

La marque employeur à l'ère du digital : Transformation, défis et opportunités

Employer branding in the digital Age: Transformation, challenges and opportunities

KISSI Leila

Enseignante chercheure

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales – Ain Chock

Université Hassan II Casablanca

Laboratoire de Recherche en Économie de Développement et Gouvernance des Organisations-

LAREDGO

Maroc

ADRIOUICH Soukaina

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales – Ain Chock

Université Hassan II Casablanca

Laboratoire de Recherche en Économie de Développement et Gouvernance des Organisations-

LAREDGO

Maroc

Date de soumission : 11/12/2024

Date d'acceptation : 12/01/2025

Pour citer cet article :

KISSI. L. & ADRIOUICH. S. (2025) « La marque employeur à l'ère du digital : Transformation, défis et opportunités », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 563- 581.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article analyse l'impact de la digitalisation sur la marque employeur, en mettant l'accent sur l'utilisation des réseaux sociaux numériques dans les stratégies Ressources Humaines. Il explore comment ces outils transforment le recrutement, renforcent l'image de marque et attirent les talents dans un contexte concurrentiel. Les résultats soulignent l'importance d'une gestion cohérente de l'e-réputation pour garantir l'alignement entre l'image projetée et l'expérience réelle des employés. L'étude propose des perspectives pour optimiser la marque employeur à l'ère du numérique.

Mots clés : Marque employeur ; digitalisation ; réseaux sociaux ; e-recrutement ; e-réputation.

Abstract

This article analyzes the impact of digitalization on employer branding, with an emphasis on the use of digital social networks in Human Resources strategies. It explores how these tools are transforming recruitment, strengthening brand image and attracting talent in a competitive context. The results highlight the importance of consistent online reputation management to ensure alignment between the projected image and actual employee experience. The study offers perspectives for optimizing employer branding in the digital age.

Keywords: Employer brand; digitalization; social networks; e-recruitment; e-reputation.

Introduction

À l'ère du digital, le processus du recrutement et de la gestion des talents a connu des changements importants, plaçant la marque employeur au centre d'intérêt. Historiquement centrée sur le recrutement et la fidélisation des collaborateurs, la marque employeur s'est transformée sous l'influence des technologies numériques et des réseaux sociaux, devenant un levier stratégique de différenciation sur un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel.

La marque employeur désigne « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Ambler & Barrow, 1996). Elle est devenue un enjeu stratégique majeur pour attirer et retenir les meilleurs talents. Avec l'apparition des technologies numériques et des réseaux sociaux, les chercheurs d'emplois ont désormais accès à une multitude d'informations concernant les entreprises, ce qui influence profondément leur perception et leurs décisions professionnelles. Dans ce contexte marqué également par la raréfaction des compétences et la guerre des talents, les organisations commencent à repenser leurs modes de management et leurs façons d'appréhender leurs collaborateurs. Aujourd'hui, l'une des préoccupations majeures des entreprises est d'attirer les talents les plus qualifiés, de plus en plus rares dans certains domaines. Cette problématique est accentuée par l'évolution des attentes des candidats à l'égard des employeurs. Dans ce cadre, il est primordial pour les organisations de développer une marque employeur forte et différenciée qui concorde avec les valeurs et les attentes des nouvelles générations de travailleurs. Les entreprises sont de nos jours confrontées à un environnement où leur réputation en ligne peut être influencée par les avis des employés, fréquemment diffusés sur des plateformes accessibles au grand public. Benraïss-Noailles & al. (2016) indiquent que la réputation d'une marque n'est plus seulement basée sur le bouche-à-oreille traditionnel. Internet, en particulier le "web 2.0", permet désormais aux salariés, aux candidats potentiels et à toutes les parties prenantes d'échanger et de partager des informations. C'est dans ce sens que les entreprises ont recours aux médias sociaux numériques afin de promouvoir leurs avantages et de susciter l'intérêt de candidats potentiels. (Charbonnier-Voirin & al., 2017). Un nombre croissant d'organisations mobilise désormais les plateformes virtuelles tels que LinkedIn, Facebook ou Twitter pour créer et former des réseaux d'ambassadeurs (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). C'est dans cette perspective que nous élaborons cette revue de littérature, et la problématique abordée s'intéresse à **l'impact des technologies numériques sur l'optimisation de la marque employeur.**

Afin de répondre à cette problématique, nous envisageons dans cette revue d'aborder dans un premier temps le concept de la marque employeur et son évolution. Nous examinerons par la suite ce concept à l'ère de la numérisation, en soulignant l'importance cruciale des réseaux sociaux dans le processus de recrutement et la gestion de l'image de l'employeur. Nous explorerons enfin la manière dont les entreprises peuvent gérer leur image d'employeur en mettant en place une stratégie digitale cohérente, en exploitant les réseaux sociaux numériques. L'objectif de cet article est d'offrir une compréhension approfondie de la manière dont la digitalisation transforme les pratiques liées à la marque employeur, tout en mettant en lumière les opportunités et les défis de cette évolution pour les entreprises.

