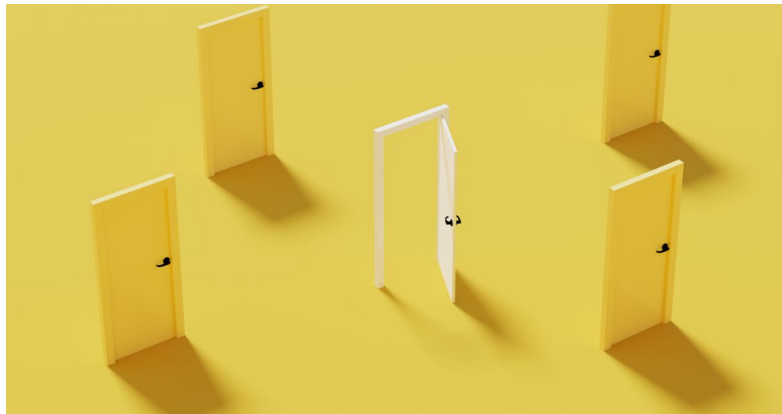




Recrutement : et si votre raison d'être remplaçait votre marque employeur ?



Stratégie

Par
Geneviève Houriet Segard

,
Manuelle Malot

Face aux enjeux de recrutement et aux aspirations changeantes des jeunes diplômés, les entreprises doivent repenser leurs stratégies pour attirer, fidéliser et engager talents et compétences.

Temps de lecture : 6 min

Publié le 10/11/2023 et modifié le 10/11/2023 à 8h30

Dans un contexte de pénurie de talents, les jeunes diplômés n'ont jamais été aussi convoités quels que soient les secteurs, les fonctions, les tailles et les types de structure. Cette situation inédite, appelée à durer jusqu'en 2030 compte tenu des données démographiques, est renforcée par une évolution profonde des aspirations professionnelles des jeunes diplômés et de leur lien au travail (« Enquête insertion », CGE, 2023).

Tous les secteurs ont d'importants besoins de recrutements et manquent parfois de candidatures en volume et en diversité (« À quelles difficultés de recrutement les entreprises françaises sont-elles confrontées ? », Bulletin de la Banque de France n°245, 2023). Dans le même temps, les ambitions professionnelles des jeunes prennent des formes plus variées: engagement citoyen et entrepreneuriat sont aujourd'hui aussi importants qu'une carrière traditionnelle.

Les objectifs de carrière des jeunes diplômés ont évolué. Portés par une quête de sens et d'épanouissement plus forte, ils veulent se développer professionnellement, mais aussi personnellement, et contribuer utilement à la société (« NewGen NewJob, les nouvelles ambitions professionnelles des jeunes diplômés », de Manuelle Malot, Geneviève Houriet-Segard, Caroline Rubin, [EDHEC](#) NewGen Talent Centre, 2022).
Déconstruire les a priori : le cas des métiers de l'audit

Dans ce contexte, de nombreuses entreprises se sentent démunies, alors même qu'elles ont de forts atouts à faire valoir auprès des jeunes ; avec des missions et sans doute des représentations à déconstruire.



Ainsi, le métier d'auditeur ne laisse jamais indifférent et déclenche une opinion tranchée – et souvent fantasmée - même chez ceux qui ne l'ont jamais exercé. Pression, ennui, inutilité sociétale, salaire : les métiers de l'audit restent mal connus, malgré les investissements très importants du secteur en matière de marque employeur (« [EDHEC NewGenTalentCentre_MythesRealitesMetiersAudit_VF_0.pdf](#)" target="_blank" rel="nofollow">Mythes et réalités des métiers de l'audit », de Manuelle Malot, Geneviève Houriet-Segard, Aurélie Legastellois et Lauranne Lignereux, [EDHEC NewGen Talent Centre](#), 2023).

Les cabinets font état de difficultés majeures de recrutement, alors que 93% des jeunes collaborateurs recommandent le secteur pour une première expérience et 75% le considèrent comme un accélérateur de carrière.

Plus qu'un déficit de notoriété auprès des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, le métier de l'audit véhicule une image non conforme à la réalité. Contrairement à son image, l'auditeur se décrit comme un apprenant, de terrain et bienveillant, agile, collectif, au profil généraliste et aux compétences managériales plus que techniques.

Plus de 8 jeunes auditeurs sur 10 soulignent l'ambiance, la convivialité et l'esprit de promo de leur métier et près de 3 sur 4 apprécient acquérir des compétences et se développer personnellement dans l'exercice de leur métier. Ce sont des caractéristiques mal connues des étudiants.

