évolution à l'intérieur donc nous ce qu'il faut savoir c'est quand même qu'on a à peu près 80% de nos postes qui sont pourvus par des candidats internes, donc on a quand même, du fait de notre taille aussi, une capacité à proposer des évolutions à l'interne. »

« On peut changer de service, on peut même évoluer en termes de métier et puis après on va avoir des dispositifs de formation et ce qu'on appelle nous de gestion de la relève. C'est des personnes qui occupent un métier aujourd'hui, mais qui demain veulent occuper un autre métier. Finalement on va les accompagner au travers des dispositifs de développement et de formation pour les amener à être prêts, à occuper le métier qu'il souhaite occuper dès demain. »

« On peut avoir un certain parcours professionnel au sein d'une même entité tout en ayant l'impression de changer son environnement parce qu'on change d'unité, on change de métier, on change tout simplement du contexte dans lequel on évolue. »

5. Avez-vous un indicateur de performance pour mesurer l'impact de la digitalisation sur l'engagement des employés et/ou l'efficacité des outils digitaux pour attirer les candidats ?

« Oui, il y a une enquête qui a été faite. C'était en juin 2022. Une enquête finalement pour évaluer le degré de satisfaction et puis le degré de recommandation de l'employeur. Une enquête, elle révèle des éléments de satisfaction et des éléments qui sont un peu moins satisfaisants. Le but, c'est aussi vraiment de pouvoir ces éléments moins satisfaisants, pour les faire évoluer. »

6. Comment la digitalisation a-t-elle changé les pratiques entre les employés en interne ?

« Sur l'Intranet donc, avec des offres qui sont finalement, pour certaines, exclusivement proposées à l'interne. Et puis de toute manière, toutes nos offres qui partent à l'externe sont au préalable proposées à l'intérieur. Donc il y a une priorité vraiment donnée à la mobilité interne et collaborateurs et des collaboratrices sur la digitalisation au sens large. »

« Il y a un système uniforme d'avoir les données patients. On a déjà un dossier patient informatisé, donc c'est à dire que sur notre cœur de métier, qui est quand même la santé de nos patients. Les données patients, d'avoir un dossier médical à disposition des différents interlocuteurs qui vont intervenir dans le parcours de soins des patients. On utilise par exemple toute la suite Microsoft, et Share points Teams afin d'éviter d'envoyer des documents par mail. Ça nous permet aussi de travailler de manière efficace sans avoir nécessairement tout le temps besoin de se déplacer. »

7. Avez-vous remarqué des attentes différentes au niveau des générations en ce qui concerne l'évolution de la digitalisation ?

« Des aides-soignants et des aides-soignantes, ça, c'est une topologie de métier qui finalement est moins habituée à utiliser les outils digitaux parce qu'en fait ils en ont pas eu nécessairement besoin dans le cadre de leur profession. Donc on s'est retrouvé quand même avec un certain nombre de difficultés de connexion, donc soit c'étaient les enfants effectivement qui venaient l'aider parents, soit on s'est retrouvé à faire des entretiens sur

WhatsApp qui est aussi à finalement un outil, pas on n'avait pas forcément imaginé ça, puis nous, professionnellement n'était pas forcément équipé. »

« Après, c'est clair que les nouvelles générations ont vu qu'elles ont grandi avec cet outils digitaux. Il y a quand même, il y a pas besoin de l'apprendre. »

« Les outils évoluent et que c'est et que les jeunes ont été habitués. Finalement, c'est assez intuitif pour eux parce qu'ils ont grandi avec. Par contre, il faut effectivement les apprendre. Alors sur les apprendre, on a des formations qui sont proposées. Tout le monde ne les suit pas nécessairement puisque c'est pas imposé. C'est proposé donc après aussi l'enjeu c'est de pouvoir partager. C'est que finalement on vient donner un coup de main en disant, tiens, je te donne une petite astuce. Finalement, même s'il y a un système collectif qui va aussi reposer sur l'envie que les personnes ont de se mettre à la page. »

8. Avez-vous mis en place des systèmes d'intelligence artificielle pour trier les candidatures ?

« Non, on n'a pas le souhait. Alors on se parle de mettre un tel système en place, donc on regarde toutes les candidatures. Par contre, on va s'appuyer sur notre plateforme de recrutement qui nous permet de faire un certain nombre de de filtres et de tris selon certains informations. »

« On va déjà privilégier l'interne puis après on a quand même une priorité d'engagement pour des personnes qui seront suisses ou qui résident sur le canton de Genève. Donc finalement on utilise l'outil digital pour nous faciliter la tâche, mais en tout cas, les candidatures sont toutes étudiées de manière manuelle. »

9. D'après vous, que recherche un jeune diplômé dans un premier emploi ?

« Je pense qu'ils recherchent 2 choses dans une notion de sens au travail et plus tard l'équilibre vie professionnel et vie privée qui peut changer en fonction des générations. C'est clair que ces équilibres quand même vie pro et vie perso sont quand même de plus en plus fort notamment je pense aux métiers médicaux, aux métiers soignants qui sont quand même des métiers qui sont sollicités sur des horaires variables. »

10. Selon vous, quels éléments de la marque employeur sont les plus importants pour attirer les futurs candidats potentiels ?

« On n'est pas toujours attractifs pour les bonnes raisons, donc nous notre enjeu, c'est d'être attractif pour finalement de ce qu'on fait, ce qu'on propose à nos patients et nos patients et pas pour des questions comme la sécurité de l'emploi ou les horaires.

11. Comment fidélisez-vous les collaborateurs en interne ?

« Nous fidélisons les employés en donnant une bonne ambiance de travail et des attentions pour penser à leur bien-être. Le cœur de notre métier est le bien-être que ce soit pour les patients ou les collaborateurs. De plus, nous les ferons sentir valorisé

Annexe 2 : Interview avec Madame Blérina BUJUPAJ, Partenaire RH chez PHIDA

1. Comme vous le savez peut-être, la digitalisation occupe une place de plus en plus importante dans de nombreux secteurs ces dernières années. Selon vous en tant que professionnel des ressources humaines, qu'est-ce que la digitalisation, et quelle est son importance dans votre secteur ?

