



LE ROLE DU DIGITAL DANS LA PROMOTION DE LA MARQUE EMPLOYEUR FACE A LA GENERATION Y ET Z

EL OMRANI Asmaa

Doctorante-chercheuse, équipe de recherche gouvernance territoriale et développement durable (GT2D), université Abdelmalek essadi FSJEST, Maroc,

TOUHAMI Larbi

Professeur de l'enseignement supérieur à la FSJEST Maroc, Université Abdelmalek Essaadi, Département économie et gestion, équipe de recherche gouvernance territoriale et développement durable (GT2D)

FAKHRADDINE Mohammed

Doctorant-Chercheur, Laboratoire de recherche et d'études en management, entrepreneuriat et finance (LAREMEF), Université sidi Mohammed ben abdellah Fès- ENCG Fès, Maroc

This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](#) license.



Résumé : Le marketing RH est longtemps pratiqué au sein des organisations bien qu'il n'ait pas été suffisamment théorisé, cependant, avec les exigences de la génération Y et Z aux attentes parfois controversées, les organisations doivent repenser leurs modes d'action, en favorisant une démarche orientée clients, où l'adaptabilité organisationnelle prime sur la rigidité du process.

Emportée par le digital, la fonction RH est passée d'une fonction support à une fonction de partenaire stratégique. ce passage a marqué l'avènement du «E-marketing RH », le marketing RH est une approche rénovée de la GRH, qui cherche d'une part à améliorer l'attractivité interne de l'entreprise et d'autre part développer son attractivité externe, nous nous intéressons dans cet article à l'attractivité externe de l'entreprise, en effet pour attirer les candidats, l'entreprise est appelée à polir sa marque employeur en véhiculant sa culture, la relation entre

la marque employeur et l'e-recrutement sera donc le sujet de notre article. Notre réflexion est construite en quatre étapes : nous verrons en premiers temps la genèse du marketing RH et son rôle dans le développement de la marque employeur, ensuite nous mettons l'accent sur l'usage du web 2.0 dans la construction de la marque employeur numérique et son impact sur l'e-recrutement, enfin, nous présentons quelques stratégies de recrutement digital de certaines multinationales.

MOTS-CLES : Marketing RH, E-marque employeur, E-recrutement, génération Y et Z.

ABSTRACT: HR marketing has long been practiced within organizations, although it has not been sufficiently theorized. However, with the demands of Generation Y and Z, whose expectations are sometimes controversial, organizations must rethink their approach by favoring a customer-oriented process where organizational adaptability prevails over process rigidity.

Driven by digital transformation, the HR function has evolved from a support function to a strategic partner. This transition marked the rise of "E-HR marketing," a renewed approach to HRM that seeks, on one hand, to enhance internal company attractiveness and, on the other hand, to develop its external attractiveness. In this article, we focus on the external attractiveness of the company. To attract candidates, companies are called to enhance their employer brand by conveying their culture. Therefore, we explore the relationship between employer branding and e-recruitment in our article. Our analysis is structured into four parts: first, we examine the genesis of HR marketing and its role in developing the employer brand; then, we emphasize the use of Web 2.0 in building the digital employer brand and its impact on e-recruitment; finally, we present some digital recruitment strategies adopted by certain multinational companies.

KEYWORDS: HR Marketing, E-Employer Branding, E-Recruitment, Generation Y and Z.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.8253853>

1 Introduction

Dans un contexte d'ouverture internationale et de course à la compétitivité, la performance des organisations repose de plus en plus sur l'excellence individuelle et les compétences des individus, avec l'accélération technologique que vit le monde ces dernières années, toute organisation ne peut acquérir un niveau de compétitivité élevé qu'en investissant judicieusement dans le créneau le plus rentable et le moins imitable : la Ressource Humaine.

Dans ce contexte, l'un des soucis majeurs actuels pour l'entreprise est d'attirer et de fidéliser les meilleurs profils, cette situation est générée par la pénurie de compétences dans certains secteurs et le degré d'exigence des entreprises sur le niveau de qualification des profils recherchés d'une part, l'évolution et les nouvelles attentes des candidats vis-à-vis des employeurs d'autre part.

Face à cela, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à opter pour une démarche

« Marketing RH », susceptible de les amener à reconsidérer leur vision traditionnelle de la

GRH, en effet, de la même manière que le marketeur va chercher à comprendre les consommateurs afin de leur proposer des produits et services qui répondent à leurs besoins, l'organisation va aussi tenter de comprendre les attentes de ses publics cibles afin de proposer une offre RH la plus attractive possible.

