

Vers une intégration de l'expérience collaborateur dans le management digital de la marque employeur

Zakaria LISSANEDDINE, Farid CHAOUKI, Florence RODHAIN

Introduction

Le management de la marque employeur suscite de plus en plus l'intérêt de la part des entreprises qui misent sur leur capital humain afin de générer un avantage compétitif (App et al., 2012). L'attraction et la fidélisation des ressources humaines peuvent s'obtenir grâce à une marque employeur captivante. Dans cette perspective, Mosley (2014) souligne que la gestion de la marque employeur (sourcing, recrutement, intégration et management des talents...) a un impact significatif sur la compétitivité de l'entreprise plus que toute autre activité de la fonction RH (Brymer et al., 2014; Carpentier et al., 2017; Ha & Luan, 2018).

Parallèlement, les médias sociaux occupent, plus que jamais, une place importante dans le monde des affaires. L'évolution rapide des réseaux sociaux numériques (RSN) a métamorphosé significativement les pratiques managériales (Otken & Okan, 2016). La fonction RH est considérée comme l'une des dimensions organisationnelles qui a pu tirer un avantage de ces plateformes digitales avec l'enjeu de renforcer l'attractivité organisationnelle. En effet, les RSN ne sont plus seulement perçus comme des moyens de divertissement mais aussi comme de véritables outils compétitifs, les organisations, conscientes de cette réalité, exploitent les RSN dans des perspectives de management de la marque employeur (Ha & Luan, 2018 ; Otken & Okan, 2016; Sharma & Verma, 2018). Comparés aux médias traditionnels, les RSN sont plus efficaces, car ils permettent non seulement de communiquer avec les employés, mais également d'interagir avec les candidats potentiels afin de promouvoir de la notoriété de l'entreprise en tant qu'employeur (Kissel & Büttgen, 2015 ; McFarland & Ployhart, 2015).

La littérature qui s'intéresse à l'étude la relation entre la marque employeur et les médias sociaux (Carpentier et al., 2017; Carpentier et al., 2019; Eger, et al., 2019; Kashive et al., 2020; Kissel & Büttgen, 2015; Mičik & Mičudová, 2018; Otken & Okan, 2016; Sivertzen et al., 2013; Tanwar & Kumar, 2019) demeure fragmentée et manque de recherches qui étudient l'intégralité du processus de management de la marque employeur ainsi que le rôle que peuvent jouer les collaborateurs dans ce sens. Ce chapitre se propose donc d'explorer le management de la marque employeur via les réseaux sociaux numériques (RSN) dans le secteur de gestion de la relation client au Maroc où le taux de rotation des employés peut varier entre 15% et 25% selon la nature de l'activité de l'entreprise¹. Plus précisément, l'étude rapportée par ce chapitre a mobilisé un guide d'entretien exploratoire auprès des managers de quatre centres d'appels qui recourent aux médias sociaux pour attirer des candidats potentiels tout en impliquant leurs employés dans des stratégies d'ambassadorat digital.

¹ Etude réalisée par l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications, consultable depuis le lien suivant : https://www.anrt.ma/sites/default/files/Etudes_dev_centres_appel_maroc_2007_0.pdf

1 Vers une digitalisation du management de la marque employeur

L'arrivée d'Internet a fondamentalement changé les pratiques de recrutement et a donné la possibilité aux recruteurs de toucher de nouveaux candidats. Au fur et à mesure que les individus se sont adaptés aux tendances du Web, les entreprises ont également commencé à utiliser les réseaux sociaux numériques (RSN) pour diverses fins, dont la promotion de leur marque employeur. Les RSN constituent l'un des moyens de communication les plus utilisés pour mettre en œuvre les stratégies de marketing RH (Bondarouk et al. 2013 ; Carpentier et al., 2017 ; Eger, et al., 2019 ; El Zoghbi et al. 2016 ; Mičík & Mičudová, 2018 ; Otken & Okan, 2016).

Aujourd'hui, de nombreux médias sociaux offrent aux entreprises des possibilités de création, de partage et de développement de contenu d'une façon participative et collaborative (Kaplan & Haenlein, 2010). Pour se différencier des sites Web de marketing produit, les managers RH déploient de plus en plus des stratégies digitales où la marque employeur est mise à l'honneur. Après avoir développé sa stratégie et son positionnement, le responsable Marketing RH dispose d'une palette de leviers Web Marketing dont les RSN, pour appliquer son plan d'action et mettre en avant les attributs de la marque employeur. Pour ce faire, les RSN sont désormais utilisés pour partager des informations avec les candidats à l'embauche sur la culture interne de l'entreprise, les perspectives de carrière et les avantages sociaux. Les entreprises ont tendance à développer une attractivité positive et désirable basée sur des informations officielles (Turban & Cable, 2003), mais aussi sur des informations involontairement fournies qui proviennent de diverses sources telles que les médias sociaux (Bondarouk et al., 2013; Girard et al., 2011; Kissel & Büttgen, 2015).

Les RSN offrent de nouvelles utilités aux managers de l'entreprise en termes de partage d'informations, de veille digitale, de traitement des requêtes des parties prenantes et d'identification des nouvelles opportunités. L'utilisation de ces technologies digitales s'est beaucoup répandue dans le domaine du marketing RH (Kluemper et al., 2016). Auparavant, les organisations utilisaient les RSN pour commercialiser leur image de marque auprès des parties prenantes externes telles que les clients, les fournisseurs et les actionnaires. De nos jours, les RSN offrent à l'entreprise la possibilité de créer une marque employeur positive et une bonne attractivité organisationnelle lorsqu'elle partage des informations précises et complètes avec les candidats potentiels sur sa culture interne, son climat de travail, ses opportunités de carrière et ses perspectives d'évolution (Bondarouk et al., 2013 ; El Zoghbi & Aoun, 2016 ; Turban & Cable, 2003). Selon Carpentier et al. (2017), les entreprises qui utilisent les RSN pour transmettre les informations pertinentes recherchées par les chercheurs d'emploi ont une image de marque employeur qui semble plus convaincante et plus attrayante, ce qui stimule l'intérêt et l'intention de candidature chez les candidats potentiels qui souhaitent rejoindre lesdites entreprises.

