



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

Management of the employer brand in the digital era: the case of call centers in Morocco

Zakaria LISSANEDDINE¹, Farid CHAOUKI², Florence RODHAIN³

¹Docteur en Sciences de Gestion, Laboratoire de Recherche Nouvelles Pratiques de Gestion, Université Cadi Ayyad Marrakech

²Professeur de l'Enseignement Supérieur, Laboratoire de Recherche Nouvelles Pratiques de Gestion, Université Cadi Ayyad Marrakech

³Maître de Conférences HDR, Montpellier Research in Management, Université de Montpellier

Abstract: *Businesses increasingly rely on human capital as a sustainable competitive advantage in order to compete in an economy characterized by continuous turbulence. Based on HR marketing practices in the digital age, they continue their quest to attract, recruit and retain high-potential candidates capable of generating the desired competitive advantages. The objective of this research aims to understand how call centers in Morocco manage their employer brand via through social network sites (SNS) in order to attract potential candidates, retain recruits and limit turnover. To address this problem, a multiple case study was carried out with managers from four call centers.*

Key Words: Employer brand management, Social Network Sites, Call centers, Turnover, e-Reputation.

Résumé: *Les entreprises misent de plus en plus sur le capital humain comme avantage compétitif durable, afin de faire face à la concurrence dans une économie caractérisée par des turbulences continues. En s'appuyant sur des pratiques de marketing RH à l'ère du digital, elles poursuivent leur quête pour attirer, recruter et fidéliser des candidats à haut potentiel, capables de générer les avantages concurrentiels souhaités. L'objectif de cette recherche vise à comprendre comment les centres de la relation client au Maroc managent leur marque employeur via les réseaux sociaux numériques (RSN) afin d'attirer des candidats potentiels, fidéliser les recrues et limiter le turnover. Pour répondre à cette problématique, une étude de cas multiples a été réalisée auprès de managers de quatre centres de la relation client.*

Mot clefs: Management de la marque employeur, réseaux sociaux numériques, centres de la relation client, turnover, e-Réputation.

1. INTRODUCTION

Les avantages compétitifs durables demeurent l'ultime outil pour échapper à la concurrence accrue dans une économie rencontrant des turbulences environnementales continues (App et al., 2012 ; Gueguen, 1999). Les entreprises averties misent de plus en plus sur le capital humain pour créer cet avantage compétitif (Sivertzen et al., 2013). Heurtées parfois par le manque d'une main d'œuvre adéquate, certaines optent pour l'Offshoring afin de contourner ce problème tout en allégeant les dépenses de la masse salariale (Makkaoui et El Bayed, 2007).

Le segment de gestion de la relation client est parmi les activités Offshoring les plus prospères au Maroc, les centres d'appels affichent des performances positives depuis plusieurs années consécutives malgré un contexte économique difficile. Le principal problème de ces entreprises étant la fidélisation de leurs employés, il n'est pas rare que le taux de turnover y atteigne 70% (Pierre et Tremblay, 2012). Afin de remédier à ce problème, plusieurs centres de la relation client ont adopté des stratégies de marketing RH dans le but d'attirer et de fidéliser les recrues. Conscientes de l'importance du développement et la communication de leur marque employeur, ces structures ont de plus en plus tendance à entreprendre un travail de fond pour soigner leur réputation en tant qu'employeurs (Charbonnier-Voirin et al., 2017).

Benraïss-Noailles et al. (2016) stipulent que la réputation d'une marque ne se construit plus uniquement via le bouche-à-oreille traditionnel, internet et particulièrement le « *web 2.0* » offrent un nouvel espace d'échange entre les salariés, les candidats potentiels et toutes les parties prenantes. Dans cette perspective, les entreprises ont investi les réseaux sociaux numériques pour communiquer sur leurs avantages et attirer de potentiels candidats (Charbonnier-Voirin et al., 2017). Un nombre croissant d'organisations mobilise désormais les espaces virtuels tels que LinkedIn, Viadeo, Facebook ou Twitter pour créer et former des réseaux d'ambassadeurs (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

L'enjeu de cette recherche est alors d'investiguer la façon dont le management de la marque employeur via les réseaux sociaux numériques peut attirer les candidats potentiels, fidéliser les recrues et limiter le turnover dû à l'image métier négative. Pour répondre à cette problématique, une étude de cas multiples a été réalisée auprès de managers de quatre centres de la relation client au Maroc.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 Le management de la marque employeur

Afin de faire face à la guerre des talents, les employeurs pratiquent de manière plus ou moins

explicite un marketing RH (Panczuk et Point, 2008), ils s'intéressent de plus en plus à leur marque employeur (Viot et al., 2015). Selon Ambler et Barrow (1996) la marque employeur « *employer brand* » est un package d'avantages fonctionnels, économiques et psychologiques avec lesquels s'identifie une entreprise en tant qu'employeur de choix (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Kapoor, 2010 ; App et al., 2012 ; Elving et al., 2012 ; Wallace et al., 2014).