Une concurrence acharnée et un environnement de plus en plus changeant, telle est la réalité du monde de l'entreprise, non seulement les exigences de l'environnement externe de l'entreprise sont devenues de plus en plus importantes mais encore celles de l'environnement interne notamment les exigences du consommateur interne : l'employé, à ce niveau, une autre réalité s'impose à l'entreprise contemporaine quant à la question de diversité générationnelle, aujourd'hui, trois générations se croisent en entreprise : quelques chanceux encore en vie des Baby-boomers, certains de la génération X et beaucoup de la génération Y et Z, ce fossé générationnel laisse remarquer l'apparition de nouvelles exigences, la dernière génération se caractérise par plusieurs comportements : absentéisme, démission hâtive, résistance aux instructions et à la hiérarchie, faible sentiment d'appartenance, etc.

Face à ces contraintes sociodémographiques, l'entreprise se voit contrainte de répondre aux besoins et aux exigences de cette population assez spéciale car autrement, elle aura des difficultés à les retenir ou du moins à les faire impliquer au travail, ceci étant, le marketing RH est un outil qui commence à prendre de l'ampleur dans le monde en général et au Maroc de façon particulière, afin d'accompagner ce changement de paradigme, un management revisité de la gestion des ressources humaines, caractérisé par une forte utilisation des NTIC et une adaptation de la direction à la génération Y, Z et à ses attentes qui changent selon les contextes et de façon exponentielle.

Dans un contexte marqué par la raréfaction des compétences et la guerre des talents, les organisations sont invitées à repenser leurs modes de management et leurs façons d'appréhender leurs collaborateurs, les modes de gestion d'hier ne sont plus adaptés pour piloter les organisations d'aujourd'hui et de demain.

Les collaborateurs et/ou candidats potentiels expriment de plus en plus des attentes nouvelles auxquelles il faut savoir répondre, l'impact du digital conduit également à envisager de nouvelles modalités de travail, ces mutations conduisent à rapprocher deux concepts éloignés : celui de la GRH et celui du marketing.

En effet, considérées comme deux disciplines distinctes des sciences de gestion, la GRH et le Marketing se trouvent aujourd'hui associés pour mieux appréhender le pilotage des personnes et des organisations (Brillet et Gavaille, 2017).

Ce mariage n'est pas accepté par tout le monde et ceci explique pourquoi certains le rejettent et d'autres l'associent à de simples opérations de communication et de publicité destinées à améliorer l'image des organisations et leur chiffre d'affaires.

Loin de cette vision, nous considérons que cette approche marketing RH est une réponse possible face aux mutations des marchés, aux transformations des organisations, à l'évolution des attitudes face au travail, il est à rappeler que pendant ces deux dernières décennies des

profondes mutations sont survenues sur le monde économique et technologique, parmi la plus remarquables on cite : la digitalisation.

En effet, l'apparition de la digitalisation a coïncidé avec la naissance de la génération « Y » et « Z », une génération familiarisée avec le numérique, d'ici, on peut dire que la première fonction impactée par la digitalisation est le marketing RH.

Cette dernière a tendance aujourd'hui à digitaliser toutes ses pratiques pour répondre aux attentes de cette génération connectée, nous allons montrer à partir de cet article comment le marketing RH développe la stratégie de e-marque employeur et comment celle-ci impacte l'attractivité de l'entreprise en matière de recrutement.

Pour ce faire, on abordera de prime abord la genèse du marketing RH, ensuite nous allons apporter un éclairage sur la notion du e-marketing RH, l'article traitera en second lieu la notion de la marque employeur numérique et sa relation avec l'e-recrutement, la dernière partie sera consacrée à la présentation des stratégies du e-recrutement adoptées par quelques entreprises multinationales.

1. LA GENESE DU MARKETING RH : UN MARIAGE INEDIT

a. LE MARKETING RH

Aujourd'hui, dans un marché qualifié de raréfaction des ressources humaines, Le mariage entre marketing et GRH devient une affaire inévitable. Les entreprises sont amenées non seulement à optimiser leurs ressources humaines, mais également à utiliser des techniques du marketing vers une logique de « cliemployé » considérant ainsi le salarié comme un individu à part entière, partant de la même logique, la GRH correspond aussi à un échange entre le salarié et l'employeur d'ici, il paraît logique de parler du marketing RH, de par ces constats, on peut esquisser les postulats suivants :

- ❖ Le marketing RH n'est pas cantonné à la vente, il consiste à charmer les candidats, fidéliser les employés et développer la marque, employeur ;
- ❖ On distingue ainsi le marketing RH interne relatif à la fidélisation des salariés et le marketing RH externe relatif au Branding, recrutement ;
- ❖ La démarche mercatique dispose d'une panoplie d'outils adaptable à la GRH ;

Panczuk et Point (2008) insistent sur le fait que le marketing RH ne se limite pas à la publicité ou la vente mais, consiste à mettre en œuvre une stratégie en se basant sur une segmentation du marché à conquérir, un positionnement de la gamme de produits RH, et une transcription d'une véritable démarche marketing mix adaptée au champ des ressources humaines, de facto il y a plusieurs raisons pour l'adopter une démarche du marketing RH :

- ❖ Un taux de turn-over important engendré par l'aspiration à de meilleures conditions de travail; voire un zapping professionnel de la génération Y1 et Z2 ;

❖ L'évolution de la relation au travail : les salariés deviennent plus volatiles et plus exigeants. Ils ne sont plus uniquement intéressés par une rémunération attrayante, mais aussi par des perspectives de développement professionnel et un grand équilibre vie privée/vie professionnelle ;

Selon Liger (2008), le marketing RH est « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs comme des clients au sens le plus noble ».