L'enjeu du management de la marque employeur via les RSN est de servir les intérêts de l'organisation en termes de marketing RH en interne et en externe, et ce, dans l'objectif d'attirer les meilleurs candidats qui peuvent exister sur le marché du travail. D'autre part, cette stratégie vise à dévoiler le sentiment d'appartenance chez les employés, les encourager à partager et communiquer les valeurs de l'organisation en public afin de promouvoir la marque employeur de l'entreprise. Les RSN offrent également aux employeurs la possibilité de publier des offres d'emploi en s'appuyant sur leurs employés, ces derniers peuvent partager ces annonces en ligne auprès de leurs réseaux et faire connaître leur entreprise. Il s'agit d'une version digitale du bouche-à-oreille, mais plus rapide, à plus grande échelle et plus dispersée géographiquement (McFarland & Ployhart, 2015).

Le management de la marque employeur peut donc tirer profit des nouvelles plateformes digitales pour attirer les candidats potentiels, interagir avec les employés et obtenir des

informations précieuses sur une catégorie ciblée d'internautes. Ceci, tout en offrant aux employeurs des solutions très utiles en termes de sourcing, recrutement et e-réputation.

2 Une étude au sein des centres de la relation client au Maroc

2.1 Contexte et terrain de recherche

La marque employeur demeure un concept émergent au Maroc, cependant sa popularité chez les managers marocains est en croissance continue. Plus particulièrement, les pratiques du marketing RH se répandent rapidement au niveau du segment Offshore de gestion de la relation client. Considérés, à tort ou à raison, comme les « *nouvelles usines du futur* » (Buscatto, 2002), les centres d'appels suscitent l'intérêt des chercheurs et les professionnels (Makkaoui, 2012). Une grande partie de la littérature sur les centres de la relation client est axée sur les styles de management, le bien-être des employés et les conditions de travail. Tandis que les questions du management de la marque employeur et ses enjeux au sein de ces structures ont tendance à être négligées.

Les nouvelles tendances en termes d'attraction et de fidélisation des employés dans le segment de gestion de la relation telles que le partage de l'expérience collaborateur et l'interaction avec les candidats potentiels sur les médias sociaux ainsi que l'ambassadorat de la marque employeur ont suscité notre intérêt, et ce, par leur particularité qui consiste à mobiliser les RSN tout au long du processus de management de la marque employeur.

Pour mieux cerner ces nouvelles pratiques managériales relatives au management de la marque employeur, des données qualitatives ont été collectées grâce à 12 entretiens semi-directifs menés auprès des managers de quatre centres d'appels. Ces entreprises emploient à elles seules 40% des employés du segment de gestion de la relation client au Maroc. Tout en sachant que ce même segment d'activité emploie plus de 75000 personnes² et regroupe plus de 90 centres d'appels³ implantés dans 14 villes différentes du royaume. Les interviews se sont déroulées durant la période allant d'août jusqu'à octobre 2017 afin de recueillir l'avis des 12 managers. La fonction et l'affiliation des personnes interviewées sont spécifiées d'une manière plus détaillée dans le Tableau 1.

Tableau 1 : Présentation des personnes interviewées

Personne interviewée	Sexe	Fonction	Ancienneté	Entreprise	Lieu	Durée
LK	F	Responsable marketing RH et médias sociaux	15 ans	WH	Rabat	2H 05
YA	H	Chef de projet RH	11 ans		Rabat	1H 10
SM	F	Chargée Marketing RH	10 mois		Rabat	1H 35
IK	F	Chargée sourcing et marque employeur	2 ans		Rabat	55 Min
SB	H	Chargé de recrutement	6 ans	IN	Casablanca	1H 05
KH	F	Social media manager	6 mois		Casablanca	55 Min

² Source : Article lesecos.ma du 5 Octobre 2017, consultable sur le lien suivant : <http://lesecos.ma/business/60463-offshoring-la-croissance-est-au-rendez-vous.html>

³ Source : Site web spécialisé dans les métiers des centres d'appels au Maroc, consultable sur le lien suivant : <https://www.moncallcenter.ma/centres-appels.php>

HB	F	Chargée de communication interne	2 ans		Casablanca	1H 45
ME	H	Responsable communication	1 an et 4 mois	AS	Casablanca	1H 15
SS	H	Responsable développement RH	4 ans		Casablanca	1H 25
JS	F	Chargée de communication	7 ans		Casablanca	55 Min
MB	F	Directeur adjoint de communication	3 ans	PG	Casablanca	1H
AM	F	Chef de projet communication digitale	10 mois		Casablanca	45 Min

2.2 D'un management digital de la marque employeur maîtrisé par les entreprises ...

La marque employeur occupe une place très importante dans le jargon managérial des entreprises observées au niveau de cette étude, les personnes interrogées attribuent à la marque employeur un aspect stratégique qui équivaut à la notoriété globale de l'entreprise compte tenu de la nature du secteur d'activité jugé très sensible. Au sein de ces entreprises, les tâches de gestion de la marque employeur sont principalement confiées à la direction des Ressources Humaines, mais cela n'empêche pas une collaboration étroite avec d'autres directions telles que les directions communication et marketing. Le département des Ressources Humaines des centres d'appels est généralement divisé en plusieurs groupes de travail, centrés sur différents axes, tels que le recrutement, le marketing RH, les projets RH, le *sourcing* et la marque employeur.

« Le marketing digital et la marque employeur, tout cela relève du département RH, mais il y a aussi celui (département) de la communication, on travaille en étroite collaboration avec le service communication, la seule différence entre nous, c'est que nous, on est plus focus sur l'extérieur : le e-recrutement, la communication digitale et les réseaux sociaux, et le service communication vise plus les employés en interne et les clients en externe de l'entreprise » (Chargée sourcing et marque employeur – WH).

Les entreprises sont de plus en plus vigilantes à toutes les sources d'informations vers lesquelles les candidats potentiels se dirigent pour obtenir des renseignements sur leur futur employeur, et ce même avant de candidater (Benraïss-Noailles et al., 2016). Ces derniers utilisent les réseaux sociaux numériques pour rechercher des informations sur la qualité de vie au sein de l'entreprise et sur le poste à pourvoir.

« Pour moi la marque employeur c'est l'image que peut refléter l'entreprise, c'est l'effet bouche-à-oreille aussi parce que si quelqu'un a déjà vécu une expérience ici au sein de AS, il va la raconter certainement à son entourage et sa famille et donc c'est de là d'où commence l'influence de la marque employeur à mon sens » (Responsable développement RH – AS).