« Moi, la digitalisation, c'est que tous les processus qu'on fait de manière manuelle ou avec le papier, en écrivant, imprimer des documents. Tout ça se façon plus de cette manière traditionnelle, mais que tous soient maintenant sur l'ordinateur. Que tout soit à portée de main sur un laptop, ce sera plutôt ça pour moi, la digitalisation en général. »

« Je suis arrivée dans le groupe un peu pendant la période COVID et que cette période comme plein d'entreprises comme ça nous a vraiment accéléré notre digitalisation dans le sens où avant le télétravail n'était pas possible, on a dû en faire par obligation. Maintenant, on l'a mis en place à hauteur de un jour par semaine alors que il y a 3 ans, 4 ans, c'était pas du tout quelque chose qu'on envisageait. La direction n'était pas ouverte à ça. Enfin, pour eux on pouvait très bien faire le travail au bureau et puis il voyait pas en fait tous les tous les bienfaits du télétravail pour un employé. »

« On avait les dossier collaborateurs en papier quand je suis arrivée, mais maintenant on l'a digitalisé dans un outil. »

« Voilà, après on a fait quelques processus aussi sur l'ordinateur directement, on doit répondre sur Word et qu'on a pas besoin imprimer le document après, on classe les documents assez facilement, on n'imprime pas, on met pas dans le dossier du collaborateur, donc c'est un peu ça qu'on a fait au niveau de la digitalisation, donc aujourd'hui on essaie de plus en plus d'aller dans ce sens-là et mettre en place des outils à ce niveau. »

« Avant on avait pas de SIRH donc c'est un outil pour gérer un peu toutes les données du collaborateur. On aimerait maintenant le mettre en place d'autres choses aussi, et ça nous tient beaucoup à cœur parce qu'on sait que c'est la suite logique des choses. Puis, je trouve qu'on est plus productif et puis c'est meilleur pour l'environnement. »

2. Selon vous, quelles sont les plateformes les plus efficaces pour attirer les candidats potentiels demandé au poste (plateformes de recrutement, réseaux sociaux etc..) ?

« Oui, alors nous aujourd'hui, on publie nos annonces sur job up LinkedIn sur notre site internet et parfois, selon les postes, on peut mettre en ligne dans d'autres, dans d'autres jobs board par exemple.

Un informaticien, on va le mettre sur le site de l'E PFL si on cherche un stagiaire, on finance, ce sera sur le site de HEC. Voilà, ça dépend vraiment du, du profil qu'on recherche. Mais les 3 premiers, c'est vraiment LinkedIn jobs et notre site internet. Et aujourd'hui, ça dépend vraiment du poste. Par exemple, pour un poste RH, parce qu'actuellement, on recrute dans le département RH. On a beaucoup qui viennent de JobUp et de LinkedIn. »

3. Comment faites-vous pour valoriser votre marque employeur auprès des candidats potentiels à travers les différentes plateformes ? (le processus, les besoins des candidats, leurs attentes, ainsi adapter l'offre ?)

« Alors, aujourd'hui, le processus de recrutement, il est assez simple, donc le directeur, il nous dit qu'il y a un besoin en recrutement. On prépare l'annonce qu'on va publier après, depuis peu, on a un outil l'ATS est un outil de recrutement, on publie dessus et après ça publie sur les autres sites d'emploi. Ensuite, on partage un peu sur LinkedIn ou bien Instagram peut être une publication. En ce qui concerne le processus de recrutement, après, on invite les candidats en premier entretien dans les 2 semaines après réception des candidatures. Puis, on maintient toujours un bon contact avec les candidats tout au long du processus, on essaie au maximum de respecter nos délais donc si on dit qu'on revient vers cette personne pour la suite d'ici vendredi, on répond d'ici vendredi. »

4. Votre entreprise a-t-elle mis au point une stratégie précise en termes de marque employeur pour attirer/fidéliser les jeunes diplômés ?

« C'est les plateformes super importantes où on peut vraiment publier des annonces et attirer des candidats. Il faut qu'on soit honnête et qu'on se dise que c'est le futur et tout le monde est sur ces réseaux sociaux là. »

« Après au cours de processus de recrutement, on suit les candidats, et on veut que ce soit vraiment une bonne expérience de A à Z, qu'on fasse un vrai retour à la fin même si on ne recrute pas le candidat. Cela laisse une bonne impression de notre entreprise. Ensuite, on reflète une entreprise familiale et notre valeur.

On est une entreprise familiale qui a de fortes valeurs, un expert dans notre domaine par exemple l'étanchéité, on est le leader dans la suisse romande, c'est nous les premiers,

c'est de bien vendre un peu notre expertise, mais en même temps il y a une bonne ambiance de travail. »

5. Avez-vous un indicateur de performance pour mesurer l'impact de la digitalisation sur l'engagement des employés et/ou l'efficacité des outils digitaux pour attirer les candidats ?

« Il y a 3 ans, en 2020, on a fait appel à une étudiante de à Yverdon dans le cadre de son travail de Bachelor. Elle avait fait une étude de satisfaction sur les 500 employés de PHIDA et là on a clairement eu des indicateurs qui disaient que les collaborateurs sont heureux, tant de pourcentage des collaborateurs se voient rester dans l'entreprise. Aujourd'hui, c'est les entretiens manuels qu'on fait avec les directeurs avec les collaborateurs.

Sur LinkedIn et Jobup on a des indicateurs combien de fois une annonce a été vu et combien de candidats ont postulé. »

6. Comment la digitalisation a-t-elle changé les pratiques entre les employés en interne ?

« Oui, je pense qu'aujourd'hui, elle s'est améliorée par rapport à avant parce que alors, au niveau de l'interne, c'est vrai qu'on a du travail à faire. Mais par exemple, on informe beaucoup nos collaborateurs par Email, on fait des mails dès qu'y a quelque chose. On peut faire beaucoup mieux mais aujourd'hui on utilise beaucoup les mails pour collaborer. Communiquer à l'interne on fait par exemple des News RH, c'est des infos qu'on met à chaque mois, les anniversaires, les promotions, les sorties, les entrées et tout ça c'est mieux qu'avant. On publie sur SharePoint et en fait il y a juste un mail de redirection en fait pour leur dire qu'il y a une news R qui a été publiée. Puis après eux ils peuvent accéder au plateforme interne et suivre toutes les informations. »

7. Avez-vous remarqué des attentes différentes au niveau des générations en ce qui concerne l'évolution de la digitalisation ?

« Alors, à chaque fois qu'on met en place un outil de travail par exemple, le tout dernier là qu'on a depuis 3 ans, c'était teams, on a créé une brochure où on avait vraiment tout le mode d'emploi, de teams. On l'a, on l'a circulé à au niveau de tous les collaborateurs. Après, c'est vrai qu'on a des gens qui ont plus de 60 ans, qui pour eux le téléphone ou les mails, c'est le moyen le plus facile. C'est vrai que ces gens-là à moins de leur demander s'ils ont besoin d'aide. S'ils nous disent que non, on leur laisse Ben poursuivre dans leur dans leurs outils traditionnels. Mais clairement, on propose de l'aide. C'est vrai

qu'on n'a pas encore trop de formations sur les outils, mais on envoie en tout cas de la documentation. »

8. Avez-vous mis en place des systèmes d'intelligence artificielle pour trier les candidatures ?

« On utilise sur notre plateforme un tri des CV, mais moi je fais pas forcément ça, moi je prends le temps. Je prends le temps de les lire toute une à une parce que j'arrive pas trop à faire confiance. Je préfère regarder les candidatures, à ce niveau-là, c'est vrai que je suis assez vieux jeu et j'aime bien voir le profil de la personne. L'intelligence artificielle en fait, ils mettent des mots clefs pour chercher un candidat. Mais, il peut avoir par exemple des soft skills qui peut compléter ces compétences. »

9. D'après vous, que recherche un jeune diplômé dans un premier emploi ?

« C'est clairement d'avoir des modèles de travail qui sortent un peu de l'ordinaire. Télétravail, l'horaire annualisé, c'est-à-dire que si je fais pas toutes mes heures d'une semaine à l'autre, c'est pas grave en hiver j'aurais plus de travail, je récupère enfin, je ferais plus de d'heures à ce moment et en été, j'en fais moins. On essaie de mettre en place la semaine à 4 jours, ça attire beaucoup de monde parce que ils vont recevoir un salaire à 100% au travail en travaillant 4 jours par semaine. Moi je trouve que c'est vraiment ça aujourd'hui qui plaît aux jeunes et également une ambiance cool au boulot et qui a du sens et se sentir utile. »

10. Selon vous, quels éléments de la marque employeur sont les plus importants pour attirer les futurs candidats potentiels ?

