

## **Le rôle du digital dans l'attraction des talents potentiels au Maroc : Etude de cas**

### **The role of digital in attracting potential talents in Morocco: Case study**

**Sara Zine El Abidine, (Doctorante)**

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Kenitra  
Université Ibn Tofail, Maroc*

**Kenza El Kadiri, (Enseignant-Chercheur, PH)**

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Kenitra  
Université Ibn Tofail, Maroc*

**Maroua Zine El Abidine, (Doctorante)**

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Rabat Agdal  
Université Mohammed V de rabat, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Université Ibn Tofail, Maroc (Maroc), B.P 242-Kénitra sarazineelabidine@gmail.com
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	Zine El Abidine, S., El Kadiri, K., & Zine El Abidine, M. (2021). Le rôle du digital dans l'attraction des talents potentiels au Maroc : Etude de cas. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 210- 226. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5516114">https://doi.org/10.5281/zenodo.5516114</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

**DOI: 10.5281/zenodo.5516114**

**Received:** July 10, 2021

**Published online:** September 19, 2021

## **Le rôle du digital dans l'attraction des talents potentiels au Maroc : Etude de cas**

### **Résumé :**

Le changement majeur de cette décennie est incontestablement celui de la croissance rapide des technologies de l'information et de la communication. Les innovations dans les systèmes numériques sont à l'origine d'une révolution qui bouleverse radicalement nos modes de pensée, de comportement, de communication, de travail et de décision. Cette mutation de l'économie de marché se manifeste par une mise en réseau planétaire des individus (Web), par de nouvelles formes de communication (courriels, réseaux sociaux), par une décentralisation dans la circulation des idées et par une réappropriation de l'espace public par les citoyens. Cette « révolution numérique » ouvre de nouvelles perspectives à la création du savoir, à l'éducation et à la diffusion de l'information. Aujourd'hui, les entreprises accordent une attention particulière à leur capital humain comme étant leur principale richesse. Elles sont plus conscientes que jamais que ce sont les ressources humaines (RH) qui vont leur procurer un avantage concurrentiel, il devient alors indispensable pour l'entreprise de savoir réduire et convaincre le candidat, rassurer et fidéliser le collaborateur. Cela nous explique l'apparition de la notion de talent au sein des entreprises. L'objectif de ce papier est de montrer comment le digital contribue-t-il au recrutement des meilleurs talents, en mettant en œuvre de nouveaux outils et moyens garantissant l'efficacité du processus de recrutement et ceci à travers une étude de cas, en se positionnant au niveau d'un paradigme interprétativiste. Nos résultats montrent que les entreprises doivent plus que ne jamais se différencier et capitaliser sur la marque employeur pour attirer les meilleurs talents, pour ce faire elles doivent offrir un environnement attractif et épanouissant avec des valeurs positives et instaurer une expérience candidat remarquable.

**Mots-clés :** RH, Recrutement, Talent, Digital

**Classification JEL:** O15

**Type d'article :** Recherche appliquée

### **Abstract :**

The major change of this decade is undoubtedly the rapid growth of information and communication technologies. Innovations in digital systems are at the origin of a revolution that is radically disrupting our ways of thinking, behavior, communication, work and decision-making. This mutation of the market economy is manifested by a planetary networking of individuals (Web), by new forms of communication (emails, social networks), by decentralization in the circulation of ideas and by a reappropriation of the public space by citizens. This "digital revolution" opens up new perspectives for the creation of knowledge, education and the dissemination of information. Today, companies pay particular attention to their human capital as their main asset. They are more aware than ever that it is human resources (HR) that will give them a competitive advantage, it then becomes essential for the company to know how to reduce and convince the candidate, reassure and retain the co This explains the appearance of the concept of talent within companies. The objective of this paper is to show how digital contributes to the recruitment of the best talents, by implementing new tools and means guaranteeing the efficiency of the recruitment process and this through a case study, in positioning itself at the level of an interpretive paradigm. Our results show that companies must more than ever differentiate and capitalize on the employer brand to attract the best talents, for what they must offer an attractive and fulfilling environment with positive values and establish a candidate experience.

**Keywords :** HR, Recruitment, Talent, Digital

**JEL Classification :** O15

**Paper type :** Empirical research

## 1. Introduction

Durant les années quatre-vingt-dix, avec les changements croissants de l'environnement, les entreprises ont cherché à améliorer leur performance globale pour garantir leur pérennité, en cherchant ainsi de nouveaux outils numériques plus avancés et plus sophistiqués considérés comme plus adaptés avec les exigences de l'environnement concurrentiel actuel.

Aujourd'hui dans toutes les entreprises, la recherche de la performance est le thème le plus répandu. Les dirigeants de ces entreprises sont de plus en plus conscients de la nécessité de suivre leur performance voire l'améliorer afin de répondre aux besoins constants et pouvoir résister au sein d'un environnement très concurrentiel et mondialisé.

