



AGRH 2020 : 31ème congrès de l'AGRH à Tours du 3 au 5 mars 2021  
Vers une approche inclusive de la GRH ?



## **Transformation numérique de la fonction RH : Analyse théorique de la digitalisation du management de la marque employeur**

Zakaria LISSANEDDINE

*Université Moulay Ismail, Meknès – Maroc*

za.lissaneddine@umi.ac.ma

Ouiame LAAROUSSI

*Université Paris Dauphine – France*

ouiame18@hotmail.com

### **Résumé :**

L'avènement du web 2.0 a impacté les pratiques de management au sein des organisations, désormais aucune entreprise ne peut ignorer les bienfaits des nouvelles technologies digitales. L'usage de ces technologies par les entreprises ne s'est pas fait par sérendipité, mais plutôt pour répondre aux besoins croissants en matière de communication avec les parties prenantes de l'organisation. Dans ce sens, les départements de ressources humaines (RH) mobilisent les réseaux sociaux numériques (RSN) pour faire face à des problématiques sérieuses comme la pénurie des talents ou la rotation excessive du personnel. Ainsi, ces canaux de communication peuvent être utilisés dans des optiques de sourcing, de veille digitale et de promotion de la marque employeur. Ce papier a pour objectif d'exposer un angle particulier de la revue de littérature qui s'intéresse à la digitalisation de la fonction RH en général et de mettre la lumière en particulier sur les avantages significatifs que peuvent apporter les RSN à toute entreprise désireuse de mettre en œuvre une stratégie digitale de sa marque employeur.

**Mots Clés :** fonction RH, marque employeur, transformation digitale, réseaux sociaux numériques.

## Introduction

Dans un monde caractérisé par un changement perpétuel, les entreprises ne cessent de subir les conséquences des turbulences environnementales. La digitalisation représente l'un des défis incontournables dont les entreprises doivent faire face pour se développer. Celles-ci sont ainsi amenées à être proactives afin de saisir les opportunités potentielles de ce nouveau contexte digital, tout en misant sur le changement organisationnel et la transformation numérique comme chevaux de bataille. De nouvelles équations managériales ont donc vu le jour et ont marqué la structure organisationnelle de l'entreprise, notamment au niveau de la fonction RH. L'entreprise doit désormais faire face à un paradoxe, qui est celui de séduire et fidéliser des employés de plus en plus volatiles, satisfaire les besoins d'une clientèle plus exigeante, maintenir et honorer ses engagements envers les autres parties prenantes (Fournisseurs, État, Organisations non gouvernementales...).

Nous supposons généralement que les informations sur les employeurs proviennent soit de sources d'informations formelles contrôlées par l'organisation (sites Web d'entreprise, offres d'emploi, forums et salons professionnels), soit de sources informelles telles que l'entourage (amis et famille) ou des conseillers en carrière. Dans ce contexte, Internet et ses technologies digitales, notamment les réseaux sociaux numériques (RSN), ont permis aux organisations de gérer et de développer quotidiennement leurs différentes activités. Ainsi, à l'ère du digital où les collaborateurs issus de la génération Y<sup>1</sup> envahissent les marchés de l'emploi (Dalmas & Lima, 2016; Jeannerod-Dumouchel, 2016), les RSN s'avèrent incontournables afin d'aboutir à des résultats significatifs en termes de marketing RH (Bissola & Imperatori, 2013; Kaplan & Haenlein, 2011). Les annonces d'emploi sont désormais publiées sur Facebook et Twitter, les compagnes de recrutement et le sourcing se font avec des chasseurs de têtes sur LinkedIn et Viadeo.

Le déploiement d'une stratégie de marketing RH sur les RSN offre aux entreprises de nombreuses perspectives notamment en termes de promotion de leur marque employeur (Bondarouk et al., 2013). Avec les médias sociaux, les talents potentiels et les employés actuels consomment et réagissent désormais aux informations des employeurs de différentes manières. D'autre part, la présence de contenu généré par les utilisateurs sur ces plateformes signifie que les demandeurs d'emploi peuvent désormais accéder librement aux informations sur les employeurs avant et pendant le processus de recrutement et de sélection. De même, la marque employeur est désormais soumise à des niveaux de contrôle plus élevés étant donné plus la grande transparence répartie en ligne par des tierces parties concernant les employeurs. L'essor des plateformes de médias sociaux a rendu l'information de bouche à oreille considérablement plus accessible aux candidats potentiels. Ces sources d'information influencent de plus en plus la marque employeur, car elles peuvent être considérées par les candidats potentiels comme comme des signaux fiables qui facilitent l'appréciation des futurs employeurs et l'interprétation des données qui les concernent.

L'objectif de ce papier est d'exposer une partie de la littérature qui s'intéresse à la transformation numérique de la fonction RH en général tout en s'intéressant au management de la marque employeur afin de savoir dans quelle mesure les RSN ont participé à la digitalisation de cette dimension RH.

---

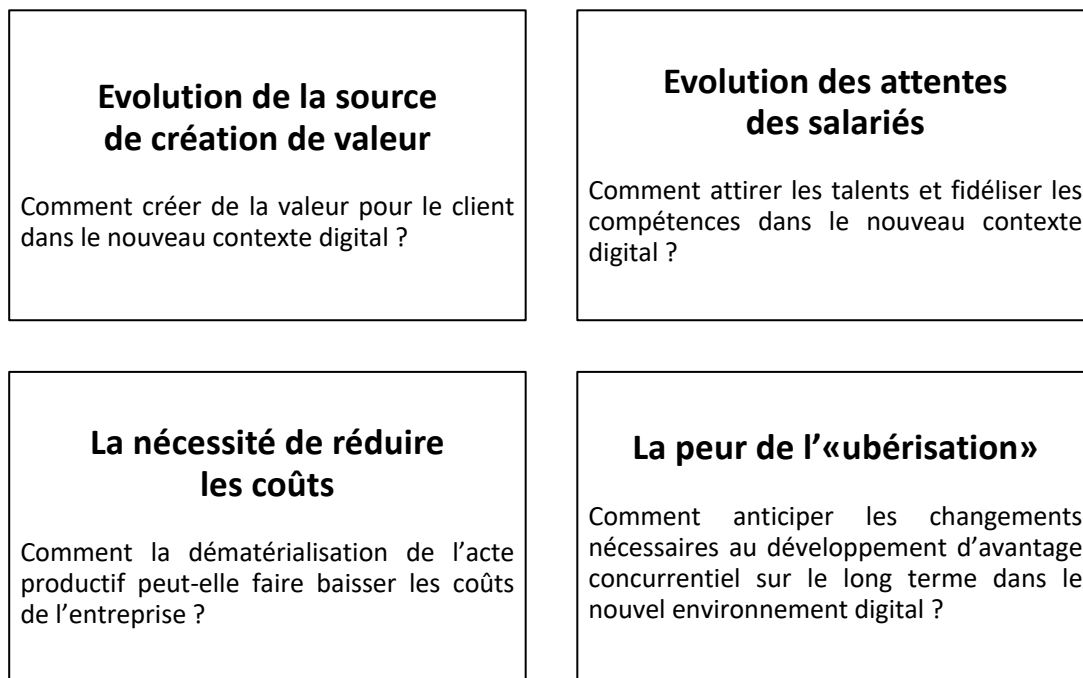
<sup>1</sup> La génération Y regroupe l'ensemble des personnes nées entre le début des années 80 et la fin des années 90 (Wikipedia).

