

L'impact des médias sociaux dans l'attraction des talents: Etat de l'art et tendance au Maroc

Zakia Nouira ;Jalila Ait Soudane ; Omar Hajaji

Université Mohamed V

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociale de Agdal

Rabat – Maroc

Résumé:

Le domaine du recrutement a connu ces deux dernières décennies un changement continu de ses stratégies en termes de communication avec l'introduction des outils numériques et la digitalisation des process. Avec l'avènement des réseaux sociaux ces quinze dernières années, les entreprises utilisent de plus en plus des sites tel que Facebook, Twitter, LinkedIn ou encore Viadeo dans leur recherche de nouveaux profils. L'arrivée de la génération Y et bientôt Z sur le marché du travail, combiné à une raréfaction des talents ont amené les entreprises à se digitaliser dans l'optique de s'adapter à cette catégorie de population qui a grandi avec les outils numériques. Parallèlement à cela, la problématique de rétention de ces talents reste un enjeu primordial pour les organisations dans un contexte où la course à la meilleure marque employeur apparaît comme une condition sine qua non pour l'attraction de ces derniers. Cet article a pour objectif de revoir la littérature relative à l'évolution de l'e-recrutement et de la marque employeur tout en y recensant les tendances organisationnelles qui se jouent au Maroc.

Mots clés : E-recrutement, réseaux sociaux, marque employeur, e-réputation

Abstract:

In the last two decades, the recruitment field has seen a continuous change in its communication strategies with the introduction of digital tools and the digitization of processes. With the advent of social networks in the last fifteen years, companies are increasingly using sites such as Facebook, Twitter, LinkedIn or Viadeo in their search for new profiles. The arrival of Generation Y and soon Z on the job market, combined with a scarcity of talent has led companies to use these tools to adapt to this category of people who grew up with digital tools. At the same time, the issue of retention of these talents remains a major challenge for organizations in a context where the race for the best employer brand appears as a condition for the attraction of the latter. This article aims to review the literature on the evolution of e-recruitment and employer brand while identifying the organizational trends that are played in Morocco.

Key words: E-recruitment, social network, employer brand, e-reputation

Date of Submission: 18-03-2020

Date of Acceptance: 03-04-2020

Introduction

Depuis plus de deux décennies, le recrutement s'est peu à peu numérisé en utilisant des outils web dans le processus de recherche et de sélection des candidatures. Ces pratiques ont progressivement évolué depuis une dizaine d'années vers l'utilisation des réseaux sociaux numériques avec l'apparition du web 2.0 (O'Reilly, 2005). L'utilisation de ces outils a évolué et s'inscrit dans une triple dynamique : la visibilité, l'attractivité et la sélectivité qui touche non seulement les entreprises mais également les candidats toujours attentif à leur e-réputation. L'entreprise est devenue l'égal face au candidat dans le sens où chacun reste attentif à ce que l'autre partie lui propose. La génération Y née entre 1977 et 1994 (Bush, Martin et Bush, 2004) se diffère de leur prédécesseur notamment en ce qui concerne leurs attentes en milieu organisationnel (Ollivier & Tanguy, 2008). La marque employeur apparaît ainsi comme enjeu d'attraction mais également de rétention de cette génération. L'objectif de cet article est de revoir les fondements théoriques relatifs à l'évolution de la digitalisation du recrutement et de la marque employeur, mais également d'avoir un aperçu des pratiques organisationnelles à l'échelle du Maroc.

1. Digitalisation du recrutement : Une nécessaire évolution

1.1. Du recrutement 1.0 au 4.0 : une évolution exponentielle des pratiques

Aux prémices d'internet, le métier de recruteur s'est transformé tant sur les pratiques que sur les outils utilisés pour gagner en efficacité et en efficience. L'introduction du web a chamboulé les pratiques de recrutement et a de surcroît modifié les stratégies relatives à celles-ci. Bien que le processus de recrutement traditionnel et de l'e-recrutement de l'amont à l'aval reste inchangé, la numérisation de l'activité a permis un gain de temps et de coût considérable.

Aussi, le développement exponentiel des outils web ont permis d'élargir de nouveaux horizons aux entreprises et plus particulièrement dans le domaine d'e-GRH (Martin et al., 2008 ; Joos, 2008 ; Barker, 2008 ; Kaplan et Haenlein, 2010). La terminologie a elle aussi évolué ce qui peut amener à une certaine confusion. Comment est-on passé du web 1.0 au web 2.0 puis 3.0 ?

Le web 1.0 proposait un ensemble de contenu statique qui permettait la diffusion d'information à sens unique. Le recrutement 1.0 ne permettait que la diffusion d'annonces et de tri sur les CVthèques. En effet, comme le souligne les recherches de Girard et Fallery (2010), le web 1.0 regroupe essentiellement 3 principaux domaines : les sites carrières des entreprises, les jobsboards et les systèmes de recrutements automatisés mis en place (Lee, 2005). L'objectif des outils du web 1.0 était de permettre aux organisations de pouvoir communiquer à grande échelle.

