



HAL
open science

Management de la marque employeur via les réseaux sociaux numériques : Revue de littérature et perspectives de recherche

Zakaria Lissaneddine, Farid Chaouki, Florence Rodhain

► To cite this version:

Zakaria Lissaneddine, Farid Chaouki, Florence Rodhain. Management de la marque employeur via les réseaux sociaux numériques : Revue de littérature et perspectives de recherche. Actes du 1er Congrès de l'Association Marocaine du Marketing, Apr 2016, Marrakech, Maroc. pp.15. hal-02124640

HAL Id: hal-02124640

<https://hal.science/hal-02124640>

Submitted on 18 May 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Premier Congrès de l'Association Marocaine du Marketing
Marrakech, 28 – 30 Avril 2016**

**MANAGEMENT DE LA MARQUE EMPLOYEUR
VIA LES RÉSEAUX SOCIAUX NUMÉRIQUES :
REVUE DE LITTÉRATURE ET PERSPECTIVES
DE RECHERCHE**

Zakaria LISSANEDDINE

Doctorant en sciences de gestion - Université Cadi Ayyad Marrakech
Nouvelles Pratiques de Gestion
zakaria.lissaneddine@umontpellier.fr
Tél : +212 664 563 465
FSJES Marrakech, BP 2380, Daoudiate – Marrakech, Maroc

Farid CHAOUKI

Professeur d'enseignement supérieur - Université Cadi Ayyad Marrakech
Nouvelles Pratiques de Gestion
f.chaouki@uca.ma
Tél : +212 661 243 525
FSJES Marrakech, BP 2380, Daoudiate – Marrakech, Maroc

Florence RODHAIN

Maître de Conférences HDR - Université Montpellier
Montpellier Research in Management
Florence.Rodhain@univ-montp2.fr
Tél : +33 663 805 155
CC 19001 - Place Eugène Bataillon 34095 Montpellier Cedex 5 – France

Management de la marque employeur via les réseaux sociaux numériques : Revue de littérature et perspectives de recherche

Résumé :

Les entreprises capitalisent toujours plus sur le facteur humain, et s'engagent dans une guerre des talents pour attirer, recruter et fidéliser des candidats de haut potentiel, capables de générer les avantages concurrentiels souhaités. Dans cette intention, les fonctions Ressources Humaines (RH) ont tendance à procéder à un management de la marque employeur via les Réseaux Sociaux Numériques (RSN) surtout avec l'avènement de la génération Y sur le marché du travail. Ce papier a pour objectif d'investiguer ce phénomène qui reste insuffisamment exploré par la littérature managériale et rarement appréhendé par les travaux académiques. Notre intention est alors de recenser la littérature qui nous permettra de concevoir un modèle synthétique, et d'en déceler des perspectives de recherche.

Mots clés : **Management de la marque employeur, Réseaux sociaux numériques, Stratégies RH, eGRH.**

Employer brand management through social network sites : Literature review and research perspectives

Abstract :

Companies increasingly capitalizing on the human factor, and engage in a war for talent to attract, recruit and retain high-potential candidates capable of generating the desired competitive advantage. With this intention, the functions of Human Resources (HR) tend to conduct a management of the employer brand through Social Network Sites (SNS) especially with the advent of Generation Y in the labor market. This paper aims to investigate this phenomenon, which remains insufficiently explored by the management literature and rarely apprehended by academic works. Our intention is then to identify the literature that will allow us to design a synthetic model, and to identify research perspectives.

Keywords : **Employer brand management, Social network sites, HR Strategies, eHRM.**

INTRODUCTION

La digitalisation du monde des affaires et le perpétuel changement de l'environnement de l'entreprise, l'amènent à s'adapter aux nouvelles données du contexte mondial afin de garantir sa compétitivité, chose qui s'obtient par la différenciation et l'innovation dans l'ère du digital. Les entreprises capitalisent de plus en plus sur le facteur humain, et s'engagent dans une guerre des talents pour attirer, recruter et fidéliser des candidats de haut potentiel, capables de créer l'avantage concurrentiel souhaité. Selon Osborn et Jones (2001), on observe une rivalité entre les employeurs pour attirer et conserver des employés talentueux, dans un monde où les progrès technologiques et la concurrence mondiale sont à l'origine de vastes changements dans les tendances de recrutement (cité dans Berthon et al., 2005). La pénurie des talents qualifiés a poussé les entreprises à se lancer dans une guerre des talents, afin d'attirer les plus brillants profils, autrement nommés les « employés de niveau » (Chambers et al., 1998). Cette vague de turbulences a été accompagnée par l'avènement de la « génération Y » (Soulez et Guillot-Soulez, 2011) sur le marché du travail. Avec l'introduction du web 2.0, les candidats sont devenus proactifs et en veille (à l'écoute du marché de l'emploi), en d'autres termes ils sont prêts à rompre leurs contrats dans le cas d'une offre plus avantageuse, ou uniquement pour mesurer leur valeur sur le marché (Charrière et al., 2014).