L'analyse financière et la fiscalité sont moins utiles qu'imaginées. La projection des soft skills en audit est également en décalage avec la réalité : adaptabilité et esprit critique sont tout aussi importants que la capacité d'analyse et la rigueur. Et surtout, à contre-courant de ce que l'on pense de l'utilité sociétale de ce métier, 46% des auditeurs considèrent que leur secteur a un impact sur les grands enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Lorsque les marques employeurs des grands cabinets déploient des arguments presque similaires pour attirer leurs futures recrues, les auditeurs sont convaincus que les pratiques du métier d'auditeur varient en fonction des cabinets et plus de la moitié des collaborateurs de l'audit soulignent des particularités dans la culture d'entreprise des différents cabinets d'audit.

Alors si la marque employeur échoue à véhiculer une image conforme à la réalité vécue par les collaborateurs, pourquoi ne pas laisser se déployer la raison d'être de l'entreprise en communication de recrutement ?

Le puissant levier de la raison d'être

Depuis le déploiement de la loi Pacte en 2019, nous avons conduit plusieurs études sur la notoriété du concept de raison d'être auprès des jeunes générations et son efficacité en termes d'attraction des jeunes collaborateurs.

Dès 2021, notre Livre blanc, « La nouvelle donne de l'engagement des jeunes générations en entreprise », réalisé en collaboration avec le cabinet Bearing Point, soulignait déjà le potentiel de la raison d'être pour constituer un levier d'action de l'engagement. Ainsi 90% des jeunes diplômés interrogés étaient assez ou totalement convaincus qu'elle pouvait être moteur du bon déroulement des initiatives de contribution de l'entreprise vis-à-vis des grands enjeux sociétaux.

Une nouvelle étude plus récente sur les débuts de carrières des jeunes diplômés des grandes écoles pointait en avril 2023 la notoriété et maturité du concept de raison d'être auprès des jeunes générations. 80% des jeunes diplômés en poste déclaraient connaître "assez précisément" ou "très précisément" la raison d'être de leur entreprise (« Débuts de carrière des jeunes diplômés des grandes écoles : attentes, ambitions et engagements », de [EDHEC NewGen Talent Centre \(G16 Careers\)](#), [EDHEC NewGen Talent Centre](#), 2023).



71% indiquent que sa raison d'être pourrait "beaucoup" ou "totalement" les inciter à rejoindre cette entreprise et pour 67% être un levier d'engagement.

Certaines mesures concrètes démultiplieraient l'implication des jeunes dans la mise en œuvre de cette raison d'être : 72% plébiscitent le développement des compétences sur les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux et 65% la possibilité de s'investir sur le temps de travail mais en dehors du périmètre du poste dans une activité liée à la raison d'être de l'entreprise.

Plus récemment, nous avons interrogé les étudiants en début de scolarité en école de management que nous imaginions moins familiers avec cette notion de raison d'être.

Pourtant, nous avons constaté que 8 sur 10 avaient entendu parler du concept de raison d'être principalement dans le milieu étudiant, les médias, par leur entourage et lors de stages. Et surtout que **la raison d'être pourrait inciter 88% de ces étudiants à rejoindre une entreprise et être le moteur de leur engagement**. 82% de ces étudiants trouveraient engageant qu'une partie de leur rémunération soit liée à des objectifs extra financiers.

Il y a là matière à penser et à moderniser l'approche de la marque employeur, qui s'appuie trop majoritairement sur le « comment » (modalités de travail des jeunes collaborateurs) et pas assez sur le « pourquoi » (raisons de leur engagement). Alors même que leur recherche de sens et d'impact concrétisée par la contribution sociétale à laquelle ils aspirent dans leurs objectifs de carrière est pointée comme le nouveau fondement de leur engagement (« Baromètre des enjeux du premier emploi », EDHEC NewGen Talent Centre, 2023).

Les prises de paroles engagées des nouvelles générations se sont multipliées en 2022 lors des cérémonies de remises de diplômes d'AgroParisTech ou des Mines de Paris PSL. Depuis, ces interventions publiques prennent une nouvelle tournure directement liées aux marques employeurs en se déployant au sein même des événements de recrutement. Ainsi, les étudiants ont interpellé les entreprises venues les recruter aux Climate Days d'HEC et sur le forum des entreprises de l'Ecole Polytechnique.

Les marques employeurs les plus puissantes déploient des moyens considérables pour décrire leurs perspectives de carrières aux jeunes diplômés et sont aujourd'hui légitimement déconcertées par l'expression de ces nouvelles aspirations. Pourtant les entreprises sont de plus en plus nombreuses à avoir défini et mis en œuvre une raison d'être qui intègre des arguments forts pour convaincre ces jeunes générations de les rejoindre et de s'engager.

A condition d'éviter les pièges des green et socialwashing les recruteurs qui ont concrètement déployé leur raison d'être et peuvent en apporter la preuve dans les missions de leurs jeunes collaborateurs ont un grand intérêt à la promouvoir dans leur communication de recrutement.