« La culture de l'entreprise, les valeurs et l'ambiance du travail avec de la flexibilité au travail. Aujourd'hui, beaucoup de jeunes ils cherchent le bonheur au travail et une équilibre vie professionnel et personnel. »

11. Comment fidélisez-vous les collaborateurs en interne ?

« En pensant à leurs besoins et attentes et surtout leur bien-être. Quand on pense à leur bien-être cela affecte également la productivité de leurs travail en entreprise. »

Annexe 3 : Interview avec Madame Alycia COUVREU, conseillère spécialiste en recrutement chez Banque Cantonale Vaudoise

1. Comme vous le savez peut-être, la digitalisation occupe une place de plus en plus importante dans de nombreux secteurs ces dernières années. Selon vous en tant que professionnel des ressources humaines, qu'est-ce que la digitalisation, et quelle est son importance dans votre secteur ?

« Il y a plein de choses qui se font maintenant par vidéoconférence, comme les entretiens de recrutement qui se font par des plateformes vidéo en ligne pour faire des entretiens par des plateformes de recrutement.

Il y a des campagnes de employeur branding sur les réseaux sociaux. L'utilisation peut être effectivement plus poussée d'Instagram et ce genre de réseaux qui peut attirer les jeunes talents. Je pense que la digitalisation en tant que telle dans les RH, oui elle existe et ça impacte beaucoup au niveau de recrutement et de formations. »

2. Selon vous, quelles sont les plateformes les plus efficaces pour attirer les candidats potentiels demandé au poste (plateformes de recrutement, réseaux sociaux etc..) ?

« On fait des annonces sur JobUp, LinkedIn et Instagram pour les postes juniors. On met des postes sur Instagram un lien vers le lien pour qu'il se rende sur Jobup pour postuler. »

3. Comment faites-vous pour valoriser votre marque employeur auprès des candidats potentiels à travers les différentes plateformes ? (le processus, les besoins des candidats, leurs attentes, ainsi adapter l'offre ?)

« Pour attirer les jeunes candidats on fait des workshops, on fait des événements internes, des présentations d'entreprises, des visites, des campagnes d'employeur branding sur Instagram. Puis, on participe aux forums et des universités. »

4. Votre entreprise a-t-elle mis au point une stratégie précise en termes de marque employeur pour attirer/fidéliser les jeunes diplômés ?

« Notre stratégie principale n'était pas les annonces sur les plateformes, mais la mise en valeur de l'entreprise pour attirer des collaborateurs. »

5. Avez-vous un indicateur de performance pour mesurer l'impact de la digitalisation sur l'engagement des employés et/ou l'efficacité des outils digitaux pour attirer les candidats ?

« Dans enquête de satisfaction auprès de nos employés. »

6. Comment la digitalisation a-t-elle changé les pratiques entre les employés en interne ?

« La communication interne s'est digitalisé et on envoie un message plutôt par mail ou chat que de prendre le téléphone et de demander certaines informations. On utilise les mails, Teams, plateforme de communication interne. »

7. Avez-vous remarqué des attentes différentes au niveau des générations en ce qui concerne l'évolution de la digitalisation ?

« Il y a pas la même stratégie d'attraction pour les seniors et les juniors, car ils ont des attentes et des besoins différents. C'est également pour les formations au niveau digital, les jeunes n'ont pas les mêmes besoins que les seniors. C'est des populations qui ont pas les mêmes besoins, qui ont pas les mêmes expériences, qui ont pas les mêmes parcours, donc on ne peut pas les attirer de la même manière parce qu'on ne cherche pas la même chose chez un senior que chez un junior donc il faut segmenter, pour différencier les stratégies d'attraction. »

8. Avez-vous mis en place des systèmes d'intelligence artificielle pour trier les candidatures ?

« Non, on ne l'a pas dans aucune entreprise où j'ai travaillé, on avait de l'intelligence artificielle pour trier les dossiers. On avait des questions que les candidats devaient répondre. En fonction des réponses, si les candidatures ne correspondaient pas en fonction de la demande d'annonce de côté. Mais ça rejetait pas les candidatures. On y avait quand même accès. »

« Je regarde les CV des candidats qui m'intéressent. Après si y en avait pas dans les candidats qui m'intéressaient, je regardais dans ceux qui avaient éventuellement répondu non, mais il y avait quand même un système de tri des candidatures par le biais de ces questions. »

9. D'après vous, que recherche un jeune diplômé dans un premier emploi ?

« Ce qu'il faut vraiment justement entendre en tant qu'entreprise mettre en avance. La flexibilité dans les horaires, l'équilibre vie privée et vie professionnelle. Je pense la possibilité de pour faire pouvoir faire du télétravail. »

10. Selon vous, quels éléments de la marque employeur sont les plus importants pour attirer les futurs candidats potentiels ?

« Que l'entreprise soit bien réputé quand même, car toute le monde veut travailler dans une organisation qui est bien vu dans la société. »

11. Comment fidélisez-vous les collaborateurs en interne ?

« C'est les avantages compétitifs qu'on peut mettre en place et essayer de trouver des avantages qui correspondent aujourd'hui à ce que les nouvelles générations recherchent pour aligner leurs besoins avec ce qu'on peut leur proposer. »

Annexe 4 : Interview avec Madame Béatrice VIGIER, HR Business Partner chez Mazars

1. Comme vous le savez peut-être, la digitalisation occupe une place de plus en plus importante dans de nombreux secteurs ces dernières années. Selon vous en tant que professionnel des ressources humaines, qu'est-ce que la digitalisation, et quelle est son importance dans votre secteur ?