Pour répondre à ces défis actuels, les entreprises doivent s'appuyer sur de nouvelles pratiques GRH adaptées au contexte, ayant entraîné une reconfiguration de la fonction avec de nouveaux rôles, de nouvelles missions qui cherchent à dépasser le rôle traditionnel d'administration du personnel vers d'activités enrichies, diversifiées et stratégiques (Besseyre des Horts, 1988; Ulrich, 1996, 1997 ; Peretti, 1999) , et doivent disposer aussi des meilleurs talents porteurs de connaissance, et source d'innovation (Ulrich, 1996) pour qu'elles puissent assurer et maintenir leur compétitivité. C'est pourquoi la GRH se doit être efficace, performante, compétitive et participer à la création de valeur. Face à ce challenge, le digital est un véritable allié pour mener à bien ces transformations (Ulrich, 1997).

De nombreuses observations sur les impacts du digital dans les entreprises et sur le management font apparaître que l'humain est au cœur de cette transformation avec de nouvelles relations clients et relations internes. Le digital remet en cause les compétences de chacun et l'organisation de tous, en modernisant les pratiques et les outils RH et en faisant introduire une posture nouvelle et un changement total de paradigme auxquels les organisations répondent de manière différenciée, notamment l'apparition des NTIC sur le marché de l'emploi qui ont pour effet de modifier le paysage du recrutement et de répondre aux nouvelles attentes des recruteurs. Le rôle du manager et de l'équipe dirigeante est donc essentiel pour accompagner cette évolution.

Cet accompagnement digital est aujourd'hui au cœur de la mission de la fonction RH dans la mesure où elle permet de contribuer à la création d'une culture d'entreprise qui met l'accent sur la gestion des talents qui s'adapte aux marchés en évolutions et aux opportunités qui se présentent pour l'entreprise et qui touche à une très large variété de domaines : la stratégie de marque employeur, l'optimisation de l'expérience salariée, l'automatisation des métiers, les nouveaux modes de travail, la qualité de vie au travail, la gestion et la fidélisation des talents... Ces transformations sont complexes, car elles sont au carrefour de la technologie, du management et de la stratégie de

croissance de l'entreprise, les entreprises estiment qu'elles ont des difficultés à recruter des candidats qui disposent des compétences requises afin d'accompagner des talents, car face à la rareté des talents, la fuite des cerveaux, et en présence des chasseurs de têtes, la concurrence en matière de talents est devenue accrue entre les entreprises (Boufarouj, 2020).

Le champ des ressources humaines, et en particulier le domaine du recrutement, voit également depuis une vingtaine d'années grandir la place des outils. Comme l'a montré Merzeau (2020), les problématiques liées au recrutement recouvrent de plus en plus celles touchant au numérique : « en l'espace d'une dizaine d'années, sont successivement apparus les sites d'offres et les CVthèques (Apec, dream job, emploi public...), les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn et Viadeo), les plateformes conversationnelles (Facebook.), les outils de microblogging (Twitter). Tous ces dispositifs se combinent aujourd'hui pour appareiller les démarches de recrutement, qu'elles soient menées par les candidats, les entreprises ou les chasseurs de têtes.

L'objectif est de concevoir une fonction RH avec un esprit critique de la version classique pour l'adapter à l'ère digitale. Ensuite nous allons étudier son applicabilité et sa capacité à drainer les meilleurs candidats.

Les avis autour de la fonction RH varient selon les acteurs, ainsi que sa digitalisation diffère d'une entreprise à une autre. Notre mission consiste donc à apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

***Comment les évolutions du monde digital contribuent-elles au recrutement des meilleurs talents ?***

Pour répondre à cette question, nous suivons un positionnement interprétativiste à travers la méthode de l'étude de cas unique qui est la plus appropriée à la nature exploratrice de notre problématique, et afin de pouvoir déchiffrer l'interaction entre le monde digital et le recrutement des talents.

Pour ce, nous allons procéder par trois parties. La première est plutôt une revue de littérature, à travers laquelle, nous allons essayer de mettre l'accent sur plusieurs éléments qui sont le courant du Management des talents, d'approcher et d'appréhender l'avènement de la révolution numérique dans la sphère des ressources humaines et plus particulièrement sur le e-recrutement, et son impact sur le paramètre de l'expérience candidat-recruteur.

La deuxième partie sera consacrée à l'explication de la méthodologie pour l'élaboration de ce travail en suivant une voie rationnelle et objective afin de respecter les étapes d'un travail de recherche.

La troisième partie nous permettra d'apporter une réponse pratique à notre problématique par l'analyse des différents résultats obtenus qu'on va obtenir suite à un entretien semi-directif avec les Top Management au sein d'une société IT.

## 2. Revue de littérature

### 2.1. Le talent management : définitions et critiques

La notion du talent doit réellement son émergence aux travaux des acteurs du célèbre ouvrage « *The war for talents* » (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod), écrit par des consultants de Mc Kinsey (un des plus grands cabinets mondiaux de conseil auprès des directions générales, c'est un cabinet anglo-saxon spécialiste des problématiques de ressources humaines), qui ont donné naissance en 2001 au courant de pensée dénommé Talent Management « Management des talents ». C'est un courant de pensée d'origine américaine qui met le talent au centre de sa démarche.