Liger (2016) ajoute « les RRH doivent se servir des techniques issues du marketing, pour attirer le futur collaborateur (le séduire), l'intégrer (l'accueillir) et le garder (le fidéliser), à l'instar d'un client d'une marque qui serait dans ce cas celle de l'entreprise employeur ».

On y retrouve bien ici la notion du salarié/client sur lequel on applique les techniques du marketing traditionnel.

b. LES DIFFERENTES GENERATIONS ET LEURS SPECIFICITES

Même si les années de naissance et les appellations varient d'un auteur à l'autre, Les sociologues distinguent aujourd'hui cinq générations :

- ✓ La génération des traditionnalistes nés entre 1922 et 1945 ;
- ✓ La génération des baby-boomers nés entre 1946 et 1964 ;
- ✓ La génération X née entre 1965 et 1979 ;
- ✓ La génération Y¹ née entre 1980 et 1995 ;
- ✓ La génération Z² née à partir de 1996 ;

Chacune de ces cinq générations présente des particularités, résumées dans le tableau 1, ci-dessous :

1 La génération Y : désigne une catégorie de personnes occidentales, nées entre 1980 et 2000. C'est une génération liée au Web et aux nouvelles technologies.

2 La génération Z née à partir de 1996, elle bénéficie d'un accès permanent à l'information. Grâce à Internet et aux réseaux sociaux, elle fait preuve d'ouverture d'esprit, elle ose tenter de nouvelles expériences et ne s'oppose pas au changement

TABLEAU 1: LES DIFFERENTES GENERATIONS DANS LE MARCHE DU TRAVAIL³

Génération	Traditionnaliste (vétérans)	Baby-boomers	GénérationX	GénérationY	GénérationZ
Période de Naissance approximative	1922-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1995	A partir de 1996
Événements marquants	2 ^{ème} guerre mondiale, grande dépression	30 glorieuses	Crise économique, chute du mur de Berlin	Attaque du 11 septembre, mondialisation	Instabilité internationale et désastres environnementaux
Modèle de management dominant	Management formel	Management bureaucratique	Management stratégique	Management collaboratif	Management interactif
Attitudes	Commande d'entreprises familiales	Loyauté, réussite sociale, structure hiérarchique	Difficulté d'emploi, pas de sentiment d'appartenance	Optimisme, culture de mobilité, aisance des outils informatiques	Authenticité, ultra-connectée, surinformée, interaction continues sur les réseaux sociaux
Aspirations	Obéissance, respect de l'autorité	Stabilité, sécurité, gratification personnelle	Flexibilité des horaires de travail	Indépendance et autonomie, équilibre de vie personnelle et professionnelle	Authenticité et transparence

c. LE E-MARKETING RH

Avec l'essor des nouvelles technologies, le marketing traditionnel s'est étendu au marketing digital, les Ressources Humaines se digitalisent également avec l'évolution des méthodes et canaux de recrutement, on voit donc depuis quelques mois se développer l'E-marketing RH, dont le but est d'améliorer l'attractivité de l'entreprise à travers sa marque employeur⁴.

Aujourd'hui le monde digital a changé la donne, il a équilibré le rapport entre entreprises

³ Élaboré par nos soins

⁴ La marque employeur est un groupement d'actions marketing activés dans le but de rendre l'entreprise attractive aux yeux des futurs collaborateurs et de fidéliser les salariés actuels.

et candidats, dans le sens où ces derniers, s'ils sont issus de la génération Y et Z, inversent les rôles et deviennent des candidats, cela veut dire qu'au lieu de se limiter aux messages de recrutement émis par l'entreprise, ces derniers se renseignent sur la réputation de celle-ci et de celle des concurrents pour croiser les données (benchmark), et ce en s'outillant entre autres des réseaux sociaux.

Les données collectées par les candidats, sont issues généralement des clients, collaborateurs, partenaires, fournisseurs, et même des stagiaires, ces données vont permettre aux candidats de construire une image sur l'entreprise et sur sa réputation, d'ici on remarque l'importance de la marque employeur et son impact sur l'attractivité et le recrutement des talents, l'entreprise qui souhaite recruter les talents BOB (best of the best) doit bien façonner son image, communiquer sur ses valeurs, partager l'expérience de ses collaborateurs dans le but de construire une carte d'identité différente et séduisante.

d. LE CONCEPT « MARKETING RH »: DEFINITIONS, ENJEUX ET OBJECTIFS:

Le Marketing RH contribue à façonner l'image de l'entreprise pour la rendre valorisante, non seulement pour sa réputation, mais également pour servir la fierté d'appartenance du salarié, c'est le nouvel enjeu de l'union entre le marketing et les RH pour faire face à la pénurie de compétences.