Le management de la marque employeur « *employer branding* » est l'application des principes du marketing aux activités RH qui concernent les employés actuels et potentiels (Edwards, 2010), dans un but de différencier l'employeur sur le marché d'emploi et lui permettre de maintenir la loyauté de ses employés (Backhaus, 2016). Plusieurs auteurs (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Elving et al., 2012) stipulent que le management de la marque employeur est un processus qui se compose de trois phases. Dans un premier temps l'entreprise définit et conçoit une valeur distinctive qu'elle offre à ses collaborateurs et les candidats ciblés (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Cette étape, intitulée « *value proposition* », a pour objet la construction d'une marque employeur unique (Guillot-Soulez et Soulez, 2015). La deuxième phase est le marketing externe : elle consiste à communiquer cette marque employeur auprès des candidats potentiels ciblés, la distinction de cette marque employeur attire un capital humain compétent (Bondarouk et al., 2014). La troisième phase est intitulée marketing interne, c'est l'étape la plus cruciale de ce processus, car elle consiste à faire adhérer les recrues aux valeurs de l'entreprise en honorant les promesses énoncées lors du processus de recrutement (Backhaus et Tikoo, 2004). La pertinence de cette étape réside dans le fait que les employés peuvent devenir les ambassadeurs de leur propre entreprise (Kapoor, 2010 ; Elving, 2012 ; Charbonnier-voirin et al., 2016).

Lloyd (2002) avance que l'enjeu principal du management de la marque employeur est de véhiculer en interne et en externe, le message selon lequel l'entreprise est un lieu attractif et distinctif de ses concurrents. Ainsi la possession d'une marque employeur explicitement reconnaissable est le meilleur outil pour une entreprise de se distinguer comme étant un employeur de référence chez lequel il fait bon travailler (Chaminade, 2006), ce qui limitera à la pénurie des talents et renforcera la rétention des employés (Figurska et Matuska, 2013).

2.2 Le turnover, l'ennemi de la GRH

L'instauration d'une politique de fidélisation consiste à placer durablement le collaborateur et ses exigences (attentes et besoins) au centre des préoccupations de l'entreprise (Chaminade, 2010). Dans le cas contraire, cette dernière risque de perdre son capital humain, considéré comme source d'avantage compétitif durable. Ainsi le turnover est devenu un fléau qui impacte négativement la performance des entreprises. Cependant

il faut distinguer entre le turnover volontaire et involontaire.

Le turnover volontaire se produit en deux phases, la première phase est l'intention de quitter l'entreprise (Giraud, 2014 ; Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; Kashyap et Rangnekar, 2016 ; Ahmad et Daud, 2016), c'est un processus psychologique qui débute lorsque les employés commencent à envisager d'autres options d'emploi en raison de leur insatisfaction grandissante à l'égard de leurs conditions d'emploi (Lelono et Martdianty, 2013). La deuxième phase consiste à concrétiser le turnover par la démission qui reflète la décision de l'employé de quitter son organisation (Parker et Gerbasi, 2016). Le turnover volontaire se réalise quand l'insatisfaction au travail atteint un certain niveau, les employés décident alors de quitter l'entreprise, tout en ayant conscience de l'existence d'autres opportunités d'emplois (Giraud, 2012 ; Lelono et Martdianty, 2013 ; Alves et Culié 2016). Pierre et Tremblay (2012) ont dénombré d'autres facteurs du turnover volontaire, à savoir : le manque d'implication, la faible rémunération, l'absence d'évolution et de perspectives futures ainsi que le manque de reconnaissance.

Quant au turnover involontaire, il se produit lorsqu'une entreprise met fin au contrat de travail d'un employé à cause de son incompatibilité ou de sa sous-performance. Dans d'autres cas, cela peut se produire en raison du choix de l'entreprise de cesser son activité commerciale ou d'externaliser l'une de ses activités (Parker et Gerbasi, 2016).

2.3 Les réseaux sociaux numériques comme outil de marketing RH

Les réseaux sociaux numériques (RSN) sont devenus une partie essentielle de la vie sociale. Ils affectent les croyances, les valeurs et les attitudes de plusieurs personnes, ainsi que leurs intentions et leurs comportements. L'objet RSN est récent et sa définition n'est pas stabilisée tant que ces réseaux et leurs fonctionnalités évoluent rapidement sans discontinuer en modifiant les rapports entre les individus (Bohelay, 2012). Boyd et Ellison (2008) considèrent les RSN comme un ensemble de services web qui permettent aux utilisateurs de concevoir un profil virtuel au sein d'un système (Stenger et Coutant, 2010).

Le « World Wide Web » a ouvert plusieurs nouvelles opportunités dans le domaine de la publicité et du partage d'informations, en particulier à travers les RSN, qui ont permis aux organisations de changer la façon avec laquelle elles attirent de nouveaux employés (Sivertzen et al., 2013). Selon Benraïss-Noailles et al. (2016) la réputation de l'entreprise est bidimensionnelle : elle est composée de l'« e-réputation » véhiculée par les réseaux sociaux et Internet et de la « réputation classique » véhiculée par le « bouche-à-oreille » traditionnel.