En raison de ces changements radicaux des tendances de la main-d'œuvre et de la concurrence intense sur le marché du travail, il est devenu impératif pour les entreprises d'élaborer des stratégies pour se différencier. C'est ainsi que la marque employeur s'est présentée comme un remède possible à cette problématique (Kapoor, 2010). Selon Chambers et al. (1998), avant de penser à gagner la guerre des talents, la gestion de ceux-ci doit être une priorité urgente des entreprises, ainsi il faut répondre à la question de « pourquoi une personne intelligente, énergique, ambitieuse voudrait venir et travailler avec vous plutôt que chez une entreprise concurrente ? ». Dès lors la marque employeur est devenue plus populaire chez les professionnels RH (cabinets de recrutement et de consulting RH), car elle leur offre la possibilité de penser stratégiquement à la promotion de l'entreprise (Axinia, 2011). D'après Kapoor (2010) le management de la marque employeur est l'une des rares solutions envisagées à long terme qui ayant été proposée pour remédier au problème de la « pénurie des talents », du moment où la plupart des stratégies d'emploi privilégient le court terme et sont souvent « réactives » aux offres d'emploi. La construction d'une marque employeur est une solution proactive et long-termiste conçue pour fournir un flux constant de candidats susceptibles de se transformer en profils attractifs.

Pour synthétiser, nous dirons que le contexte dans lequel évolue l'entreprise aujourd'hui, est caractérisé par l'innovation et la différenciation, sources d'avantages concurrentiels, dépendant essentiellement des compétences spécifiques détenues par des talents à haut potentiel que l'entreprise doit conquérir, par le biais de la marque employeur, qui est devenue une priorité pour les organisations qui sont en

quête d'une victoire dans la guerre des talents (Mandhanya et Shah, 2010), dans une ère où les nouveaux outils du Web, et plus particulièrement les réseaux sociaux, ont favorisé une perméabilité totale entre individus et marché de l'emploi (Charrière et al., 2014). Les chercheurs et les praticiens s'intéressent de plus en plus au concept de marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015) et certains travaux ont traité le management de la marque employeur via les RSN, mais ils restent de nature managériale, ce qui suscite un besoin d'une enquête approfondie de l'impact du Web 2.0 et des médias sociaux sur la marque employeur (Wolf et al., 2015), d'où la nécessité d'enrichir la littérature académique par un travail de recherche qui traite ce lien entre la GRH et les NTIC.

Les réseaux sociaux numériques occupent désormais une place importante dans la gestion de « la marque employeur ». D'où découle la problématique suivante : **Comment les RSN peuvent-ils participer au management de la marque employeur des entreprises ?**

Notre méthode consiste à survoler l'ensemble des apports théoriques connexes à notre objet de recherche, afin de réaliser une revue de littérature et concevoir un modèle synthétique qui aboutira à des perspectives de recherche.

1. Le management de la marque employeur, un concept interdisciplinaire émergent

Le terme « Marque employeur » a été cité dans la littérature académique pour la première fois dans les années 90, par Ambler et Barrow (1996). Ces auteurs le définissent comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi, et qui identifient l'entreprise comme employeur ». Après son introduction dans le milieu académique, la marque employeur a donné lieu à d'autres concepts qui lui sont liés, comme la marque d'emploi (Ewing et al., 2002) l'attractivité de la marque employeur (Berthon et al., 2005), et l'image de marque de l'employeur (Knox et Freeman, 2006). Dans la littérature anglo-saxonne deux termes coexistent et font référence parfois au même concept, à savoir, « Employer Brand » qui signifie la marque employeur, et « Employer Branding » qui se traduit comme le management de la marque employeur. C'est ce dernier terme qui sera retenu ici, car il est plus global et renvoie à la manière avec laquelle une entreprise gère son capital marque autant que sa marque employeur.

La marque employeur, est l'un des termes flous du vocabulaire du management moderne (Kapoor, 2010). Selon Edwards (2010), il s'agit d'une activité où les principes du marketing, en particulier la « science de gestion de marque », sont appliqués aux activités RH par rapport aux employés actuels et potentiels. Or les activités de la marque employeur n'ont pas été mises en lumière par des recherches en RH, c'est le transfert des résultats de la littérature de marketing vers le domaine des ressources humaines qui a constitué un premier pas pour remplir ce gap (Wolf et

al., 2015). De sa part Lloyd (2002) a proposé une définition qui a été reprise par plusieurs auteurs et qui précise que le management de la marque employeur est l'ensemble « des efforts faits par une entreprise pour communiquer en interne et en externe, le message selon lequel elle est un lieu attractif, distinctif de ses concurrents et où il fait bon de travailler » (cité dans Berthon et al., 2005). La gestion de la marque employeur tend à inclure la communication externe afin de sensibiliser les recrues et les rendre plus conscients de la réputation de leur entreprise, ainsi n'importe quelle information qui montre le succès de l'entreprise peut alors avoir un impact positif (Edwards 2010). Le management de la marque employeur est un processus d'une importance stratégique. Cette dimension a été approuvée par Moroko et Uncles (2008) qui affirment que plusieurs firmes de différents secteurs d'industries ont formellement défini leur marque employeur et la gèrent au niveau stratégique. Quant à Kapoor (2010), il indique que cette stratégie a pour objectif de faire de l'entreprise un « employeur de choix », et qu'il s'agit d'un marketing continu qui ne se termine pas par la signature d'un contrat de travail, du fait que les employés peuvent représenter des ambassadeurs de leur propre lieu de travail.