Le web 2.0 ou autrement dit le web social ou interactif, change complètement d'approche. C'est un web qui encourage le partage et l'échange d'information ou de contenus entre les utilisateurs. Les réseaux sociaux apparaissent, les smartphones ou encore les blogs. On observe une démocratisation et une dynamisation du web social. L'internaute est constamment sollicité et donne volontiers son avis. O'Reilly, 2005 définit le web 2.0 comme étant le prolongement du web 1.0. Elle est davantage centrée sur les interactions entre utilisateurs, la création et le partage de contenu. Ce terme bien qu'ambiguë, n'est pas cantonné à ces simples aspects. Dubois et Pelletier (2011) proposent trois catégories d'outils pour le web 2.0 : les plates-formes relationnelles qui ont pour objectif de créer un dialogue avec les candidats potentiels tel que Facebook, Viadeo ; les sites de blogage et de microblogage tel que Twitter ; et enfin les plates-formes de partage de contenu tel que YouTube.

Le web 3.0 ou encore nommé le web sémantique qui succède donc au web collaboratif, tend à faire la part de la masse d'informations disponibles en fonction du profil de l'utilisateur, c'est-à-dire qu'elle examine ses besoins, son contexte, sa localisation ainsi que ses préférences pour lui proposer un contenu adapté à son profil. En ce qui concerne le recrutement 3.0, aucune recherche académique n'a été entreprise du fait de la nouveauté du concept. Mais d'après les publications managériales, le recrutement 3.0 est la continuité du recrutement 2.0 en intégrant des techniques issues du marketing digital notamment en intégrant la notion de Persona et d'expérience candidat entre autres. On parle alors d'Inbound recruiting. Son objectif est de consolider l'image et la marque employeur grâce à sa présence sur le web. En outre, le recrutement 3.0 ne représente pas un bouleversement des pratiques de recrutement mais plutôt d'une consolidation de l'existant tout en augmentant la précision de l'appariement entre les candidatures reçues et les postes proposés grâce aux algorithmes de recherche qui tendent vers un sourcing plus précis.

La perspective du web 4.0 est encore difficile à cerner. En effet, l'utilisation toujours croissante des objets connectés laisse entrevoir la naissance d'un web 4.0 qui serait *in fine* un web plus intelligent dans l'exploitation des informations. Il est d'ailleurs qualifié par certains comme le web intelligent. Cependant, aucune recherche scientifique n'a étudié à ce jour la perspective des pratiques du recrutement 4.0. Néanmoins

les publications managériales définissent ce concept comme le renversement de l'équilibre employeur-candidat. Avec la raréfaction des talents et la recherche de profils dans des secteurs très prisés, les entreprises sont amenées à faire preuve d'inventivité et d'originalité pour attirer ces mines d'ors. Le data mining et les algorithmes déjà présent au recrutement 3.0 permettront d'affiner encore plus le sourcing et ainsi d'avoir accès aux candidats les plus compatibles.

Du Web "1.0" au Web 3.0 et la suite, publié par Daniel Hubinon¹



1.2. Les réseaux sociaux numériques : Une définition controversée

Le concept de réseaux sociaux est tellement complexe qu'il est parfois difficile à en cerner le sens : médias sociaux, réseaux sociaux, sites collaboratifs, réseau en ligne, etc. Beer D (2008) qualifiera d'ailleurs le concept de réseau social d'« umbrella term » dans la mesure où il y a une banalisation de ces termes qui reste trop généraliste.

En effet, le terme des réseaux sociaux ou des médias sociaux reste large et beaucoup se sont adonnés à proposer une définition (Boyd et Ellison, 2007 ; Kaplan et Haenlein, 2010 ; Stenger et Coutant, 2011, Thelwall, 2009). D'après Boyd et Ellison (2007), le web 2.0 a permis aux utilisateurs de conjuguer avec les réseaux sociaux en leur permettant « (1) de construire un profil public ou semi-public au sein d'un système, (2) de gérer une liste d'utilisateurs avec lesquels ils partagent un lien, (3) de voir et naviguer sur leur liste de liens et sur ceux établis par les autres au sein du système » (Boyd et Ellison, 2007, p.2).

Par la suite Stenger et Coutant (2010 ; 2011) complète la définition de Boyd et Ellison et apportent une quatrième dimension : d'après eux, les « réseaux sociaux numériques » ont uniquement pour objet de « retrouver ses « amis » et d'interagir avec eux par le biais de profils, de listes de contacts et d'applications à travers une grande variété d'activités » (2011, p.13). Autrement dit, le but principal d'un réseau social numérique est de se constituer une liste d'amis ou de relation et d'échanger avec celle-ci.

Fondeur et Lhermitte (2006) réduisent encore davantage le champ définitionnel en considérant que les réseaux sociaux numériques doivent être « spécifiquement dédiés à la constitution ou à la reconstitution de connexions sociales, à leur gestion et/ou à leur mobilisation à des fins personnelles ou professionnelles ».

Thelwall (2009) ajoute une segmentation du terme des réseaux sociaux où il différencie les réseaux sociaux de « socialisation » qui permet de regrouper son réseau d'amis ; de « réseautage » qui permet d'élargir son champ relationnel ; et de « navigation » qui permet d'accéder aux ressources de partages via ses contacts.