À l'heure où les entreprises cherchent à développer leur marque employeur afin d'être attractives pour les meilleurs candidats, le web 2.0 offre de nombreuses

pistes de communication (Hennequin, 2013). Dans ce sens Girard et al. (2011) avancent que les médias sociaux sont d'abord mobilisés dans une perspective de marque et réputation employeur, et que les RSN peuvent être utilisés durant plusieurs étapes du processus de recrutement. L'usage des RSN dans le marketing RH peut participer à créer une compatibilité entre l'entreprise et ses candidats potentiels. En se référant à la théorie du « Person-Organisation fit » de Kristof (1996), l'entreprise peut attirer les profils les plus adéquats avec ses activités. Les RSN peuvent être utilisés aussi comme moyen pour conclure un contrat psychologique entre l'entreprise et ses collaborateurs. Selon Hendry et Jenkins (1997) le concept traditionnel du contrat psychologique consiste à une promesse de fidélité faite par les employés à leur entreprise en échange d'une sécurité de l'emploi et un mode de vie confortable jusqu'à la retraite. De ce fait, si la marque employeur de l'entreprise est conforme à l'image véhiculée sur les RSN, les employés exprimeront un sentiment de fierté, d'appartenance et de loyauté envers leur entreprise, ce qui attirera d'autres candidats potentiels et limitera le turnover chez les collaborateurs. Dans le cas contraire, l'incohérence entre l'image de marque employeur interne et celle véhiculée à l'externe conduit à une rupture du contrat psychologique et au départ des salariés (Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; Leconte, 2017).

2.4 L'image métier des centres de la relation client

Certaines entreprises font face à de réelles difficultés de recrutement sur certains métiers, dues en partie à une pénurie de candidats, notamment en raison de problèmes d'attractivité des métiers (Brillet & Gavaille, 2016).

Avec les avancées technologiques en matière de télécommunication, il est possible maintenant d'exporter le travail ou d'importer une force de travail virtuelle : on parle de Géolocalisation de l'emploi (Makkaoui & El Bayed, 2007). Ce contexte a favorisé l'implémentation d'une économie d'Offshoring au Maroc. Le segment de gestion de la relation client connaît spécialement une expansion extraordinaire. Derrière ce nouvel Eldorado technologique se dessine pourtant une réalité plus sombre. Devenus synonymes d'une forme moderne de dégradation des conditions de travail et d'emploi des salariés, les centres d'appels font la une des journaux autour des conflits sociaux qu'ils suscitent, de la faible protection juridique de leurs salariés ou de la nature taylorisée des emplois créés (Buscatto, 2002). Ce postulat induit une pénurie de candidatures pour ce type d'emplois.

Les centres de la relation client n'ont pas encore réussi à éclipser ce stéréotype de Taylorisme qui colle à leur segment d'activité, le métier du téléconseiller souffre d'une image métier négative dans le marché de l'emploi. Afin de comprendre le concept de l'image métier qui impacte considérablement le travail dans les centres d'appels, il faut revenir à la définition de Brillet et Gavaille (2016) qui stipule que « l'image métier est une

représentation globale du métier dans l'esprit des individus. Elle correspond à l'ensemble des représentations mentales formées suite à l'exposition d'un individu à différents stimuli internes et externes ». À cause des interprétations péjoratives qui circulent dans la société, les candidats potentiels forment une mauvaise image métier concernant le travail chez les centres d'appels ; sont en cause le stress, la pénibilité des tâches, les salaires bas, l'inexistence d'opportunités de carrières (Buscatto, 2002). Parfois les collaborateurs jugent le travail peu attractif, leur implication est souvent limitée, ce qui a un effet négatif sur la qualité des prestations (Pierre & Tremblay, 2012). Dans d'autres cas, l'intention de quitter l'entreprise devient très élevée chez les employés, ce qui cause un taux de turnover alarmant.

Bien évidemment quelques entreprises sont victimes de cette image métier dégradée de leur segment d'activité. Afin de changer cette réalité, elles font des efforts pour soigner leur image dans le marché d'emploi en se basant sur leur marque employeur. Le double effet de cette démarche est d'améliorer l'attractivité de l'entreprise (à condition de communiquer sa différence) et de renforcer la fidélisation des salariés présents (Chaminade, 2006).

3. CHOIX MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

3.1 Positionnement épistémologique

Nous avons opté pour une posture paradigmatique interprétativiste, car notre objectif n'est pas de découvrir la réalité, mais de développer une compréhension qui peut l'interpréter. Le chercheur tente ainsi de comprendre l'ensemble des justifications que les acteurs donnent à leur action ou, plus simplement, les significations qu'ils attribuent à l'objet de la recherche (Gavard Perret et al., 2008).

3.2 Études de cas multiples

Dans l'optique de comprendre la façon dont le management de la marque employeur via les réseaux sociaux numériques peut attirer et fidéliser les employés, mais aussi limiter le turnover lié à l'image métier négative du segment de gestion de relation client au Maroc, une étude de cas multiples a été menée auprès de quatre entreprises leaders dans ce segment d'activité. L'étude de cas multiples peut se justifier dans le cadre de notre recherche par deux raisons majeures : d'une part elle permet d'explorer en profondeur une pratique managériale rare et peu étudiée, et d'autre part elle favorise le recueil de perceptions accessibles uniquement de l'intérieur de l'entreprise (BuenoMerino, 2006).