Le management de la marque employeur est la nouvelle dimension de gestion des talents d'une organisation via des perspectives de rétention et d'attraction (Mandhanya et Shah, 2010). Il a été théorisé par Backhaus et Tikoo (2004) comme un processus se composant de trois étapes. La première étape consiste en la proposition de valeur, où l'entreprise utilise des informations concernant son identité, sa culture organisationnelle, son style de management et son image de marque, afin de concevoir une marque employeur spécifique destinée à être présentée aux employés actuels et potentiels. La deuxième étape consiste à communiquer cette marque employeur auprès des candidats potentiels ciblés : cette étape est intitulée marketing externe. En dernière étape vient le marketing interne, elle est la plus cruciale dans ce processus, car elle consiste à respecter les promesses faites aux recrutés lors de leur embauche.

Du point de vue théorique, le concept de la marque employeur est émergent et en voie de maturité, mais il tire son ancrage de plusieurs travaux et recherches académiques plus classiques, les théories ayant permis la co-construction de la marque employeur sont listées ci-après :

- En premier lieu, nous soulignons la pertinence de la théorie du management par les ressources (Resource based view) de Barney (1991), cette théorie stipule qu'un avantage concurrentiel durable provient des ressources et des capacités qu'une entreprise contrôle, celles-ci étant précieuses, rares, imparfaitement imitables, et non substituables. Le concept de la marque employeur se base sur cette théorie, car le capital humain d'une entreprise est la principale source de valeur qui rend l'attraction des talents inévitable (Mehrtens, 2015).

- La théorie de la signalisation. Selon cette théorie toutes les activités de l'entreprise sont perçues comme des signaux envoyés par cette même entreprise (App et al.,

2012). Par la diffusion de ces signaux, l'entreprise met en avant ses valeurs et ses caractéristiques qui la différencient de ses concurrents, afin de cibler des candidats potentiels. Dans le cas échéant cette situation peut former un contrat psychologique entre l'entreprise et les individus. Cette théorie fut l'un des ancrages théoriques de la marque employeur (Backhaus et Tikoo, 2004).

- La troisième théorie fondatrice de la marque employeur est celle de l'adéquation personne-organisation (Person-Organisation fit). Elle stipule que la compatibilité entre les personnes et les organisations peut se produire lorsqu'au moins une entité fournit ce dont l'autre a besoin, ou s'elles partagent des caractéristiques fondamentales similaires, ou encore les deux cas précédents se retrouvent simultanément (Kristof, 1996). L'intérêt de cette théorie pour la marque employeur réside dans le fait que les chercheurs d'emploi lient leurs valeurs et caractères personnels à la culture et l'identité de l'entreprise afin d'atteindre la congruence ou la meilleure adéquation possible (Mertens, 2015).

- La théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1982), qui est définie comme la partie du concept de soi de l'individu, qui découle de la conscience de son appartenance à un groupe social (ou à des groupes sociaux), ainsi que de l'importance et de la valeur émotionnelle générées par cette adhésion. La pertinence de cette théorie pour la marque employeur se manifeste dans le fait que les individus ont tendance à s'identifier à une entreprise, et développeraient des préférences pour cette dernière, car ils l'aperçoivent comme attractive (Mertens, 2015) et elle leur procure un sentiment de fierté.

- La théorie du contrat psychologique. Dans le concept traditionnel du contrat psychologique entre les employeurs et les travailleurs, ceux-ci ont promis la fidélité à l'entreprise en échange d'une sécurité de l'emploi et un mode de vie confortable jusqu'à la retraite (Hendry et Jenkins, 1997).

Le management de la marque employeur semble constituer un processus stratégique à long terme. Il est mis en place afin de rendre l'entreprise distincte de ses concurrents sur le marché de l'emploi, d'attirer et de retenir des talents de hauts potentiels, qui se caractérisent par des compétences spécifiques, dans le but d'acquérir des avantages concurrentiels grâce au facteur humain.