À ce propos, Philippe Liger qui est un ancien cadre dirigeant RH du groupe ACCOR et aussi l'un des grands spécialistes de la question, a émis l'hypothèse selon laquelle la nouvelle génération de collaborateurs aurait une vision purement consommatrice de l'emploi. Comme le client d'une marque de produit, celui-ci n'est acquis à l'entreprise qu'en fonction de la pertinence de la promesse qu'elle lui est faite en tant qu'employeur. (P.Liger, 2013).

Liger le définit comme « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs [...] comme des clients au sens le plus noble ». Selon l'auteur, il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats, les recruter et les intégrer. Il s'agit parallèlement de fidéliser des collaborateurs impliqués (Liger, 2007).

TABLEAU 2. UNE CONVERGENCE DES ENJEUX DE FIDELISATION ENTRE MARKETING ET GRH

	Marketing	GRH
Rentabilité/performance	Une réceptivité accrue aux actions marketing de la marque. Les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels.	Coût important du turn over. Un salarié fidèle est plus impliqué.
Stabilité	Une moindre réceptivité aux actions de marketing des concurrents. Chiffre d'affaire minimum garanti.	Une réponse aux pénuries de compétences.
Image	Les clients fidèles sont la source d'un bouche à oreille positif.	La présence de salariés fidèles contribue à l'image positive de l'entreprise.

Source : Colle et Merles (2007) Cité par Nicolas, Renault (2014)

Nous remarquons que toutes les définitions convergentes vers un point commun qui consiste à considérer les salariés comme des clients. Elles laissent entendre la nécessité pour la fonction RH d'adopter des actions orientées clients, permettant de créer et de communiquer de la valeur auprès de ses salariés actuels et/ou futurs pour gérer une relation avec eux ; une relation qui soit opportune à l'organisation et aux collaborateurs (Brignano, 2006).

Dans ce contexte, le Marketing RH a pour but de faciliter la gestion des talents, promouvoir des comportements favorables à la réalisation des objectifs de l'entreprise et fidéliser les compétences de l'entreprise.

L'objectif principal du marketing RH est de communiquer sur la politique RH de l'entreprise et de montrer quels sont les avantages mis en place pour ses salariés. Cette démarche place les RH dans une perspective stratégique de long terme et oblige l'entreprise à repenser son image d'employeur en fonction des valeurs qu'elle désire partager avec des (futurs) collaborateurs désormais considérés comme des clients à part entière. La communication va donc jouer un rôle primordial et bien évidemment il ne doit pas y avoir de décalage entre l'image que l'entreprise véhicule et la réalité vécue par ses propres salariés.

DURONI résume ainsi les objectifs du marketing des RH comme suit :

- ✓ Attirer des candidats compétents : Afin de les recruter, en les intégrant dans ses équipes et en faire du capital humain un avantage concurrentiel.
- ✓ Fidéliser les collaborateurs : en faisant naître les sentiments d'appartenance à l'entreprise, afin de parer aux sollicitations des concurrents

✓ Communiquer sur les actions de la direction RH : Le but est de montrer que l'entreprise a mis en place des avantages pour ses salariés, exemple : des prestations périphériques.

Valoriser des métiers à mauvaise image : donner une bonne image sur des métiers tels que les métiers du bâtiment et de l'hôtellerie pour la cible jeune. (Duroni, 2011).

2. LA MARQUE EMPLOYEUR : UN OUTIL D'ATTRACTIVITE DEL'ENTREPRISE

A. DEFINITION DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Ambler et Barrow (1996) ont été parmi les premiers chercheurs à reconnaître le concept de la marque employeur, reconnaissant sa capacité à attirer les employés potentiels et à retenir les talents actuels. Ils ont défini le concept au départ comme un ensemble d'avantages fournis par un employeur pendant l'emploi (Ambler et Barrow, 1996).

Des recherches plus poussées de Backhaus et Tikoo (2004) sur le concept indiquent que la marque employeur est le processus dans lequel une identité identifiable et unique en tant qu'employeur est construite. Plus récemment, Sivertzen et al. (2013) ont proposé que la marque employeur soit le développement de l'image et de la réputation d'une organisation en tant qu'employeur potentiel et affecterait sa capacité à retenir les employés.

La marque employeur est progressivement devenue un facteur essentiel de succès au sein des organisations et a attiré une attention considérable ces dernières années, étant utilisée pour attirer les employés potentiels tout en engageant les employés au sein d'une organisation (Gilani, 2017).

Davies (2018), quant à lui, a identifié l'influence positive de la marque employeur sur : la perception de la fidélité des employés, rétention, satisfaction, affinité avec l'employeur et différenciation des autres marques concurrentes. Celle-ci doit d'abord être communiquée à travers des valeurs fondamentales et devrait représenter la culture d'une organisation, pour permettre aux employeurs d'en bénéficier (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Collins et Han, 2004; Fulmer et al. 2003).