1. Revue de littérature : La marque employeur, un outil marketing au service des ressources humaines

Traditionnellement, les ressources humaines et le marketing étaient considérés comme deux domaines d'activité distincts, sans réelle complémentarité. Cependant, on reconnaît de plus en plus l'importance du marketing comme un outil essentiel dans la gestion des ressources humaines. L'idée fondamentale du marketing RH consistait à appliquer des techniques de marketing pour attirer, retenir et fidéliser les talents.

Philippe Liger (2007) définit le marketing des ressources humaines comme une nouvelle approche de la relation entre les employés et l'entreprise, dans laquelle les collaborateurs ou les candidats sont considérés comme des clients. Il s'agit d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication afin d'attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer, et d'autre part fidéliser des collaborateurs impliqués. Rodolphe et Aurélie (2008) stipulent que l'objectif d'un marketing des ressources humaines consisterait à s'intéresser à l'échange entre une organisation et ses salariés, et à rendre cet échange favorable aux deux parties : En créant de la valeur pour le salarié, et en permettant à l'organisation d'optimiser son recrutement et de fidéliser ses salariés à forte valeur ajoutée.

En intégrant une stratégie marketing des ressources humaines, les entreprises peuvent non seulement promouvoir leurs offres d'emploi, mais aussi construire une image forte et attractive en tant qu'employeur. C'est dans ce cadre que la marque employeur prend toute son importance comme outil du marketing au service des ressources humaines. La marque employeur s'est imposée comme un concept stratégique dans la gestion des ressources humaines, particulièrement en réponse aux défis de l'attraction et de la fidélisation des talents dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif. Ambler et Barrow ont été parmi les premiers chercheurs à parler de la marque employeur, en soulignant sa nécessité et son importance pour

attirer de nouveaux employés et fidéliser les talents déjà présents. Ils définissent le concept comme l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée (Ambler et Barrow, 1996). Plusieurs autres termes ont été utilisés pour étudier la marque employeur telles que : L'image de marque employeur (Knox S. & Freeman C. 2006) et la marque de l'emploi (Ewing & al 2002). Serge Panczuk et Sébastien Point (2008) définissent la marque employeur comme un processus par lequel les employés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés à projeter cette image envers les clients et les autres parties prenantes de l'organisation. Cette notion met en avant l'importance de la perception et de la projection de l'image de l'entreprise par ses employés comme étant un élément crucial de la stratégie globale de marque employeur. Duroni (2011) quant à elle définit ce concept comme l'ensemble des messages émis par une organisation à travers sa marque par un système de communication classique. Duroni souligne l'importance de la communication, mais néglige des éléments essentiels à savoir la culture organisationnelle et l'expérience vécue par les employés. De plus, l'accent sur un « système de communication classique » ne prend pas en compte l'importance croissante des canaux numériques dans la situation actuelle. Didier Pitelet (2016) considère le concept de la marque employeur comme la synthèse de ce que les dirigeants d'une entreprise décident de partager avec l'ensemble de l'écosystème pour exprimer leur vision, les valeurs, le positionnement, la dimension durable et sociale de leur politique RH. D'autre part, Panczuk Serge (2008) indique que la marque employeur sert à construire une image en tant qu'employeur. Cette image s'imprègne sur l'ensemble des prestations proposées par la DRH ; elle influence son design, son prix et sa promotion. Au-delà d'un simple impact sur la prestation RH, elle est également une source d'adhésion, ou de rejet.

De nombreuses recherches se sont intéressées à l'impact de l'image de la marque employeur sur l'attractivité des entreprises et ont montré que les candidats sont plus attirés par les entreprises qui bénéficient d'une image de marque employeur attrayante ou d'un capital marque employeur fort (Knox et Freeman, 2006 ; Cable et Turban, 2003 ; Highhouse et al., 1999). La constitution d'une identité d'employeur distinctive et reconnaissable est essentielle grâce à la marque employeur, permettant à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents sur le marché du travail. (Backaus et Tikoo, 2004).

La marque employeur est progressivement devenue un facteur essentiel de succès au sein des organisations étant utilisée pour attirer les employés potentiels tout en engageant les employés au sein d'une organisation (Gilani, 2017). Davies (2018), a identifié l'influence positive de la

marque employeur sur la perception de la fidélité des employés, la rétention, la satisfaction, l'affinité avec l'employeur et la différenciation des autres marques concurrentes. Celle-ci doit 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). La littérature sur la marque employeur affirme que la construction d'une marque employeur solide est cruciale pour devenir un « employeur de choix » (Martin et al., 2005). Selon Leconte (2017), quatre facteurs principaux influencent le choix des individus :

- La renommée de l'entreprise ;
- La rémunération globale (incluant les conditions de travail et les avantages associés) ;
- Le rôle et les responsabilités assignées, et l'environnement relationnel proche (collègues et supérieurs hiérarchiques) ;
- Les opportunités de développement futur.

Ces quatre éléments clés constituent les principaux facteurs d'attraction envers une entreprise.