2. Les réseaux sociaux numériques, une invention du web 2.0

Le Web 2.0 constitue un phénomène relativement récent qui interroge la communauté scientifique, mais aussi les entreprises (Stenger et Coutant, 2010). Ce concept est apparu lors d'une conférence suite à une session de Brainstorming entre O'Reilly et Media Live International (O'Reilly, 2005). Depuis, le Web 2.0 a révolutionné littéralement le monde entier en introduisant plusieurs nouveautés, notamment la communication bidirectionnelle (Cormode et Krishnamurthy, 2008), qui concrétise le schéma de communication sur internet, en donnant lieu à un feedback généré suite à un message envoyé par un émetteur vers un récepteur, via un canal

de communication viral. L'utilisateur d'internet peut ainsi contrôler la façon avec laquelle l'information est générée, créée, organisée et partagée (Van Geffen, 2010), et les entreprises ont de moins en moins de contrôle sur les informations disponibles à leur sujet dans l'espace cybernétique (Kaplan et Haenlein, 2010). La plus grande nouveauté apportée par le Web 2.0 est les médias sociaux. Kaplan et Haenlein (2010) les ont défini comme « un groupe d'applications basées sur Internet qui reposent sur les fondements idéologiques et technologiques du Web 2.0, ils permettent la création et l'échange de contenu généré par l'utilisateur ... et ils peuvent se classer selon six principaux types : les projets collaboratifs, les blogs, les communautés de contenu, les sites de réseaux sociaux, les mondes de jeu virtuel, et les mondes sociaux virtuels ». Au sein de ces « médias sociaux », le sous-ensemble des réseaux sociaux numériques attire particulièrement l'attention (Stenger et Coutant, 2010). Plusieurs chercheurs ont tenté de définir ce concept (Boyd et Ellison, 2007). Nous optons pour la définition de Stenger et Coutant (2009) qui stipulent que « Les réseaux sociaux numériques sont définis comme des services web qui : permettent aux individus de construire un profil public ou semi-public au sein d'un système, de gérer une liste des utilisateurs avec lesquels ils partagent un lien, de voir et de naviguer sur leur liste de liens et sur ceux établis par les autres au sein du système et fondent leur attractivité essentielle sur les trois premiers points et non sur une activité particulière ».

Pour synthétiser, nous pouvons dire que le développement d'internet et son passage au Web 2.0 ont donné lieu à la création de méthodes innovantes de communication. L'évolution des technologies de l'information a permis l'émergence de nouveaux outils plus interactifs et plus personnalisés (Dubois et Pelletier, 2011). De ce fait, les réseaux sociaux numériques ont fait leur apparition, offrant simultanément plusieurs opportunités et défis pour les entreprises, tout en notant que leurs origines sont tirées d'une ère plus ancienne que celle du web. Selon Stenger et Coutant (2010), c'est l'anthropologue britannique John A. Barnes en 1954, qui semble être le premier à utiliser l'expression réseau social (social network) pour désigner un ensemble de relations entre personnes ou entre groupes sociaux.

Exposant à présent les théories fondatrices du concept des réseaux sociaux :

Premièrement, la théorie de la force du lien faible. Selon Granovetter (1973), les liens forts indiquent un haut niveau d'interconnaissance au sein d'un milieu social homogène et relativement saturé. Les informations auxquelles donnent accès les liens forts sont souvent déjà connues. À l'inverse, les liens faibles donnent accès à un réseau plus étendu, moins redondant, qui accroît par conséquent les chances d'obtenir de nouvelles informations. Nous pouvons déduire de cette théorie que les réseaux sociaux sont un outil d'octroi des liens faibles qui génèrent un flux d'informations, c'est donc une opportunité de promotion de la marque employeur.

Deuxièmement, la théorie du capital social. Bourdieu (1980) définit le capital social comme l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la

possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissances et d'inter reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe d'agents (...) dotés de propriétés communes (...) aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. La pertinence de cette théorie consiste dans le fait que le capital social est un élément crucial pour la formation et le développement des réseaux sociaux (le capital social peut influencer la marque employeur).

Enfin, nous pouvons citer les travaux de Goffman (1959), notamment « la présentation de soi », qui stipule que dans n'importe quelle interaction sociale, les individus désirent contrôler les impressions des autres sur eux (citée dans Kaplan et Haenlein, 2010), selon ce même travail de sociologie, les réseaux sociaux numériques permettent aux individus de faire une présentation de soi, qui peut influencer ou contrôler l'opinion des autres sur soi (Axinia, 2011).

Les réseaux sociaux numériques constituent un objet de recherche récent et en cours de construction, mais qui tire son ancrage théorique de plusieurs travaux de recherche en management et s'inspire notamment de la sociologie. Vu leur caractère social, les RSN sont désormais exploités par différents supports de l'entreprise. La fonction RH ne fait pas exception et profite elle aussi de cet atout technologique afin de promouvoir la marque employeur. Nous allons ainsi exposer dans la partie qui suit les différents aspects de l'usage des RSN dans le management de la marque employeur.