3.3 Collecte et analyse de données

Un guide d'entretien semi-directif a été mobilisé pour recueillir l'avis de 12 managers au sein des quatre entreprises. La fonction et l'affiliation des personnes interviewées sont spécifiées d'une manière plus détaillée

dans le Tableau 1 (les identités des personnes interrogées et des entreprises correspondantes sont rendues anonymes pour des raisons de confidentialité). L'ensemble des interviews a été enregistré via un dictaphone puis intégralement retranscrit, la durée moyenne des entretiens était de 45 minutes.

L'analyse de données textuelles (ADT) regroupe de nombreuses méthodes et de nombreux outils qui tendent à dévoiler les données « essentielles » contenues dans un corpus (Fallery et Rodhain, 2007). Pour notre recherche, nous avons opté pour l'analyse thématique et nous avons choisi de traiter les données avec le logiciel NVivo 11. Cet outil d'analyse de données correspond le mieux à l'aspect exploratoire de notre méthodologie et permet d'analyser en profondeur les entretiens réalisés. Ce logiciel nous a permis la réalisation d'un codage du verbatim en 34 nœuds et la création de 5 catégories principales de codage afin de mieux contextualiser le phénomène observé.

Tableau -1: Présentation des personnes interviewées

Personne interrogée	Sexe	Fonction	Ancienneté	Entreprise	Lieu d'entretien
LK	F	Responsable marketing RH et médias sociaux	15 ans	WH	Rabat
YA	H	Chef de projet RH	11 ans	WH	Rabat
SM	F	Chargée Marketing RH	10 mois	WH	Rabat
IK	F	Chargée sourcing et marque employeur	2 ans	WH	Rabat
SB	H	Chargé de recrutement	6 ans	IN	Casablanca
KH	F	Social media manager	6 mois	IN	Casablanca
HB	F	Chargée de communication interne	2 ans	IN	Casablanca
ME	H	Responsable communication	1 an et 4 mois	AS	Casablanca
SS	H	Responsable développement RH	4 ans	AS	Casablanca
JS	F	Chargée de communication	7 ans	AS	Casablanca
MB	F	Directeur adjoint de communication	3 ans	PG	Casablanca

AM	F	Chef de projet communication digitale	10 mois	PG	Casablanca
----	---	---------------------------------------	---------	----	------------

La partie qui suit sera consacrée à la présentation des résultats et leur discussion en vue d'apporter une réponse à la question initiale de recherche.

4. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

4.1 Principaux résultats

Nous présenterons les résultats obtenus à l'issue de quatre études de cas, selon les axes suivants : la conception de la marque employeur au Maroc, les facteurs du turnover, le management digital de la marque employeur, le feedback des candidats potentiels et les atouts de l'usage des réseaux sociaux numériques.

Tableau -2 : Synthèse des résultats par catégories de l'arbre de codage

Catégories de l'arbre de codage	Nombre de références
1 : Conception de la marque employeur au Maroc	53
1.1 : Avantages économiques	6
1.1.1 : Avantages sociaux et retraite	1
1.1.2 : Rémunération et primes	4
1.2 : Avantages fonctionnels	5
1.2.1 : Climat social	11
1.2.2 : Environnement et conditions de travail	12
1.2.3 : Formation et accompagnement	8
1.2.4 : Perspectives d'évolution	9
1.3 : Avantages psychologiques	26
1.3.1 : Fierté d'appartenance	15
1.3.2 : Reconnaissance et motivation	10
2 : Facteurs du turnover	15
2.1 : Absence d'opportunités de carrière	0
2.2 : Charge du travail et stress	4
2.3 : Faible rémunération	0
2.4 : Horaires de travail	3
2.5 : Image métier négative	3
3 : Management digital de la marque employeur	82
3.1 : Proposition de valeur de la marque employeur	38
3.1.1 : Climat et environnement de travail	14
3.1.2 : Opportunité de carrière	8
3.1.3 : Rémunération et sécurité d'emploi	3
3.1.4 : Style de management et créativité	4
3.2 : Ambassadeur digital des employés	25
4 : Feedback des candidats potentiels	29
4.1 : Bad buzz et objections	18
4.2 : Intérêt et candidature	8

5 : Atouts de l'usage des RSN	39
5.1 : Coût de revient et indépendance de gestion	5
5.2 : Proximité et crédibilité	13
5.3 : Réactivité et proactivité	8
5.4 : Veille digitale et e-réputation	11

4.1.1 Le cas de l'entreprise WH

WH est une entreprise leader dans le segment de la relation client au Maroc depuis 2004, elle est également présente dans plusieurs pays européens et emploie plus de 35 000 personnes. Le management de la marque employeur dans cette entreprise se réalise via la collaboration entre les départements RH et Communication. Au sein du département RH existe une cellule baptisée Marque Employeur Digitale « @MED » qui a pour tâche de gérer et entretenir la marque employeur de l'entreprise sur le web.

Le concept de la marque employeur occupe une place importante chez WH, pour le définir les managers de cette entreprise font principalement référence aux opportunités de carrière, la formation et le climat du travail. Ces managers précisent que la crédibilité est la base d'un bon management de la marque employeur :

« Pour moi une marque employeur attractive c'est une marque employeur crédible » (Responsable marketing RH et médias sociaux).