# 1. Vers de nouvelles équations managériales

## 1.1 La digitalisation des entreprises

L'innovation et le digital constituent un vecteur crucial de la croissance de l'économie. Il y a à peu près quarante ans, la bureautique et les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) ont envahi les entreprises (Povéda, 2015). Cette mutation a favorisé le passage de la société industrielle à la société de services, une nouveauté qui a incité les entreprises à revoir leurs structures organisationnelles, modes de collaboration et leur business model afin de s'adapter à cette transformation numérique. Le changement rapide de l'économie a également redéfini le concept du métier au sein des entreprises. En effet, avec l'avènement d'Internet et des technologies digitales, quelques professions ont été radiées du vocabulaire organisationnel à cause des systèmes automatisés, d'autre part l'émergence des secteurs d'activité basés sur les technologies d'information a créé de nouvelles perspectives d'emploi et de nouveaux métiers. Au niveau de la figure 1, Dudezert (2018) souligne que la transformation digitale renvoie à la virtualisation d'une variété de pratiques de gestion au sein de l'entreprise et à la généralisation de l'usage du matériel digital (Smartphones, tablettes et écrans tactiles) dans le quotidien des salariés.

**Figure 1 : Les facteurs de la transformation digitale des entreprises**



*(Dudezert, 2018, p. 59)*

Les nouvelles technologies d'information et de communication offrent des opportunités considérables aux entreprises en termes d'efficacité, de réduction de coûts et d'interactions avec les parties prenantes. Dudezert (2018) s'est penchée sur l'analyse des facteurs qui se cachent derrière l'adoption et la mise en place de la transformation digitale au sein des entreprises, elle a ainsi déduit quatre raisons principales conduisant à la transformation numérique :

- La volonté de faire évoluer les sources de création de valeur et de développer le savoir-faire afin de répondre aux besoins croissants des clients tout en profitant du nouveau contexte digital.
- La nouvelle vague des employés est issue des générations Y et Z<sup>2</sup>. Ces deux générations se caractérisent par la créativité au travail et l'addiction à la technologie. Afin de séduire les meilleurs talents et retenir les employés à haut potentiel, les entreprises sont donc amenées à aménager des espaces plus adaptés au profil de ces nouveaux collaborateurs, d'adopter un style de management agile fournissant un feedback permanent aux employés et de s'organiser selon une structure moins hiérarchisée et plus horizontale.
- Le besoin impérieux de diminuer les coûts d'exploitation afin de rester compétitif. Malgré le budget que nécessite la mise en œuvre de leur transformation digitale, les entreprises sont conscientes que cet investissement éliminera un nombre important de procédures administratives et bureaucratiques trop coûteuses.
- La vague d'ubérisation qui a touché plusieurs secteurs d'activité amène les entreprises à repenser leur futur et à revoir la façon avec laquelle elles créeront de la valeur ajoutée dans un environnement digitalisé et de plus en plus concurrentiel.

La technologie digitale est un outil puissant qui peut être utilisé en interne de l'entreprise pour améliorer les performances, réduire les coûts et faciliter les tâches du travail. Il est également utilisé en externe pour interagir et communiquer avec les parties prenantes de l'entreprise. Le défi consiste à comprendre quelles technologies sont les plus appropriées pour chaque type d'organisation et ses objectifs en matière de transformation digitale afin de pouvoir identifier la technologie appropriée.

### ***1.2 Vers une entreprise 3.0***

Avec l'avènement des technologies du Web, la jeune génération d'utilisateurs d'Internet réécrit les règles de l'interaction sociale et la façon dont les affaires sont menées. En utilisant de nouvelles technologies et des outils du Web tels que les wikis, les blogs et les médias sociaux, de nouvelles méthodes ingénieuses d'interaction sociale sont en train d'être créées au sein des organisations (Zyl, 2009).

Au cours des dernières années, les technologies sociales ont contribué à changer les modes de travail et de communication au sein des organisations (Alberghini, Cricelli et Grimaldi, 2014). Peu de temps après leur première apparition, les médias sociaux ont attiré l'attention des entreprises, des communautés et des individus grâce à leur capacité à faciliter la collaboration des communautés virtuelles et à fournir un environnement productif pour le partage et l'interaction mutuels (Cheung & Thadani, 2010; Kaplan & Haenlein, 2010). La mise en œuvre de l'Entreprise 2.0, qui est l'application des technologies sociales au sein des entreprises, a permis aux individus de devenir des acteurs centraux de leurs organisations en raison du rôle crucial qu'ils jouent dans l'implémentation du « *Knowledge Management* » (Alberghini, Cricelli et Grimaldi, 2013). L'utilisation de l'entreprise 2.0 s'est révélée capable d'améliorer la gestion des actifs basés sur la connaissance et de faciliter les flux cognitifs des processus organisationnels (Marra, Ho et Edwards, 2012).

Les organisations peuvent tirer des avantages considérables de l'utilisation des technologies sociales en renforçant la capacité d'intégration des connaissances développées dans différents contextes. Dans la même perspective, il a été prouvé que ce type d'interaction sociale peut soutenir la créativité, l'innovation et le développement de nouveaux produits (Calabrese et al., 2013). De plus, les technologies sociales jouent un rôle important dans le maintien des

---

<sup>2</sup> La génération Z est la génération qui succède à la génération Y. Elle regroupe les personnes nées à partir de 1997 (Wikipedia).

processus qui intéressent les parties prenantes externes (Mangold & Faulds, 2009). Un nombre croissant d'entreprises utilisent les technologies sociales pour améliorer l'interaction avec lesdites parties prenantes afin d'accroître leurs valeurs commerciales : amélioration de la satisfaction des clients et des fournisseurs, augmentation des ventes et des revenus, soutien des initiatives marketing, etc. (Kietzmann et al. 2011; Van Sinderen & Almeida, 2011).