2. La digitalisation et la marque employeur

Au cours des dernières années, nous avons assisté à une évolution significative de la digitalisation notamment après la crise sanitaire en 2020. Le concept de la digitalisation correspond à la transition d'une organisation vers l'utilisation de l'informatique. (Richard M., 2018). D'après 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 ». Cependant, Parviainen et al. (2017) soulignent que la digitalisation va au-delà de la simple numérisation, car elle nécessite une réévaluation des opérations actuelles à partir d'une nouvelle perspective rendue possible par la technologie digitale. Quant au domaine des ressources humaines, Pouillard (2020) indique que "La digitalisation des ressources humaines se réfère à l'ensemble des processus visant à dématérialiser les pratiques RH en utilisant des outils spécialisés et numériques."

Dans le même contexte, peu de temps après leur émergence, les technologies notamment les médias sociaux ont suscité l'intérêt des entreprises, des communautés et des individus en raison de leur capacité à favoriser la collaboration au sein des communautés virtuelles et à offrir un cadre propice au partage et à l'interaction mutuelle (Cheung & Thadani, 2010 ; Kaplan & Haenlein, 2010). D'après Martin, Reddington et Kneafsey, (2009), ces technologies offrent aux organisations plusieurs avantages à savoir :

- Améliorer la collaboration entre les employés, les clients, les fournisseurs et les partenaires sous de nouvelles formes.
- Offrir aux clients, aux partenaires commerciaux et aux employés divers canaux de communication authentiques afin de s'exprimer sur des questions qui les concernent.
- Permettre aux organisations, aux employés et aux futurs employés de mieux se connaître et d'échanger leurs connaissances et leurs expériences.

L'influence de la digitalisation sur la marque employeur est devenue un sujet central dans le domaine des ressources humaines, notamment à mesure que les entreprises cherchent à s'adapter aux nouvelles attentes des candidats. Selon Audrin et Davoine (2017), la transformation numérique a engendré de nouvelles responsabilités pour les départements des ressources humaines, telles que la gestion de la marque employeur, le management des talents et l'évaluation des impacts de la digitalisation. Ces évolutions permettent aux équipes RH de soutenir les entreprises dans leur quête de rentabilité et de leadership sur le marché, en attirant et en fidélisant les talents tout en fournissant des outils qui facilitent le travail des employés (Amladi, 2017).

Aujourd'hui, les candidats sont de plus en plus exigeants et ne se contentent pas d'une simple annonce de recrutement ; ils recherchent une entreprise qui suscite leur intérêt et leur motivation. Par conséquent, les entreprises doivent mettre l'accent sur leur réputation et développer une véritable stratégie marketing pour attirer les meilleurs candidats. Dans ce sens, l'avènement d'Internet a profondément modifié le processus de recrutement, donnant naissance au concept de « e-recrutement ». Dans cette ère hyperconnectée, les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont maîtrisées par les candidats, ce qui renforce l'importance d'une présence numérique efficace.

De ce fait, les réseaux sociaux numériques (RSN) jouent un rôle crucial dans cette transformation. Ils offrent aux entreprises la possibilité de revoir leurs stratégies de recrutement en diffusant des informations et en améliorant leur image (Sivertzen et al., 2013).

D'après Benraïss-Noailles et al. (2016), la réputation d'une entreprise se divise en deux dimensions : l'e-réputation, véhiculée par les réseaux sociaux, et la réputation classique, transmise par le bouche-à-oreille traditionnel. Dans ce contexte, le web 2.0 offre diverses opportunités de communication pour améliorer l'image d'employeur (Hennequin, 2013).

Les médias sociaux sont principalement utilisés pour gérer la marque employeur et peuvent être intégrés à différentes phases du processus de recrutement.

3. L'intégration des médias sociaux dans le domaine des ressources humaines.

Les plateformes de médias sociaux sont des moyens de communication et de recrutement extrêmement performants, offrant aux entreprises la possibilité de consolider leur image d'employeur, d'attirer des talents, de promouvoir la collaboration interne et de faciliter la carrière. Ces technologies digitales ont quasiment changé les pratiques de recrutement durant les dernières années (Cousserand-Blin & Pinède, 2018). Des plateformes telles que LinkedIn, Facebook et Twitter permettent aux recruteurs de diffuser des offres d'emploi, d'interagir avec les candidats et d'accéder à un vaste vivier de talents (Cavazza, 2009). Boyd et Ellison (2007) soulignent que ces outils offrent des avantages significatifs, tels que la possibilité de cibler des candidats spécifiques et de promouvoir l'image de l'entreprise. Toutefois, ils mettent également en garde contre les risques associés à une mauvaise gestion de la réputation en ligne, insistant sur l'importance d'une présence cohérente et d'une interaction appropriée avec les candidats. Plusieurs chercheurs ont observé que l'utilisation des Réseaux sociaux numériques (RSN) a remodelé les pratiques traditionnelles de recrutement. L'emploi stratégique de ces plateformes dans le domaine des ressources humaines pourrait mener à une optimisation de la gestion des talents, une communication plus fluide et un renforcement de la réputation de l'entreprise.

Recrutement par le biais des médias sociaux : Non seulement les médias sociaux facilitent la diffusion d'offres de travail, mais ils favorisent également une recherche active de postulants et simplifient le processus d'embauche.