3. Management de la marque employeur via les réseaux sociaux numériques

Toutes les organisations sont en quête d'un avantage concurrentiel durable en vue d'atteindre un profit économique et de survivre dans un marché de plus en plus global et compétitif (Sivertzen et al., 2013). Selon la théorie du management par les ressources (Barney, 1991), la réputation peut être considérée comme une ressource intangible et précieuse, qui pourrait contribuer à la création de cet avantage concurrentiel durable, par l'attraction d'un capital humain qui peut constituer une source de différenciation pour l'entreprise. Dans ce contexte de digitalisation des informations, l'usage des RSN dans le management de la marque employeur ne peut être que bénéfique pour la réputation de l'entreprise, en facilitant l'atteinte des candidats qui peuvent créer l'avantage concurrentiel souhaité.

Les académiciens et les praticiens tentent de savoir quels sont les effets des médias sociaux sur la perception de la marque en général (Hillebrandt et al., 2014). Le management de la marque employeur via les RSN se caractérise par un changement continu et un environnement complexe. On peut constater aussi un manque de recherches qui fournissent des outils pour planifier, préparer l'avenir, tout en aidant à comprendre l'interaction entre les tendances émergentes et les futures alternatives, et en permettant aux managers de prendre des décisions stratégiques

(Mehrtens, 2015). Selon Dubois et Pelletier (2011), l'entreprise fait face aux défis de pénurie de la main-d'œuvre et de la rareté des compétences. En situation de concurrence et d'abondance d'informations, la recherche des salariés les plus compétents conduit les entreprises à développer des actions marketing (Maclouf et belvaux, 2013). Ainsi, plus la réputation de l'entreprise est « bonne », plus elle est attractive et susceptible d'être remarquée par des candidats potentiels (Edwards 2010). Selon Maclouf et Belvaux (2013), le succès du marketing employeur est conditionné par sa capacité à faire connaître ses efforts dans l'environnement. En s'accordant à Bissola et Imperatori (2013), le management de la marque employeur et les activités de recrutement concernant en particulier les jeunes employés, les candidats compétents et hautement qualifiés, ayant basculé vers internet durant la dernière décennie. Les réseaux sociaux sont donc le moyen qui permet d'asseoir une marque employeur en inscrivant les ressources humaines dans une perspective marketing tout en commençant par segmenter les métiers visés (Charrière et al., 2014).

Une marque employeur distinctive sur le marché de l'emploi permet d'attirer des candidats potentiels distinctifs, des talents avec des compétences rares. Son objectif ultime n'est pas seulement d'attirer les meilleurs employés, mais de les garder en respectant les promesses données aux employés avant leur embauche de façon à ce que cela devienne la culture de l'entreprise et ainsi augmenter le degré de rétention des employés (Backhaus et Tikoo, 2004). Ainsi le management de la marque employeur via les réseaux sociaux numériques s'inscrit dans une perspective de continuité qui permet d'atteindre l'objectif de pérennisation de la marque employeur sur un marché de travail qui se caractérise par une haute compétitivité, et où il est difficile de se distinguer de ses concurrents en matière d'attractivité des candidats potentiels et de fidélisation de ses employés.