Ainsi, la littérature sur la marque employeur soutient que le développement d'une marque employeur forte est essentiel pour devenir un « employeur de choix » (Martin et al. 2005). Berry et Parasuraman (1991) ont souligné que la marque employeur devrait attirer, développer et motiver les employés potentiels et existants qui constituent le groupe cible de la marque employeur (Martin et al. 2005).

B. E- MARQUE EMPLOYEUR

Le web au départ était un outil passif et « unidirectionnel » avec un internaute qui était seulement un consommateur de contenus, ce dernier n'avait aucune latitude pour interagir avec l'information qu'il consultait.

Avec l'arrivée des réseaux sociaux, les entreprises ne sont plus les seules à communiquer sur leurs marques et leurs valeurs, mais aussi les collaborateurs, les clients, tout le monde peut échanger son point de vue notamment sur Facebook, Twitter, blog, forum de discussion.

Selon Anna (2011), « le Web 2.0 a permis à l'internaute de devenir "consomm'acteur" » qui publie partage et communique des informations, ceci a profondément changé la relation du candidat avec l'entreprise, et l'a poussé à soigner son image sur le web, la marque employeur

est un multi canal et utilise différents outils de communication, on retrouve ci-dessous un aperçu de la diversité des outils 2.0 :

- ❖ Un site Carrière avec de l'information sur les postes et les profils recherchés, la présentation des valeurs de l'Entreprise et même des conseils pour les Candidats comme l'Espace Coaching de la Société Générale ;

- ❖ Un site de questions-réponses sur les métiers de l'Entreprise comme le site «Backstage» que vient de lancer BNP PARIBAS ;

- ❖ Un blog pour donner une image plus humaine et plus conviviale et aborder des thématiques capitales sur lesquelles la marque est engagée : handicap, égalité hommes- femmes ;

- ❖ Une page sur LinkedIn ;

- ❖ Une page sur Facebook sur lesquelles on peut trouver un espace de discussion (le mur), de l'information et même des offres d'emploi ;

- ❖ Un compte Twitter ;

- ❖ Une Chaîne sur Youtube relais des valeurs et engagements de la marque qui présente les métiers de l'entreprise au travers les collaborateurs qui les exercent ;

- ❖ Une Web TV avec différentes chaînes thématiques comme celle de la Société Générale (<http://careers.societegenerale.tv/>) qui présente en images les métiers, les parcours, le groupe, les engagements, en donnant la parole à ses collaborateurs ou à des experts ;

- ❖ Des représentants RH portant les valeurs de l'Entreprise via leurs profils sur les réseaux sociaux comme Viadeo et LinkedIn, et leurs comptes Twitter.

L'ensemble de ces outils nécessitent un pilotage, d'où l'importance du community manager, un nouveau métier RH, c'est un manager RH capable de parler de tous les métiers de

l'entreprise, Son rôle est de maîtriser et piloter la marque en interne comme en externe, il représente et augmente les interactions avec la marque sur le web.

Par exemple, un community manager va animer les discussions au sein de forums, de blogs, et également participer aux discussions qui se déroulent sur d'autres sites afin d'y répondre au mieux, c'est lui qui va également poster des commentaires sur les blogs, créer et animer une page Facebook, un groupe sur Viadeo ou Linked In, ou bien encore du contenu sur YouTube ou Slideshare, ainsi, pour se faire une idée sur l'e-marque employeur en termes de volume, voici quelques chiffres qui devraient aider à mieux appréhender l'ampleur de ce phénomène :

Selon une étude réalisée en 2011 par le cabinet de conseil en marketing RH 4Ventsgroup portant sur « bouche à oreille et recrutement sur les réseaux » avec les réponses de plus de 100 000 étudiants et diplômés. En effet, 80% des interrogés déclarent qu'ils pourraient postuler dans une entreprise uniquement parce qu'ils auraient entendu des échos positifs à son sujet, d'ici, on remarque la relation inévitable de la marque employeur et le recrutement, cette dernière a une forte influence sur la politique du recrutement.

C. L'E-RECRUTEMENT / L'INBOUND RECRUTING

Le monde des ressources humaines est en train de vivre sa révolution marketing, C'est une opportunité pour se débarrasser des pratiques RH (recrutement) stéréotypés et adopter des pratiques rénovées différenciées par exemple : éviter les annonces de recrutement standards qui utilisent le même jargon.

Les réseaux sociaux constituent un atout pour les entreprises souhaitant avoir une approche directe et attirer les candidats dans un large rayon, rapidement et à moindre coût.

Aujourd'hui, tous ces réseaux servent avant tout des stratégies d'image employeur, comme nous avons pu le voir plus haut, ce changement des habitudes et des usages d'internet induit une mutation de la communication corporate et celle du recrutement, la cible(talents) et les entreprises doivent réciproquement s'adapter aux nouvelles pratiques de l'internet communautaire et collaboratif.