Le concept de l'Entreprise 2.0 est l'affirmation du fait que l'usage des médias sociaux au travail par les employés est devenu une réalité. Ce scénario est celui où les organisations sont animées par une génération connectée, où la technologie est devenue nécessaire afin de garantir la collaboration entre des employés géographiquement dispersés, souvent dans d'autres pays, travaillant à domicile ou se rendant rarement dans les sièges sociaux. Ces organisations tentent alors de reprendre le contrôle de la situation en s'appuyant sur les technologies du Web 2.0, en encourageant l'usage de ces technologies et en facilitant la vie des employés.

McAfee (2006, p. 23) définit l'entreprise 2.0 comme « *l'utilisation de plateformes émergentes de logiciels sociaux au sein de l'entreprise et dans ses opérations avec ses partenaires ou ses clients* ». L'auteur utilise le terme « *logiciel social* » pour décrire comment « *les gens se rencontrent, se connectent et collaborent par le biais d'une communication assistée par ordinateur et forment des communautés en ligne* ». Les plateformes sont définies comme « *des environnements numériques dans lesquels les contributions et les interactions sont largement visibles et persistantes dans le temps* ». Leur émergence signifie qu'il s'agit d'un logiciel de forme libre (dans le sens où les gens peuvent choisir de l'utiliser ou non) acceptant différentes formes de données.

D'après le même auteur, à qui on attribue généralement le terme « *Entreprise 2.0* », cette voie est probablement la plus prometteuse pour les entreprises qui recherchent les avantages du Web 2.0 et qui souhaitent minimiser ses inconvénients. Cette famille de technologies Web puissantes offre aux organisations plusieurs opportunités (Martin, Reddington et Kneafsey, 2009) à savoir :

- Renforcer la collaboration entre les employés, les clients, les fournisseurs et les partenaires sous de nouvelles formes.
- Donner aux clients, aux partenaires commerciaux et aux employés une variété de voies authentiques de communication afin de s'exprimer sur des questions qui les concernent.
- Faciliter aux organisations, employés et employés potentiels à se connaître et à partager leurs connaissances et leurs expériences.

Toutes ces perspectives technologiques qu'offrent les médias sociaux à l'entreprise illustrent le passage d'une économie des collaborateurs à une économie de collaboration, cette transition est désormais appelée l'Entreprise 2.0, Balagué et Fayon (2016) décrivent plusieurs changements qui vont toucher l'entreprise et poussent l'analyse plus loin en proposant le concept « *entreprise 3.0* » comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1 : Comparaison entre les trois générations d'entreprises**

<b>Entreprise 1.0</b>	<b>Entreprise 2.0</b>	<b>Entreprise 3.0</b>
Organisation hiérarchique	Organisation horizontale	Organisation horizontale et élargie avec le « <i>crowdsourcing</i> »
Cloisonnement	Participation	Participation avec développement de toutes les formes possibles de télétravail
Procédures complexes et rigides	Procédures simples et flexibles	Procédures simples, intelligemment améliorables et flexibles
Relation hiérarchique	Relation entre tous	Relation entre tous et à tout moment grâce aux outils nomades connectés
Information gardée	Information partagée	Information partagée et qualifiée selon sa signification (Web sémantique)
Outils du Web 1.0 : mail, site institutionnel ...	Outils de types réseaux d'entreprise	Réseaux sociaux d'entreprise et univers virtuels 3D
Formations classiques en présentiel	e-learning	e-learning à la demande sur des points précis grâce à la qualification des données

(Balagué et Fayon, 2016, p. 214)

Les mutations précitées entraîneront des modifications profondes au sein des entreprises, ces dernières seront amenées à s'adapter de nouveau à la vague 3.0 sur le plan culturel et organisationnel afin de ne pas rater le virage du développement, répondre aux exigences de l'environnement et rester compétitives.

## **2. La transformation de la fonction RH**

Ces mutations croissantes et ces changements perpétuels de l'environnement de l'entreprise ont favorisé le passage de la fonction RH du volet de support au volet stratégique et ont changé les enjeux dans l'organisation. Ce contexte a attribué au capital humain une position cruciale au sein de l'entreprise et a engendré la transformation de la fonction RH. Cette dernière est désormais perçue comme un véritable « *Business Partner* » et est sollicitée à jouer un rôle plus stratégique (Asli & Baakil, 2011). La transformation digitale de la fonction RH a élargi son champ d'intervention et sa vocation au sein de l'entreprise. À travers leur étude qui vise à identifier les nouvelles pratiques RH associées à la digitalisation, Audrin et Davoine (2017) évoquent de nouvelles tâches pour la fonction RH, à savoir le management de la marque employeur (Pezet, Poujol et Pignault, 2013), le management des talents (Dejoux & Thévenet, 2015), la gestion des compétences 2.0, la réglementation et le diagnostic des impacts de la digitalisation (Dudezert, 2018).