La proactivité des entreprises objet de notre recherche les a conduits à manager leur marque employeur digitalement. Elles mobilisent les médias sociaux pour communiquer sur l'ensemble des avantages dont bénéficient leurs employés actuels pour donner ainsi envie aux candidats potentiels de les rejoindre (Viot & Benraïss-Noailles, 2015). Les dirigeants des entreprises observées ont souligné l'importance des médias sociaux dans leur stratégie de communication, notamment dans la promotion de leur marque employeur.

« Avec la mise en place de la cellule Marque Employeur Digitale (MED) en 2016, la direction du groupe a élargi mon périmètre d'intervention concernant tout ce qui est lié à la marque employeur que ça soit les sites e-recrutement, la gestion des réseaux sociaux ou la veille e-réputation... » (Responsable marketing RH et médias sociaux – WH).

Le processus de management de la marque employeur dans les centres d'appels commence par la proposition de valeur et l'amélioration de l'image métier. La proposition de valeur représente un package qui peut inclure une rémunération équitable, un bon climat de travail, des avantages sociaux et économiques, dans le but de satisfaire les besoins de l'employé et lui garantir une bonne expérience collaborateur au sein de l'entreprise.

« Une marque employeur attractive c'est un climat de travail agréable, des locaux qui sont bien aménagés, des managers compréhensifs, tout d'abord c'est l'aspect humain qui fait la boîte et pas les personnes, tu peux avoir la meilleure des boîtes, mais si ton manager n'est pas bon ou si tu n'es pas à l'aise dans ton travail tu n'aimeras pas la boîte... » (Social media manager – IN).

Sur la base des conclusions des entretiens réalisés, les managers interrogés ont voulu assigner que leurs entreprises étaient un lieu de travail agréable avec une bonne atmosphère, de bonnes conditions de travail et de nombreuses opportunités d'évolution professionnelle. Cela va bien sûr de pair avec les déductions de notre cadre théorique. Quand ces entreprises souhaitent démontrer qu'elles sont un lieu où il fait bon travailler et ainsi promouvoir leur marque employeur, elles communiquent leurs valeurs et leur culture et tentent de diffuser le vécu quotidien de leurs collaborateurs durant le travail afin de créer une image cohérente entre leur marque employeur et la réalité vécue au sein de l'entreprise (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2009).

La deuxième étape du processus du management de la marque employeur est la fidélisation des employés, leur rétention est devenue une priorité absolue pour le top management des centres d'appels, de plus en plus de ces structures réalisent que le capital humain est désormais l'un des actifs incorporels les plus précieux qu'elles possèdent (Goujon-Belghit et al., 2015). L'engagement des employés est un objectif important pour la gestion de la marque employeur, les facteurs qui motivent l'engagement des employés doivent être pris en considération lors du développement de la proposition de valeur de l'employeur (Mosley, 2014). Donner du sens aux tâches effectuées par les employés peut rendre leur travail attrayant. Ainsi, l'épanouissement au travail, la formation, la reconnaissance et la motivation des collaborateurs conduiraient à l'implication organisationnelle.

« Une bonne marque employeur, c'est une marque qui réussit à être attractive pour ses collaborateurs en premier lieu avant de l'être pour ses clients, pour moi une marque ça part toujours de l'interne, peu importe son domaine d'activité, le plus important d'abord c'est de servir ses collaborateurs. Je le dis souvent, ce qui se vit à l'interne se voit à l'externe... » (Responsable communication – AS).

La fidélisation des employés au sein de l'entreprise repose sur l'absence des écarts de perception avant et après le recrutement. Autrement dit, avant d'intégrer l'entreprise les candidats potentiels conçoivent une certaine image concernant leur futur employeur grâce aux informations collectées principalement sur les réseaux sociaux numériques. L'adéquation de cette perception conçue par les futurs collaborateurs avec la réalité vécue au sein de l'entreprise facilite l'intégration de ces derniers et leur fidélisation.

L'étape finale de ce processus est l'attraction des candidats potentiels grâce à une campagne de marketing RH externe où les médias sociaux sont massivement utilisés. Les RSN permettent à l'entreprise d'être présentée comme un bon employeur à un public large et fortement segmenté,

et ce, à faible coût. Les fonctionnalités technologiques des RSN rendent cela possible grâce aux informations et aux caractéristiques des utilisateurs : âge, région, niveau d'éducation ... Ainsi, l'entreprise peut sélectionner des caractéristiques spécifiées en fonction de ces critères et cibler une catégorie segmentée de candidats potentiels.

« Alors déjà on est sur quatre réseaux sociaux, on est sur Facebook, LinkedIn, Instagram, et YouTube, les deux derniers je le mets à côté parce que c'est quand même à part, c'est des médias. Alors notre démarche c'est qu'on a deux messages entre Facebook et LinkedIn, sur Facebook on a un message fun, décalé, ludique... on se positionne dans une cible plus jeune et on vise plus le profil conseiller clientèle, donc on va beaucoup parler de notre vie en interne de l'entreprise, des événements qui peuvent être des challenges, des meetings, des petits déjeuners, des anniversaires, des célébrations... sur LinkedIn on adopte une autre ligne éditoriale, on publie toutes nos offres de métiers support et on a un message plus corporate sur LinkedIn que sur Facebook, c'est comme ça qu'on déploie notre marque employeur sur les réseaux sociaux, on reflète notre vie interne, on n'est pas dans le discours artificiel, on reflète ce que se passe vraiment dans nos sites » (Chef de projet communication digitale – PG).

Les responsables interrogés déploient la stratégie digitale de leur entreprise en termes de marketing RH à travers une présence numérique sur différents réseaux et médias sociaux. L'opérationnalisation de cette stratégie s'effectue selon des styles de communication propres au réseau social utilisé : une communication de masse sur Facebook, qui cible les jeunes chercheurs d'emploi qui ont le profil de téléconseillers, et une communication corporate et segmentée sur LinkedIn qui vise des profils du middle management. Le contenu de cette communication traite principalement des aspects liés à l'expérience collaborateur et aux conditions de travail au sein de l'entreprise.

Les RSN sont mobilisés pour attirer et communiquer avec les candidats potentiels tout au long du processus de recrutement, ils servent à partager le vécu quotidien des collaborateurs avec les candidats potentiels grâce à une diffusion directe et spontanée en images et vidéos, ces actions permettent de faire découvrir le climat du travail aux futurs employés de l'entreprise, tout en mettant en avant les avantages sociaux et financiers de cette dernière. Cela permet aux managers de la marque employeur de communiquer et diffuser des messages en ligne auprès d'un groupe spécifique de candidats potentiels qui répondent le plus aux besoins de l'entreprise en termes de recrutement. Dans ce sens, la proximité et l'écoute active des candidats potentiels font de l'entreprise un employeur attractif, grâce aux RSN les centres d'appels peuvent promouvoir leur notoriété en tant qu'employeur à travers la mise en valeur de leurs points forts tels que le style de management, l'engagement social et la satisfaction des besoins des collaborateurs, et ce, dans le but de se distinguer et devenir des acteurs sociaux responsables, des entreprises citoyennes et surtout des employeurs de choix.