Ainsi, une proposition de classement a été proposée dans l'optique de distinguer les médias sociaux des réseaux sociaux numériques (Girard, Fallery, Rodhain 2011). Les auteurs distinguent les RSN de contact qui permettent d'élargir son réseau de contact ; et les RSN de contenus « qui sont basés sur une activité particulière et pour lesquels les fonctionnalités de réseaux sont secondaires ».

1.3. Enjeux des médias sociaux pour l'e-recrutement

¹<http://blog-des-auteurs-libres.over-blog.com/2015/01/du-web-1-0-au-web-3-0-et-la-suite.html>

L'intégration des médias sociaux dans le processus d'e-recrutement a bouleversé les stratégies et enjeux dans la mesure où ces médias ont impacté le fonctionnement des organisations notamment dans la manière de communiquer avec ses différentes parties prenantes (Catellani, Crucifix, Hambursin, Libaert ; 2015). Dans le processus RH, l'impact des médias sociaux est notamment ressenti sur le sourcing. En effet, l'audience des médias sociaux ne peut être ignorée par les entreprises.

Le développement des médias sociaux offre de nouveaux horizons dans le domaine de l'e-GRH et dans l'e-recrutement en particulier. Le concept de « guerre des talents » (Capelli, 2008) oriente le sourcing de plus en plus vers les médias sociaux pour aller chercher des candidats dit « passifs » qui ne sont donc pas visible sur le marché de l'emploi. En conséquence, les entreprises doivent mettre en place des stratégies en vue de détecter ces talents, les attirer, les acquérir puis les retenir.

Par ailleurs, l'arrivée de la « génération Y » sur le marché de l'emploi (Hewlett et al., 2009) oriente les entreprises à adapter leur pratique de recrutement et de leur marque employeur (Backhaus&Tikoo, 2004). De plus, avec la transparence que suscite le web 2.0, les candidats vont se diriger vers les réseaux sociaux dans l'optique d'avoir des avis et se forger une opinion à propos de l'entreprise à laquelle il se projette (Bernoff& Li, 2008).

Enfin, les médias sociaux permettent de se créer un réseau au travers de possibilité de contacts et d'échange dans le cadre du recrutement (Robert &Roach, 2009).

1.4. Tendance au Maroc :

A ce jour, aucune recherche académique n'a étudié les pratiques de recrutement utilisé par les entreprises, cabinet de recrutement dans leur recherche de profils au Maroc hormis quelques cabinets de consulting qui se sont penchés sur la question. En revanche, quelques enquêtes ont été réalisées pour connaître les outils utilisés par les candidats lors de leur recherche d'emploi.

1.4.1. Du côté candidat : Une fidélité de l'utilisation des portails d'emploi

Dans cette même lignée, le cabinet Rekrute a également mené une étude en ce sens en 2017. Un questionnaire a été diffusé par mail auprès de 2988 personnes au sein de la base de données candidat du cabinet Rekrute. Il en ressort que 87% des marocains cherchant un emploi ont recouru aux sites de recrutement en ligne tandis que 68% d'entre eux ont recours aux réseaux sociaux professionnels.² De plus, une étude a été réalisée auprès d'un échantillon de 258 étudiants des Masters spécialisés de l'Université Mohamed V-Souissi des départements Economie et Gestion. (Obada et Chiadmi, 2014). D'après cette enquête, les annonces sur internet (84%) et les sites d'entreprises (76%) sont les outils privilégiés de ces futures mastorants. La recherche via les réseaux sociaux connaît une tendance moins accrue avec une utilisation de moins de 50% des sondés.

1.4.2. Du côté entreprises : Une tendance parallèle au candidat

En ce qui concerne les outils de sourcing utilisés par les entreprises, une étude a été menée par le cabinet « Rekrute » en 2015 auprès de 180 recruteurs au Maroc issus d'entreprises de différentes tailles et de secteurs diversifiés au travers d'un questionnaire en ligne. Elle révèle que l'offre d'emploi est le moyen de sourcing le plus utilisé par les recruteurs. En effet, 75% d'entre eux privilégient ce moyen suivi de l'utilisation de son réseau de contacts à 61.18%. Les candidatures spontanées représentent quant à elles 53.29%.³

2. La marque employeur au cœur des stratégies d'e-recrutement

Avec l'abrogation des frontières virtuelles dans le champ de l'e-recrutement, les recruteurs sont devenus beaucoup plus attentifs à la sphère internet, et ont compris de facto l'intérêt du capital image de leur entreprise. En effet, la notion de réputation prend toute son ampleur dans un monde ultra connecté où le moindre post ou commentaire négative peut vite s'avérer être source de *badbuzz*. Ainsi, pour appuyer leur communication de recrutement, certaines entreprises ont décidé d'investir sur le concept de marque employeur.