Plusieurs chercheurs ont analysé les impacts des réseaux sociaux numériques sur le processus de recrutement et sur les dynamiques sociales au sein des institutions :

Marque employeur et gestion de la réputation : D'après Richard Mosley et Lars Schmidt, les médias sociaux constituent un outil précieux pour promouvoir la marque employeur et accroître la notoriété de l'entreprise en tant qu'employeur de choix. En diffusant des contenus captivants et authentiques, les entreprises ont la possibilité d'améliorer leur image de marque et de susciter l'intérêt des candidats qualifiés.

Communication interne et collaboration : D'après Charlene Li et Josh Bernoff qui ont exploré l'impact des médias sociaux sur les pratiques de communication interne dans les organisations, les réseaux sociaux d'entreprise permettent aux employés de communiquer, de partager des informations et de collaborer plus efficacement.

Gestion des talents et développement professionnel : Les réseaux sociaux professionnels, tels que LinkedIn, sont utilisés pour rechercher des talents, développer des relations professionnelles et offrir des opportunités de développement professionnel.

Surveillance et gestion de l'e-réputation : Les réseaux sociaux nécessitent une surveillance et une gestion de l'e-réputation pour protéger l'image de l'entreprise et prévenir les problèmes potentiels.

En intégrant efficacement les réseaux sociaux dans leur fonction RH, les organisations peuvent non seulement rester compétitives sur le marché du travail, mais aussi optimiser la gestion des talents tout en cultivant une culture d'entreprise forte et engagée. Cette approche globale permet aux entreprises d'adapter leurs stratégies aux attentes changeantes des candidats modernes tout en renforçant leur position sur le marché.

4. Le management de la marque employeur à l'ère des technologies digitales

Comme on a précisé précédemment les réseaux sociaux numériques (RSN) sont devenus des outils essentiels dans la mise en œuvre de stratégies de marketing en ressources humaines, jouant un rôle clé dans la promotion de la marque employeur. Comme le soulignent Balagué et Fayon (2016), ces plateformes ne se limitent pas à cibler les clients externes, mais servent également à la communication interne, facilitant la diffusion de messages et la motivation des équipes. Dans ce contexte, les entreprises exploitent le Web 2.0 pour partager des informations sur leur culture organisationnelle et leurs opportunités de carrière, renforçant ainsi leur image en tant qu'employeurs attractifs.

L'enjeu principal du management de la marque employeur via les RSN est d'aligner les intérêts organisationnels avec les besoins des candidats, tant sur le plan interne qu'externe. Cette stratégie vise à attirer les meilleurs talents disponibles sur le marché tout en générant un sentiment d'appartenance chez les employés. En encourageant ces derniers à partager leurs expériences et à communiquer les valeurs de l'entreprise, les organisations peuvent promouvoir efficacement leur marque employeur.

Les collaborateurs jouent un rôle crucial dans cette dynamique. En partageant leur expérience de travail sur les réseaux sociaux, ils contribuent à créer un bouche-à-oreille positif qui peut influencer la perception des candidats potentiels (Miles et Mangold, 2014 ; Rana et Sharma, 2019 ; Sharma et Verma, 2018). Ce phénomène d'ambassadorat digital permet aux entreprises d'accroître leur visibilité et d'attirer un public plus large.

De plus, l'utilisation stratégique des médias sociaux favorise l'effet d'inbound marketing (Megargel, Shankararaman et Reddy, 2018), transformant progressivement les internautes en candidats potentiels, puis en employés, et enfin en ambassadeurs de la marque employeur. Schlager et al. (2011) notent que cette approche peut avoir un impact positif sur la satisfaction des employés, influençant ainsi l'expérience des futurs candidats.

Enfin, il est essentiel pour les entreprises de surveiller leur e-réputation sur ces plateformes. Une gestion proactive de la réputation numérique permet non seulement d'évaluer les attentes des candidats potentiels mais aussi de répondre aux critiques constructives. En intégrant ces éléments dans leur stratégie de marque employeur, les organisations peuvent non seulement attirer des talents mais également renforcer leur position en tant qu'employeurs de choix sur le marché du travail.

5. Synthèse des travaux

Dans cette section, nous synthétiserons six études menées par des chercheurs sur notre thématique.

Tableau n°1 : Synthèse des études menées entre 2018 et 2023 sur notre thématique

Titre d'article	Auteur	Année
L'usage des médias sociaux dans les pratiques du management des ressources humaines : E-recrutement	Yassine BOUDI Abdelhakim QACHAR	2018
Gestion de la marque employeur à l'ère digitale : Cas des centres de la Relation Client au Maroc	Zakaria LISSANEDDINE Farid CHAOUKI Florence RODHAIN	2019
Le rôle du digital dans l'attraction des talents potentiels au Maroc : Etude de cas	Sara Zine El Abidine, Kenza El Kadiri, Maroua Zine El Abidine	2021
Transformation numérique de la fonction RH : Analyse théorique de la digitalisation du management de la marque employeur	Zakaria LISSANEDDINE Ouiame LAAROUISS	2021
Le rôle du digital dans la promotion de la marque employeur face à la génération Y et Z	EL OMRANI Asmaa TOUHAMI Larbi FAKHRADDINE Mohammed	2023
L'utilisation des réseaux sociaux et des plateformes en ligne pour recruter les talents	Hmad Ouaddi Omar El Amili Sana Zennati	2023

Source : Élaboré par les auteurs

Il nous semble important de souligner que les articles retenus principalement proviennent de bases de données académiques et publiées dans des revues scientifiques connues telles que la Revue française d'économie et de gestion, la Revue Internationale de la Recherche Scientifique, The international Journal of Business and Technology Studies and Research, garantissant ainsi la fiabilité et la validité scientifique.