« Lorsque nous disons que nous sommes le leader des centres de la relation client au Maroc, c'est que nous devons absolument, à travers nos actions du quotidien, prouver que nous sommes le numéro 1 au Maroc, à travers notre responsabilité sociale, notre charte de diversité, notre politique RH et notre management de proximité... après, on peut bien accepter des personnes insatisfaites, et c'est ce qui fait la force de notre marque employeur d'ailleurs, c'est écouter et être à l'écoute des personnes qui sont insatisfaites, qui critiquent, mais représentent uniquement une minorité, et c'est ce qui confirme que notre marque employeur a été attractive et a été bien à l'écoute des propositions d'amélioration » (Chargée marketing RH – WH).

2.3 ... à l'intégration des employés dans le management digital de la marque employeur

Selon Ababneh et al. (2019), les organisations qui investissent dans l'engagement des employés retireront des avantages significatifs en termes de productivité des employés, de réalisation des objectifs organisationnels, de satisfaction des clients et de rétention des talents. La fidélisation organisationnelle s'obtient grâce à la satisfaction des besoins des employés et la concrétisation des promesses contenues dans la marque employeur.

Les managers interrogés lors de cette étude affirment avoir participé à la promotion de la marque employeur de leur entreprise selon différentes manières. La recommandation de l'entreprise à son entourage et la participation à des activités sociales et philanthropiques initiées par l'entreprise sont les principales formes de promotion de la marque employeur par les collaborateurs.

« Quand je mets en place un site e-recrutement, la première population avec qui il faut communiquer avant que je le partage sur Facebook sont mes collaborateurs, je vais envoyer un beau mail à l'ensemble du personnel en leur disant "bonne nouvelle, aujourd'hui je vous annonce la création de notre nouveau site e-recrutement WH carrière, votre rôle à vous, c'est de partager au maximum cette information auprès de votre entourage, notre maître mot c'est likez et partagez", ma communication interne se base sur les employés promoteurs pour qu'ils soient mes ambassadeurs à l'externe, car c'est mille fois crédible qu'un représentant marketing ou un chargé de communication qui vont partager cela via Facebook ... les ambassadeurs sont les piliers de la réussite de la marque employeur, une entreprise qui n'a pas d'ambassadeurs internes, sa marque employeur n'est pas bonne et saine, elle a plus de lacunes que de points forts » (Responsable marketing RH et médias sociaux – WH).

L'usage des RSN pourrait favoriser également l'effet d'Inbound marketing (Megargel et al., 2018) pour la diffusion et la promotion de la marque employeur. Cette stratégie consiste à attirer les internautes vers le site Web et les pages officiels de l'entreprise et les accompagner dans un tunnel de communication pour transformer l'internaute en candidat potentiel, le candidat potentiel en employé, l'employé en ambassadeur de la marque employeur.

Dans ce sens, Schlager et al. (2011) préconisent que la marque employeur aurait un impact positif sur les employés et que ces derniers, une fois satisfaits, pourraient influencer l'expérience client et celle des candidats potentiels. Les initiatives des employés ambassadeurs peuvent engendrer un sentiment d'attachement à l'organisation chez les autres collaborateurs (Sahu et al., 2018) et participer à la diffusion d'une image positive de l'employeur auprès des candidats potentiels (Schlager et al., 2011). Cette déduction peut être appliquée au cas des collaborateurs du secteur de la relation client au Maroc, ces derniers peuvent améliorer l'attractivité de leur secteur d'activité et développer positivement son image métier. Les centres de la relation client qui pratiquent cette stratégie peuvent faire l'exception et devenir des employeurs de choix à travers la valorisation du métier du téléopérateur.

La guerre des talents (Beechler & Woodward, 2009; Elving et al., 2012; Kolesnicov, 2017; Michaels et al., 2001; Somaya & Williamson, 2008), visible dans plusieurs secteurs d'activité, incite de nombreuses organisations à soigner leur marque employeur dans l'enjeu d'être plus attractives et réduire leur taux de turnover en fidélisant les salariés les plus compétents (Charbonnier-Voirin et al., 2014). Ainsi, posséder une marque employeur attractive et crédible facilite le ciblage et l'attraction des profils adéquats au métier de gestion de la relation client, ce qui limite les « erreurs de casting » chez les centres d'appels. Le maintien d'une image positive de l'entreprise comme étant un employeur de choix pour être envisagé comme solution de lutte contre le turnover chez les centres de la relation client au Maroc.

« Tu dois savoir fidéliser les gens que tu as, parce que ce sont eux qui ont cette capacité de te propulser vers l'avant, si à chaque fois tu formes des collaborateurs, tu les insères dans la production, ils arquèrent de l'expérience, mais après tu n'arrives pas à les fidéliser, ils vont partir et ça va générer un coût pour refaire ce processus et les résultats ne seront pas bons, donc vaut mieux garder les ressources que nous avons comme effectif, les fidéliser, après quand on aura d'autres recrues ça sera pour évoluer vers d'autres objectifs et éviter le turnover et non pas pour remplacer ceux qui sont partis » (Chargé de recrutement – IN).

Le management digital de la marque employeur serait alors un processus d'amélioration continue, il ne s'arrête pas après l'atteinte d'un objectif donné, mais il s'agit d'une capitalisation des acquis, cela consiste à soigner la marque employeur afin de rendre la facette de l'entreprise plus attractive sur les plateformes digitales. Une marque employeur qui répond aux attentes et aux ambitions des collaborateurs en termes d'avantages sociaux et conditions de travail minimiserait les départs et instaurerait un esprit d'appartenance chez les collaborateurs. Une fois satisfaits, ces derniers deviendraient des ambassadeurs de leur propre marque employeur, ce qui constitue une preuve de crédibilité pour les candidats potentiels souhaitant rejoindre ladite entreprise. En s'accordant à Kapoor (2010), le management de la marque employeur peut faire face à la pénurie de la main-d'œuvre.