L'e-recrutement, dont font partie le recrutement 2.0 et 3.0, permet de réduire les coûts du recrutement, de diffuser rapidement des annonces et d'en simplifier la mise à jour, de partager des informations utiles sur l'entreprise, d'améliorer la qualité du suivi des candidatures et de créer un vivier de candidats.

L'arrivée de ce que l'on appelle "Web 2.0", incluant notamment les réseaux sociaux, a révolutionné le processus d'embauche, entreprises comme candidats gèrent désormais leur identité numérique à travers leur présence sur des blogs, des réseaux sociaux professionnels.

Le candidat, comme le recruteur, deviennent ainsi proactifs : le premier en développant son réseau, par exemple, en contactant des "amis d'amis" susceptibles de l'aider ou de le coopter, le second en devenant animateur de communautés autour de la marque employeur.

Le recrutement 3.0 va plus loin en introduisant davantage des techniques issues

du Marketing digital, comme l'optimisation du taux de conversion, la notion de Persona⁵ candidate, l'envoi automatisé d'email, tout en mettant en avant la notion d'expérience candidat, ces procédés ont été réunis au sein d'une méthodologie à l'efficacité redoutable : l'Inbound Recruiting.

L'Inbound Recruiting est une approche globale qui permet de donner de la cohérence aux différents outils utilisés par les recruteurs, grâce à des publications régulières et de la qualité publiées sur le blog carrière et relayées sur les réseaux sociaux afin d'attirer, qualifier, convertir et fidéliser les candidats.

Le recrutement 3.0 va plus loin en introduisant davantage des techniques issues du Marketing digital, comme l'optimisation du taux de conversion, la notion de Persona⁶ candidate, l'envoi automatisé d'email, tout en mettant en avant la notion d'expérience candidat, ces procédés ont été réunis au sein d'une méthodologie à l'efficacité redoutable : l'Inbound Recruiting.

L'Inbound Recruiting est une approche globale qui permet de donner de la cohérence aux différents outils utilisés par les recruteurs, grâce à des publications régulières et de la qualité publiées sur le blog carrière et relayées sur les réseaux sociaux afin d'attirer, qualifier, convertir et fidéliser les candidats.

L'inbound recrutement s'inspire du l'inbound marketing, Le concept principal est d'attirer les bonnes personnes à soi et non pas d'aller les chercher (contrairement à l'outbound).

Pour faire simple, le recrutement inbound est donc l'application des techniques d'inbound au recrutement en utilisant les moteurs de recherche, les contenus de blogs et des médias sociaux pour récupérer un maximum de métadonnées sur l'audience et des données sur les internautes potentiellement futurs candidats.

Pour ce faire, vous devriez être le premier résultat que les internautes vont trouver ! Pourquoi ? Tout simplement parce que le temps des internautes étant précieux, ils ne vont pas s'amuser à faire 63 pages pour finir par vous trouver, ils iront jusqu'à la deuxième, peut-être la troisième page mais n'iront jamais plus loin.

Vous devrez faire les yeux doux à Google et jouer sur vos mots-clés(SEO)⁷ pour qu'il puisse vous envoyer tout en haut de la page, en effet avec le recrutement inbound on peut mesurer le nombre exact de personnes qui ont été au contact de son message et ceux qui ont cliqué, pour connaître ce qui a fait le succès (ou l'échec) de la campagne, afin d'en apporter les modifications nécessaires à sa prochaine stratégie.

Parmi les outils utilisés dans l'inbound recruiting ou le e-recrutement en général on trouve (selon une étude menée par Régions Jobs sur un échantillon de 157 recruteurs) :

- 53% de part marché pour Viadeo ;

⁵ Une candidate persona correspond à la représentation fictive que l'on se fait d'un candidat idéal.

⁶ SEO est l'acronyme de SearchEngineOptimization et peut être défini comme l'art de positionner un site, une page web ou une application dans les premiers résultats naturels des moteurs de recherche.

- 28% pour LinkedIn ;
- 12% pour Facebook;
- 6% des utilisateurs seulement utilise Twitter. Ce réseau est plutôt utilisé pour des recherches de profils plus spécifiques et experts.

le marketing RH au travers des médias sociaux est un marketing d'écoute, désigné par le terme de « marketing participatif » (ou Social Media Marketing), il consiste à utiliser, identifier et analyser les conversations ainsi qu'à participer et initier des interactions au sein d'une communauté.

3. LES STRATEGIES DE L'E-RECRUTEMENT ADOPTEES PAR QUELQUES ENTREPRISES MULTINATIONALES:

Plusieurs entreprises, conscientes de l'importance du marketing RH, ont déjà commencé à prendre la mesure du changement en cours dans le monde notamment à travers le contexte international de crise, la mobilité internationale des talents, l'évolution du management interculturel des hommes, le progrès technologique, etc.