« C'est très important surtout avec l'évolution technologique. On est présent sur des sites de recherche d'emploi comme Jobup, Indeed, Glassdoor aussi, ça, c'est un point important. Typiquement, les avis qu'on reçoit. On doit y répondre, donc on a aussi une image à ce niveau-là et ça fait partie de la marque employeur. Mais après on a une présence surtout sur les réseaux sociaux, que ce soit LinkedIn, Instagram, Instagram, Facebook. On essaie d'être présent. Et puis on fait des campagnes justement pour ces différents réseaux, notamment une campagne qu'on a eu l'année dernière, donc on a des ambassadeurs, donc des collaborateurs Mazars qui sont ambassadeur de Mazars. Donc ils sont présents sur notre site internet. On a fait une campagne avec eux, là on est en train d'en faire une autre où on va faire des vidéos dans un mois pour qu'ils parlent de leur quotidien et qu'ils répondent à des questions. »

« Le marketing RH est un processus, pour moi c'est chaque étape de vie, de cycle de vie du collaborateur que la digitalisation rentre en jeu. De l'onboarding jusqu'un employé devient un ambassadeur de l'entreprise. »

2. Selon vous, quelles sont les plateformes les plus efficaces pour attirer les candidats potentiels demandé au poste (plateformes de recrutement, réseaux sociaux etc..) ?

« Moi, je pense, LinkedIn est un acteur majeur maintenant. On n'est pas présent sur toutes les plateformes. Comme je vous ai dit avant, on est présent sur JobUp, Glassdoor et surtout LinkedIn. »

3. Comment faites-vous pour valoriser votre marque employeur auprès des candidats potentiels à travers les différentes plateformes ? (le processus, les besoins des candidats, leurs attentes, ainsi adapter l'offre ?)

« On met en avant nos valeurs, on a vraiment des valeurs d'entrepreneuriat. Nos valeurs liées à notre culture, notre ADN, on les met en avant. »

4. Votre entreprise a-t-elle mis au point une stratégie précise en termes de marque employeur pour attirer/fidéliser les jeunes diplômés ?

« Nous voudrions refléter le plus nos valeurs et notre ambiance de travail auprès des jeunes. »

5. Avez-vous un indicateur de performance pour mesurer l'impact de la digitalisation sur l'engagement des employés et/ou l'efficacité des outils digitaux pour attirer les candidats ?

« Nous avons des indicateurs tels que : combien de fois une annonce a été consulté, combien de personnes ont postulé et l'efficacité des campagnes bien sûr. »

6. Comment la digitalisation a-t-elle changé les pratiques entre les employés en interne ?

« On a Teams, donc on a des groupes teams par département. Après on peut faire des groupes entre départements par exemple on a un groupe avec le marketing, moi j'ai un groupe avec les chefs de ligne pour les budgets et puis on a aussi un intranet. Maintenant on fait plus forcément des communications par Email, On poste les nouvelles, notamment sur l'intranet de notre entreprise. »

7. Avez-vous remarqué des attentes différentes au niveau des générations en ce qui concerne l'évolution de la digitalisation ?

« On a des formations en ligne pour chacun. Chaque personne a des formations adapté à leur besoin. »

8. Avez-vous mis en place des systèmes d'intelligence artificielle pour trier les candidatures ?

« On n'a pas de test de personnalité ou ça pour l'instant, on y réfléchit éventuellement, mais pour l'instant on a pas non, on reçoit les CV, on regarde et on rencontre les personnes. »

« Maintenant on a un outil de recrutement donc un Applicant Tracking system que l'on a en interne où nous on a justement on reçoit les candidatures, on les trie, après on peut les partager directement avec les équipes et les équipes peuvent justement mettre leurs commentaires et leurs avis sur la plateforme concernant les candidats. »

9. D'après vous, que recherche un jeune diplômé dans un premier emploi ?

« Je pense qu'ils cherchent surtout la flexibilité et qu'on pense à leur bien-être et leurs besoins et attentes. »

10. Selon vous, quels éléments de la marque employeur sont les plus importants pour attirer les futurs candidats potentiels ?

« Notre valeur c'est vrai, on vient toujours là-dessus. Après, on est aussi très présent dans les Universités. Enfin, on reflète beaucoup l'ambiance du travail qui peut attirer les jeunes. On a fait des workshops donc ils voient aussi l'environnement. Notre présence sur les réseaux sociaux, sur Instagram notamment, on fait quand même des vidéos c'est des postes qui sont quand même assez attirantes. Personnellement, je trouve ça attire assez les jeunes et puis.

On soutient par exemple de formation continue, notamment dans notre domaine d'expertise comptable, le brevet et cetera. Donc ils ont vraiment l'opportunité d'arriver, d'apprendre, de se développer et d'évoluer au fil du temps qui peut aussi intéresser les jeunes candidats. »

11. Comment fidélisez-vous les collaborateurs en interne ?

« On a typiquement depuis récemment une plateforme où on peut se connecter en tant que collaborateur Mazars et on a des réductions dans certains magasins, que soit la COP, la micro, Ikea Booking. Donc ça c'est voilà. On essaie de moderniser un petit peu, on travaille d'ailleurs là-dessus et puis après on essaie aussi de faire mieux pour leur bien-être notamment. Penser au bien être de les motiver, de donner des opportunités de grandir, d'apprendre, de se développer en interne en aussi des formations. »

Annexe 5 : Interview avec Madame X, spécialiste RH en recrutement chez entreprise X

1. Comme vous le savez peut-être, la digitalisation occupe une place de plus en plus importante dans de nombreux secteurs ces dernières années. Selon vous en tant que professionnel des ressources humaines, qu'est-ce que la digitalisation, et quelle est son importance dans votre secteur ?

« En tant que professionnel des ressources humaines, je considère que la digitalisation est l'intégration et l'utilisation des technologies numériques dans les processus et pratiques liés aux ressources humaines. Dans notre secteur, la digitalisation joue un rôle crucial car elle permet d'améliorer l'efficacité des processus de recrutement, de gestion des talents, de formation et de communication interne. »

2. Selon vous, quelles sont les plateformes les plus efficaces pour attirer les candidats potentiels demandé au poste (plateformes de recrutement, réseaux sociaux etc..) ?

« Selon moi, les plateformes le plus efficaces pour attirer les candidats potentiels sont le sites de recrutement en ligne comme LinkedIn, Indeed, et les réseaux sociaux. Cela permet d'avoir des profils recherchés grâce à des filtres et des outils de recherche avancés. »

3. Comment faites-vous pour valoriser votre marque employeur auprès des candidats potentiels à travers les différentes plateformes ? (le processus, les besoins des candidats, leurs attentes, ainsi adapter l'offre ?)

« Pour valoriser notre marque employeur auprès des candidats potentiels, nous communiquons de manière transparente sur notre culture d'entreprise, nos valeurs, les opportunités de développement et les avantages offertes. Nous prenons en compte l'aspect tels que l'équilibre travail-vie personnelles, la flexibilité et les possibilités d'apprentissage et de formations qui est très demandé. »

4. Votre entreprise a-t-elle mis au point une stratégie précise en termes de marque employeur pour attirer/fidéliser les jeunes diplômés ?

« Nous avons une stratégie avec la mise en place des mentorats, les formations digitaux, et l'opportunité d'évolution dans la vie professionnelle. Nous offrons également un environnement inclusif et divers qui est très demandé aujourd'hui. »

5. Avez-vous un indicateur de performance pour mesurer l'impact de la digitalisation sur l'engagement des employés et/ou l'efficacité des outils digitaux pour attirer les candidats ?