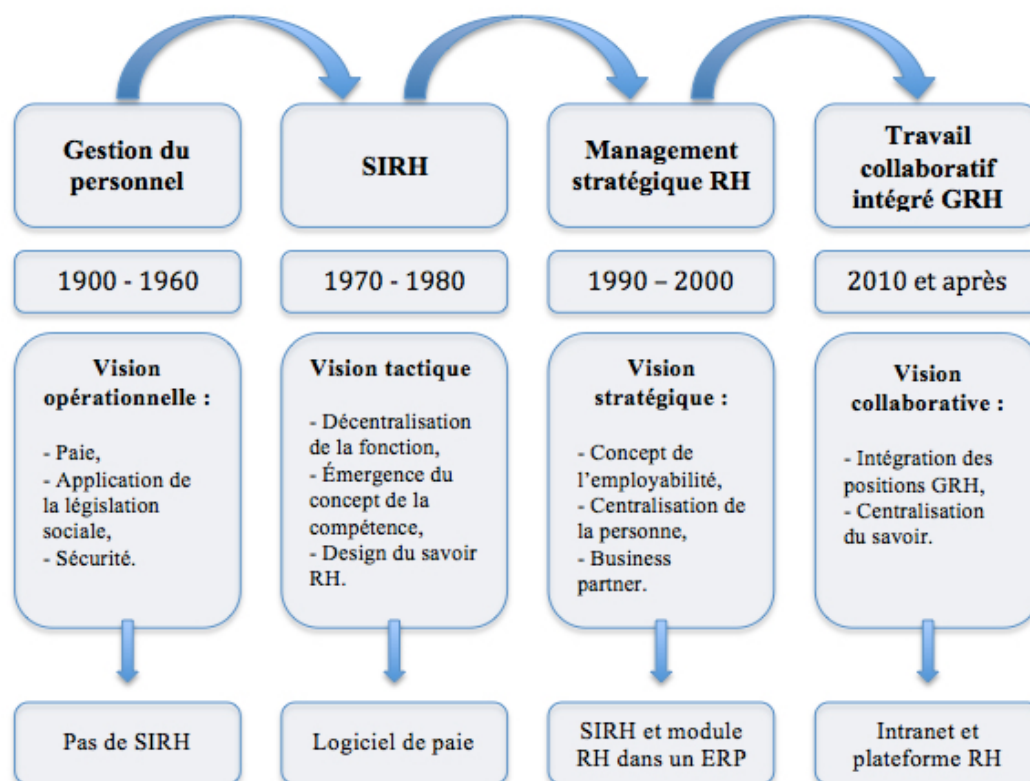
Qu'il s'agisse d'attirer les talents, de fidéliser une main-d'œuvre flexible ou de fournir aux employés des outils pour faciliter leur travail, les équipes RH peuvent profiter de la transformation digitale pour aider leurs entreprises à maintenir la rentabilité et le leadership sur

le marché (Amladi, 2017). Afin d'atteindre cet objectif, Withers, Williamson et Reddington (2010a) ont identifié six thèmes où la fonction RH peut apporter une valeur ajoutée. Cet agenda d'actions peut se présenter comme suit :

- Être au cœur du développement organisationnel.
- Créer des environnements de travail à haute performance.
- Concevoir de nouvelles architectures organisationnelles.
- Assimiler la main-d'œuvre et ses coûts.
- Utiliser la technologie pour faire progresser le partage des connaissances et l'innovation.
- Construire une marque employeur convaincante.

La figure 2 illustre l'évolution de la fonction RH dans le temps, d'après Chammaa (2016) cette évolution s'est opérée en quatre phases principales. D'un autre côté Withers, Williamson et Reddington (2010b) stipulent que l'avenir de la fonction RH dans l'organisation est incertain. D'une part, si les tendances actuelles se poursuivent, il pourrait s'agir en grande partie d'une fonction administrative qui gère un système de RH axé sur les technologies de l'information et de fournisseurs qui effectuent la majeure partie du travail administratif. D'autre part, il pourrait devenir un moteur de l'efficacité organisationnelle et de la stratégie commerciale.

**Figure 2 : Évolution de la fonction RH**



(Chammaa, 2016, p. 164)

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

Les RSN constituent l'un des moyens de communication les plus utilisés pour mettre en œuvre des stratégies marketing RH, ils jouent un rôle clé dans la promotion de la marque employeur. Comme le soulignent Balagué et Fayon (2016, p. 76), « l'utilisation des réseaux sociaux peut

*viser non seulement des clients extérieurs à l'entreprise, mais aussi servir à la communication interne, pour diffuser un message ou motiver des équipes ».* Ces technologies digitales ont fondamentalement changé la culture Internet au cours de ces dernières années. Aujourd'hui, de nombreux sites Web offrent des possibilités de participer au développement de contenu, de commenter ou de se connecter avec d'autres utilisateurs (Kaplan & Haenlein, 2010). Au fur et à mesure que les individus se sont adaptés aux tendances du Web, les entreprises ont également commencé à utiliser le Web 2.0 pour diverses fins, dont la promotion de leur marque employeur. Dans ce sens, Dorkenoo et al. (2016) indiquent l'apparition de nouveaux métiers liés au management de la marque employeur via les RSN, dont notamment :

- Community manager HR : son rôle est d'animer, de faire le lien entre les différentes communautés sur les réseaux sociaux et la marque employeur. Il est en charge de créer du contenu, d'augmenter le nombre de followers, de susciter l'intérêt.
- Social media manager HR : spécialiste de haut niveau chargé de la gestion de l'image de la marque employeur dans l'univers numérique. Il est ainsi responsable d'évaluer sa présence sur les réseaux sociaux, de la développer au maximum, afin de lui assurer la plus grande visibilité possible et de s'assurer du caractère positif de l'image perçue de la marque employeur par les utilisateurs de ces réseaux. Ce poste se distingue de celui de community manager HR par le fait qu'il est le décideur des actions à mettre en place au sein de la direction des ressources humaines.

Le management de la marque employeur peut tirer parti des nouvelles plateformes offertes par les RSN pour attirer et interagir avec des segments spécifiques d'employés et pour obtenir des informations précieuses concernant le marché de l'emploi. Les RSN offrent donc des solutions très utiles aux organisations, notamment en ce qui concerne le ciblage des candidats potentiels.