Ainsi, nous nous sommes appuyés sur un ensemble de critères dans notre processus de sélection telles que la pertinence thématique : les études retenues abordent directement notre thématique. En outre, une attention particulière a été portée à l'actualité des articles, privilégiant ceux datant de 2018 à 2023 afin de refléter les tendances et les évolutions récentes dans notre domaine. Les études marocaines ont été privilégiées prenant en considération notre contexte. Enfin, cette synthèse vise à fournir une compréhension approfondie autour de la marque employeur à l'ère du digital.

Article 1 : L'usage des médias sociaux dans les pratiques du management des ressources humaines : E-recrutement

Cet article aborde la question de l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement des organisations. Malgré l'utilisation croissante par les recruteurs de plateformes telles que Facebook, Twitter, LinkedIn, la compréhension théorique et pratique de ces pratiques novatrices demeure limitée. Selon l'article en question, l'e-recrutement est une méthode complète de recrutement qui repose sur l'utilisation d'un système d'information afin de rationaliser les processus, réduire les délais et améliorer la circulation de l'information. D'autre part, l'étude a révélé que le recrutement 2.0 a un impact significatif sur la génération Y, comme en témoignent la revue de la littérature et les données recueillies lors d'une enquête réalisée par le site reKrute. Ainsi, l'évolution du recrutement 2.0 est incontestable et largement valorisée par la jeunesse en raison de ses multiples bénéfices, incluant l'optimisation du temps, une meilleure focalisation, une diffusion étendue de l'information et la diminution des coûts, tant pour les postulants que pour les recruteurs.

Article 2 : Gestion de la marque employeur à l'ère digitale : Cas des centres de la Relation Client au Maroc

Cet article met en évidence l'utilisation stratégique des plateformes numériques, en particulier des réseaux sociaux, pour améliorer la marque employeur et attirer des candidats potentiels. L'étude a révélé que les entreprises sont de plus en plus conscientes que les candidats recherchent activement des informations sur leurs futurs employeurs en ligne, ce qui les amène à mettre en avant les avantages sociaux et à promouvoir une image organisationnelle positive.

La crédibilité de cette image de marque est considérablement renforcée par les témoignages d'employés, car les candidats potentiels considèrent les idées des employés actuels comme fiables. De plus, l'étude stipule qu'une marque employeur forte favorise un attachement psychologique entre les employés, ce qui non seulement renforce leur identification à l'organisation, mais réduit également les intentions de rotation. L'étude met également l'accent sur le rôle des employés engagés en tant qu'ambassadeurs de la marque, qui partagent leurs expériences positives et font la promotion de la marque employeur à l'externe, contribuant ainsi à attirer des talents. La recherche a utilisé une méthodologie d'études de cas multiples, axée sur les responsables de quatre centres d'appels au Maroc afin d'explorer la manière dont ces organisations gèrent leur marque employeur à l'ère numérique. Les résultats de l'étude de cas ont révélé plusieurs conclusions clés :

*Les centres d'appels s'engagent activement à améliorer leur marque employeur en promouvant une image positive par le biais de plateformes numériques. Cela inclut la mise en valeur des avantages sociaux et la création d'un sentiment de fierté chez les employés, ce qui les encourage à agir en tant qu'ambassadeurs de la marque.

*L'importance d'impliquer les employés dans le processus de marque. En les encourageant à partager leurs expériences et à promouvoir les valeurs de l'entreprise, les organisations peuvent attirer efficacement de nouveaux talents et fidéliser les employés existants.

Article 3 : Le rôle du digital dans l'attraction des talents potentiels au Maroc : Étude de cas

L'étude analyse le rôle du digital dans l'attraction des talents au Maroc et met en lumière l'importance croissante des outils numériques dans le processus de recrutement, en particulier dans le secteur IT. Les résultats révèlent que les entreprises doivent impérativement se différencier et capitaliser sur leur marque employeur pour attirer les meilleurs candidats. L'utilisation de plateformes numériques, telles que les réseaux sociaux et les sites de recrutement, est essentielle pour créer une expérience candidat positive et engageante. Cependant, l'étude présente certaines lacunes. D'abord, elle se base sur une étude de cas unique, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres contextes ou secteurs. De plus, bien que les auteurs soulignent l'importance de la protection des données personnelles des candidats, ils n'explorent pas en profondeur les implications éthiques et juridiques de l'utilisation des outils digitaux dans le recrutement. Enfin, la recherche ne prend pas suffisamment en compte les perspectives des candidats eux-mêmes, ce qui pourrait enrichir la compréhension des attentes et des motivations des talents potentiels.