En effet, le talent peut être défini comme étant un terme positif qui correspond à la capacité à faire mieux et plus vite que les autres, c'est aussi la capacité de créer une valeur additionnelle, de se distinguer des autres en disposant d'un potentiel et des compétences spécifiques, il s'agit d'anticiper, d'agir plus vite que les autres, d'avoir tout simplement la volonté d'exceller et de réussir son activité professionnelle (Rahab, A., Messaoudi, O., & Saoudi, R. (2020).

Il est donc nécessaire de s'intéresser à la nouveauté qu'il introduit et qui justifie l'utilisation de cette nouvelle notion dans les sciences de gestion. Ainsi, le talent peut être défini comme « une combinaison de compétences hors du commun » (Drioua, 2014).

Le management du talent est défini comme « l'attraction systématique, l'identification, le développement, la fidélisation et le déploiement des individus avec un haut potentiel qui ont une valeur particulière pour l'organisation » (Chartered Institute of Personnel and Development, 2006). E. Michaels, H. Handfield-Jones (2003), explique le Talent Management comme « toute personne dont les capacités représentent une plus-value pour l'organisation, en lui permettant de se différencier de ses concurrents ».

D'après certains spécialistes et chercheurs en GRH, la notion du talent vient remplacer celle de Ressources Humaines, ils y voient une mode. Pour d'autres, c'est une révolution qui transforme complètement la GRH, en remettant en cause ses pratiques actuelles, qui sont caractérisées par une vision bureaucratique, voire il y a des auteurs (Boudreau et Ramstad, 2007) qui préconisent de ne plus parler de GRH, mais de « Talentship ». Celui-ci réside dans une capacité managériale d'anticipation du besoin de capital humain et d'énonciation d'un plan pour y parvenir (BOUDI, 2008).

Il est à noter que la gestion des talents a fait l'objet de plusieurs critiques, dont la plus généralement faite est de considérer que la gestion des talents ne constitue qu'une mode (Pigeyre, 2011). Autrement dit, elle est considérée comme une simple création artificielle de nouveautés, et que son apparition ne

se traduit pas par le changement des pratiques RH. Ainsi, certains chercheurs considèrent le management des talents comme une sorte de gestion "à la mode" ou "mode" (Abrahamson, 1996). Selon eux, ce nouveau courant vient s'ajouter à la longue lignée de modes de gestion. Par conséquent, il est condamné à perdre sa popularité après avoir atteint son apogée.

Tandis que d'autres (Adamsky, 2003) s'accordent pour dire que le management des talents est tout simplement un reconditionnement de vieilles idées sous un nouveau nom.

## **2.2. Le digital au service des recruteurs pour faire face à la pénurie des talents**

Les ressources humaines sont un domaine où le recrutement se voit accorder une importance capitale et indéniable. Les candidats ont désormais surpassé la consommation autrefois uniquement « utilitaire » et sont à la quête de nouvelles sensations et expériences. Ils s'intéressent plus que jamais à leurs attentes et désirent consommer en cohérence avec ce qu'ils aspirent à devenir. Les recruteurs ne peuvent donc plus se permettre de choisir au hasard les potentiels qu'ils transmettront à leur public s'ils désirent refléter une image digne de marquer les esprits et se démarquer de la concurrence.

Pour que les entreprises suivent répondre aux attentes de la nouvelle génération et réussir en avantage concurrentiel, l'utilisation de plus en plus fréquente du terme « digital » ces dernières années est une volonté des acteurs économiques de passer à une nouvelle révolution à laquelle le terme « numérique » ne correspondrait plus. Dans cette conception, le terme numérique fait référence à l'ensemble des éléments qui se rapportent aux technologies numériques. Le terme digital quant à lui, est un concept beaucoup plus large dans la mesure où il fait référence à la dimension relative à l'utilisation de ces technologies. Il s'agit d'une lecture expérientielle et comportementale des pratiques et usages. On est bien dans cette dimension de relation, de business, d'apprentissage. Selon Albessart et al. (2017), la digitalisation est « la mise en place d'une série de dispositifs techniques informatisés basés sur une codification d'informations diverses et l'exécution algorithmique d'une série de commandes et de contrôles ». Elle regrouperait donc à la fois les opérations de numérisation, mais également les phénomènes d'informatisation et d'automatisation des tâches réalisées par des machines, des ordinateurs ou des robots (Albessart et al., 2017).

Néanmoins, Parviainen et al. (2017) insistent sur le fait que la digitalisation n'est pas de la simple numérisation, dans le sens où elle implique de « repenser les opérations actuelles à partir d'une nouvelle perspective rendue possible par la technologie digitale » (p.74). Contrairement au numérique, la digitalisation n'est pas une finalité, mais un état d'esprit.

Ceci dit, le choix de penser Marketing et appliquer RH pour représenter la campagne de recrutement ne revêt plus d'une simple coïncidence ou d'un simple effet de mode. C'est une stratégie dont les règles doivent respectées en bonne et due forme si le recruteur désire bénéficier des bienfaits qui résulteront de la congruence et l'harmonie de son couple communication marque employeur. Si les campagnes de marketing sont proportionnelles aux ventes d'une marque, pourquoi les RH ne pourraient-ils pas opter cette méthode pour promouvoir les offres ? Avec l'apparition et l'évolution fulgurante d'internet 2.0 (et même très bientôt 3.0), les politiques et plans de communication RH et marketing de recrutement ont dû s'adapter et évoluer parallèlement.