Les principaux facteurs du turnover selon les managers de WH sont le stress, la charge de travail et les horaires de travail jugés parfois exagérés. Le décalage qui existe entre la marque employeur externe et le vécu au sein de l'entreprise peut engendrer aussi le turnover :

« ... Une marque employeur peut générer un turnover au bout d'un mois parce que les gens seront déçus par l'image de marque qu'on véhicule à l'extérieur et qui est en décalage par rapport à ce qui est en interne » (Chef de projet RH).

Afin de concevoir une marque employeur attractive tant en interne qu'en externe, le département RH de l'entreprise a administré deux enquêtes, une auprès des candidats potentiels et l'autre auprès des collaborateurs dans l'objectif de déterminer les attentes de chacune des deux parties et proposer une marque employeur en mesure d'y répondre.

Sur le plan digital, WH est présente au niveau de six médias et réseaux sociaux. Elle les mobilise pour la promotion de sa marque employeur via une ligne éditoriale propre à chaque support selon le public ciblé. Les réseaux sociaux numériques sont ensuite utilisés dans une perspective d'ambassadeur digital des employés. Les managers de l'entreprise confirment que cette stratégie est cruciale dans le management de la marque employeur :

«... On s'appuie sur ces ambassadeurs en leur demandant de partager et publier sur les réseaux sociaux, "hootsuiteamplify" va vraiment nous faciliter la tâche à ce niveau-là, mais à condition d'insuffler continuellement l'esprit d'appartenance à nos collaborateurs afin de les impliquer dans l'ambassadorat» (Responsable marketing RH et médias sociaux).

L'entreprise WH pratique la veille digitale sur les réseaux sociaux numériques, grâce à la collecte des verbatims et leur analyse via un outil dédié à cette tâche. Cette veille digitale permet à l'entreprise de faire un benchmark avec les concurrents et découvrir de nouvelles bonnes pratiques. Cette veille digitale permet aussi aux managers de gérer les «*bad buzz*» et traiter les objections sur les réseaux sociaux numériques.

4.1.2 Le cas de l'entreprise IN

IN est une entreprise marocaine créée en 2000, elle est installée en France et cinq autres pays africains avec plus de 10 000 collaborateurs. Au sein de cette structure, c'est le service communication qui a la grande partie de gestion de la marque employeur. Le bien-être du collaborateur est l'objectif ultime de la marque employeur IN, la reconnaissance et la valorisation sont les piliers de cette dernière :

« Je pense que la meilleure des solutions, c'est de faire sentir aux collaborateurs qu'ils ont une importance au sein de l'entreprise, que tout repose sur eux » (Chargé de recrutement).

Les personnes interviewées considèrent que l'image métier négative du segment de la relation client est l'un des principaux facteurs du turnover :

« Le secteur de la relation client souffre d'une mauvaise réputation, d'une mauvaise image métier, et les personnes ont honte de dire "je travaille dans un centre d'appels" » (Chargée de communication interne).

Afin de remédier à ce problème, le service communication a mené une campagne virale pour valoriser les collaborateurs de l'entreprise et renforcer leur fierté d'appartenance :

«... Une campagne de communication à grande échelle et principalement sur les réseaux sociaux, et nous avons choisi comme accroche "mon métier je l'ai choisi et j'en suis fier", c'est une campagne que nous avons déployée principalement sur Facebook » (Chargée de communication interne).

Conscients de l'importance de la veille digitale, les responsables de l'entreprise IN ont décidé de sous-traiter cette fonction. Le service communication reçoit un rapport journalier et des alertes concernant la réputation de l'entreprise sur les réseaux sociaux :

« C'est notre agence qui s'occupe de tout ce qui concerne les relations publiques, généralement on reçoit des rapports journaliers sur notre boîte, toutes les sources qui citent notre boîte sur internet. On reçoit aussi les best practices des concurrents » (Social media manager).

4.1.3 Le cas de l'entreprise AS

AS est une entreprise internationale qui emploie 75 000 collaborateurs répartis dans 22 pays sur 146 sites dans le monde. La conception de la marque employeur chez AS n'est pas différente de celle chez les concurrents, les responsables interviewés affirment que les collaborateurs sont au centre de leurs préoccupations. Le package des avantages offerts aux employés se base essentiellement sur le climat et les conditions de travail :

« La 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, le milieu ou les clients qu'elle dessert, le plus important d'abord c'est de travailler ses collaborateurs, je le dis souvent, ce qui se vit à l'interne se voit à l'externe » (Responsable communication).

Selon les managers de AS, le stress et la charge de travail sont des sources principales du turnover. Afin d'alléger la pression subie par les employés, les dirigeants de l'entreprise déclarent entreprendre des efforts pour réaliser des activités sociales qui limitent la routine et assurent une bonne ambiance de travail :

« Le secteur des centres d'appels, comme vous le savez, c'est un métier qui est assez stressant, et il y a beaucoup de pression avec une prise d'appels continue et des clients qui sont mécontents et furieux et on n'a pas forcément la chance d'avoir un client satisfait, à l'écoute et coopératif, donc il y a beaucoup de pression pour les conseillers » (Responsable développement RH).