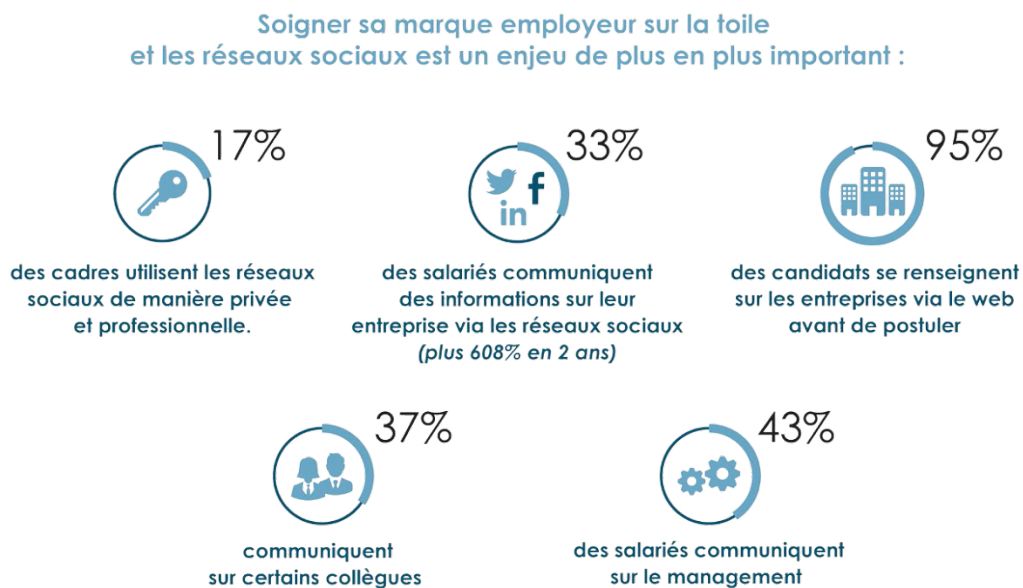
À travers leur étude menée auprès des recruteurs innovants, Corbillé, Foli et Tassel (2018) démontrent que les RSN occupent une place grandissante dans le champ des Ressources Humaines, notamment la tâche du « *sourcing* ». Ces technologies digitales ont quasiment changé les pratiques de recrutement durant les dernières années (Cousserand-Blin & Pinède, 2018). Quant à Pélissier (2018, p. 39), il souligne que « *la communication numérique de recrutement chez les organisations est désormais un construit orienté par l'usage de la marque employeur* ». Le marketing viral joue donc un rôle crucial dans chaque stratégie de marketing RH, il demeure un outil efficace pour la promotion de la marque employeur au niveau externe. En effet, 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. Cependant, plus récemment, les organisations ont eu recours aux RSN pour transmettre des informations sur leur culture interne, leurs perspectives de carrière et sur les schémas de rémunération aux candidats à l'emploi. Dans la même lignée, Kluemper et al. (2016) soulignent que les RSN permettent aux organisations de mobiliser de multiples parties prenantes via des plateformes enrichies en communication afin de façonner leur image organisationnelle et d'attirer les demandeurs d'emploi actifs et passifs (candidats potentiels en poste ou en recherche d'emploi). Les employeurs utilisent les réseaux de parrainage des employés pour publier des offres d'emploi permettant d'attirer des candidats dans des lieux géographiquement dispersés, de manière plus rapide et efficace.

L'enjeu fondamental 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. La stratégie de



marque employeur sur les RSN a pour objectif d'attirer les meilleurs candidats prospects 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 à communiquer les valeurs de l'organisation en public afin de promouvoir la marque employeur de l'entreprise. La stratégie de ce marketing digital consiste à encourager les employés à transmettre un message à caractère promotionnel à d'autres personnes, créant ainsi un potentiel de croissance exponentielle de l'exposition et de l'influence du message.

**Figure 3 : Le digital incontournable pour soigner sa marque employeur**



*(Parlons RH, 2015)<sup>3</sup>*

Le bouche-à-oreille électronique et les traces numériques générés 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 décisif dans la stratégie de marque employeur. 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.

### ***3.1 L'usage des réseaux sociaux numériques dans le management de la marque employeur***

Les entreprises sont de plus en plus vigilantes aux différentes sources d'information sur lesquelles se basent les candidats potentiels pour obtenir des informations à propos de leur futur employeur, avant même de postuler (Benraïss-Noailles, Lhajji, Benraïss & Benraïss, 2016). Ces derniers utilisent les médias sociaux pour chercher des informations sur la qualité de vie et les conditions du travail au sein de l'entreprise. Dans ce sens les organisations agissent en proactivité afin de gérer leur marque employeur via les réseaux sociaux. Elles mobilisent ces canaux numériques pour communiquer sur tous les avantages dont bénéficient leurs

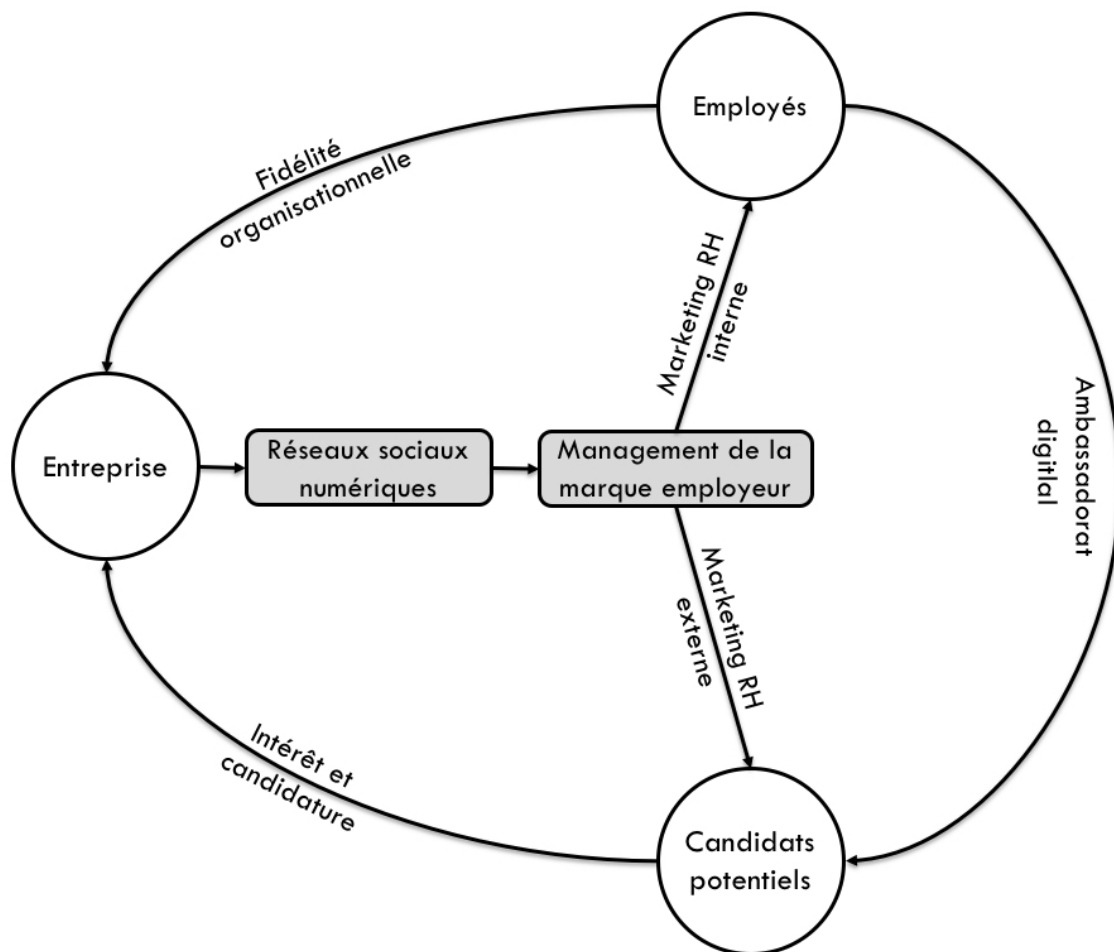
<sup>3</sup> Source : e-Book « Marque employeur, il est temps d'e-penser », Parlons RH (2015), consultable depuis le lien suivant : <https://www.parlonsrh.com/marque-employeur-il-est-temps-d-e-reflechir/>

collaborateurs actuels, ce qui incite les candidats potentiels à les rejoindre. Ce processus du management digital de la marque employeur débute par la conception d'une proposition de valeurs (offre) diffusable auprès des candidats potentiels.