2.1 Marque employeur : De quoi parle-t-on ?

² <https://www.rekrute.com/emplois-recherche-demploi-quels-sont-les-outils-privilegies-par-les-candidats-conseils-carriere-5839.html#.XhyehP5KjIU>

³ <https://www.rekrute.com/emplois-les-outils-de-sourcing-des-entreprises-conseils-carriere-5699.html#.XmeqGHJKjIU>

Le concept de marque employeur ou *d'employer branding* a été utilisé pour la première fois par Simon Barrow lors d'une conférence en 1990. Plus tard, Barrow et Ambler (1996) ont proposé une définition de la marque employeur qui reste la plus largement répandue. Il s'agit de « l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur » (Ambler, Barrow, 1996, p.187).

Par la suite, Barrow et Mosley (2005) élargissent la définition pour décrire « un package de bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques mis à disposition des employés par l'employeur, et bien identifiés par eux. Le rôle principal d'une marque employeur est de fournir un cadre de travail cohérent de manière à simplifier et mettre en avant les priorités de chacun, et augmenter la productivité de l'entreprise, ainsi que son attractivité sur le marché du travail, ceci pour lui permettre d'attirer, de recruter, et garder les meilleurs profils ».

Plus largement, la marque employeur se réfère à l'intérêt que porte une entreprise à façonner une image d'employeur modèle auprès des candidats potentiels et de développer et valoriser les avantages à travailler pour elle (Kapoor, 2010). L'entreprise se doit d'être attractive, une entreprise où « il fait bon travailler » et se doit également de se différencier de ses concurrents (Berton et al., 2005 ; Chhabra et Misha, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Lievens, 2007). En effet, la marque employeur doit permettre à une entreprise de se façonner une image, une identité bien reconnue et identifiable qui lui permette de se distinguer des entreprises concurrentes (Backhaus, Tikoo, 2004).

Chaminade (2008) ajoute que la marque employeur reste le meilleur moyen de se faire connaître comme « employeur de référence » et ainsi de contrer la pénurie de talents.

Lievens (2007) distingue trois processus dans la construction d'une marque employeur : dans un premier temps, l'entreprise doit être amenée à identifier ce qu'elle peut proposer comme valeur à ses collaborateurs actuels et potentiels (Martin, Beaumont, Doig et Pate, 2005). Dans un second temps, la « proposition de valeur » doit permettre une attraction des candidats potentiels pour *in fine* retenir les salariés compétents.

Enfin il est important qu'il n'y ait pas d'ambivalence entre ce que véhicule l'entreprise comme valeur de marque employeur, et ce que propose de fait l'entreprise. En effet, il doit y avoir une synergie dans le discours interne et externe. Il doit y avoir une cohérence des discours (Lievens, 2007). D'autres soutiennent que doit être exercée une compatibilité entre le discours et la réalité vécue *in fine* par le salarié (Ambler et Barrow, 1996 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Roy, 2008) faute de quoi, ses avantages construits seraient complètement remis en cause.

2.2 La marque employeur comme enjeu d'attractivité

L'un des principaux objectifs de la marque employeur est de développer la réputation dans l'optique de donner un important pouvoir d'attraction à l'organisation. L'attraction peut être définie comme le pouvoir d'attirer des candidats potentiels et de leur donner le sentiment que l'entreprise est un lieu où travailler est un plaisir (Rynes, 1990).

D'un point de vue organisationnel, une entreprise attractive renvoie aux « avantages qu'un employé potentiel perçoit à travailler pour une organisation spécifique » (Berthon et al., p.156) autrement dit dans sa marque employeur.

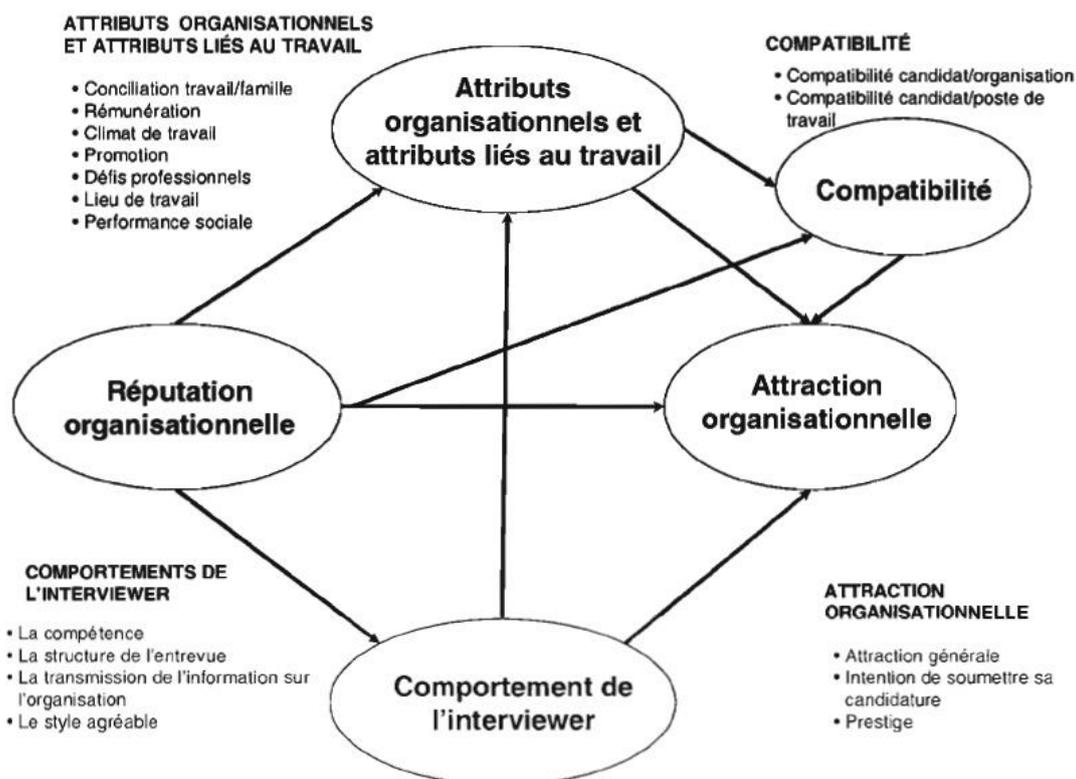
On entrevoit à travers ce concept la dimension de perception d'un candidat potentiel de postuler ou non dans la mesure où l'attractivité organisationnelle a des conséquences directes sur l'intention de candidater (Agrawal et Swaroop, 2009 ; Collins et Stevens, 2002).