Les médias sociaux servent de baromètre pour évaluer la réputation numérique de l'entreprise et sonder les attentes des candidats potentiels. Ainsi, le soin et l'entretien de la marque employeur relèvent de la veille e-réputation (Fueyo, 2015). La prise de contact avec les internautes sur les réseaux sociaux numériques dans le cadre du community management permet aux responsables RH de mesurer le fondement des critiques et des objections afin de les traiter sur le web ou avertir le service concerné via le reporting pour remédier aux problèmes soulevés durant ces échanges en ligne. La veille e-réputation sur les RSN sert aussi à réaliser des benchmarks avec les concurrents afin de découvrir de nouvelles bonnes pratiques et surtout éviter celles mauvaises en profitant de l'expérience des rivaux dans le domaine, tout cela dans un but d'amélioration continue de la marque employeur. Les tâches précitées se réalisent grâce à un reporting contenant des informations collectées depuis les pages officielles de l'entreprise sur les RSN. Ce rapport est ensuite analysé afin d'obtenir des enseignements et des implications utiles au soin et à la promotion de la réputation l'entreprise en tant qu'employeur.

« On suit vraiment de tout près tout ce qui se dit sur nous, ça nous permet de savoir comment on est suivi, ce que les jeunes chercheurs d'emploi demandent ... on a des outils de veille pour voir ce qui se passe, pour suivre tous les événements au cas où il y a une crise de réputation ou un bad buzz. On est là, on est alerté, on ne laisse pas les choses exploser devant nous. On travaille également en partenariat avec une agence de relation publique qui nous permet de recevoir des rapports journaliers concernant toutes les sources qui citent notre boîte sur internet. On reçoit aussi les "best practices" des concurrents » (Social media manager – IN).

3 Discussion

Considérée comme un concept émergent, la marque employeur constitue désormais la facette principale du marketing RH et renvoie à l'ensemble des avantages communiqués par une organisation afin d'en faire un lieu de travail attractif et de référence (Charbonnier-Voirin et al., 2017). Dans cette optique, les entreprises ont investi différents outils pour promouvoir leur réputation en tant qu'employeurs auprès des candidats potentiels. En plus des outils traditionnellement utilisés (site Internet de l'entreprise, jobboards ou forums entreprises par exemple), un nombre croissant d'organisations mobilise les médias sociaux tels que LinkedIn,

Viadeo, Facebook ou Twitter dans leur politique d'attraction et de recrutement (Girard et al., 2011) et réfléchit à la création ou à la formalisation d'un réseau d'ambassadeurs (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). De ce fait, il semble qu'une marque employeur forte associée à une stratégie digitale bien réfléchie constitue une opportunité prometteuse pour acquérir et engager des talents au sein des organisations (Bondarouk et al., 2013; Girard et al., 2011; Kissel & Büttgen, 2015). Lessard (2015, p. 103) indique que « les entreprises ne peuvent plus ignorer la portée et l'importance des médias sociaux dans leur stratégie communicationnelle, notamment dans la diffusion de leur marque employeur ». Au travers de cette recherche, nous avons essayé de mieux cerner les pratiques du management de la marque employeur à l'ère du digital, notre ambition était donc de contribuer à la compréhension du processus de management de la marque employeur dans le contexte organisationnel marocain, plus particulièrement dans le segment de gestion de la relation client.

La marque employeur demeure un outil incontournable pour le développement du capital humain de toute entreprise, en particulier pour celles opérant dans le segment de gestion de la relation client étudiées ici. Ce secteur d'activité se caractérise par une forte volatilité de la main d'œuvre, attribuée généralement aux caractéristiques de la génération Y (Soulez & Guillot-Soulez, 2011) et à la nature du secteur d'activité lui-même. La possession d'une marque employeur crédible facilite l'acquisition des talents adéquats aux métiers des centres d'appels et les RSN pourraient jouer un rôle crucial dans sa diffusion auprès des candidats potentiels et des chercheurs d'emplois.

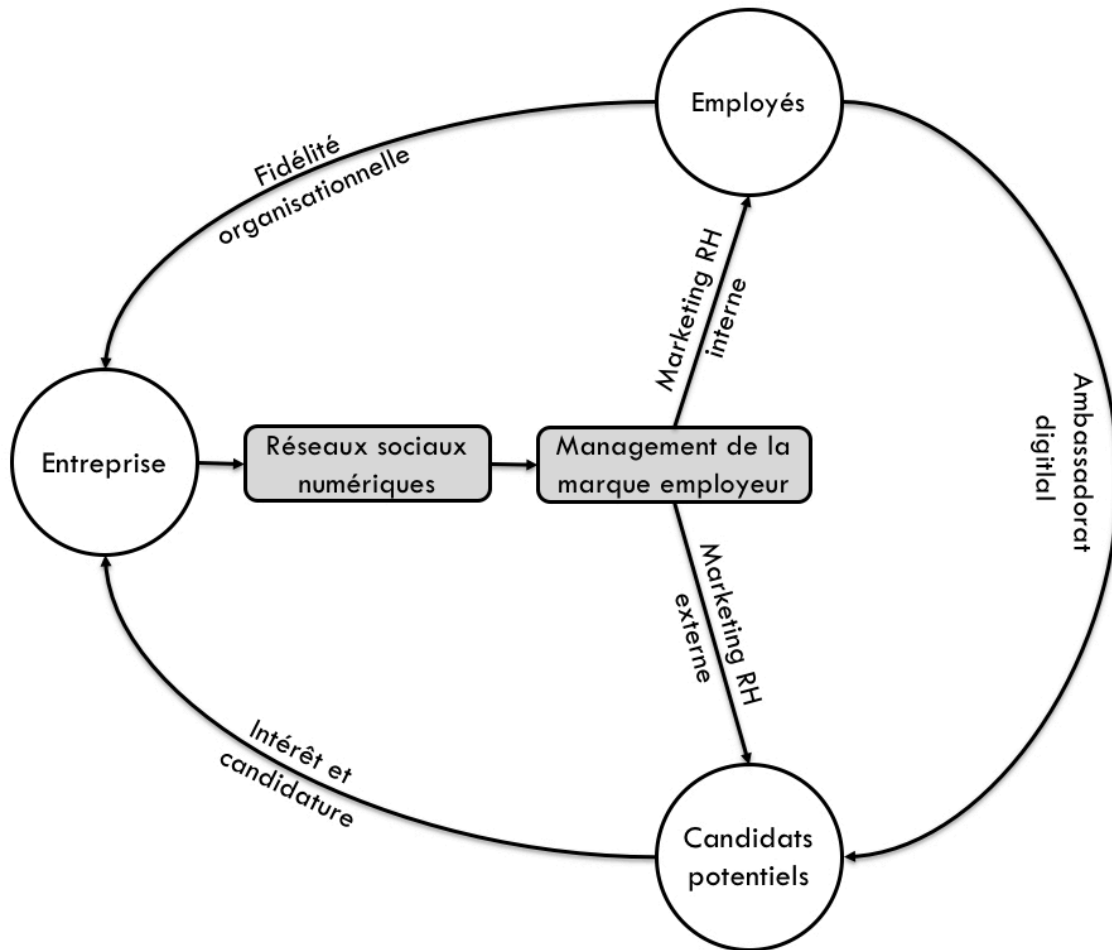
D'un autre côté, l'amélioration continue de la marque employeur et le respect des promesses prononcées par l'entreprise à l'égard des employés conduisent à la rétention et la fidélisation de ces derniers (Chaminade, 2010; Kapoor, 2010). L'engagement et la loyauté des employés se traduisent ensuite par l'expression d'une fierté d'appartenance. Ainsi, les collaborateurs tendent à s'identifier à leur entreprise en partageant leur quotidien au travail avec leur entourage sur les RSN (Helm, 2011; Van Zoonen et al., 2018). La diffusion de « l'expérience collaborateur » devient alors un moyen spontané pour la promotion de la marque employeur d'une entreprise. L'ambassadorat peut également prendre la forme de parrainage de nouvelles recrues, chose qui facilite l'embauche, l'intégration et la rétention de ces dernières (Kapoor, 2010).