En effet, face à cette nouvelle donne, les candidats deviennent de plus en plus exigeants. Ils n'attendent pas simplement l'annonce de recrutement, ils veulent avant tout une entreprise qui leur vende du « rêve » et qui leur donne envie d'aller travailler. Les entreprises doivent donc, de plus en plus, jouer sur leur réputation « image de marque » pour attirer les potentiels et avoir une réelle stratégie marketing de recrutement pour trouver les meilleurs candidats.

Pour ce faire, les recruteurs mobilisent des outils répondant à leurs besoins spécifiques, qu'ils choisissent, et dont ils adaptent l'usage à leur représentation singulière du travail bien fait et utile. Ceci est manifeste quand Pauline évoque ses raisons de recourir à la plateforme Talent Pool, dont elle souligne la simplicité et la rapidité : « depuis que je fais du recrutement, ça fait 10 ans, chaque fois je me disais : “mais je perds toujours du temps, car il y a des candidats que je vois qui repostulent un an après, je ne me souviens plus trop, on perd ses papiers, etc. [...]” Et au mieux on fait un fichier Excel, mais ce n'est pas hyper intuitif. Là, ils ont vraiment fait un outil qui est très simple ». L'outil facilite donc son travail et lui permet de sourcer rapidement et pertinemment.

Les outils numériques au service du recrutement sont donc au cœur d'enjeux entremêlés : d'une part, recruter le plus efficacement pour répondre aux besoins de l'entreprise, des managers et des opérationnels, réduisant ainsi l'incertitude de l'appariement poste-candidat (Marchal 2015) ; d'autre part, organiser et réaliser le mieux possible une activité impliquant de se coordonner avec d'autres acteurs, internes ou externes à l'entreprise, en temps réel ou différé. À cet égard, ils s'inscrivent pleinement dans le « travail d'organisation » (Segard 1998) au cœur duquel se trouvent les documents et les traces numériques.

Toutefois, on peut dire que le digital est un vecteur crucial de transformation pour les RH dans leur nouveau rôle. Il assure une nouvelle sphère de gouvernance, de circulation et de passage de l'information et des savoirs, chose qui explique que la DRH ne peut guère faire l'impasse sur l'impact du digital. C'est pour cela qu'aujourd'hui plus que jamais, la citation « Trouver la bonne

personne, au bon moment, à la bonne place » (Holly-Dis) prend toute son importance. Au niveau des Ressources Humaines, l'arrivée d'internet est venue modifier en profondeur le processus de recrutement, donnant naissance à ce qu'on appelle aujourd'hui le « E-Recrutement ». Cette génération « hyperconnectée » est née avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication et en a donc une maîtrise parfaite.

### **2.3.Le e-recrutement : une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines**

Progressivement, les entreprises ont été amenées à considérer que l'évolution des ressources humaines constitue un véritable facteur clé de succès, les directions générales savent que les hommes peuvent donner un avantage concurrentiel à leur organisation s'ils réussissent à faire face aux profondes transformations et turbulences qui affectent aujourd'hui l'économie mondiale. Désormais, le monde est balayé par des vents de licenciements, de délocalisations, d'externalisations, de restructurations, de rationalisation d'effectifs et de faillites. Tout cela est le produit des TIC, qui ont conduit aux changements des normes et valeurs sociales et au basculement vers un système économique basé sur les connaissances. Le marché de l'emploi a également été considérablement affecté par la complexité croissante des métiers et des attentes des nouvelles générations (Jacmin, C., & Gobert, P.).

À l'heure de cette accélération technologique le stock de travailleurs qualifiés s'est réduit tandis que la recherche du profit s'est accentuée, ce qui a poussé les responsables RH à attirer les meilleurs candidats aux meilleures compétences. La chasse aux talents est plus que jamais ouverte, et toutes les armes y contribuent. C'est dans ce contexte que le recrutement et les ressources humaines ont réellement commencé à prendre la place importante qu'elles peuvent avoir aujourd'hui au sein de l'organisation pour se confronter au besoin d'améliorer et d'optimiser les pratiques de gestion des talents. En effet, les changements considérables ont pu être observés avec un véritable développement des organisations et donc, de leurs outils et leur implication. Effectivement, c'est à partir de cette période que le marché du travail a véritablement commencé à exister. (Abid-Dupont, M. A., Escoubes, F., Giraud, L., & Ruspil, T. (2020) C'est dans cette perspective, que les entreprises sont en train d'optimiser leurs méthodes en se dotant de moyens efficaces leur permettant d'engager, de retenir et de fidéliser les talents dans le but d'apporter un surcroît de valeur et d'anticiper leurs modes de gestion et ses besoins futurs ; parmi lesquels le recrutement qui est considéré comme un outil majeur d'une politique dynamique des Ressources Humaines, et plus globalement d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, Alvarez Lopez, M. B. (2020) des emplois et des compétences, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers

de la main-d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

La fonction ressources humaines doit à cet effet prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter, les logiques de réponse induites par les contraintes internes et externes et adopter et mettre en œuvre les pratiques appropriées (Luangsay-Catelin, C., & Roybier-Mtanios, R. (2020).