« Nous utilisons des indicateurs de performance comme la satisfaction des employés au sein de l'entreprise. »

6. Comment la digitalisation a-t-elle changé les pratiques entre les employés en interne ?

« La digitalisation a beaucoup changé la communication à l'interne comme la communication à distance. Cela permet une certaine flexibilité. Il y a aussi la communication à travers les plateformes interne qui permet d'être au courant de certaines news qui circule au sein de l'entreprise. »

7. Avez-vous remarqué des attentes différentes au niveau des générations en ce qui concerne l'évolution de la digitalisation ?

« Les générations ont bien changé. Les jeunes sont normalement plus à l'aise avec la technologie que la génération plus âgées. »

8. Avez-vous mis en place des systèmes d'intelligence artificielle pour trier les candidatures ?

« Nous avons un système qui permet de trier les candidatures et nous aide également de gagner du temps, identifier les compétences nécessaires des candidats que nous avons besoin. Mais, nous regardons aussi les CV un par un après le passage dans le système pour ne pas louper un talent. »

9. D'après vous, que recherche un jeune diplômé dans un premier emploi ?

« Ils recherchent de opportunités de croissance, un environnement de travail sain et surtout la flexibilité et une équilibre de vie professionnel et vie personnel. »

10. Selon vous, quels éléments de la marque employeur sont les plus importants pour attirer les futurs candidats potentiels ?

« C'est surtout que le candidat peut s'identifier aux valeurs et la culture de l'entreprise je pense. Une fois que le candidat s'est identifié à l'entreprise, il pourra trouver sa place. »

11. Comment fidélisez-vous les collaborateurs en interne ?

« Nous offrons une opportunité de développement professionnel, un environnement de travail favorable, reconnaître comment les candidats contribuent à la réussite de l'entreprise et surtout aujourd'hui prendre en compte les attentes et les besoins pour les favoriser dans un environnement de travail épanouissant. Une fois qu'ils sont épanouis dans leur travail, ils seront satisfaits de l'employeur. »

Annexe 6 : Questions du sondage quantitatif

1. Vous êtes :
 - Une femme
 - Un homme

2. Quel âge avez-vous ?
 - Moins de 18 ans
 - Entre 18 et 25 ans
 - Entre 26 et 30 ans
 - Plus que 30 ans

3. Vous êtes actuellement :
 - Étudiante à plein temps
 - Étudiante en emploi
 - En recherche d'emploi

4. Combien de temps passez-vous devant un écran portable en moyenne par jour ?
 - Moins d'une heure
 - 1 à 2 heures
 - 2 à 3 heures
 - 3 à 4 heures
 - Plus de 4 heures

5. Dans quelle mesure la perception de la marque employeur sur les différentes plateformes de communication influence-t-elle votre décision de postuler à une entreprise ?
 - Énormément
 - Beaucoup
 - Légèrement
 - Pas du tout

6. Seriez-vous disposé (e) à postuler à une entreprise dont la marque employeur est bien représentée sur les plateformes de communication ?

- Oui, certainement
- Oui, dans une certaine mesure
- Non, cela n'a pas d'importance pour moi je vais chercher de l'information sur l'entreprise autre que les plateformes

7. Quels éléments de la marque employeur pourraient vous motiver à postuler auprès d'une entreprise ?

Veillez mettre le plus important au moins important de 1 à 7 (pas du tout important au très important)

- Les valeurs et la culture de l'entreprise
- Les opportunités de développement professionnel
- Les avantages et les conditions de travail
- La réputation de l'entreprise
- La flexibilité du travail et l'équilibre professionnel-vie personnelle
- La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise
- L'évolution de la transformation digitale de l'entreprise

8. Quels aspects recherchez-vous dans un emploi ou une opportunité professionnelle ?

Veillez mettre le plus important au moins important de 1 à 9 (pas du tout important au très important)

- Un salaire compétitif
- Des opportunités d'évolution
- Un bon équilibre professionnel et personnel
- Possibilité de travailler à distance ou d'avoir des horaires flexibles
- Un environnement de travail positif
- La sécurité et stabilité d'emploi
- Image et réputation de l'entreprise
- Responsabilité sociétale de l'entreprise
- L'évolution digitale de l'entreprise

9. Avez-vous déjà été confronté à des entretiens réalisés par une intelligence artificielle ?

- Oui
- Non

10. Si oui, avez-vous eu une bonne expérience candidat ?

- Oui, j'étais plus à l'aise que face à une personne physique
- Non, je trouve que le processus était déshumanisé par de robots
- Autre ---

11. Dans quelle mesure les plateformes digitales/plateformes d'emploi jouent-t-elles un rôle dans votre recherche d'emploi ou d'opportunité professionnelle ?

- Rôle important
- Rôle assez important
- Rôle modéré
- Rôle peu important
- Aucun Rôle

12. Quels aspects de la digitalisation recherchez-vous dans un emploi ou une opportunité professionnelle ?

Veuillez mettre le plus important au moins important de 1 à 7 (pas du tout important au très important)

- L'intégration des outils numériques dans les processus de travail
- La possibilité de travailler avec des technologies innovantes
- À développer des compétences en informatique et en programmation
- La possibilité de travailler à distance
- Des projets en lien avec la transformation numérique
- L'utilisation de l'intelligence artificielle et du machine learning
- L'opportunité de travailler dans des domaines comme l'IOT (l'internet des objets), le Big Data, la cyber sécurité etc.

13. Quelles plateformes digitales utilisez-vous principalement pour vos recherches d'emploi ?

- LinkedIn
- Des portails d'emploi (Jobup, Indeed, Glassdoor AcademicWork etc.)
- Réseaux sociaux (Facebook, Instagram, etc.)
- Agences d'intérim
- Bouche à l'oreille
- Autres (veuillez préciser)

14. Quels critères des plateformes numériques de recherche d'emploi considérez-vous comme importants ?

- Un interface facile à utiliser et à naviguer
- Possibilité de filtrer les emplois selon vos préférences
- Disponibilité d'information détaillées sur les postes proposées
- Possibilité de postuler directement en ligne
- La présence des avis et des commentaires des employeurs
- Possibilité de mise en relation avec le recruteur
- Interaction et partage avec d'autres chercheurs d'emploi

15. Quels aspects de la digitalisation trouvez-vous les plus importants dans une entreprise ?

- L'utilisation de technologies avancées pour améliorer l'efficacité des processus de travail
- Disponibilité d'outils numériques pour faciliter la collaboration et la communication au sein d'une entreprise
- L'utilisation de l'intelligence artificielle ou du machine learning pour prendre des décisions et résoudre des problèmes
- Adoption de solutions cloud pour le stockage et le partage des données
- L'intégration de la réalité virtuelle ou augmentée dans le activités de l'entreprise
- Une présence de stratégie de transformation numérique claire et orienté vers l'avenir

16. A quel point est-il important pour vous qu'une entreprise offre des opportunités d'apprentissage et de développement numériques professionnelles ?