La deuxième étape de ce processus est la fidélisation des salariés, leur rétention est devenue une priorité absolue pour la DRH, de plus en plus d'entreprises se rendent compte que le capital humain est désormais l'un des actifs immatériels les plus précieux qu'elles possèdent. 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 compte lors de l'élaboration de la proposition de valeur (Mosley, 2014). Donner du sens aux tâches effectuées par les employés peut rendre leur travail attrayant. Ainsi, les défis réalisables, la créativité au travail, la formation du personnel, la récompense des efforts des employés entraîneraient une implication organisationnelle. Le management de marque employeur dit se faire à l'intérieur de l'entreprise avant d'aller vers l'extérieur, il faut d'abord satisfaire les besoins de ses collaborateurs pour pouvoir en attirer d'autres par la suite. Une marque employeur qui répond aux attentes et aux ambitions des collaborateurs en termes d'avantages sociaux et de conditions de travail minimise les départs et instaure un esprit d'appartenance chez les collaborateurs. Une fois satisfaits, ces derniers peuvent devenir des ambassadeurs de leur propre marque employeur sur les RSN, ce qui constitue une preuve de crédibilité pour les candidats potentiels souhaitant rejoindre l'entreprise concernée.

La dernière étape du processus du management de la marque employeur est l'attraction des candidats potentiels grâce à une campagne de marketing RH externe où les médias sociaux sont largement utilisés (Bondarouk et al., 2013). Les RSN permettent à chaque organisation d'être présentée comme étant un bon employeur à un public large et fortement segmenté à faible coût. Les caractéristiques technologiques des RSN rendent cela possible grâce aux informations et aux caractéristiques des utilisateurs : âge, région, niveau d'éducation, zone. Ainsi, l'entreprise peut sélectionner des caractéristiques spécifiées en fonction de ces critères et cibler une catégorie segmentée d'utilisateurs d'un réseau social. La rétention des salariés au sein de l'entreprise repose sur l'absence des écarts de perception entre la phase qui précède le recrutement et celle qui le suit. En d'autres termes, avant de rejoindre l'entreprise, les candidats potentiels conçoivent une certaine image de leur futur employeur grâce aux informations collectées principalement sur les médias sociaux. L'adéquation de cette perception conçue par les futurs collaborateurs avec la réalité vécue au sein de l'entreprise facilite leur intégration et leur rétention (Lissaneddine, 2019).

Figure 4 : Management de la marque employeur via les réseaux sociaux numériques



(Lissaneddine et al., 2020)

Les médias sociaux permettent aux managers de la marque employeur de communiquer et de diffuser des messages en ligne à un groupe spécifique de candidats potentiels qui répondent le mieux aux besoins de l'entreprise en termes de recrutement. Dans ce sens, la proximité et l'écoute active des candidats potentiels peuvent faire de l'entreprise un employeur attractif. En outre, grâce aux médias sociaux, les entreprises promeuvent leur notoriété en tant qu'employeurs par la valorisation de leurs atouts tels que le style de management, l'engagement social et le respect des attentes de leurs employés, elles sont ainsi présentées sur les médias sociaux comme étant des acteurs sociaux responsables, des entreprises citoyennes et surtout des employeurs de choix.

### 3.2 L'ambassadorat digital de la marque employeur

La fidélité organisationnelle est obtenue en répondant aux besoins des employés et en respectant les promesses contenues émises par la marque employeur. L'engagement et la fidélité des employés se traduisent par une fierté d'appartenir à l'organisation. Ainsi, les collaborateurs ont tendance à s'identifier à leur entreprise en partageant leur expérience de travail avec leur entourage sur les réseaux sociaux (Miles et Mangold, 2014; Rana et Sharma, 2019; Sharma et Verma, 2018). La diffusion de « l'expérience employé » sur les plateformes digitales devient alors un moyen spontané de promotion de la marque employeur d'une entreprise (Parry et Solidoro, 2013). L'ambassadorat peut également prendre la forme d'une proposition de recrues, ce qui facilite l'embauche, l'intégration et la rétention de ceux-ci.

L'utilisation des médias sociaux pourrait également favoriser l'effet d'Inbound marketing (Megargel, Shankararaman et Reddy, 2018) pour la diffusion et la promotion de la marque employeur. Cette stratégie consiste à attirer les internautes depuis le site Internet et les pages officielles de l'entreprise sur les RSN et à les accompagner dans un tunnel de communication pour transformer :

- L'internaute à un candidat potentiel.
- Le candidat potentiel à un employé.
- L'employé à un ambassadeur de la marque employeur.

En ce sens, Schlager et al. (2011) soutiennent que la marque employeur aurait un impact positif sur la satisfaction des employés, ce qui pourrait influencer l'expérience des candidats potentiels (Guillot-Soulez et al., 2018). Les initiatives des employés ambassadeurs peuvent générer un sentiment d'attachement à l'organisation chez les autres employés (Sahu, Pathardikar et Kumar, 2018) et contribuer à diffuser une image positive de l'employeur auprès des candidats potentiels (Schlager et al., 2011). Les entreprises qui pratiquent cette stratégie peuvent devenir des employeurs de choix.

### ***3.3 La veille e-réputation***

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 la maintenance de la marque employeur font partie du processus de la veille e-réputation (Fueyo, 2015). La prise de contact avec les internautes sur les réseaux sociaux dans le cadre du community management permet aux responsables RH d'apprécier le fondement des critiques et des objections, les traiter sur le web ou notifier le service concerné via le reporting de manière à résoudre les problèmes soulevés lors de ces échanges en ligne. La veille e-réputation sur les réseaux sociaux permet également de se comparer aux concurrents pour découvrir de nouvelles bonnes pratiques et surtout éviter les mauvaises situations en profitant de l'expérience des autres employeurs du même secteur d'activité, les réseaux sociaux peuvent être mobilisés pour collecter les informations nécessaires à la réalisation ce benchmarking en marketing RH, le tout dans un souci d'amélioration continue de la marque employeur. Les tâches ci-dessus sont effectuées par le biais de rapports contenant des informations collectées sur les pages officielles de l'entreprise sur les réseaux sociaux. Ce rapport est ensuite analysé pour en tirer des enseignements et des implications utiles pour le soin et la promotion de la réputation de l'entreprise.