La communication sur les différents aspects relatifs aux métiers des centres d'appels dans le cadre du management de la marque employeur pourrait constituer un remède efficace à la rotation excessive des employés. En effet, les avantages fonctionnels de la marque employeur englobent les conditions et le climat de travail, ainsi que la nature et les caractéristiques de l'activité professionnelle en question. Une communication objective et crédible à propos des aspects précités attirera les profils adéquats aux métiers de gestion de la relation client. Dans la même lignée, la promotion de la marque employeur des centres d'appels à travers de différents canaux et via les RSN en particulier participera au soin de l'image métier de ces structures.

Les avantages potentiels d'une stratégie digitale du management de la marque employeur ont été mentionnés par plusieurs auteurs (Bondarouk et al., 2013; Girard et al., 2011; Kissel & Büttgen, 2015; Wolf et al., 2015). La réduction des coûts de recrutement est l'avantage phare de l'usage de ces technologies digitales par la DRH, car le processus de recrutement devient plus court et plus flexible. En effet, les employeurs rentrent en contact direct avec les chercheurs d'emploi sans plus passer par des intermédiaires (agences de recrutement) ou faire de la publicité coûteuse parfois (agences de communication). En plus de rejoindre une large communauté d'internautes et d'interagir avec eux, les RSN permettent de mettre à l'avant-plan les employés, ce qui permet, au final, d'humaniser l'entreprise. Intégrer les RSN à la palette d'outils de sourcing RH optimisera également le processus de diffusion et de développement de la marque employeur.

La figure 1 met en perspective les premiers résultats issus de notre recherche exploratoire sur les centres d'appels.

Figure 1 : Proposition d'un schéma intégral du management digital de la marque employeur



Les avantages qu'offrent les RSN en termes de management de la marque employeur s'accompagnent de défis liés au manque de contrôle de ces nouveaux canaux de communication ce qui conduit parfois à la désinformation et au bad buzz. Un budget temps important doit donc être consacré à la veille digitale. Ceci requiert un certain niveau de dévouement et une disponibilité de la part des managers à longueur du temps afin ne pas laisser place aux crises de e-réputation. Ce contexte incite les entreprises à être présentes d'une façon permanente sur plusieurs plateformes digitales afin de gérer les communautés virtuelles, soigner leur identité et leur réputation en ligne continuellement. La veille digitale consistant à observer et évaluer des interactions sur les médias sociaux nécessite un suivi minutieux, de la proactivité et de la réactivité instantanée. Pour ce faire, un investissement financier initial est nécessaire pour s'outiller des technologies indispensables à la réalisation de ces tâches précitées.

L'ambassadorat de marque demeure un phénomène très récent dans le monde des affaires (Andersson & Ekman, 2009; Quaratino & Mazzei, 2018; Van Zoonen et al., 2018). Les expressions « vivre la marque », « champions de la marque » et « ambassadeurs de la marque » sont des termes utilisés dans la littérature pour faire référence aux employés très performants qui font « sortir la marque à la vie » par le biais de leur attachement à cette dernière (Wallace & De Chernatony, 2009). Les employés d'aujourd'hui jouent un plus grand rôle dans l'exécution des processus d'une marque employeur (Lissaneddine et al., 2018). Ainsi, un ambassadeur de marque employeur est perçu comme étant un témoin crédible du caractère distinctif et attractif

de son lieu de travail et peut, par effet de bouche-à-oreille, influencer l'opinion des candidats potentiels à travers notamment les RSN (Lissaneddine, 2019 ; Parry & Solidoro, 2013).

Gilani (2017) a énuméré les effets de la marque employeur sur les employés en indiquant que la satisfaction, l'implication et l'engagement de ces derniers peuvent les conduire à devenir spontanément des ambassadeurs de leur employeur. Quant à Arriscado et al. (2019), ils stipulent qu'après la formulation d'une stratégie marque employeur, il est nécessaire de développer une panoplie de pratiques et d'outils qui permettent la transformation des employés en véritables ambassadeurs de marque employeur. La création de ces ambassadeurs émerge du marketing interne, et ce, grâce à la formation, la motivation via des bonifications financières et des plans de développement de carrière ainsi qu'à travers la compatibilité des valeurs de l'employé avec celles de son entreprise (Näppä et al., 2014). Les efforts des professionnels RH dans ce sens peuvent amener les employés à jouer un rôle substantiel comme ambassadeurs auprès des candidats potentiels (Guillot-Soulez et al., 2018).