Article 4 : Transformation numérique de la fonction RH : Analyse théorique de la digitalisation du management de la marque employeur

Cet article explore l'impact significatif de la transformation numérique sur la gestion des ressources humaines, en mettant particulièrement l'accent sur la gestion de la marque employeur via les réseaux sociaux. Il montre comment le passage à un paysage numérique a obligé les organisations à adapter leurs stratégies pour attirer et retenir les talents, en particulier ceux des jeunes générations férues de technologie. L'étude met l'accent sur le rôle des réseaux sociaux dans l'amélioration de la communication et de l'engagement, permettant aux entreprises de promouvoir efficacement leur marque employeur et d'interagir directement avec les candidats potentiels. Cette transformation est motivée par la nécessité de relever des défis tels que la pénurie de talents et la forte rotation du personnel, qui sont de plus en plus courants sur le marché du travail actuel. D'autre part, l'étude décrit diverses stratégies que les responsables des ressources humaines peuvent mettre en œuvre pour tirer profit des médias sociaux pour la marque employeur. Il suggère aux organisations de gérer activement leur présence en ligne en partageant les expériences positives de leurs employés et en dialoguant avec leur public afin de se forger une réputation crédible.

En outre, l'étude aborde l'importance des programmes d'ambassadeurs numériques, dans le cadre desquels les employés défendent la marque sur les plateformes sociales, renforçant ainsi l'attrait de l'organisation pour les recrues potentielles. En surveillant leur e-réputation et en les comparant à celles de leurs concurrents, les entreprises peuvent améliorer en permanence leurs stratégies de marque et réduire les coûts de recrutement, favorisant ainsi une main-d'œuvre plus engagée et plus fidèle. Quant aux lacunes, l'étude manque de données empiriques et s'appuie largement sur une analyse théorique et une revue de la littérature sans fournir d'exemples concrets ou d'études de cas pour étayer ses affirmations. Ce qui peut mettre en question la validité des conclusions tirées.

Article 5 : Le rôle du digital dans la promotion de la marque employeur face à la génération Y et Z

Les résultats de l'étude révèlent que les entreprises doivent adopter une démarche orientée client pour répondre aux attentes des nouvelles générations, qui privilégient la flexibilité, l'authenticité et l'engagement. Le passage du marketing RH traditionnel à l'e-marketing RH est mis en avant comme une réponse nécessaire à la digitalisation et à l'évolution des comportements des candidats. Les exemples de multinationales ayant réussi à mettre en œuvre des stratégies de recrutement digital, comme Sephora, Orange, L'Oréal et Deloitte, illustrent

l'efficacité de ces approches pour attirer des talents. L'article conclut que la marque employeur est devenue un outil essentiel pour se démarquer dans un marché de l'emploi compétitif, et que les entreprises marocaines commencent à intégrer ces pratiques pour améliorer leur image et attirer les meilleurs profils. Toutefois, bien que l'article mentionne l'importance de la marque employeur et de l'e-recrutement, il ne traite pas en profondeur des défis spécifiques auxquels les entreprises marocaines pourraient être confrontées lors de la mise en œuvre de ces stratégies, tels que les différences culturelles ou les ressources limitées. D'autre part, l'article aurait pu explorer davantage les perceptions des candidats eux-mêmes, notamment comment les générations Y et Z évaluent les marques employeurs et quelles sont leurs attentes spécifiques vis-à-vis des entreprises. Une analyse plus approfondie de ces aspects aurait enrichi la discussion et permis de mieux cerner les implications pratiques du marketing RH à l'ère numérique.

Article 6 : L'utilisation des réseaux sociaux et des plateformes en ligne pour recruter les talents

L'article met en lumière l'importance croissante des outils technologiques, notamment les réseaux sociaux et les plateformes en ligne, dans le recrutement et l'attraction des talents. Il souligne également l'impact de la numérisation sur les pratiques de gestion des ressources humaines, en se basant sur une méthodologie post-positiviste et une approche hypothético-déductive. L'étude a pu valider la première hypothèse selon laquelle les réseaux sociaux ont un impact positif sur le recrutement des talents, en augmentant la visibilité et facilitant la mise en relation avec des professionnels qualifiés. Cependant, la deuxième hypothèse, qui considérait l'impact des plateformes en ligne en fonction de l'âge des répondants, a été rejetée, indiquant des différences significatives dans l'utilisation des plateformes selon l'âge. Les résultats sont limités par l'inaccessibilité de certaines sources d'information et la diversité des médias sociaux, ce qui complique la généralisation des conclusions.

6. Proposition d'un modèle conceptuel

À partir de notre revue de littérature, il apparaît clairement que les technologies numériques jouent un rôle central dans la transformation de la marque employeur. Elles influencent à la fois les processus internes et les résultats attendus en matière d'attractivité et de fidélisation des talents. Pour synthétiser les relations identifiées dans les travaux analysés, nous proposons un modèle conceptuel qui illustre les interactions entre les technologies numériques, les stratégies de marque employeur, et leurs impacts sur les résultats organisationnels.