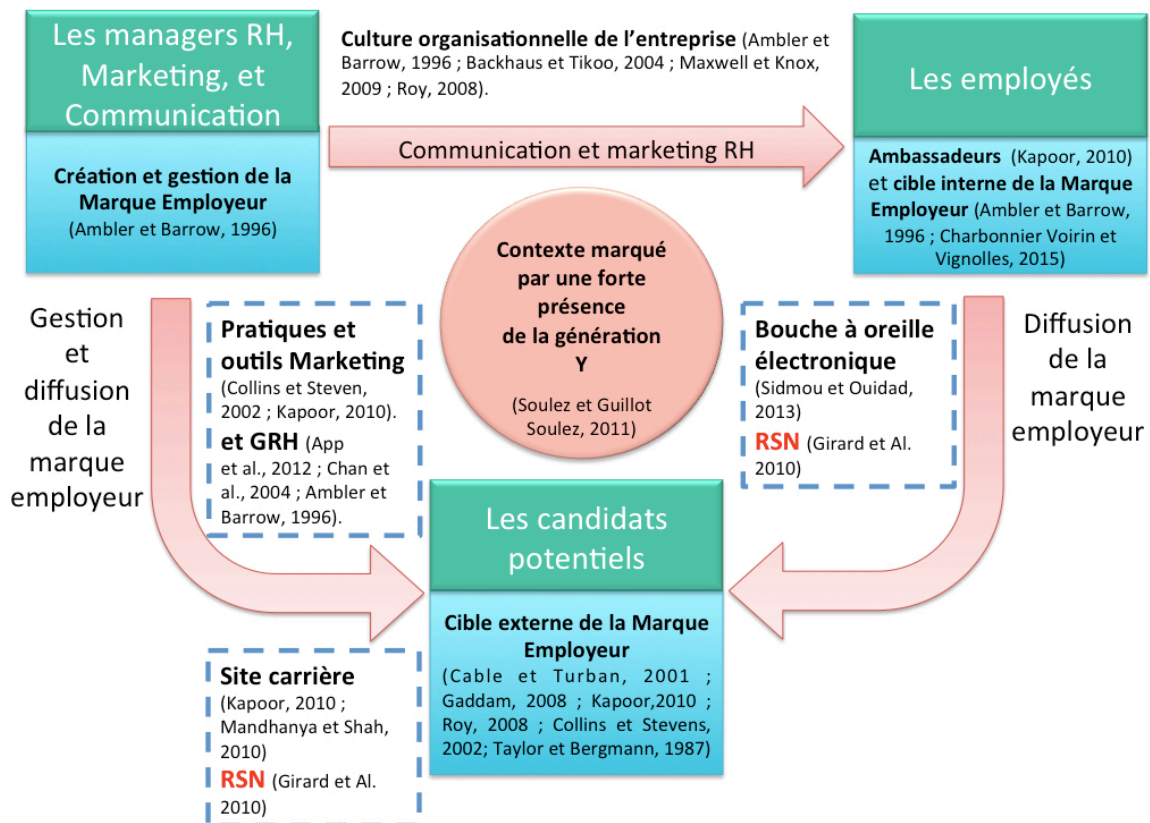
Bissola et Imperatori (2013) ont mené une étude sur le recrutement des candidats de la génération Y, via les médias sociaux au sein du marché de travail italien. Selon ces auteurs, le web 2.0 peut créer une variété d'opportunités pour le recrutement et le management de la marque employeur, ainsi que plusieurs aboutissements positifs pour les perspectives de GRH. De ce fait les résultats et les avantages de la diffusion de l'information à travers les médias sociaux pourraient être d'un intérêt majeur pour les entreprises désireuses d'établir une solide réputation de leur marque employeur (Bondarouk et al., 2013). Les candidats intelligents ne se laissent pas emporter par les publicités formulées par l'entreprise et ses sites web, ils font leur propre investigation en communiquant avec les employés de l'entreprise concernée (Mandhanya et Shah, 2010). De son côté, Kapoor (2010) avance que les salariés sont les principaux ambassadeurs de l'image de marque employeur. L'auteur a mis également mis en lumière de nombreux moyens de communication pouvant être utilisés afin d'améliorer la marque employeur d'une organisation (en interne comme en externe) parmi lesquels : les systèmes d'appréciation des performances, les programmes de développement et de formation, les actions dirigées vers les étudiants (forums, interventions, événements), les sites internet et les blogs, les

réseaux sociaux, les annonces d'emploi, les brochures, et le sponsoring. Quant à Girard et al. (2010), ils ont illustré leur étude par de nouvelles pratiques de e-GRH utilisées dans la gestion de la marque employeur et l'e-recrutement. Ils ont pu monter à travers leur recherche : que les outils web type BDD sont incontournables, mais sont désormais reliés aux médias sociaux, que les médias sociaux sont d'abord utilisés dans une perspective de marque et réputation employeur, que les RSN professionnels sont ensuite mobilisés dans une perspective de recrutement, et enfin que les médias sociaux entraînent le développement de nouvelles interfaces. Brecht et al. (2011) ont réalisé une enquête afin d'étudier l'état de déploiement des RSN pour le management de la marque employeur. Les résultats et les données de cette enquête confirment que les entreprises utilisent de plus en plus les RSN pour le management de la marque de l'employeur et le recrutement.

Après avoir recensé la littérature consacrée au management de la marque employeur via les réseaux sociaux numériques, la section suivante propose un modèle synthétique de la revue de littérature (Figure 1).

Le management de la marque employeur par le biais des réseaux sociaux numériques a été inspiré par deux changements récents: l'augmentation des contenus générés par les utilisateurs du web 2.0 et le manque des ressources humaines spécialisées (Brecht et al., 2011). Cela a déclenché un processus de mise en œuvre d'une marque employeur ; ainsi les managers RH, Marketing et les Community Managers ont eu pour mission d'instaurer et de gérer cette marque employeur par la diffusion de la culture organisationnelle de l'entreprise auprès des employés, qui sont la cible interne de la marque employeur, mais aussi les ambassadeurs de cette même marque employeur, car ils diffusent des messages via le bouche-à-oreille électronique (Sidmou et Ouidad, 2013) et les RSN à leur entourage, qui peut être constitué de candidats potentiels. Ces derniers sont aussi ciblés par les managers RH et marketing, et les Community Managers, qui utilisent différents outils pour promouvoir leur marque employeur en plaçant une image d'être un "endroit idéal pour travailler", dans l'esprit des candidats ciblés (Kapoor, 2010). Ce processus que nous venons de décrire se passe dans un contexte marqué par une forte présence de la génération Y (Soulez et Guillot-Soulez, 2011), une génération qui se caractérise par la technophilie ou un haut degré de familiarisation avec les nouvelles technologies (Pichault et Pleyers, 2010).

Figure 1 : Modèle synthétique de la revue de littérature.