Gehrels et al. (2016) indiquent que les organisations peuvent mobiliser leurs employés comme des « ambassadeurs » dans le cadre d'une stratégie de marque employeur. Les mêmes auteurs stipulent que lorsque les employés affichent de la reconnaissance envers leur employeur sur les RSN, ils contribuent à former une marque employeur positive de l'entreprise, cette dernière est désormais perçue comme étant un lieu de travail idéal et voit son bassin de candidats potentiels s'élargir. Lorsqu'une stratégie d'ambassadorat de marque employeur est mise en place, cela présente un certain nombre d'avantages potentiels pour l'entreprise, selon Gehrels et al. (2016) cette stratégie : (i) elle contribue au recrutement et à la rétention des meilleurs talents pour l'entreprise, ce qui se traduit par un meilleur service et une meilleure productivité, (ii) elle crée une crédibilité substantielle pour l'entreprise, (iii) elle diminue les difficultés et les coûts de recrutement, (iv) elle augmente le nombre de candidats appropriés, (v) elle améliore la réputation de l'entreprise.

Avec l'avènement du digital, chaque collaborateur diffuse du contenu : il peut donner son avis, commenter, interagir à propos de son entreprise, et ce, sans approbation préalable de cette dernière (Chaintreuil, 2015). Chacun participe ainsi au façonnement de l'image que renvoie l'entreprise en termes de marque employeur. Les échanges avec les collaborateurs actuels et potentiels deviennent donc plus rapides, plus fréquents et surtout plus transparents. Ainsi, on s'assure de la cohérence entre l'offre marque employeur et la réalité vécue dans l'entreprise, ce qui amène au renforcement du réseau de propagation crédible composé des collaborateurs-ambassadeurs, qui créent une communication plus directe et moins institutionnelle. Chaintreuil (2015) indique qu'à l'ère du digital, les enjeux liés à la marque employeur évoluent. En effet, les RSN incarnent aujourd'hui une opportunité formidable pour construire une image de marque employeur. La fonction Ressources Humaines joue un rôle majeur dans ce changement, car sa mission est d'impliquer les collaborateurs dans une stratégie globale d'ambassadorat de marque employeur et de faire en sorte qu'ils deviennent de réels ambassadeurs de l'entreprise. Le bouche-à-oreille électronique et les traces numériques générées par les employés sur le Web social sont capitaux dans les politiques communicationnelles des entreprises (Fueyo, 2015). Plus précisément, l'usage de la voix digitale des collaborateurs est crucial dans la stratégie d'ambassadorat de marque. Graham et Cascio (2018) ont étudié l'impact de la marque employeur sur la réputation organisationnelle de l'entreprise en mettant l'accent sur le rôle des employés en tant qu'ambassadeurs de la marque employeur de leur propre entreprise. Les mêmes auteurs ont indiqué que les médias sociaux sont utilisés par les employés comme canaux de diffusion d'un bouche-à-oreille positif concernant leur employeur. Ainsi, les employés ambassadeurs ont tendance à exprimer leur satisfaction, leur loyauté et leur fierté d'appartenance sur les RSN.

Conclusion

Cette étude avait pour enjeu principal la production d'une meilleure compréhension de ce que peut apporter le management de la marque employeur via les RSN aux entreprises en termes d'attractivité et de fidélité organisationnelles. Comme tout travail de recherche, cette étude comporte un certain nombre de limites, notamment au niveau du terrain de la recherche qui est restreint et se compose uniquement de quatre entreprises. Un échantillon aussi petit que celui-ci ne décrit pas assez suffisamment les pratiques du management digital de la marque employeur des entreprises, ce qui signifie que les résultats ne peuvent pas être généralisables.

À la lumière des limites et des différents apports de ce travail de recherche, plusieurs axes d'approfondissement ou de prolongement peuvent être envisagés. Cette recherche constitue un point de départ pour des études futures, car elle est l'une des premières à s'intéresser à la question du management de la marque employeur via les RSN. Il est recommandé pour les recherches futures d'affiner le cadrage théorique qui nourrit l'objet de recherche actuel et ainsi enrichir la littérature avec de nouvelles propositions théoriques et conceptuelles.

Une première perspective consisterait à réaliser une étude avec un échantillon beaucoup plus large constitué d'entreprises issues de différents secteurs d'activité qui se caractérisent par une présence numérique sur les médias sociaux. Cela nous permettrait de comprendre d'une manière globale l'ampleur de l'utilisation et la mobilisation des RSN pour des fins de management de la marque employeur.

Certes les personnes interrogées au niveau de notre étude représentent des entreprises de taille connaissant des problématiques d'attraction et de fidélisation à cause de l'image métier de leur secteur d'activité. Toutefois, cet objet de recherche mérite d'être développé et approfondi auprès d'autres parties prenantes du processus de management de la marque employeur, à savoir les candidats potentiels. Il serait en particulier intéressant de comprendre comment les ces derniers perçoivent les organisations qui cherchent à les séduire, ainsi que les facteurs et les aspects déterminants qui rendent une marque employeur attractive pour les chercheurs d'emploi. Une autre piste d'étude intéressante consisterait à se concentrer davantage sur les collaborateurs des entreprises, étant donné qu'ils constituent les intermédiaires entre les managers et les candidats potentiels. L'objectif serait de conduire une enquête approfondie auprès de ce public.

Les résultats de cette recherche soulèvent la nécessité de mener d'autres études dans d'autres secteurs d'activité qui connaissent les mêmes tendances en matière de management et d'attractivité des ressources humaines. Des futures recherches au niveau d'autres secteurs d'activité comme le secteur bancaire par exemple peuvent confirmer ou non les résultats et les conclusions de notre recherche.