- Très important
- Assez important
- Pas très important
- Pas du tout important

17. Seriez-vous prêt (e) à utiliser des outils numériques avancés (ex : intelligence artificielle) dans votre travail quotidien, même si cela implique d'apprendre de nouvelles compétences ?

- Oui
- Non
-

18. À quel point est-il important pour vous qu'une entreprise utilise des outils de collaboration en ligne pour favoriser le travail d'équipe et la communication interne ?

- Très important
- Assez important
- Pas très important
- Pas du tout important

19. Quels sont les avantages que vous associez à l'utilisation d'outils numériques avancés dans votre futur contexte professionnel ?

- Amélioration de l'efficacité et de la productivité
- Simplification des processus de travail
- Possibilité de travailler à distance ou en mode télétravail
- Facilitation de la collaboration avec des collègues ou des équipes à distance
- Accès à des informations et des ressources à jour en temps réel
- Automatisation des tâches répétitives
- Meilleure gestion des données et des informations
- Augmentation de la compétitivité de l'entreprise sur le marché

20. Dans quelle mesure la présence d'une culture d'entreprise favorisant l'innovation et la transformation numérique est-elle important pour vous ?

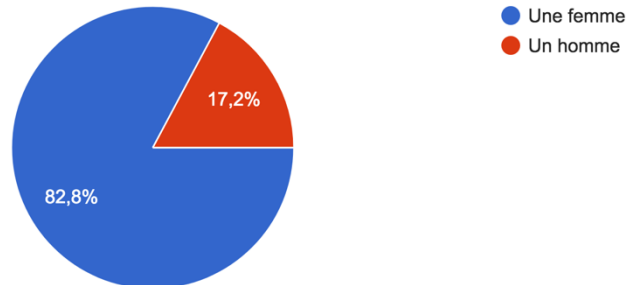
- Très important
- Assez important
- Pas très important
- Pas du tout important

21. Seriez-vous prêt(e) à vous former régulièrement sur de nouveaux outils numériques pour rester compétent (e) dans votre domaine professionnel actuel ou futur ?

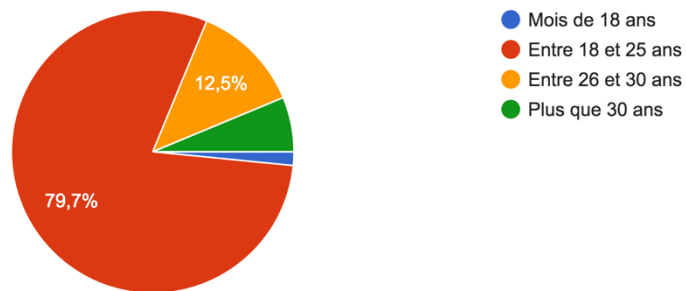
- Oui, je suis toujours prêt(e) à me former pour rester compétente(e)
- Oui, si cela est nécessaire pour maintenir mes compétences
- Non, je préfère me concentrer sur mes compétences que j'ai déjà acquises

Annexe 7 : Résultats du sondage quantitatif

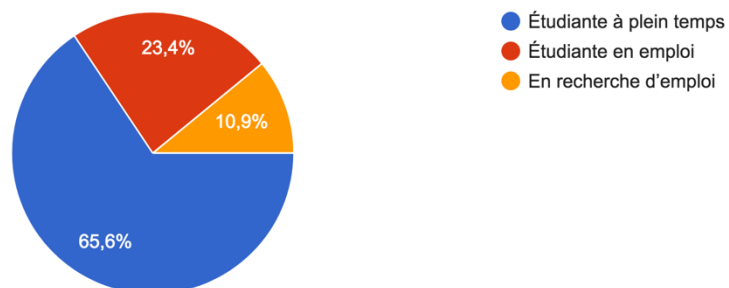
Vous êtes :
64 réponses



Quel âge avez-vous ?
64 réponses

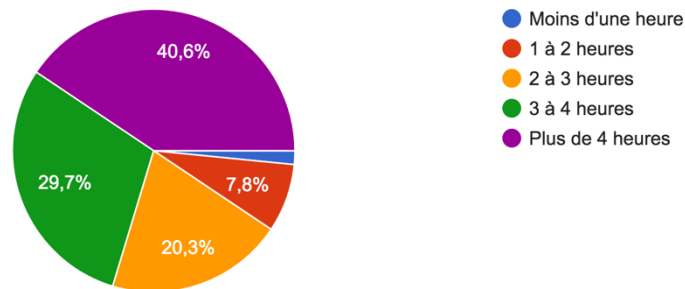


Vous êtes actuellement :
64 réponses



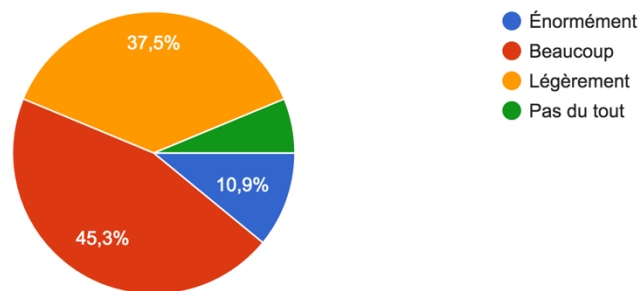
Combien de temps passez-vous devant un écran portable en moyenne par jour ?

64 réponses



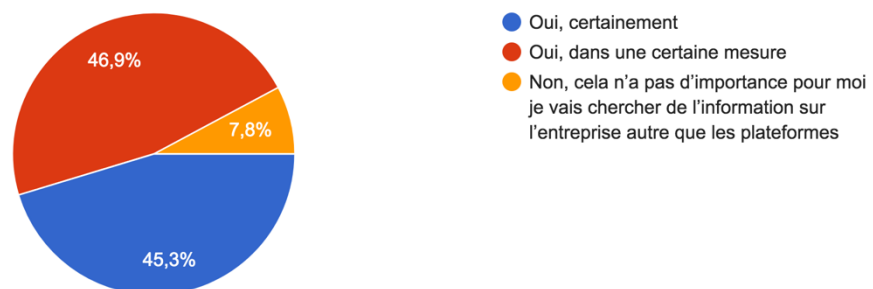
Dans quelle mesure la perception de la marque employeur sur les différentes plateformes de communication influence-t-elle votre décision de postuler à une entreprise ?