Pour aller plus loin dans le concept dimensionnel de l'attractivité organisationnelle, Ong (2011) distingue 2 dimensions : la perception et l'intention d'acceptation. Pour cette dernière, elle consiste en l'intention d'accepter un poste proposé par l'organisation. Cette intention pouvant éventuellement déboucher sur une acceptation. Rampal et Kennin (2014) définissent ainsi l'attractivité organisationnelle comme « l'intention de candidater ou d'accepter des offres potentielles de la part d'un employeur particulier ».

Enfin, Jiang et Iles (2011) ajoutent que l'attraction doit avoir pour effet d'attirer mais également de retenir, de fidéliser ses salariés déjà en poste.

Par ailleurs, l'un des enjeux d'attraction des entreprises est de prendre en considération la complexité et l'hétérogénéité des candidats potentiels et, *de facto*, orienter sa stratégie d'attraction de sorte à toucher le plus grand nombre de postulants. En effet, Schneider (1987) a démontré que les individus sont différents et qu'ils sont par conséquent attirés par différents éléments. Aussi, l'attraction des candidats potentiels réside dans les valeurs communes ou proches qu'ils peuvent partager avec l'entreprise (Cable, Judge, 1996).

En ce qui concerne l'attractivité organisationnelle, Morin (2006) a identifié quatre facteurs qui déterminent le pouvoir d'attraction. Le modèle ci-dessous décrit ces différents facteurs.



Les déterminants de l'attraction organisationnelle, Morin (2006)

Selon ce modèle, il existe quatre principaux leviers qui déterminent l'attraction organisationnelle :

1/ D'une part le comportement de l'interviewer/recruteur qui reste incontestablement le premier reflet de l'image que reflète l'entreprise au candidat. A travers le ressenti de l'interviewé, ce dernier aura une première impression qui peut être décisif, d'autant plus si l'interviewer est son supérieur hiérarchique directe.

2/ D'autre part, la réputation de l'entreprise vis-à-vis de ses différentes parties prenantes.

3/ Le troisième levier identifié et les attributs liés au poste tels que la rémunération, les conditions de travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, etc.

4/ Et enfin, le quatrième facteur d'attractivité organisationnelle est les attributs liés à l'emploi.

En somme, ces quatre facteurs doivent influencer le pouvoir d'attraction de l'entreprise, et doivent être en corrélation avec les pratiques ressources humaines pour un meilleur rendement.

2.3 L'e-réputation au cœur de la stratégie d'image

Les entreprises à l'ère du tout numérique sont très sensibles à ce que véhicule la sphère internet. En effet, la vigilance est de mise dans la mesure où un candidat, avant même de candidater, cherchera les sources d'informations relative à l'entreprise auquel il aspire. Parmi les sources d'informations les plus utilisées il y a Internet où le candidat potentiel ira « googler » l'entreprise en question mais également et surtout sur les réseaux sociaux là où les salariés, actuels ou anciens, font part de leur expérience en donnant leur avis sur l'ambiance de travail, les conditions de travail, la culture d'entreprise, le style de management, etc.

L'e-réputation renvoi ainsi à la réputation qui se fait de l'entreprise sur la sphère Internet. Bien qu'elle soit un actif intangible incontournable de l'entreprise (Dowling, 2002), la définition de cette notion ne pas fait pas l'unanimité auprès de chercheurs (Walker, 2010 ; Boistel, 2014).

Cigref (2012) définit la réputation dans une approche transversale car elle a des répercussions sur les structures internes à l'entreprise, mais également dans une dimension environnementale car elle intègre aussi des facteurs externes.

La réputation d'une entreprise engendre des perceptions parmi l'ensemble des parties prenantes sur ce qu'elle fait, sur ce qu'elle dit, et sur ce qu'elle représente (Cailleba, 2009). Dans cette mesure, Fombrun (1996) considère la réputation comme la somme globale de l'ensemble des images des parties prenantes à l'encontre de l'entreprise. Egalement, la réputation est une représentation collective des actions d'une entreprise qui décrit sa capacité à proposer des résultats valorisées à ses différentes parties prenantes (Fombrun&Rindova, 1996).