Source : nous-mêmes

Selon Elving et al. (2012) les organisations utilisent une variété de formes de communication afin d'influencer la perception que les candidats potentiels ont sur l'entreprise, cette perception est formée par l'interprétation des informations, que les candidats reçoivent via la consultation des offres d'emploi, des sites Web, de la publicité de l'entreprise et à travers les histoires d'autres personnes ou employés liés à l'organisation. D'autre côté, les RSN permettent aux chercheurs d'emploi de collecter les informations nécessaires concernant des employeurs potentiels, à travers la navigation sur les comptes et les pages de l'entreprise. Cette situation permet de révéler des points communs entre les recruteurs et les candidats, et ainsi concrétiser la théorie de l'adéquation Personne-Organisation « Person-Organisation Fit » (Kristof, 1996).

Les outils Web ont introduit de nouvelles passerelles et relations entre entreprises et candidats. Il n'est pas rare que les employés soient sollicités, par exemple, pour convaincre des candidats (Charrière et al., 2014). Les employés se sont engagés aussi dans la stratégie de leur entreprise, et ils sont motivés à devenir des vrais ambassadeurs de la marque de leur entreprise (Elving et al., 2012). Ce postulat renvoie à la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1982), où les employés démontrent leur fierté d'appartenir à l'entreprise, et souhaitent partager ce sentiment d'appartenance avec des candidats potentiels, en leur parlant de l'entreprise.

Les médias sociaux permettent aux managers RH de communiquer et de partager d'une façon directe et spontanée des images de leur organisation, afin de concevoir une réputation positive au sein du marché du travail, et ils offrent aussi à l'entreprise l'opportunité de montrer son côté humain, ainsi qu'une partie de ses activités quotidiennes (Bissola et al., 2013). Le partage et la communication de ces messages reflètent l'utilisation de la théorie de signalisation par l'entreprise (App et al., 2012). Enfin grâce aux RSN la marque employeur peut participer à la formation d'un contrat psychologique chez les candidats potentiels (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

CONCLUSION

À l'ère du digital, tout semble être virtualisé, et les organisations sont de plus en plus conscientes des opportunités que leur offre ce changement, mais aussi des challenges auxquels elles devront faire face, ainsi et suite à l'énorme succès des médias sociaux les entreprises sont dans l'obligation de repenser leurs pratiques GRH (Bissola et al., 2013). Les années 2000 voient une accélération des outils de recrutement sur le Web, et ce sont les entreprises qui vont solliciter les talents sur leurs pages Twitter ou Facebook, qu'ils soient en fonction ou sur le marché de l'emploi, grâce à des systèmes de microblogage et micromarketing (Charrière et al., 2014). Le management de la marque employeur émerge en vitesse de croisière surtout avec l'usage des RSN.

Ce travail de recherche a pour objectif l'exploration théorique du management de la marque employeur via les RSN. Cet objet de recherche reste peu exploré par la littérature managériale et rarement cerné par des travaux académiques. Nous avons ainsi tenté de tisser un lien conceptuel entre deux champs disciplinaires différents, à savoir la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), tout en justifiant ce lien par un ancrage théorique. Enfin nous avons synthétisé l'ensemble des apports théoriques recensés lors de notre revue de littérature, à l'aide d'un modèle synthétique, afin d'apporter une réponse théorique à la problématique de départ.

Notre revue de littérature a permis d'identifier trois parties prenantes, à savoir les managers de l'entreprise, les employés, et les candidats potentiels. Mais avant d'interroger ces acteurs, il faudra tout d'abord réaliser une étude de contextualisation auprès des professionnels RH (cabinets de recrutement et de consulting RH) afin de mieux cerner l'objet de recherche.

Cette revue de littérature demeure évidemment insuffisante pour remplir le gap que connaît cet objet de recherche. Après cette première étape, nous souhaiterons poursuivre par la réalisation d'études empiriques en nous focalisant sur les questions de recherche suivantes : Comment les RSN peuvent-ils participer au management de la marque employeur des entreprises ? Quel rôle peuvent jouer les RSN dans la

stratégie RH de l'entreprise ? Comment l'entreprise peut-elle promouvoir sa marque employeur via les RSN ?

BIBLIOGRAPHIE:

Ambler, T. et Barrow, S. (1996), The employer brand. *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, n°3, p. 185-206.

App, S., Merk, J. et Büttgen, M. (2012), Employer branding: Sustainable HRM as competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, Vol. 23, n°3, p. 262-278.

Axinia E. (2011), What is the future of employer branding through social media ? A delphi study among academics. University of Twente, School of Management and Governance, Business Administration - Human Resource Management.

Backhaus, K., Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, Vol. 9, n°5, p. 501-517.

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, n°1, p. 99- 120.

Berthon, P., Ewing, M. et Hah, L. L. (2005), Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, Vol. 24, n°2, p. 151-172.

Bissola, R. et Imperatori, B. (2013), Recruiting Gen Yers Through Social Media: Insights from the Italian Labor Market. *Social Media in Human Resources Management, Advanced Series in Management*, Vol. 12, p. 59-81.