64 réponses

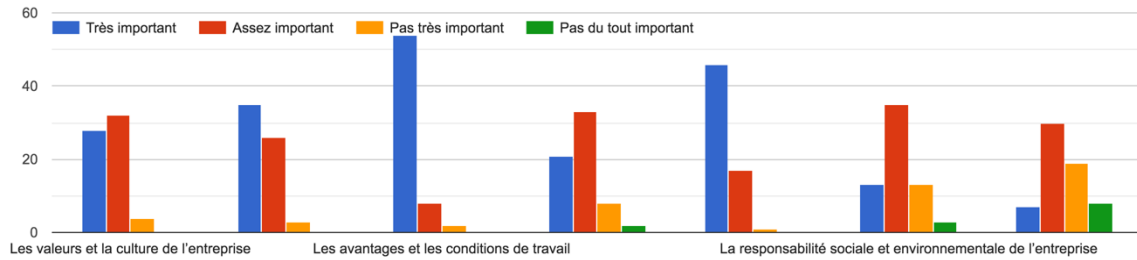


Seriez-vous disposé (e) à postuler à une entreprise dont la marque employeur est bien représentée sur les plateformes de communication ?

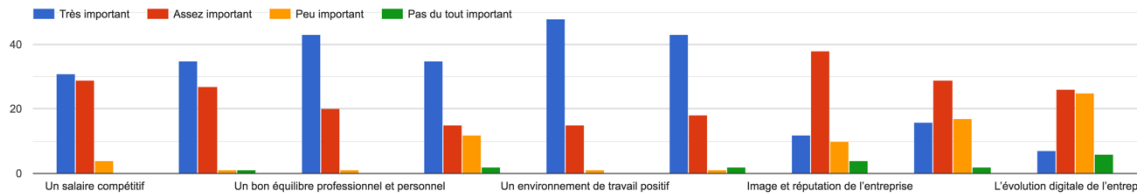
64 réponses



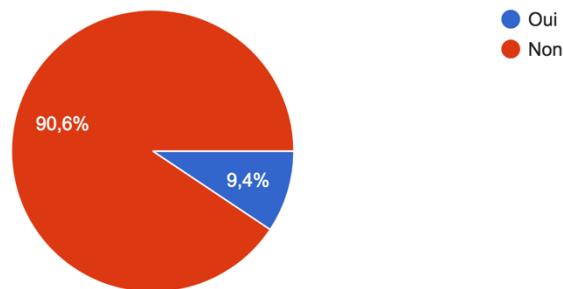
Quels éléments de la marque employeur pourraient vous motiver à postuler auprès d'une entreprise ? Veuillez mettre le plus important au moins important de 1 à 7 (pas du tout important au très important)



Quels aspects recherchez-vous dans un emploi ou une opportunité professionnelle ? Veuillez mettre le plus important au moins important de 1 à 7 (pas du tout important au très important)

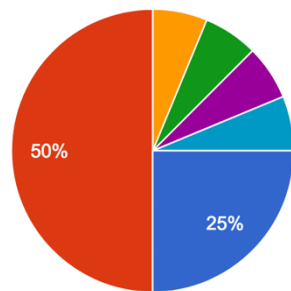


Avez-vous déjà été confronté à des entretiens réalisés par une intelligence artificielle ?
64 réponses



Si oui, avez-vous eu une bonne expérience candidat ?

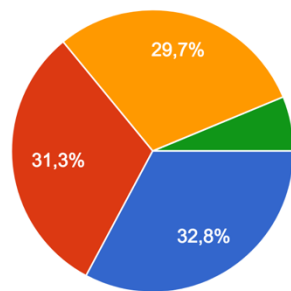
16 réponses



- Oui, j'étais plus à l'aise que face à une personne physique
- Non, je trouve que le processus était déshumanisé par de robots
- Pas fait
- je n'ai pas a été confronté à cela
- C'est un peu des deux. Je comprends que la première partie soit par exemple un test mais c'est vrai que ça nous dé...
- Pas d'avis

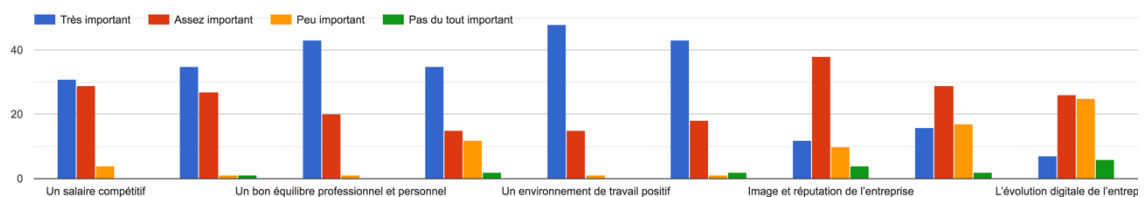
Dans quelle mesure les plateformes digitales/platformes d'emploi jouent-t-elles un rôle dans votre recherche d'emploi ou d'opportunité professionnelle ?

64 réponses



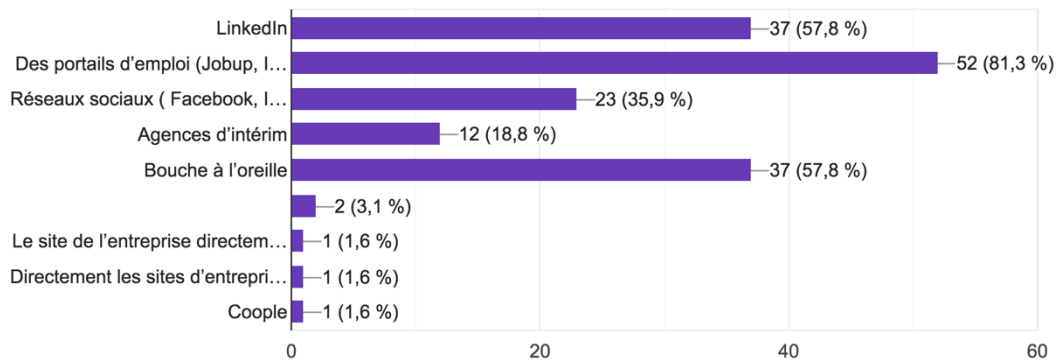
- Rôle important
- Rôle assez important
- Rôle modéré
- Rôle peu important
- Aucun Rôle

Quels aspects recherchez-vous dans un emploi ou une opportunité professionnelle ? Veuillez mettre le plus important au moins important de 1 à 9 (pas du tout important au très important)



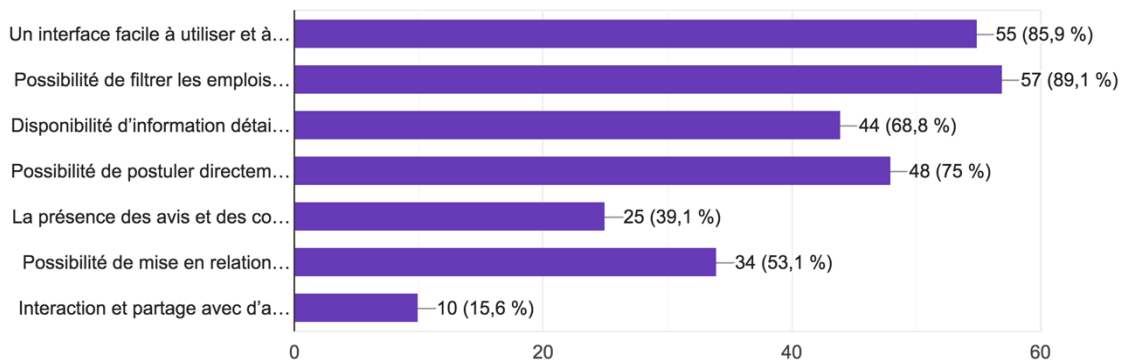
Quelles plateformes digitales utilisez-vous principalement pour vos recherches d'emploi ?