L'e-recrutement est donc, pour les entreprises, la méthode incontournable qui leur permettrait d'attirer les jeunes talents entrant sur le marché du travail au sein d'une société où la compétition professionnelle est de plus en plus dure. (Mensah, J. K. (2020).

D'après J.M. PERITTI (2015), le recrutement en ligne « les entreprises diffusent leurs offres sur leur site Internet et reçoivent un flux croissant de candidatures spontanées ou sollicitées par cette voie. Les sites généralistes qui fédèrent sur Internet l'offre et la demande d'emploi se développent. Les entreprises peuvent leur confier la recherche de candidats présentant les compétences recherchées et compléter la collecte réalisée sur son propre site. L'e-Recrutement peut être défini comme l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non, qui contribuent aux étapes du processus de recrutement interne ou externe de l'entreprise.

Sous l'influence des NTIC de nouvelles formes de recrutement voient le jour à savoir :

**Tableau 1 : Les nouvelles formes de recrutement**

<b>Nom de la plateforme</b>	<b>Objectif de la plateforme</b>	<b>Type de recrutement</b>	<b>Public cible</b>
<b>Job dating</b>	C'est une méthode efficace qui permet à l'entreprise de s'armer du bon élément candidat au bon moment	Rencontre face à face avec les candidats en s'appuyant sur un chronomètre	Les recruteurs
<b>Concours en ligne</b>	Les mises en situation qui consistent à tester les candidats sur différents points.	Recrutement en ligne distanciel	Les recruteurs
<b>Speed networking</b>	L'objectif derrière est de prévoir un entretien	C'est un entretien professionnel	Les recruteurs et les candidats

	approfondi avec les candidats potentiels par la suite	rapide et chronométré	
<b>Journées portes ouvertes</b>	Des entreprises organisent des "JPO" pour permettre aux candidats de découvrir les installations mises à disposition de leurs salariés	Journées de recrutement	Les jeunes diplômés

*Source : Élaboration par les auteurs*

• **Les nouveaux outils du recrutement :**

L'e-recrutement constitue, en effet, un marché virtuel qui assure une grande possibilité de rencontres entre les employeurs et les candidats. Plusieurs pratiques ont vu le jour afin d'assurer la totalité du processus de recrutement allant de la recherche jusqu'à l'intégration du candidat. Les outils qui existent sur le marché du e-recrutement ne sont pas encore stabilisés et continuent être innovants. À savoir les sites internet et les réseaux sociaux.

**Tableau 2 :** *Les nouveaux outils de recrutement*

<b>Nouveaux outils de recrutement</b>	
<b>Sites Internet</b>	<b>Réseaux sociaux</b>
Alwadifa-maroc.com	Viadeo
Menara job	LinkedIn
Rekrute.com	Twitter
Anapec.org	Facebook
Emploi.ma	-

*Source : Élaboration par les auteurs*

Pour clore, rappelons que ces dernières années furent marquées par une suite de transformations imposantes. Des transformations de l'ordre de la mondialisation, de l'accélération de la concurrence, de l'avènement des nouvelles technologies, de l'apparition de nouveaux phénomènes, ainsi qu'une panoplie de faits lourds et prégnants. Des transformations qui ont, à vrai dire, abouti et conditionnées considérablement à réinventer et moderniser les pratiques ressources humaines. Cette évolution prend tout son sens, en effet, au sein d'un environnement où les relations humanitaires et les aspects moraux et émotionnels sont d'autant plus privilégiés et valorisés. Dans ce sens et dans

la même perspective d'évolution, le processus du recrutement a pris une ampleur avec l'arrivée du digital bien plus grande au sein des stratégies et marketing et ressources humaines des entreprises dans le monde entier. À vrai dire, on sent réellement que ces dernières se sont rendu compte du rôle considérable que jouent les actifs non tangibles de l'entreprise dans la création de sa valeur (Mirdasse, S., & Jaouhari, L. (2021)).

Face à cette nouvelle conjoncture, les entreprises se sont trouvées dans la nécessité, elles aussi, de remodeler et repenser les approches adoptées à l'égard de leurs candidats. Ceci, en essayant de communiquer de manière plus efficace et transmettre leur message tout en promouvant l'image qu'elles désirent refléter via leurs offres d'emploi. Dans ce sens, après avoir pris connaissance des théories portant sur la pratique du recrutement à l'ère du digital, nous allons tenter, dans les pages qui suivent, d'étudier les retombées de cette pratique sur l'efficacité et la marque employeur des boîtes de recrutement dans le secteur IT. Ceci, tout en prenant en considération les caractéristiques principales requises dans un porte-parole célèbre telles qu'étudiées en théorie.

### **3. 3. Méthodologie**

#### **3.1. Positionnement de notre recherche**

Afin de répondre à notre problématique, notre choix a été porté sur une approche qualitative suivant une logique interprétativiste, car la nature de notre sujet représente la particularité d'être un sujet très pratique et dont les données relèvent plus du terrain que de la littérature, ce choix a été corroboré par une étude de cas, des observations, et d'un entretien structuré, étant donné l'horizon temporel des responsables était restreint vu l'emploi du temps chargé de ceux-ci, mais encore, le peu de temps qui nous a alloué pour la réalisation de cet article.