D'après Walker (2010), la perception se conclut par une opinion qui peut être positive ou négative et, conduit à la possibilité d'établir un classement des entreprises. Boistel (2014, p.220) à quant à lui essayé de proposer une définition à partir d'un recensement des différentes définitions de la réputation dans tous les domaines, que ce soit en gestion, en économie ou encore en science sociale. Il désigne ainsi la réputation comme « l'opinion bonne ou mauvaise que se font les différents publics de l'entreprise à partir du résultat de toutes leurs expériences, croyances, sentiments, connaissances et impressions qui constituent alors un tout perçu, construit à partir d'un ensemble d'items véhiculés par l'entreprise donnant une réputation forte si ceux-ci sont perçus de façon identique par les différents publics de l'entreprise et s'ils sont admis par les salariés ». D'après lui, cette conception, plus riche que les perceptions habituelles, considère la réputation d'entreprise comme :

- N'étant un signal jamais neutre. La réputation d'entreprise se traduit toujours par une prise de position favorable ou défavorable à l'entreprise
- Issue de l'expérience : la réputation d'entreprise est un phénomène continu qui se crée avec le temps
- Exclusive dans la mesure où elle est unique. En effet une entreprise ne peut en aucun cas avoir deux réputations et il est également impossible que deux entreprises différentes aient la même réputation.
- Forte si les items perçus par les différents publics sont les mêmes et si les salariés les reconnaissent comme faisant partie de la réputation de leur entreprise.

L'un des objectifs principaux d'une entreprise est d'orienter sa stratégie autour de la génération Y et bientôt la génération Z qui arrive sur le marché dans la mesure où ce sont eux qui seront porteur de l'image de leur entreprise et qui *in fine*, valoriseront la marque employeur. En conséquence, l'enjeu de la réputation devient primordial car il aura des répercussions dans le recrutement. D'après une étude sur la recherche d'emploi des *digital natives*, les réseaux sociaux sont utilisés en premiers lieu pour prendre contact avec des personnes déjà en poste dans les entreprises mais peuvent également être utilisés dans la recherche d'information sur le recruteur, sur l'entreprise, sur les responsables, ou encore à répondre à des offres d'emploi (Benraïss-Noailles et Viot, 2012).

Dorénavant, ce sont les salariés actuels qui font la réputation de leur entreprise via les réseaux sociaux, et ce, de manière continue en donnant leur avis sur les entreprises et la leur en particulier. C'est d'autant plus vrai avec la génération Y et Z car ils sont décrits comme « maîtrisant les outils numériques, comme des adeptes d'Internet et du web 2.0 et des habitués des réseaux sociaux » (Guillot-Soulez et Soulez, 2015, p. 310).

La réputation joue un rôle majeur dans le processus d'attractivité (Duoni, 2011). En effet, un des rôles majeurs de la marque employeur est de se forger une réputation dans l'optique d'engendrer un important pouvoir d'attraction à l'organisation.

Dans le modèle de Morin (2006) que nous avons cité ci-dessus, la réputation organisationnelle a un lien avec les différents facteurs exposés, ce qui prétend que la perception qu'aura le candidat de la réputation de l'entreprise aura un impact dans toutes les étapes du processus de son recrutement.

Enfin, avec la guerre des talents qui se profile, les candidats les plus qualifiés seront d'autant plus attentifs et sensibles à la réputation de l'entreprise. En effet, d'après Dutton et al. (1994), la réputation a un pouvoir d'attraction sur ces derniers. Au final, les entreprises qui disposeront d'une meilleure réputation seront celles qui attireront plus de candidats et auront le luxe de sélectionner des candidats de meilleure qualité (Turban et Cable, 2003).

2.4 Tendance au Maroc :

En ce qui concerne le Maroc, aucune étude scientifique n'a, à notre connaissance abordé l'impact de la marque employeur comme enjeu de recrutement d'un point de vue organisationnel. Les quelques enquêtes menées étudient l'impact de la marque employeur dans le choix de candidater ainsi que la perception de celle-ci vis-à-vis de l'entreprise.

2.4.1 D'un point de vue candidat : Une attention particulière accordée à la marque employeur.

D'après une enquête menée par le cabinet Rekrute auprès de 2039 personnes en septembre 2015, 76% des candidats basent leur décision de postuler par rapport à la marque employeur de l'entreprise auquel ils aspirent. La relation managériale, un cadre de travail agréable et les possibilités d'évolution viennent en tête des aspirations des postulants à hauteur de 96% des sondés.⁴

⁴ <https://www.rekrute.com/emplois-la-marque-employeur-quelle-importance-conseils-carriere-5733.html#.Xhyfzv5KjIU>

Les entreprises marocaines toute taille et secteur confondu prennent peu à peu conscience de l'enjeu d'une e-réputation et ainsi se forger une marque employeur attrayante. Bien que certaines d'entre elles aient compris l'impact de leur e-communication et de leur présence sur les réseaux sociaux, elles le font « le plus souvent sans disposer d'une stratégie dédiée » d'après le DGA de Rekrute. En ce qui concerne les filiales de groupes internationaux, certains comptent sur l'image et la notoriété et n'investissent pas au Maroc.