1. Technologies numériques (variables indépendantes) :

Les outils numériques, notamment les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Instagram, TikTok), constituent le levier principal influençant la gestion de la marque employeur.

2. Processus d'optimisation de la marque employeur (variables intermédiaires) :

L'intégration des technologies numériques permet d'améliorer la gestion de l'e-réputation, de développer des stratégies d'attractivité plus ciblées, et de mobiliser les ambassadeurs internes pour promouvoir une image crédible et authentique de l'entreprise.

3. Résultats attendus (variables dépendantes)

L'impact des technologies numériques se manifeste par :

- Une attractivité accumulée des talents, notamment auprès des générations Y et Z.
- Une meilleure fidélisation des collaborateurs existants grâce à une image employeur positive.
- Une cohérence entre les engagements numériques de l'entreprise et l'expérience réelle des employés, renforçant ainsi la crédibilité de la marque employeur.

7. Hypothèses de recherche

La synthèse des travaux étudiés dans cette revue de littérature souligne l'importance stratégique des technologies numériques dans la transformation de la marque employeur. Elle a mis en évidence plusieurs tendances majeures, telles que l'utilisation croissante des réseaux sociaux, la valorisation des ambassadeurs internes, et le rôle crucial de l'e-réputation dans l'attraction et la fidélisation des talents. Sur la base de ces constats, nous formulons les hypothèses suivantes, qui ouvrent la voie à des explorations empiriques futures :

H1 : L'utilisation des technologies numériques améliore la perception de la marque employeur par les candidats potentiels.

H2 : Les réseaux sociaux numériques augmentent l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs auprès des générations Y et Z.

H3 : La gestion active de l'e-réputation sur les plateformes numériques influence positivement la fidélisation des talents.

H4 : Les ambassadeurs de marque internes renforcent l'efficacité des stratégies de marque employeur numérique en améliorant la crédibilité des entreprises.

H5 : Les candidats préfèrent postuler aux entreprises ayant une présence numérique forte et engageante sur les réseaux sociaux.

Ces hypothèses offrent des perspectives pour de futures recherches empiriques visant à valider et approfondir les dynamiques identifiées dans cette étude. Elles permettent également de poser

des bases pour le développement de stratégies efficaces de gestion de la marque employeur à l'ère du numérique.

Conclusion

Cette revue de littérature a mis en lumière l'importance grandissante de la marque employeur à l'ère du digital, en mettant en avant son rôle stratégique dans le domaine des ressources humaines. À travers cette revue de littérature, nous avons exploré comment la digitalisation et l'intégration des médias sociaux transforment les processus de recrutement et de gestion des talents. Les recherches examinées dévoilent que l'utilisation des RSN dans le contexte de gestion de la marque employeur présente plusieurs avantages. En effet, les réseaux sociaux numériques (RSN) ont démontré leur efficacité en tant qu'outils puissants pour promouvoir la marque employeur, offrant aux entreprises la possibilité d'attirer des candidats qualifiés tout en renforçant leur image auprès des employés actuels.

Principaux apports :

- L'analyse met en évidence le rôle clé des technologies numériques dans le renforcement de la visibilité et de l'attractivité des employeurs.
- Elle souligne également l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines, passant d'une logique purement fonctionnelle à une approche stratégique intégrant les outils numériques.
- Enfin, elle propose une synthèse des stratégies actuelles pour intégrer efficacement les technologies numériques dans la gestion de la marque employeur.

Limites de l'étude :

- Cette recherche repose uniquement sur une revue de littérature, ce qui limite la prise en compte de données empiriques ou d'études de cas approfondies pour valider les observations théoriques.
- Par ailleurs, l'évolution rapide des technologies numériques peut rendre certaines conclusions obsolètes.

Perspectives de recherche :

- Une étude empirique pourrait être menée pour évaluer l'impact concret des technologies numériques sur la marque employeur dans différents secteurs d'activité et régions géographiques.
- Une exploration plus approfondie des attentes spécifiques des générations Y et Z vis-à-vis de la marque employeur pourrait enrichir la compréhension de leur comportement.
- Il serait pertinent d'examiner l'efficacité comparative des différentes plateformes numériques, telles que LinkedIn, Instagram ou TikTok, dans la gestion de la marque employeur.

- Une analyse des implications éthiques et juridiques liées à l'utilisation des outils numériques, notamment en termes de confidentialité des données des candidats, serait également intéressante à explorer.

En conclusion, bien que cette étude ait permis de dégager des pistes intéressantes pour comprendre et optimiser la marque employeur à l'ère numérique, elle invite à une réflexion plus large sur les enjeux futurs et les défis qui émergent dans ce domaine. Dans un monde en constante évolution technologique, la gestion de la marque employeur nécessitera une adaptation permanente et une capacité à anticiper les attentes des talents de demain.

BIBLIOGRAPHIE

1. Articles de revue

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).