#### **3.2. Le choix méthodologique**

Cette recherche a été inscrite dans une approche interprétativiste dans la mesure où l'objectif a été de bien assimiler les mécanismes de la digitalisation du processus de recrutement au sein des organisations, tout en interférant avec les parties prenantes de l'organisation étudiée. En se référant aux travaux de (YIN, 1994 et 2003), nous avons choisi de réaliser une étude de cas unique en vue de bien creuser dans la problématique étudiée. Cette option a permis de faire recours à plusieurs instruments de collecte de données dans le but de bien apprécier le cadre conceptuel établi d'avance.

##### **3.2.1. Arguments pour la sélection d'un cas unique**

L'étude de cas est la méthode adéquate puisqu'il contribue à creuser l'analyse en matière de la thématique étudiée. Dans la présente recherche, une

société (X) opérant le secteur IT a été choisie en tant que cas à étudier puisque c'est l'un des secteurs qui investissent massivement en communication et marque employeur et qui ont très souvent recours aux supports digitaux lors des campagnes de recrutement ce qui représente le cadre propice pour notre étude.

### **3.2.2. Mise en œuvre méthodologique : Guide d'entretien**

Notre choix de l'outil méthodologique a porté sur le guide d'entretien à travers des entretiens semi-directifs entamés avec 5 employés de l'entreprise (X). Les postes et les profils de ces employés se distinguent : directeur, responsable RH, directeur commercial, chargé de recrutement, assistant commercial.

Les thèmes de ces entretiens sont : démarche et processus de recrutement, attractivité des recrutements de l'entreprise, les outils marketing utilisés pour les recrutements, les supports digitaux, image de marque et compétitivité.

Nous considérons ces thèmes comme importants pour répondre à notre problématique de départ qui cherche à explorer l'interaction entre le digital et le recrutement des talents. De ce fait, cette interaction nous impose d'explorer tout ce qui en relation avec les activités digitales et marketing de l'entreprise, ce processus de recrutement et son attractivité.

## **4. Résultats et discussions :**

Après avoir effectué un entretien semi-directif, il nous faut désormais le décortiquer afin de voir en quoi les résultats de notre entretien permettent de donner une réponse pratique à notre problématique.

En interrogeant tous les interviewés sur ce que représente la démarche de recrutement dans la gestion des ressources humaines, tous les responsables ont partagé la même réponse : « *le recrutement est une démarche très importante au niveau de la politique des ressources humaines, dans la mesure où elle représente une tâche stratégique qui conditionne la performance de l'organisation* ». On peut comprendre aussi d'après leur réponse que le recrutement est une discipline difficile à appréhender et il est encore plus difficile d'effectuer des généralités sur son processus. Cette difficulté s'intensifie, selon des chercheurs, avec la présence des médias sociaux dans les stratégies de recrutement, et tout ce qui va avec concernant la compatibilité avec la vie privée. (Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2012).

Pour faire face à un environnement de plus en plus incertain, la société dispose désormais d'opportunités pour soulager leur quotidien et se concentrer réellement à l'humain. Parmi ces opportunités on trouve entre autres les outils offerts par le digital, utilisés pour faciliter la gestion des RH, entretenir efficacement son processus de recrutement et pour en faire un bon usage, prenant le cas des réseaux sociaux et essentiellement LINKEDIN, les

jobboards, les forums de recrutement, les job-dating..., qui sont indispensables pour tout recruteur et qui permettent ainsi à la société d'avoir recours à un vivier de talents, de trouver, gérer et de communiquer aussi avec des candidats qualifiés susceptibles de répondre aux offres de recrutements. La société dispose également d'autres possibilités pour animer ce vivier comme :

- **L'e-mailing** : pour faire connaître les opportunités, les événements liés à l'entreprise en ciblant les profils spécifiques.
- **Le SMS** : le logiciel permet d'envoyer des SMS aux candidats.
- **Le courrier** : L'entreprise peut aussi envoyer ses informations par courrier, faire parvenir des plaquettes informatives orientées « carrière».
- **Le phoning** : L'échange téléphonique est également un moyen d'entretenir le contact, mettre à jour un vivier de candidat, échanger sur les opportunités de vive voix.

Néanmoins, cette évolution des stratégies des outils de recrutement n'est pas atteinte seulement sur la base des innovations managériales, mais c'est une nécessité que confronte les managers RH aujourd'hui vu la question générationnelle et les styles de vie de la génération Y. (Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2012).