Bondarouk, T., Ruël, H., Axinia, E. et Arama, R. (2014), What Is the Future of Employer Branding Through Social Media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics. *Social Media in Human Resources Management, Advanced Series in Management*, Vol. 12, p. 23-57.

Bourdieu P. (1980), Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 31, p 2-3.

Boyd, D. M. et Ellison N. B. (2007), Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13, n°1, p. 11.

Brecht, F., Koroleva, K. et Guenther, O. (2011), Increasing Global Reach: Using Social Network Sites for Employer Branding. In *Proceedings of the Wirtschaftsinformatik (WI)*, Zürich, paper 17.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. et Michaels, E. G. (1998), The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, Vol 1, n°3, p. 44-57.

- Charbonnier-Voirin A. et Vignolles A.** (2015), Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche, *Revue française de gestion*, Vol 1, n°246, p. 63-82.
- Charrière V., Dejoux C. et Dupuich F.** (2014), L'impact des réseaux sociaux et des compétences émotionnelles dans la recherche d'emploi : étude exploratoire, *Management & Avenir*, Vol 2, n°68, p. 137-163.
- Cormode, G. et Krishnamurthy, B.** (2008), Key differences between Web 1.0 and Web 2.0, *First Monday*, Vol 13, n°6.
- Dubois D. et Pelletier E.** (2011), Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel, *Gestion*, Vol 36, n°3, p. 5-15.
- Edwards, M.R.** (2010), An integrative review of employer branding and OB theory, *Personnel Review*, Vol. 39, n°1, p. 5-23.
- Elving W. J. L., Westhoff J. J. C., Meeusen K. et 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*. Vol. 20, n°5, p. 355–373.
- Ewing M. T., Pitt L. F., De Bussy N. M et Pierre Berthon** (2002), Employment branding in the knowledge economy, *International Journal of Advertising*, Vol. 21, n°1, 3-22.
- Girard A., Fallery B. et 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. mai 2011, St Denis de La Réunion.
- Guillot C. et Soulez S.,** (2011), Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y. *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 26, n°1, p. 39-57.
- Granovetter M. S.** (1973), The strength of weak ties, *American journal of sociology*, Vol. 78, n°6, p. 1360-1380.
- Hillebrandt I., Ivens B. S., Rauschnabel P.A., Hartmann C.O. et Krey N.** (2014), Social media: harming or enhancing your employer brand attractiveness ? an empirical investigation. *Marketing Challenges in a Turbulent Business Environment, Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*.
- Kaplan A. M. et Haenlein M.** (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, Vol. 53, n°1, p. 59-68.
- Kapoor, V.** (2010), Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 7, n°1/2, p.51-75.
- Knox S. et Freeman C.** (2006), Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry, *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, p. 695-716.

- Kristof, A. L.** (1996), Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel psychology*, Vol. 49, n°1, p. 1-49.
- Maclouf E. et Belvaux B.** (2013), La notoriété d'une entreprise constitue-t-elle un avantage pour le recrutement ? Actes du congrès de l'AGRH Paris, France.
- Mandhanya Y. et Shah M.** (2010), "Employer branding. A tool for talent management", *Global Management Review*, Vol. 4, n°2, p. 43-48.
- Mehrtens S.** (2015), Preparing for the future: Scenarios for Employer Branding through Social Network Sites, 5th IBA Bachelor Thesis Conference, July 2nd, 2015, Enschede, The Netherlands.
- Moroko, L. et Uncles, M. D.** (2008), Characteristics of successful employer brands, *Journal of Brand Management*, Vol. 16, n°3, p.160-175.
- Ouidad, S. et Sidmou, M. L.** (2013), Le bouche-à-oreille comme outil de prescription en ligne: une exploration netnographique, Actes de la deuxième édition du colloque international de l'Association Maghrébine du Marketing, 8 et 9 Mars, Hammamet, Tunisie.
- O'Reilly, T.** (2007), What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communications & Strategies*, Vol. 65, p. 17-37.
- Stenger T. et Coutant A.** (2010), Les réseaux sociaux numériques : des discours de promotion à la définition d'un objet et d'une méthodologie de recherche, *Hermes - Journal of Language and Communication Studies*, Vol. 44, p. 209-228.
- Sivertzen A. M., Nilsen E. R. et Olafsen A. H.** (2013), Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22, n°7, p. 473-483.
- Pichault F. et Pleyers M.** (2010), Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale, Actes du congrès de l'AGRH Saint Malo, France.
- Tajfel, H.** (1982), Social psychology of intergroup relations", *Annual Review of Psychology*, Vol. 33, p. 1-39.
- Van Geffen C.** (2010), The Meaning of Employer Branding: Traditional and Web 2.0 Concepts, 12th Twente Student Conference on IT, January 22, Enschede, The Netherlands.
- Wolf M., Sims J. et Yang H.** (2015), Look who's co-creating: Employer branding on social media, *ECIS 2015 Completed Research Papers*. Paper 205.