64 réponses



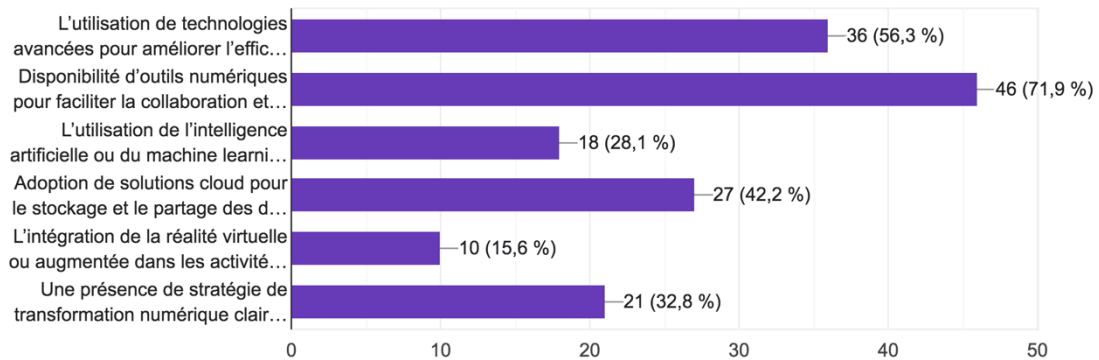
Quels critères des plateformes numériques de recherche d'emploi considérez-vous comme importants ?

64 réponses



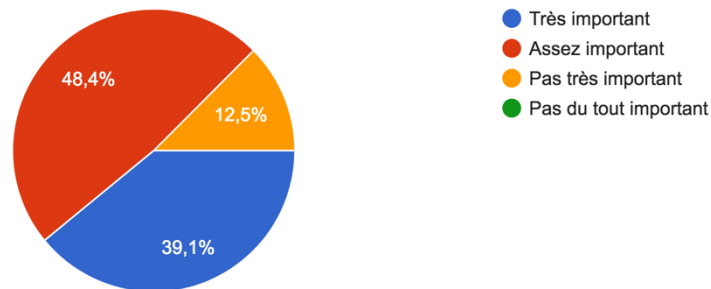
Quels aspects de la digitalisation trouvez-vous les plus importants dans une entreprise ?

64 réponses



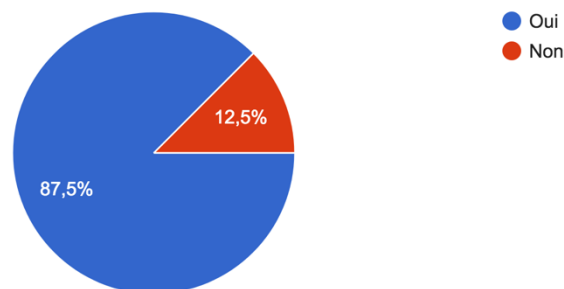
À quel point est-il important pour vous qu'une entreprise offre des opportunités d'apprentissage et de développement numériques professionnelles ?

64 réponses



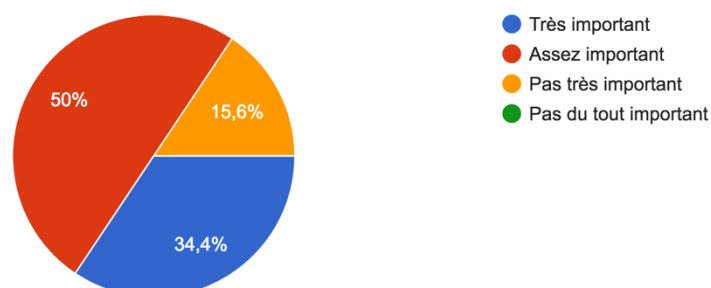
Seriez-vous prêt (e) à utiliser des outils numériques avancés (ex : intelligence artificielle) dans votre futur travail, même si cela implique d'apprendre de nouvelles compétences ?

64 réponses



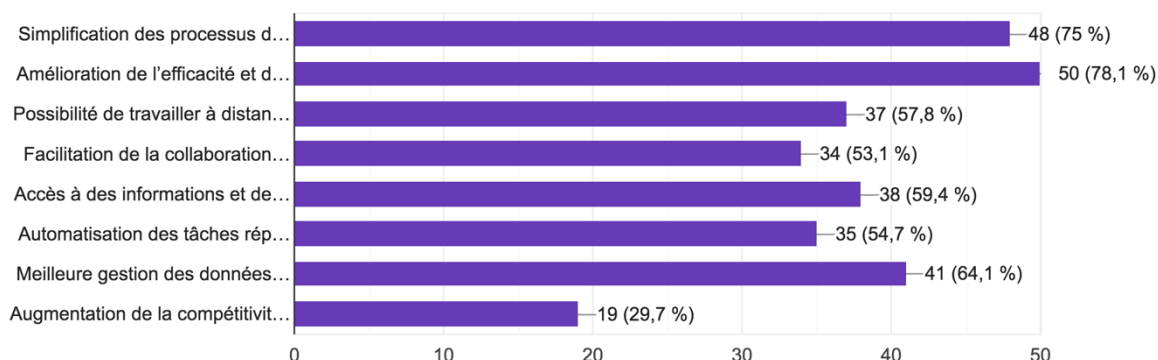
À quel point est-il important pour vous qu'une entreprise utilise des outils de collaboration en ligne pour favoriser le travail d'équipe et la communication interne ?

64 réponses



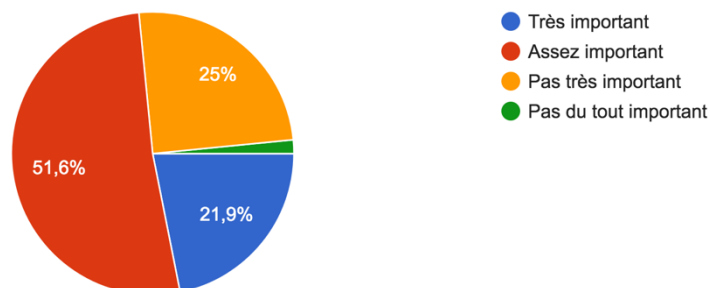
Quels sont les avantages que vous associez à l'utilisation d'outils numériques avancés dans votre futur contexte professionnel ?

64 réponses



Dans quelle mesure la présence d'une culture d'entreprise favorisant l'innovation et la transformation numérique est-elle importante pour vous ?

64 réponses



Seriez-vous prêt(e) à vous former régulièrement sur de nouveaux outils numériques pour rester compétent(e) dans votre domaine professionnel actuel ou futur ?

64 réponses