### ***3.4 Avantages et limites de l'usage des réseaux sociaux numériques dans le management de la marque employeur***

Dans un contexte de rareté des talents et de pénurie des employés hautement qualifiés (Clair, 2016), les RSN demeurent d'importants outils de diffusion et de promotion de la marque employeur (Sharma et Verma, 2018), ils s'ajoutent à d'autres canaux de recrutement, élargissant les perspectives pour une entreprise de toucher le public des candidats potentiels (Lessard, 2015). Lorsqu'on prend en compte les motivations des entreprises pour l'usage des RSN dans le management de la marque employeur, il convient d'en discuter les avantages et les limites.

Premièrement, les avantages potentiels de cette stratégie digitale ont été mentionnés par plusieurs auteurs (Bondarouk et al., 2013; Girard et al., 2011; Kissel et Büttgen, 2015; Mehrtens, 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 (Bissola et Imperatori, 2013), car le processus de recrutement devient plus court et plus flexible sans dépenser des sommes

exorbitantes en publicité. 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 d'intéresser et 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. Toutefois, l'entreprise doit s'assurer de prévoir les moyens financiers suffisants ainsi qu'un budget temps et des efforts nécessaires à la gestion de sa présence digitale. Tout en encadrant et en formant les employés pour qu'ils deviennent de bons ambassadeurs de la marque, l'entreprise doit également veiller à prévenir les débordements en mettant en place une cellule de crise en cas de problème lié à la réputation

Les opportunités qu'offrent les réseaux sociaux numériques en termes de réactivité (Ollington, Gibb & Harcourt, 2013), de proactivité et de coût très abordable, s'accompagnent de défis liés au manque de contrôle de ces nouveaux canaux de communication. Utiliser les réseaux sociaux pour promouvoir la marque employeur d'une entreprise présente de nombreux avantages, mais requiert également un certain dévouement et une disponibilité de la part des managers à longueur du temps afin ne pas laisser place à la désinformation et les bad buzz. 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 réputation en ligne tout en assurant une présence numérique. La veille digitale qui consiste à l'observation et l'évaluation des interactions sur les médias sociaux nécessite un suivi minutieux et continu, 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.

D'un autre côté, désireuses de concevoir une marque employeur unique et attractive afin de séduire les talents, les entreprises risquent de diffuser via les RSN des promesses qu'elles ne sont pas en mesure de satisfaire après l'embauche des nouvelles recrues, chose qui peut très vite devenir virale sur les médias sociaux et se transformer en mauvaise publicité pour des entreprises en dégradant leur réputation.

## **Conclusion**

La digitalisation du travail et la virtualisation des transactions ont révolutionné la manière dont les informations sur les employeurs sont communiquées, rassemblées et interprétées. Plus spécifiquement, l'évolution des technologies digitales opère une transformation profonde au sein de l'entreprise en termes de management des ressources humaines. En effet, l'utilité des médias sociaux ne se limite plus à des fins de divertissement. Les RSN tels que Facebook, LinkedIn, Twitter et bien d'autres peuvent également servir de « *cyberespace* » approprié aux entreprises qui désirent de se faire connaître, promouvoir leurs marques employeur aussi. Ainsi les entreprises peuvent rentrer en contact direct avec leurs parties prenantes, notamment leurs employés actuels et potentiels. Les professionnels des ressources humaines ont identifié la croissance rapide de l'utilisation des médias sociaux et grâce à ces technologies ils peuvent désormais attirer et recruter des candidats. Les managers RH ont également compris le pouvoir du partage d'informations via les RSN qui pourraient servir à des fins de marketing RH. Les entreprises ont désormais une présence institutionnelle sur les RSN pour annoncer des offres d'emploi, rechercher du personnel qualifié et diffuser des expériences vécues par les employés actuels afin d'attirer des candidats potentiels. De plus, les médias sociaux ont également offert aux organisations la possibilité de perfectionner leurs stratégies en termes de marque employeur, l'usage de ces technologies digitales peut réduire les coûts relatifs au processus de recrutement et permet l'interactivité avec les chercheurs d'emploi d'une façon crédible et sans

intermédiaires, ainsi que l'élargissement du bassin des candidats potentiels tout en assurant un flux constant de ces derniers.

Sur le plan managérial, ce papier tend à sensibiliser les managers aux avantages de l'utilisation des réseaux sociaux dans le développement de la marque employeur. Pour mieux gérer l'image de leur marque employeur, ils devraient élaborer une stratégie de communication numérique efficace pour s'adapter à la génération technophile. Cette nouvelle génération de collaborateurs constitue un défi pour les managers RH, ces derniers sont donc amenés à développer des stratégies innovantes pour attirer, recruter et gérer efficacement les jeunes générations (Schlitzkus, Schenarts, & Schenarts, 2010). De ce fait, les managers RH doivent développer un plan d'action relatif à la gestion de la marque employeur selon les trois aspects fondamentaux suivants : la promotion et la diffusion de la marque employeur via les réseaux sociaux numériques, la veille e-réputation et le benchmark avec les concurrents et enfin la mobilisation des collaborateurs dans des perspectives d'ambassadorat digital.