Ambler T. et Barrow S. (1996). "The employer brand", The Journal of Brand Management, vol. 4, p. 185-206.

Amladi, P. (2017). HR's guide to the digital transformation : ten digital economy use cases for transforming human resources in manufacturing. Strategic HR Review, vol. 16, n°2, p. 66–70.

Audrin, B., & Davoine, E. (2017). La fonction RH face à la numérisation des organisations : le cas des outils de communication numérique. Management & Avenir, vol. 92, n°2, p.15–39.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), « Conceptualizing and researching employer branding », Career Development International, 9(5), 501 – 517.

Benraïss-noailles L., Lhaji D., Benraïss A. & Benraïss B. (2016), « Impact de la réputation classique et de l'éreputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs », Question(s) de Management, 15(4), 71– 80.

Boyd, D. M. & Ellison N. B. (2008), « Social network sites : Definition, history, and scholarship », Journal of Computer Mediated Communication, 13(1), 11.

CABLE D.M. & TURBAN D.B. (2001) « Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment », Research in Personnel and Human Resources Management, 20, p. 115-164

Charbonnier-Voirin A, Marret L. & Paulo C. (2017), « Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature », Management & Avenir, 94(4), 33 – 55.

Charbonnier-Voirin A. & Vignolles A. (2015), « marque employeur interne et externe : un état de l'art et un agenda de recherche », revue française de gestion, 246(1), 63 – 82.

Cheung, C. M., & Thadani, D. R. (2010). The State of Electronic Word-Of-Mouth Research: A Literature Analysis. PACIS 2010 Proceedings, Paper n°151.

CHARBONNIER-VOIRIN A., LAGET C., VIGNOLLES A (2014), « L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation », Revue de Gestion des Ressources Humaines, 93, p3- 17.

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.

Cousserand-Blin, I., & Pinède, N. (2018). Digitalisation et recrutement : Perspectives informationnelles et communicationnelles. Communication & Organisation, n°53, p. 9–16.

EL omrani Asmaa, Touhami Larbi, Fakhraeddine Mohammed (2023). Le rôle du digital dans la promotion de la marque employeur face à la génération Y et Z. Revue Internationale de la Recherche Scientifique.

Hmad Ouaddi, Omar El Amili, Sana Zennati (2023). L'utilisation des réseaux sociaux et des plateformes en ligne pour recruter les talents. Revue Française d'Economie et de Gestion.

KNOX S. & FREEMAN C (2006). « Measuring and managing employer brand image in the service industry », Journal of Marketing Management, 22, 7/8, p. 695-716.

Leconte M. (2017), L'image de marque employeur perçue par les salariés : Récits de l'expérience de travail, Revue Management & Avenir, 941, 1-14.

MARTIN, G., BEAUMONT, P., DOIG, R., & PATE, J. (2005). branding: A new performance discourse for HR ? European management journal, 23(1), 76-88

Megargel, A., Shankararaman, V., & Reddy, S. K. (2018). Real-Time Inbound Marketing : A Use Case for Digital Banking. In Handbook of Blockchain, Digital Finance, and Inclusion, Volume 1 (pp. 311–328).

Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2014). Employee voice : Untapped resource or social media time bomb ? Business Horizons, vol. 57, n°3, p. 401–411.

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.

Rodolphe C., Aurélie M. (2008), L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation.

Sara Zine El Abidine, Kenza El Kadiri, Maroua Zine El Abidine (2021). Le rôle du digital dans l'attraction des talents potentiels au Maroc : Etude de cas. International journal of accounting , finance, auditing, management and Economis.

Schlager, T., Bodderas, M., Cachelin, J. L., & Maas, P. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. Journal of Services Marketing, vol. 25, n°7, p. 497–508.

Yassine BOUDI, Abdelhakim QACHAR (2018). L'usage des médias sociaux dans les pratiques du management des ressources humaines : E-recrutement. Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM) ISSN : 2509-0429

Zakaria LISSANEDDINE, Farid CHAOUKI, Florence RODHAIN (2019) Gestion de la marque employeur à l'ère digitale : Cas des centres de la Relation Client au Maroc. International Journal of Business and Technology Studies and Research

Zakaria LISSANEDDINE, Ouiame LAAROUSSI (2021) Transformation numérique de la fonction RH : Analyse théorique de la digitalisation du management de la marque employeur. AGRH 2020.

2. Ouvrages

Balagué, C., & Fayon, D. (2016). Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise. Paris : Pearson.

Liger, Philippe. (2007), Le Marketing des Ressources Humaines, Dunod

PANCZUK, S. & POINT, S. (2008). Enjeux et outils du marketing rh : promouvoir et vendre les ressources humaines. Éditions d'organisation groupe eyrolles, collection ressources humaines, pp.254.

Pitelet D., Ricard M., (2016). Le pari de la culture : Petit éloge de la culture d'entreprise. Eyrolles.

Withers, M., Williamson, M., & Reddington, M. (2010) a. Introduction. Transforming HR, p. 1– 5. Elsevier.

3. Thèses :

Duroni, A. (2011) : « De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH », Thèse professionnelle, HEC Paris