AS profite des atouts des réseaux sociaux numériques en termes de crédibilité et proximité afin de promouvoir sa marque employeur et attirer des candidats potentiels tout en se basant sur ses employés ambassadeurs :

« On parle de tout, on essaye de miser sur tout pour attirer le maximum d'audience, il faut parler du climat social, de la rémunération, des activités qu'on fait en interne, c'est un peu de tout » (Chargée de communication).

4.1.4 Le cas de l'entreprise PG

L'entreprise PG n'est pas différente des cas précédents, il s'agit d'un groupe de centre de relation client créé en 2000, basé dans plusieurs pays africains et employant plus de 6000 collaborateurs. PG est présente sur quatre réseaux sociaux numériques ; pour se distinguer de ses concurrents elle déclare déployer une

stratégie de certification et de labélisation afin de devenir un acteur social responsable, une entreprise citoyenne et un employeur de marque :

« La marque employeur pour moi c'est au-delà du salaire, on est plutôt dans une optique de bien-être de nos collaborateurs en interne » (Chef de projet communication digitale).

Afin d'attirer des candidats potentiels, PG mobilise les réseaux sociaux numériques en partageant le vécu des employés dans l'entreprise. Les responsables n'hésitent pas à solliciter les collaborateurs pour devenir des ambassadeurs de l'entreprise dès leur recrutement :

«... la marque employeur fait partie de notre plan de communication annuel, dans ce plan on a des éléments marque employeur bien définis, liées aux réseaux sociaux » (Chef de projet communication digitale).

4.2 Discussion des résultats

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. La proactivité des entreprises objet de notre recherche les a conduits à manager leur marque employeur via les réseaux sociaux numériques. Elles mobilisent ces canaux digitaux pour communiquer sur l'ensemble des avantages dont bénéficient leurs employés actuels pour donner ainsi envie aux candidats potentiels de les rejoindre (Viot et al., 2015).

La guerre des talents, 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). Pour ce faire, les centres de la relation client observés lors de notre recherche inculquent la fierté d'appartenance à leurs employés en les impliquant dans une stratégie d'ambassadorat. L'engagement de ces derniers dans cette stratégie les motive à devenir de véritables ambassadeurs de la marque employeur (Elving et al., 2012). Dès lors, les collaborateurs sont devenus les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise et sont incités à partager le discours interne de l'entreprise avec leur entourage (Girard et al., 2011).

Une marque employeur solide favorise l'attachement psychologique de l'employé à son entreprise et influence positivement son identification à celle-ci grâce à des employés influenceurs (Sahu et al., 2017). Dans ce sens les réseaux sociaux numériques offrent aux employés ambassadeurs l'opportunité d'influencer non pas seulement leurs collègues, mais d'autres candidats potentiels à travers la promotion de l'image métier du secteur de la relation client. Les témoignages des collaborateurs peuvent offrir plus de crédibilité à la marque employeur digitale des centres de la relation client. Les candidats potentiels se renseignent sur les employeurs avant de postuler et estiment que l'avis des employés de l'entreprise est le plus fiable. Autrement dit, la cohérence entre la perception de la marque employeur externe et la marque employeur interne influence négativement l'intention de quitter l'entreprise (Charbonnier-Voirin et al., 2014), ce qui fait baisser le taux de turnover.

Schlager et al. (2011) expliquent que la marque

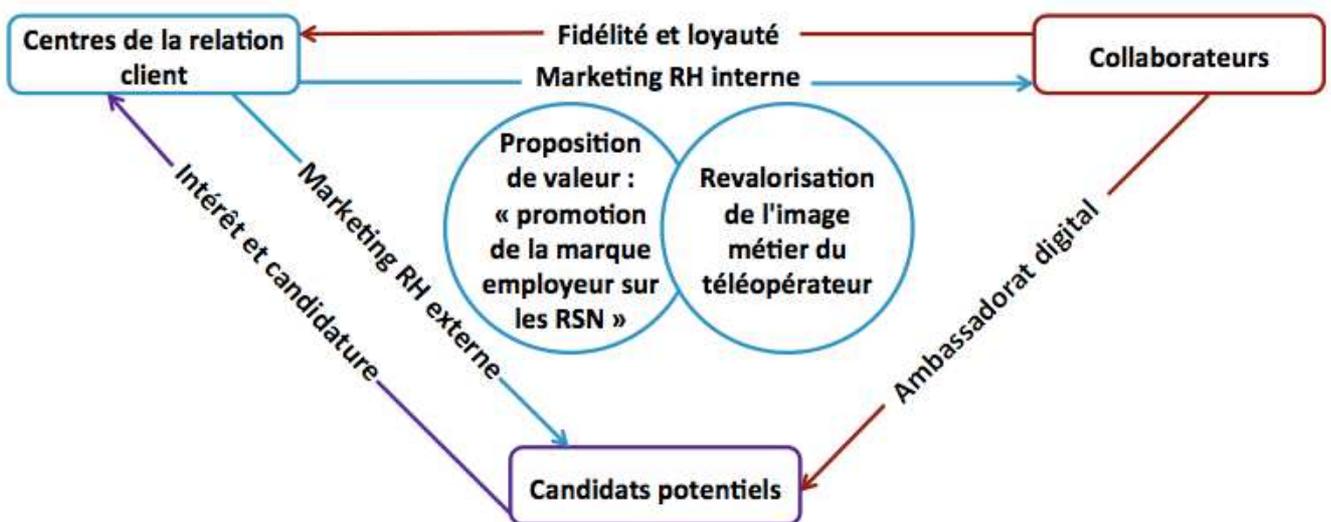


Figure -1: Schéma récapitulatif du management de la marque employeur via les réseaux sociaux numériques chez les centres de la relation client au Maroc