Les salariés en poste sont prêts à recommander leur entreprise à d'autres personnes à hauteur de 36%. 80% d'entre eux estiment qu'une bonne image employeur a un impact important sur la volonté de rester au sein de l'entreprise. Les entreprises ont tout intérêt d'être attentif à leur présence sur le web car 85% des salariés seront amenés à effectuer des recherches avant de postuler car 64% d'entre eux ont déjà abandonné l'idée de postuler suite à des informations négatives véhiculées sur le web.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu, la réputation et plus précisément l'e-réputation a un impact majeur dans l'attraction des talents car d'après cette étude, 88% des sondés ne postuleront pas auprès d'une entreprise qui a une mauvaise réputation.

En outre, les entreprises marocaines doivent avoir conscience de la synergie des discours véhiculé à l'extérieur et la réalité à l'intérieur. Comme nous l'avons précisé plus haut, ces entreprises travaillent rarement la marque employeur avec une stratégie dédiée puisque *in fine*, toujours d'après cette même étude, 47 % des personnes qui travaillent affirment que la réalité ne reflète pas l'image véhiculée par les entreprises dans leur marque employeur.

2.5 Des indicateurs de classement des meilleures entreprises

Enfin, les efforts consentis par les entreprises pour leur marque employeur sont récompensés chaque année. A l'origine de cette initiative, l'institut américain « Best Companies Group » propose le programme Best Places to Work qui propose un classement des meilleurs employeurs dans plusieurs pays depuis 2010. Ce classement est déterminé selon plusieurs paramètres et auprès d'entreprise volontaire qui se voit attribuer d'une certification de meilleur employeur. Il se base sur les résultats d'une enquête à double dimension que ce soit pour les collaborateurs ou encore l'entreprise évalué par rapport à sa dimension RH.

Le sondage adressé aux employés fait remonter les dimensions tels que la direction, la rémunération et avantage sociaux, la responsabilité sociale des entreprises, le contrat d'employé, la croissance personnelle, l'équipe, les pratiques RH et enfin, le lieu de travail. En ce qui concerne l'évaluation des RH, le questionnaire porte sur le profil de la société, les pratiques RH, la croissance personnelle, l'engagement, le bien-être, l'équipe et enfin la direction.

Cette distinction marque le grâle d'effort consentis par les entreprises pour l'attraction et *in fine* la rétention de ces meilleurs talents.

Conclusion :

Cet article a pour but de mettre en exergue les différents concepts et théories relatifs à l'évolution de l'e-recrutement depuis l'apparition du web à nos jours, mais également de comprendre son évolution au travers des pratiques organisationnelles qui sont apparus au fur et à mesure de ces deux dernières décennies. En effet, les enjeux des médias sociaux sont devenus une priorité pour les organisations désireuses d'attirer les meilleurs dans une conjoncture où la guerre des talents est de mise.

L'introduction de la génération Y est bientôt celle de la génération Z ont bouleversé les stratégies des ressources humaines dans la mesure où elles ont des exigences et attentes quant à leur employeur qui sont catégoriquement différents de leur prédécesseurs. Ainsi, les entreprises ont tout intérêt à se forger une marque employeur forte pour se distinguer de la concurrence à l'heure où les barrières virtuelles sont abolies et où les interactions des expériences employés et candidats circulent de manière virulente sur la sphère internet et les réseaux sociaux en particulier.

L'e-réputation devient alors un élément central de la stratégie d'image que doivent adopter les entreprises. Le Maroc fait figure de bon élève à l'échelle internationale. Bien que la revue de littérature dans le contexte marocain reste minoritaire, il en demeure une tendance où les entreprises ont conscience des enjeux de la digitalisation et de l'importance de véhiculer une marque employeur séduisante puisque les candidats potentiels restent attentifs et exigeants vis-à-vis de leur futur employeur.

Bibliographies :