En effet, pour attirer les candidats, de multiples canaux sont à disposition de la société, un site attractif, la présence active sur les réseaux sociaux sont d'excellents leviers pour faire valoir sa marque employeur et attirer les talents. Les travaux menés nous ont permis de réaffirmer l'importance des supports digitaux dans l'efficacité du processus de recrutement. En effet, après l'association des apports observationnels ainsi que l'analyse des réponses des interviewés on a remarqué la prise de conscience de la société à l'usage des supports digitaux, en revanche et suite à l'évolution permanente de ces outils, l'investissement dans les solutions digitales se porte primordial puisqu'il permet d'avancer l'efficacité du processus de recrutement en termes de temps et de résultat. L'intégration des leviers marketing RH dans chacune des étapes du processus de recrutement vient compléter le travail de tout recruteur, il est ainsi important et obligatoire pour le recruteur de générer du trafic et constituer un réseau potentiel, de consacrer le profil à des usages professionnels en évitant des commentaires hors professionnels, de choisir soigneusement les termes adéquats afin de booster la circulation des offres d'emplois, et de ne pas négliger un candidat non intéressé à l'offre momentanée, mais qui le sera pour d'autres offres prochaines.

Ces résultats de notre étude de cas sont par la suite comparés à la recherche de (Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2012) qui justifie de même l'importance de ces outils, surtout au niveau digital et technologique, mais leurs études font valoir également que les avantages de l'évolution digitale des recrutements

sont couplés avec un inconvénient qui est celui de la protection des données personnelles des candidats et le respect de leur vie privée vu le nombre élevé des informations personnelles collectées par le système.

Malgré cela, et d'après nos résultats, les réseaux sociaux font preuve également d'efficacité en termes de notoriété, en effet la présence sur LinkedIn principalement porte l'opportunité aux recruteurs de publier leur culture humaine responsable à travers des témoignages efficaces de la part des candidats satisfaits, publier les conditions favorables des travailleurs afin d'attirer les prochains, se porter ouvert et flexible à toute candidature et non rigide et exigeante. Ces activités montrées par les résultats de notre étude sont si primordiales afin de développer une marque employeur qui sera fructueux par la suite pour l'entreprise en termes d'attractivité des talents. (Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2011).

Certes, il est indéniable que la société a réalisé un nombre assez élevé d'actions Marketing tel que la participation dans les forums de recrutement, l'organisation des journées portes ouvertes, une forte présence dans les réseaux sociaux... et ce pour améliorer son image de marque et attirer les meilleurs talents. Toutefois, d'autres points devraient être pris en considération pour améliorer d'avantages l'effet du marketing RH dans le recrutement des candidats à fort potentiel, pour cela nous proposons qu'il faille sensibiliser l'ensemble des employés sur l'importance du marketing RH, sa raison, ses objectifs, son importance et surtout ces bienfaits sur la société et sur les collaborateurs. Puis, il faut connaître les pratiques de ses concurrents en matière de recrutement et plus largement de gestion des ressources humaines. Ensuite, il est important de s'ouvrir sur le marché de l'emploi, réinventer d'autres façons de faire découvrir la société à travers des visites, associations lauréates. À la fin, il faut revoir les fonds des annonces publiées (évoquer les prestations opportunes que la société peut offrir dès l'intégration des nouveaux recrutés. De ce fait, des chercheurs confirment l'utilité et l'importance des services de publication « les blogs, Web TV, YouTube, Slideshare » afin de favoriser la réputation de la politique de recrutement de l'entreprise. (Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2011).

En effet, nos résultats montrent qu'il ne suffit pas d'attirer les candidats à forts potentiels, la société doit également veiller à comprendre les attentes des candidats en recueillant l'avis des internautes sur leur expérience candidat, ce qui permet d'établir des profils précis et de mettre en évidence leurs attentes, leurs freins, et leurs objectifs. Cela permettra à la société de savoir ce qui marche et d'adapter leurs propres sites et processus en fonction de cela et aussi d'avoir une bonne base pour rédiger son offre d'emploi, développer ses atouts, du poste pour faire des échos à ses motivations et réduire ses freins. Il faut aussi tâcher de ne pas négliger les profils qui ont démontré un intérêt pour l'entreprise en candidatant via une offre ou une candidature spontanée. S'ils ne

correspondent pas à un poste donné, ils peuvent convenir à un besoin futur, ainsi, constituer un vivier de candidats, le mettre régulièrement et l'animer est primordial.

## **5. Conclusion :**

L'objectif de cette recherche est de montrer comment le digital contribue-t-il au recrutement des meilleurs talents. Le point de départ de cette étude a été la réalisation d'une revue de littérature sur les sur plusieurs éléments qui sont : le courant du Management des talents, d'approcher et d'appréhender l'avènement de la révolution numérique dans la sphère des ressources humaines et plus particulièrement sur le e-recrutement.

En effet, pour que les entreprises puissent relever les défis du quotidien, elles ont besoin de se donner des nouveaux moyens digitaux, qui constitue un facteur clé permettant à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité. Afin d'apprécier ce cadre conceptuel, nous avons conduit une étude empirique au sein d'une société IT implantée à Rabat. À travers le cas étudié et en utilisant des outils d'investigation en vue de percer le sens de la problématique étudiée, cette étude a permis de dégager des conclusions qui repose sur le fait que les entreprises doivent plus que ne jamais se différencier et capitaliser sur la marque employeur pour attirer les meilleurs talents, pour ce faire elles doivent offrir un environnement attractif et épanouissant avec des valeurs positives et instaurer une expérience candidat remarquable qui pourra susciter l'intérêt des candidats potentiels et les attirer de façon subtile. Attirer les meilleurs candidats est l'un des enjeux stratégiques majeurs et l'une des préoccupations centrales des directions des ressources humaines puisqu'ils permettent aux entreprises de se doter de talents qui feront sa réussite actuelle et future.