Nous citerons dans ce qui suit le cas de certaines organisations ayant réussi dans le domaine ainsi que certaines de leurs actions.

❖ Le cas de Sephora

Sephora, entreprise spécialisée dans le cosmétique, a lancé une marque employeur « l'effet sephora » avec la mise en ligne d'un quizz emploi offrant la possibilité aux internautes de confronter leur profil à la culture de l'entreprise avant de postuler. Le résultat est à la hauteur : en moins de six mois, plus de 10 000 internautes avaient effectué le test, ce qui a permis à Sephora de devenir la première base de CV (45 000 CV).

Elle a également lancé un blog basé sur le principe de transparence permettant à ses collaborateurs « sephorettes » de poster leurs expériences quotidiennes et de poster leurs coups de cœur et leurs coups de gueule, avec la mise en ligne du blog RH et la refonte du site de recrutement leffetsephora.com, les candidatures annuelles sont passées de 35 000 à 50 000 en deux ans.

❖ Le cas d'orange

Orange par exemple propose depuis plus d'un an sa nouvelle application mobile employeur : Orange Jobs, pour trouver un emploi ou un stage dans le Groupe, pour découvrir la diversité des métiers et des parcours proposés par Orange. Orange Jobs c'est « un monde d'opportunités à portée

❖ Le cas de L'Oréal

L'Oréal révolutionne une nouvelle fois le monde du recrutement étudiant, il lance aujourd'hui "Reveal by L'Oréal", un jeu pédagogique en ligne proposé aux étudiants de toutes disciplines et d'horizons différents, désireux d'explorer différentes options de carrière avant de lancer dans la vie active.

Chaque participant endosse le rôle d'un junior tout juste arrivé chez L'Oréal, plongé dans un univers Web 2.0 où se mêlent virtuel et réel, il est amené à révéler ses talents en découvrant la culture de l'entreprise et le panorama des métiers existants. Une fois le jeu terminé, il reçoit un bilan personnalisé. Les meilleurs sont invités à venir passer deux jours dans la filiale L'Oréal de leur pays où ils se révéleront encore davantage lors d'activités d'équipe et de rencontres avec les collaborateurs et les recruteurs locaux.

❖ Le cas de Nespresso

Selon Arnaud Deschamps, Directeur Général de Nespresso France, « la nouvelle plateforme de recrutement de la marque se base sur le principe de la quête du geste parfait qui consiste à communiquer sur la culture de l'entreprise » selon une interview consultée sur youtube.

Cette identité s'est déclinée en film puis en site internet dans lequel on trouve des conseils pour une candidature parfaite, on y trouve aussi une description de la culture de l'entreprise ainsi qu'une rubrique dédiée au storytelling⁸ qui regroupe toutes les expériences des collaborateurs satisfaits et fidèles.

❖ Le cas de Deloitte

Deloitte a en effet, décidé en priorité de travailler sur sa marque employeur en ligne, et a ainsi décidé d'impliquer ses employés sur les médias sociaux pour générer du contenu et du buzz.

✓ Un site extérieur qui cible parfaitement ses publics, en créant trois catégories distinctes : étudiants, jeunes professionnels et senior pour répondre aux questions et fournir du contenu enseignant avec précision. Leur stratégie principale est le témoignage d'employés de Deloitte, toute l'équipe de recrutement a son profil sur les médias sociaux pour communiquer plus directement et surtout créer des communautés ;

✓ Des offres géo-localisées sur la partie offre d'emploi du site, ils ont aussi introduit un concept original ; vous pouvez voir sur une carte où se trouve le job qui vous intéresse, le tout

⁸ Technique du marketing qui consiste à raconter son histoire/vécu dans l'entreprise pour convaincre et persuader le futur candidat.

sur une carte Google ;

✓ Twitter est utilisé pour diffuser les offres d'emploi et les événements qu'ils organisent ainsi que pour diffuser les articles de leur blog ;

✓ Facebook se focalise essentiellement sur les candidats potentiels, l'e-community manager réagit et interagit aux commentaires des candidats et/ou étudiants en partageant de l'information, en construisant des relations et en, tenant informés les fans ;

✓ LinkedIn s'utilise pour le sourcing des candidats les plus seniors ou les plus qualitatifs. Grâce à la nouvelle application « ApplywithLinkedIn » les candidats pourront directement postuler aux offres proposées par les entreprises en appuyant simplement sur un bouton ;

✓ Une chaîne Youtube, avec de nombreuses vidéos de témoignages d'employés.

CONCLUSION :

Les entreprises marocaines, surtout les grandes, découvrent peu à peu que le marketing RH est une nouvelle façon de communiquer sur leurs valeurs et les initiatives liées au capital humain, il se développe peu à peu principalement grâce aux multinationales qui ont introduit ces pratiques localement.