employeur a un impact positif sur les employés et que ces derniers, une fois satisfaits, peuvent influencer l'expérience client et celle des candidats potentiels. Cette déduction peut être appliquée sur le 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 un employeur de choix tout en valorisant le métier du téléopérateur.

5. LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette recherche est de savoir comment les centres de la relation au Maroc managent leur marque employeur via les réseaux sociaux numériques dans la perspective d'attirer des candidats potentiels, fidéliser les employés et limiter le turnover lié à l'image métier de leur segment d'activité. Elle vient enrichir les travaux restreints qui traitent de cet objet de recherche dans le contexte marocain. À travers l'analyse des cas observés lors de notre étude, nous avons essayé d'apporter une réponse au questionnement de départ.

Les limites de cette recherche résident dans la nature qualitative de l'étude empirique qui repose uniquement sur le déclaratif. L'absence de la triangulation méthodologique pourra se traduire en perspective de recherche, ainsi il serait intéressant de questionner d'autres parties prenantes dans le processus du management de la marque employeur, à savoir les candidats potentiels et les employés ambassadeurs. Pour des raisons de faisabilité, nous n'avons pas pu étudier le ressenti des employés des centres de la relation client au Maroc, pour confronter leurs témoignages à ceux des managers et ainsi avoir une réponse plus fiable à notre question de recherche.

Afin d'approfondir l'étude, il serait pertinent d'administrer des questionnaires auprès de collaborateurs pour mesurer le degré de leur engagement dans la stratégie d'ambassadorat et de leur loyauté envers l'employeur. Dans un autre sens, il est nécessaire de questionner les candidats potentiels à propos de la crédibilité de la marque employeur digitale de leurs futurs employeurs. Les perspectives de cette recherche amènent aussi à l'exploration d'autres secteurs d'activité caractérisés par une guerre de talents et souffrants d'une problématique de turnover.

RÉFÉRENCES

Ahmad N. A. & Daud S. (2016), « Engaging people with employer branding », *Procedia Economics and Finance*, 35, 690 – 698.

Alves S. & Culié J. D. (2016), « Comment expliquer le départ volontaire des chercheurs ? », *Management & Avenir* 2(84), 31 – 51.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996), « The employer brand »,

The Journal of Brand Management, 4(3), 185 – 206.

App, S., Merk, J. & Büttgen, M. (2012), « Employer branding: Sustainable HRM as competitive advantage in the market for high quality employees », *Management Revue*, 23(3), 262 – 278.

Backhaus K. (2016), « Employer branding revisited », *Organization Management Journal*, 13(4), 193 – 201.

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

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

Bohelay D. (2013), « Les réseaux sociaux numériques professionnels, ces nouveaux outils pour recruter : nouvelles pratiques des consultants recrutement, nouveaux enjeux pour les cabinets de recrutement », 24^{ème} Congrès de l'AGRH, Paris, France.

Bondarouk, T., Ruël, H., Axinia, E. & 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*, 12, 23 – 57.

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

Brillet F. et Gavaille F. (2016), L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel, *Management & Avenir*, 2(84), 53 – 72.

Bueno Merino P. (2006), « Le contrôle de l'intermédiaire local dans l'accord de portage commercial : Analyse du rôle et des antécédents de la confiance », *Finance Contrôle Stratégie*, 9(1), 97 – 134.

Buscetto M. (2002), Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique, *Sociologie du travail*, 44, 99 – 117.

Chaminade, B. (2006), « Attirer et fidéliser les bonnes compétences », Edition AFNOR.

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. (2016), « enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts », *recherches en sciences de gestion*, 112, (1), 153 – 172.