## Références

- Alberghini, E., Cricelli, L., & Grimaldi, M. 2013. KM versus enterprise 2.0: a framework to tame the clash. *International Journal of Information Technology and Management*, vol. 12, n°3/4, p. 320–336.
- Alberghini, E., Cricelli, L., & Grimaldi, M. 2014. A methodology to manage and monitor social media inside a company: a case study. *Journal of Knowledge Management*, vol. 18, n°2, p. 255–277.
- 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.
- Asli, A., & Baakil, D. 2011. Le marketing RH : une nouvelle approche de gestion des ressources humaines. *Communication & Marketing*, vol 2, n°3, p. 123–149.
- 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.
- Balagué, C., & Fayon, D. 2016. *Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*. Paris: Pearson.
- 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.
- Bissola, R., & Imperatori, B. 2013. Recruiting Gen Yers Through Social Media: Insights from the Italian Labor Market. *Social Media in Human Resources Management*, p.59–81.
- 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, p. 23–57.
- Brillet, F., & Gavaille, F. 2014. L'image métier : exploration d'un concept multidimensionnel - étude empirique appliquée aux métiers du conseil. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) et Entreprise*, vol. 12, p. 29–44.
- Calabrese, A., Campisi, D., Capece, G., Costa, R., & Di Pillo, F. 2013. Competiveness and Innovation in High-tech Companies: An Application to the Italian Biotech and Aerospace Industries. *International Journal of Engineering Business Management*, vol. 5, n°1, p. 1–11.
- Chammaa, C. 2016. *The Optimization of the HRM at the "LSCA" in an Economy with Delay in Modernization of Systems*, p. 215–231.
- Cheung, C. M., & Thadani, D. R. 2010. The State of Electronic Word-Of-Mouth Research: A Literature Analysis. *PACIS 2010 Proceedings*, Paper n°151.
- Clair, A. 2016. Employer Branding: The role of Social Media in Attracting and Retaining Talent: A study of Indian IT companies, *Business Dimensions*, Vol. 3, n°8, p. 93–101.
- Corbillé, S., Foli, O., & Tassel, J. 2018. Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes. *Communication et Organisation*, n°53, p. 19–38.
- Cousserand-Blin, I., & Pinède, N. 2018. Digitalisation et recrutement : Perspectives informationnelles et communicationnelles. *Communication & Organisation*, n°53, p. 9–16.
- Dalmas, M., & Lima, M. 2016. Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, vol. 90, n°8, p. 151–174.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. 2015. *La gestion des talents*. Paris : Groupe Eyrolles.

- Dorkenoo, C., Crespin, A., Lombardo, L., Klotz, F., & Moulim H. 2016. *Réussir sa transformation digitale*. Paris : Groupe Eyrolles.
- Dudezert, A. 2018. La mise en œuvre de la transformation digitale. *La transformation digitale des entreprises*, p. 57–83. Paris : La Découverte.
- Fueyo, C. 2015. *E-réputation corporate : influence de la voix digitale des employés via l'econtenu de leur « Profil » sur les réseaux sociaux professionnels; application au secteur automobile*. Université Toulouse 1 Capitole.
- Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. 2011. L'apparition des medias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement. *16ème congrès de l'AIM*. Saint Denis, Ile de la Réunion.
- 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*, vol. 16, n°4, p. 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.
- Jeannerod-Dumouchel, N. 2016. One generation may hide another: Generation Y or new socialization tactics? Past and Present at ERDF. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, vol. 102, n°4, p. 74–89.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. 2011. Two hearts in three-quarter time: How to waltz the social media/viral marketing dance. *Business Horizons*, vol. 54, n°3, p. 253–263.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. 2011. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, vol. 54, n°3, p. 241–251.
- 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*, vol. 22, n°9, p. 755–777.
- Kluemper, D. H., Mitra, A., & Wang, S. 2016. Social Media use in HRM. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 34, p.153–207.
- Lessard, S. 2015. Communiquer la marque employeur sur les médias sociaux. *Gestion*, vol. 40, n°1, p. 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.
- Lissaneddine, Z., Chaouki, F., & Rodhain, F. 2020. Vers une intégration de l'expérience collaborateur dans le management digital de la marque employeur », in Guillot-Soulez, C., & Pezet, E. (Ed.) *Marque employeur et travail expérientiel : la gestion des ressources humaines dans l'économie des marques*. Paris, Collection Vuibert AGRH.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. 2009. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, vol. 52, n°4, p. 357–365.
- Marra, M., Ho, W., & Edwards, J. S. 2012. Supply chain knowledge management: A literature review. *Expert Systems with Applications*, vol. 39, n°5, p. 6103–6110.
- McAfee, A. 2006. Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n°3, p. 21–28.



- 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).
- Mehrtens, S. 2015. Preparing for the future: Scenarios for Employer Branding through Social Network Sites. *5th IBA Bachelor Thesis Conference*. Enschede: University of Twente.
- 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.
- Mosley, R. 2014. *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers*. Cornwall: Wiley.
- Ollington, N., Gibb J., & Harcourt, M. 2013. Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening. *Personnel Review*, vol. 42, n°3, p. 248–265.
- Parry, E., & Solidoro, A. 2013. Social Media as a Mechanism for Engagement. In Bondarouk, T. & Olivas-Luján M. R. (Eds), *Social Media in Human Resources Management*, pp. 121–141.
- Pélissier, D. 2018. Paradoxes de la communication numérique de recrutement, le cas des banques entre marque employeur et isomorphisme numérique. *Communication et Organisation*, n°53, p. 39–51.
- Pezet, E., Poujol, F., & Pignault, A. 2013. Le management de la marque employeur. *Management transversal de la marque : Une exploration au cœur des marques*, p. 89 – 94. Paris : Dunod.
- Povéda, A. 2015. *Les jeunes diplômés et les réseaux sociaux professionnels : la recherche d'emploi à l'ère numérique*. Université Panthéon-Assas.
- Rana, G., & Sharma, R. (2019). Assessing Impact of Employer Branding on Job Engagement: A Study of Banking Sector. *Emerging Economy Studies*, vol 5, n°1, p. 7–21.
- 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*, vol. 25, n°7, p. 497–508.
- Schlitzkus, L. L., Schenarts, K. D., & Schenarts, P. J. 2010. Is Your Residency Program Ready for Generation Y? *Journal of Surgical Education*, vol. 67, n°2, p. 108–111.
- Sharma, S., & Verma, H. V. (2018). Social Media Marketing: Evolution and Change. In *Social Media Marketing*, pp. 19–36.
- Van Sinderen, M., & Almeida, J. P. A. 2011. Empowering enterprises through next-generation enterprise computing. *Enterprise Information Systems*, vol. 5, n°1, p. 1–8.
- Withers, M., Williamson, M., & Reddington, M. 2010a. Introduction. *Transforming HR*, p. 1– 5. Elsevier.
- Withers, M., Williamson, M., & Reddington, M. 2010b. The Business of HR. *Transforming HR*, p. 297–314. Elsevier.
- Wolf, M., Sims, J., & Yang, H. 2015. Look Who's Co-creating: Employer Branding on Social Media. *ECIS 2015 Proceedings*, Paper 205.
- Zyl, A. Van. 2009. The impact of Social Networking 2.0 on organisations. *The Electronic Library*, vol. 27, n°6, p. 906–918.