Bibliographie

- Ababneh, M. A. O., LeFevre, M., & Bentley, T. 2019. Employee engagement: development of a new measure. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(2): 105–134.
- Andersson, M., & Ekman, P. 2009. Ambassador networks and place branding. (A. Kalandies, Ed.) *Journal of Place Management and Development*, 2(1): 41–51.
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. 2012. Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Review*, 20(1): 53–69.
- Arriscado P., Quesado H., Sousa B. 2019. Employer Branding in the Digital Era Attracting and Retaining Millennials Using Digital Media. In: Túñez-López M., Martínez-Fernández VA., López-García X., Rúas-Araújo X., Campos-Freire F. (eds), *Communication: Innovation & Quality*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5): 501–517.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. 2009. The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3): 273–285.
- Benraïss-Noailles, L., Lhajji, D., Benraïss, A., & Benraïss, B. 2016. Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs. *Question(s) de Management*, 15(4): 71–80.
- Bondarouk, T., Ruël, H., Axinia, E., & Arama, R. 2013. *What Is the Future of Employer Branding Through Social Media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics*: 23–57.
- Brymer, R. A., Molloy, J. C., & Gilbert, B. A. 2014. Human Capital Pipelines. *Journal of Management*, 40(2), 483–508.
- Buscatto, M. 2002. Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie Du Travail*, 44: 99–117.
- Carpentier, M., Van Hoye, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. 2017. Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness. *Journal of Advanced Nursing*, 73(11), 2696–2708.
- Carpentier, M., Van Hoye, G., & Weng, Q. 2019. Social media recruitment: Communication characteristics and sought gratifications. *Frontiers in Psychology*.
- Chaintreuil J. N. 2015. *RH & Digital : Regards collectifs de RH sur la transformation digitale*. Les Editions Diatino. Paris.
- Chaminade, B. 2010. *Attirer et fidéliser les bonnes compétences: Créer votre marque employeur* (AFNOR). La Plaine Saint-Denis.
- 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(3): 3–17.
- 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*, 41(246): 63–82.
- Edwards, M. R. 2009. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1): 5–23.
- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. 2019. Employer branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3): 519–541.
- Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J.-W. 2012. The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5): 355–373.
- El Zoghbi, E., & Aoun, K. 2016. Employer Branding and Social Media Strategies. In F. Ricciardi & A. Harfouche (Eds.), *Information and Communication Technologies in Organizations and Society Past, Present and Future Issues* (pp. 277–283). Springer International Publishing Switzerland.
- Fueyo, C. 2015. *E-réputation corporate : influence de la voix digitale des employés via l'e-contenu de*

- leur « Profil » sur les réseaux sociaux professionnels ; application au secteur automobile. Université Toulouse 1 Capitole.
- Gehrels, S., Wiene, N., & Mendes, J. 2016. Comparing hotels' employer brand effectiveness through social media and websites. *Research in Hospitality Management*, 6(2): 163–170.
- Gilani, H., & Cunningham, L. 2017. Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2): 239–256.
- Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. 2011. L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement. *16ème congrès de l'AIM*. Saint Denis, Ile de la Réunion.
- Goujon-Belghit, A., Gilson, A., & Bourgain, M. 2015. Repenser les liens entre la gestion du capital humain et la marque employeur perçue en contexte de mutation organisationnelle. *Gestion et Management Public*, 3(1): 53–71.
- Graham, B. Z., & Cascio, W. F. 2018. The employer-branding journey : its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(4): 363–379.
- Guillot-Soulez, C., St-Onge, S., Soulez, S., & Merkouche, W. 2018. L'identité coopérative comme élément distinctif de la marque employeur : une étude comparative France/Québec dans le secteur financier. *29ème Congrès de l'AGRH*, Lyon, France.
- Ha, N. M., & Luan, N. V. 2018. The effect of employers' attraction and social media on job application attention of senior students at pharmaceutical universities in Vietnam. *International Journal of Business and Society*. 19(2): 473–491.
- Helm, S. 2011. Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7): 657–663.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1): 59–68.
- Kapoor, V. 2010. Employer Branding : A Study of Its Relevance in India. *IUP Journal Of Brand Management*, 7(1/2): 51–75.
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Bharthi, M. N. 2020. Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12(1): 93–111.
- Kissel, P., & Büttgen, M. 2015. Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9): 755–777.
- Kluemper, D. H., Mitra, A., & Wang, S. 2016. *Social Media use in HRM*: 153–207.
- Kolesnicov, I. 2017. *Winning the War for Talent : A study on employer branding from a corporate communication perspective*. Aarhus University.
- Lessard, S. 2015. Communiquer la marque employeur sur les médias sociaux. *Gestion*, 40(1): 100–103.
- Lissaneddine, Z. 2019. *Management de la marque employeur via les réseaux sociaux numériques : Cas des centres de la relation client au Maroc*. Université Cadi Ayyad – Marrakech.
- Lissaneddine, Z., Chaouki, F., & Rodhain, F. 2018. L'usage des réseaux sociaux numériques dans le management de la marque employeur : Cas des centres de la relation client au Maroc. *29ème congrès de l'AGRH*. Lyon.
- Makkaoui, M. 2012. *GRH et Organisation du travail dans les centres d'appels délocalisés au Maroc*. Université de Liège.
- McFarland, L. A., & Ployhart, R. E. 2015. Social media: A contextual framework to guide research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 100(6): 1653–1677.
- Megargel, A., Shankaraman, V., & Reddy, S. K. 2018. Real-Time Inbound Marketing: A Use Case for Digital Banking. In *Handbook of Blockchain, Digital Finance, and Inclusion*, 311–328.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. 2001. *The war for talent*. (H. B. S. Press, Ed.). Boston, Massachusetts: McKinsey & Company, Inc.
- Mičík, M., & Mičudová, K. 2018. Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3) : 171–189.
- Mosley, R. 2014. *Employer brand management : Practical lessons from the world's leading employers*. Cornwall: Wiley.
- Näppä, A., Farshid, M., & Foster, T. 2014. Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 19(2): 132–145.
- Otken, A. B., & Okan, E. Y. 2016. The Role of Social Media in Employer Branding. In Bilgin M. & D.

- H (Eds.), *Entrepreneurship, Business and Economics*, 13(1): 245–260.
- Parry, E., & Solidoro, A. 2013. Social Media as a Mechanism for Engagement. In Bondarouk, T. & Olivás-Luján M. R. (Eds), *Social Media in Human Resources Management*, 121–141.
- Quarantino, L., & Mazzei, A. 2018. Managerial strategies to promote employee brand consistent behavior. *EuroMed Journal of Business*, 13(2): 185–200.
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. 2018. Transformational leadership and turnover. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1): 82–99.
- 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*, 25(7): 497–508.
- Sharma, S., & Verma, H. V. 2018. Social Media Marketing: Evolution and Change. In Heggde, G., & Shainesh G. (Eds.), *Social Media Marketing* 19–36.
- Somaya, D., & Williamson, I. O. 2008. Rethinking the 'War for Talent'. *MIT Sloan Management Review*, 49(4): 29–34.
- Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. 2011. Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y. *Recherche et Applications en Marketing* 26(1): 39–57.
- Tanwar, K., & Kumar, A. 2019. Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3): 799–823.
- Turban, D. B., & Cable, D. M. 2003. Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6): 733–751.
- Van Zoonen, W., Bartels, J., Van Prooijen, A.-M., & Schouten, A. P. 2018. Explaining online ambassadorship behaviors on Facebook and LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 87: 354–362.
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. 2014. Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management International*, 18(3): 60–81.
- Wolf, M., Sims, J., & Yang, H. 2015. Look Who's Co-creating: Employer Branding on Social Media. *ECIS 2015 Proceedings*, Paper 205.