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

- 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 – 17.
- Edwards M. R. (2010), « An integrative review of employer branding and OB theory », *Personnel Review*, 39(1), 5 – 23.
- Elving C. J. L., Westhoff J. J. C., 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.
- Fallery B. & Rodhain F. (2007), « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique », *Actes du 16ème Congrès de l'Association Internationale du Management Stratégique*, Montréal, Canada.
- Figurska I. & Matuska E. (2013), « Employer branding as a human resources management strategy », *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35 – 51.
- Gavard Perret M. L., Gotteland D., Haon C. & Jolibert A. (2008), « Méthodologie de la recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », Pearson Education.
- Girard A., Fallery B. & Rodhain F. (2011), « L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH: gestion de la marque employeur et e-recrutement », *Actes du 16ème Congrès de l'AIM, St Denis de la Réunion, France*.
- Giraud L. (2012), « Intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salaire », *Actes du 18ème congrès annuel de l'AGRH, Nancy, France*.
- Gueguen G. (1999), « Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques », *actes du 6ème Tutorat Grand Sud, Lyon, France*.
- Guillot-Soulez C. & Soulez S. (2015), « Travailler pour une banque qui appartient à ses clients sociétaires: ça change quoi ? Analyse de l'identité de marque employeur des banques coopératives », *@GRH*, 15(2), 59 – 77.
- Hendry C. & Jenkins R. (1997), « Psychological contracts and new deals », *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38 – 44.
- Hennequin E. (2013), « L'image de la carrière au travers des sites corporate : entre séduction et réalité. L'exemple du CAC 40 », *Actes du 24ème congrès annuel de l'AGRH, Paris, France*.
- Kapoor, V. (2010), « Employer branding : A study of its relevance in india », *The IUP Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51 – 75.
- Kashyap V. & Rangnekar S. (2016), « The mediating role of trust: investigating the relationships among employer brand perception and turnover intentions », *Global Business Review*, Sage Publications, 17(3), 64 – 75.
- Kristof A. L. (1996), « Person-Organization Fit : An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications », *Personnel Psychology*, 49(1), 1 – 49.
- Leconte M. (2017), « L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail », *Management & Avenir*, 4(94), 177 – 195.
- Lelono A. W. & Martdianty F. (2013), « The effect of employer brand on voluntary turnover intention with mediating effect of organizational commitment and job satisfaction », *Universitas Indonesia, Graduate School of Management, Research Paper*, 13 – 66.
- Lloyd S. (2002), « Branding from the inside out », *Business Review*, 24(10), 64 – 66.
- Makkaoui M. & El Bayed H. (2007), « Des modèles nationaux aux modèles métisses : la fin d'une GRH nationale en situation de contraception », *Actes du 18ème Congrès annuel de l'AGRH, Fribourg, Suisse*.
- Panczuk S. & Point S. (2008), « Enjeux et outils du marketing RH », *Editions d'Organisation*.
- Parker A. & Gerbasi A. (2016), « The impact of energizing interactions on voluntary and involuntary turnover », *m@n@gement*, 19(3), 177 – 202.
- Pierre X. & Tremblay D. G. (2012), « Améliorer l'implication et la rétention des agents dans les centres d'appels : agir sur les pratiques de gestion », *Recherches en Sciences de Gestion*, 4(91), 17 – 38.
- Sahu S., Pathardikar A. & Kumar A. (2017), « Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment », *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 82 – 99.
- Schlager T., Bodderas M., Maas P. & Cachelin J.L. (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.
- Sivertzen A. M., Nilsen E. R. & Olafsen A. H. (2013), « Employer branding: employer attractiveness and the use of social media », *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473 – 483.
- Stenger T. & 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*, 44, 209 – 228.
- Viot C., Benraïss-Noailles L., Herrbach O. & Benraïss B. (2015), « Attractivité organisationnelle et capital marque employeur : une analyse par sous-dimensions », *Actes du 33ème Université d'été de l'Audit Social, Montréal, Canada*.
- Wallace M., Lings I., Cameron R. & Sheldon N. (2014), « Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding

and Industry Image » in R Harris & T Short (eds), Workforce Development, Springer.

ANNEXES

Annexe -1 : Guide d'entretien semi-directif

1. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel, votre fonction et votre entreprise ?

Premier axe : La conception d'une stratégie marque employeur

2. Avez-vous déjà entendu parler de la marque employeur (ME) ? Quelle est votre conception de la ME ?
3. Comment décrivez-vous une ME attractive ?
4. Qui assure la mise en œuvre de la ME au sein de votre entreprise : Service RH, Service communication, Service marketing, Autre ...
5. Comment procédez-vous pour mettre en œuvre une stratégie de ME ?
6. Quel est le rôle que peut jouer la marque employeur pour limiter le turnover au sein de votre entreprise ?

Deuxième axe : Management de la marque employeur via les réseaux sociaux numériques (RSN)

7. Comment mobilisez-vous les RSN afin de promouvoir votre ME ?
8. Comment la diffusion du vécu de vos collaborateurs sur les RSN peut améliorer votre ME ?
9. Quels sont les sujets que vous abordez lorsque vous communiquez sur les RSN : Style de management et créativité, Climat et environnement de travail, Rémunération et sécurité d'emploi ou Opportunité de carrière ?
10. Comment veillez-vous sur votre réputation digitale ?
11. Comment incitez-vous vos collaborateurs à devenir des ambassadeurs de l'entreprise sur les RSN ?
12. Quels sont les efforts que vous avez déployés afin d'encourager cette ambassadeur digital ?
13. Comment mobilisez-vous les RSN afin de remédier à des problématiques relatives à la réputation de votre entreprise ?
14. Votre entreprise a-t-elle déjà connu des situations spécifiques dont l'origine était le buzz du web ? Quelle était votre réaction pour faire face à cette situation ?
15. Comment le MME participe-t-il à l'instauration de l'esprit d'appartenance chez vos collaborateurs ?

Troisième axe : Feed-back des candidats potentiels

16. Lorsque vous communiquez sur les RSN à qui vous adressez-vous en priorité ?
17. Quelles sont les réactions de votre public (candidats potentiels) sur les RSN ?
18. Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients du management de la ME via les RSN ?