Ce travail de recherche n'est pas exempt de limites. La première limite concerne le caractère singulier de l'étude de cas, qu'il conviendra de compléter par d'autres observations du coup nous ne pouvons prétendre la généralisation des conclusions retirées sur d'autres organisations relevant des contextes différents. La deuxième limite est d'ordre méthodologique, l'adoption de cette méthodologie est tributaire de la nature de la problématique et aux objectifs de l'étude. La démarche choisie étant qualitative et l'interprétation des résultats s'opérant sur la base des critères bien définis et la contribution du chercheur sont prises en compte. Par ailleurs, l'interprétation des résultats différera suivant l'analyse des chercheurs, la troisième limite est d'ordre empirique, l'accès au terrain n'a pu être réalisé sans contraintes, étant donné que le cas étudié est une société privée. L'étude empirique a exigé une assimilation préalable de la profession de la société étudiée, ainsi que son contexte. La disponibilité des acteurs ciblés a été ainsi une limite à la présente recherche en dépit du soutien apporté par les responsables de ladite société.

## Références :

- Abid-Dupont, M. A., Escoubes, F., Giraud, L., & Ruspil, T. (2020). Attirer des talents en fonction de leur ancienneté organisationnelle. *Decisions Marketing*, (3), 61-75.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254-285.
- Albessart, C., Calay, V., Guyot, J., Marfouk, A., & Verschueren, F. (2017). La digitalisation de l'économie wallonne : une lecture prospective et stratégique. *Rapport de recherche*, (19).
- Albessart, C., Calay, V., Guyot, J., Marfouk, A., & Verschueren, F. (2017). La digitalisation de l'économie wallonne : une lecture prospective et stratégique. *Rapport de recherche*, (19).
- Alvarez Lopez, M. B. (2020). *Recrutement 4.0: comment intégrer et exploiter efficacement l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement ?* (Doctoral dissertation, Haute école de gestion de Genève).
- Beitzinger, F., Zowislo-Grünwald, N., & Thérond, J. (2021). Attirer des recrues. Informations contextuelles sur la communication de recrutement en ligne par la Bundeswehr. *Allemagne d'aujourd'hui*, (1), 128-140.
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2012). Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement. *Revue française de gestion*, (5), 125-138.
- Besseyre des Horts, C. H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. HAL.
- Boudi, Y., & Qachar, A. (2018). L'usage des médias sociaux dans les pratiques du management des ressources humaines : E-recrutement. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 3(2), 17-28.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). Beyond HR: The new science of human capital. *Harvard Business Press*.
- Boufarouj, c. (2020). Le rôle de l'évolution du système d'information des ressources humaines dans le développement de la fonction rh—revue de la littérature. *Revue de Management et Cultures*, (5), 43-71.
- Chaminade, B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. Afnor.
- Eddinesofiane, A. S., & Amine, m. o. k. h. e. f. i. (2020). *Les orientations actuelles de la fonction Ressources Humaines*.
- El Ouizgani, I. (2020). e-Recrutement au Maroc : Levier de performance ou simple mode surestimée (Etude de cas multiples de la ville de Marrakech). *Journal Of Social Science and Organization Management*, 1(1).
- EZZAT, I. M. (2020). *La marque employeur et affichages de postes... Vers l'amélioration des pratiques de recrutement au niveau fédéral canadien*.

- Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2011). L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement. In Actes du congrès AIM (pp. 1-18).
- Jacmin, C., & Gobert, P. (2019). *La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en oeuvre.*
- Luangsay-Catelin, C., & Roybier-Mtanios, R. (2020). La digitalisation du recrutement post-bac : ses enjeux et ses limites. Peut-on parler d'innovation?. *Recherches en Sciences de Gestion*, (2), 399-424.
- Mensah, J. K. (2020). La gestion des talents et l'état d'esprit des collaborateurs compétents : le rôle de médiation du soutien organisationnel perçu. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 86(3), 501-517.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. *Harvard Business Press.*
- Mirdasse, S., & Jaouhari, L. (2021). Le Système d'information ressources humaines-outil incontournable au service des organisations. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(3), 109-132.
- Navez, M. (2020). *De la digitalisation vers l'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans le recrutement : Quel avenir pour les chasseurs de tête ?*
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.
- Peretti, J. M. (1990). *Fonction personnel et management des ressources humaines.* Vuibert.
- Peter Cappelli.(2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Boston: *Harvard Business School Press.* 304 pages.
- Poncelet, S. (2021). *L'implémentation de nouveaux outils digitaux au sein du département des Ressources Humaines de Deloitte Belgique.*
- Rahab, A., Messaoudi, O., & Saoudi, R. (2020). *E-recrutement* (Doctoral dissertation, Université Abderrahmane Mira/Aboudaou).
- Segard, O., & Baudoin, E. (2021). *Faire évoluer les pratiques RH et de travail par la co-production.* HAL.
- Ulrich, D. (1996). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. *Harvard Business Press.*
- Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and.