- [1]. Agrawal, R. K., &Swaroop, P. (2009). Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *Vision*, 13(3), 41-49.
- [2]. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- [3]. Backhaus, K., &Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- [4]. Barrow, S., & Mosley, R. (2006). *Internes Brand Management. MachenSieIhreMitarbeiterzuMarkenbotschaftern.*
- [5]. Beer, D. D. (2008). Social network (ing) sites... revisiting the story so far: A response to danahboyd& Nicole Ellison. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(2), 516-529.
- [6]. Benraïss-Noailles, L., &Viot, C. (2012). Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement. *Revue française de gestion*, (5), 125-138.
- [7]. Bernoff, J., & Li, C. (2008). Harnessing the power of the oh-so-social web. *MIT Sloan management review*, 49(3), 36.
- [8]. BertHon, p., eWing, m. &HaH, L.L. (2005), "captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, 24(2), p. 151-172.
- [9]. Boistel, P. (2014). Réputation: un concept à définir. *Communication et organisation*, (46), 211-224.
- [10]. Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of computer-mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- [11]. Bush, A. J., Martin, C. A., & Bush, V. D. (2004). Sports celebrity influence on the behavioral intentions of generation Y. *Journal of advertising research*, 44(1), 108-118.
- [12]. Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizationalbehavior and humandecisionprocesses*, 67(3), 294-311.
- [13]. Cailleba, P. (2009). L'entreprise face au risque de réputation. In *Annales des Mines-Responsabilité et environnement* (No. 3, pp. 9-14). ESKA.
- [14]. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
- [15]. Career Web Sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 3(3), 57-68.
- [16]. Catellani, A., Crucifix, A., Hambursin, C., &Libaert, T. (2015). *La communication transparente: L'impératif de la transparence dans le discours des organisations.* Presses universitaires de Louvain.
- [17]. Chaminade B. (2006), *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, Editions Afnor
- [18]. Chaminade, B. (2008). *Guide pratique RH et compétences: dans une démarche qualité.*
- [19]. Chhabra, N. L., & Mishra, A. (2008). Talent management and employer branding: Retention battle strategies. *ICFAI Journal of Management Research*, 7(11), 50-61.
- [20]. CoLLins, c.J. &stevens, c.K. (2002), "the relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment", *Journal of Applied Psychology*, 87(6), p. 1121-1133.
- [21]. Coutant, A., &Stenger, T. (2010). Processus identitaire et ordre de l'interaction sur les réseaux sociaux numériques. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2010(1), 45-64.
- [22]. Dowling, G. (2002). Customer relationship management: in B2C markets, often less is more. *California Management Review*, 44(3), 87-104.
- [23]. Dubois, D., & Pelletier, E. (2011). Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel. *Gestion*, 36(3), 5-15.
- [24]. Fombrun, C. J., &Rindova, V. (1996). Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations. *New York University, Stern School of Business, Working Paper*, 5-13.
- [25]. Fondeur, Y. (2006). Internet, recrutement et recherche d'emploi: une introduction. *La Revue de l'IRES*, (3), 3-10.
- [26]. Fondeur, Y., & Lhermitte, F. (2006). Réseaux sociaux numériques et marché du travail. *La Revue de l'IRES*, (3), 101-131.
- [27]. Garner, H., &Lutinier, B. (2006). Les procédures de recrutement: canaux et modes de sélection.
- [28]. Girard, A., &Fallery, B. (2010). Human resource management on Internet: New perspectives. *Journal of contemporary management research*, 4(2).
- [29]. Girard, A., Fallery, B., &Rodhain, F. (2011). L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH: gestion de la marque employeur et e-recrutement.

- [30]. Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2015). La communication de recrutement à l'épreuve des digitaux natives: un état de l'art. T. Stenger, *Digital natives: culture, génération et consommation*, Editions Management & Société (EMS), 309-334.
- [31]. Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87(7-8), 71-6.
- [32]. Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- [33]. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- [34]. Kapoor, v. (2010). "employer Branding: a study of its relevance in india", *IUP Journal of Brand Management*, 7(1/2), p. 51-75.
- [35]. Lee, I. (2005). The evolution of e-recruiting: a content analysis of Fortune 100 career web sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 3(3), 57-68.
- [36]. Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & organization development journal*.
- [37]. Lievens, f. (2007), "employer branding in the Belgian army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees", *Human Resource Management*, 46(1), p. 51-69.
- [38]. Liger, P. (2013). *Le Marketing des Ressources Humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Paris, Dunod.
- [39]. Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding:: A New Performance Discourse for HR?. *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- [40]. Morin D. (2008), *Vers l'élaboration d'un modèle de l'attraction organisationnelle*. Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines, Quebec
- [41]. Morin, D. (2006). Les déterminants de l'attraction organisationnelle. *Léad, Adecco, Mai*, 1, 16-20.
- [42]. Next Generation of Software. O'reillynet.com.
- [43]. Obada, M., & Chiadmi, M. (2014). La marque employeur: quels leviers pour l'attraction et la rétention de la génération Y? Cas des étudiants finissants de l'Université Mohammed V-Souissi. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (9-10).
- [44]. Ollivier, D. et Tanguy, C. (2008). "Génération Y : mode d'emploi. Intégrez les jeunes dans l'entreprise". *Le management en pratique*. Editions de Boeck.
- [45]. O'Reilly, T. (2005). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the
- [46]. Parry, E, and Tyson, S. (2008). Can technology transform HR processes? The case of UK of recruitment. In *The second European academic workshop on electronic human resource management*.
- [47]. Peretti, J-M. (2004). *RessourcesHumaines*, Paris, Vuibert.
- [48]. Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European journal of marketing*.
- [49]. Roy, s. K. (2008), "identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), p. 110-130.
- [50]. Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- [51]. Stenger, T., & Coutant, A. (2011). Community management et community managers: Cheval de Troie marketing pour le web social?. *Web social, communautés virtuelles et consommation*, 140.
- [52]. Thelwall, M. (2009). Homophily in myspace. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(2), 219-231.
- [53]. Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 733-751.

Zakia Nouira, Jalila Ait Soudane et al. "L'impact des médias sociaux dans l'attraction des talents: Etat de l'art et tendance au Maroc." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, (4)22, 2020, pp. 47-56.