En effet, la course aux talents que connaît le marché d'emploi marocain a eu son impact sur les pratiques RH des entreprises à l'échelle locale, certaines entreprises marocaines commencent à adopter ces pratiques pour recruter ou pour communiquer sur leurs actions.

Les pratiques marketing ne se limitent plus à la promotion du produit auprès du consommateur, désormais, la promotion de la marque employeur est devenue tout aussi nécessaire, il s'agit pour l'entreprise, de s'adresser au marché d'emploi afin de lui vanter sa culture d'entreprise et ses valeurs, en effet, le concept de « l'ajustement » est crucial lorsqu'il s'agit de recruter de jeunes nouveaux collaborateurs pour toute organisation, une fois adaptés aux « standards » de l'entreprise, ils voient leur esprit d'appartenance se développer et ainsi leur performance s'accroître.

Toutefois, le concept de la marque employeur voit son efficacité totale se concrétiser dès lors qu'il parvient à susciter de ces jeunes profils singuliers qui enflamment le monde du travail et qui détiennent les compétences nécessaires pour insuffler un nouvel élan aux indicateurs de performance.

L'objectif de cet article était de montrer d'une part le rôle du marketing RH dans le développement de la marque employeur à l'ère du digital, et d'autre part l'impact de la marque employeur sur l'attractivité de l'entreprise en matière de recrutement.

Nous avons défini la notion de la marque employeur numérique et du e-recrutement et, démontré ainsi la relation qui entretiennent, in fine l'article a apporté un éclairage sur les nouveaux outils digitaux de recrutement issus du web 2.0. Et finalement nous avons présenté des exemples de stratégie de recrutement 2.0 de quelques entreprises multinationales.

BIBLIOGRAPHIE :

- **AMBLER, T., & BARROW, S. (1996).** the employer brand. *journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- **BACKHAUS, K., & TIKOO, S. (2004).** conceptualizing and researching employer branding. *career development international*.
- **BENRAISS, A., JAMAL, A., MESSAOUDI, R., & HAMRAOUI, M. (2021).** la perception de la marque employeur en période pandémique covid-19 : étude exploratoire auprès des nouveaux collaborateurs. *international journal of accounting, finance, auditing, management and economics*, 2(3), 339-357. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4870233>
- **BRILLET, F. & GAVOILLE, F. (2017).** marketingrh. editiondunod.
- **COLLINS, C. J., & HAN, J. (2004).** exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *personnel psychology*, 57(3), 685-717
- **COLLE R., MERLE A. (2007).** l'appropriation des outils marketing de fidélisation en grh : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation. xviiième congrès agrh, 19/27 septembre, fribourg.
- **DAVIES, G., METE, M., & WHELAN, S. (2018).** when employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *journal of organizational effectiveness: people and performance*.
- **DURONI A. (2011).** de la marque employeur aux nouveaux enjeux rh, thèse professionnelle, hec, paris.
- **EUROPEAN SCIENTIFIC JOURNAL AUGUST 2019** edition vol.15, no.22 issn: 1857 – 7881 (print)e - issn 1857- 7431
[url:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n22p102](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n22p102)
- **FULMER, I. S., GERHART, B., & SCOTT, K. S. (2003).** are the 100 best better? an empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *personnel psychology*, 56(4), 965-993.
- **GILANI, H., & CUNNINGHAM, L. (2017).** employer branding and its influence on employee retention: a literature review. *the marketing review*, 17(2), 239-256.
- **JEAN-CHRISTOPHE ANNA (2011).** la marque employeur 2.0 est conversationnelle et multicanale, publié le 09 février 2011.
[https://www.exclusiverh.com/articles/marque-employeur/twuzz-5-lamarque-employeur-2- 0-](https://www.exclusiverh.com/articles/marque-employeur/twuzz-5-lamarque-employeur-2-0-)

[est-conversationnelle-et-multicanal.htm](#).

- **LIGER, P. (2016)**. le marketing rh comment devenir un employeur attractif, 4ème édition dunod
- **LIGER P. (2013)**. le marketing rh, attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 3ème édition, dunod.
- **LIGER, P. (2008)**. marketingrh : attirer, intégrer et fidéliser les salariés. editiondunod,
- **LIGER, P. (2007)**. le marketing des ressources humaines, attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2ème édition, dunod.
- **MARTIN, G., BEAUMONT, P., DOIG, R., & PATE, J. (2005)**. branding:a new performance discourse for hr? *european management journal*, 23(1), 76-88
- **PANCZUK, S. & POINT, S. (2008)**. enjeux et outils du marketing rh : promouvoir et vendre les ressources humaines. éditionsd'organisation groupe eyrolles, collection ressources humaines, pp.254.
- **REVUE MAROCAINE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT ET MARKETING, N°16, JANVIER-JUIN 2017**
- **SOULEZ. S, GUILLOT-SOULEZ. C (2011)**, marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la générationy. recherche et applications en marketing, 26, 1.