

LA PRÉSENCE NUMÉRIQUE DES ORGANISATIONS AU REGARD DE LA MARQUE EMPLOYEUR, LE CAS DES BANQUES FRANÇAISES

Daniel Pélissier

Laboratoire IDETCOM, Toulouse I Capitole

Résumé : Les enjeux financiers et humains du recrutement ont conduit certaines entreprises à construire une marque employeur qui contribue à multiplier les usages des réseaux socionumériques dans une perspective fonctionnaliste de l'identité. De plus, les notions d'identité numérique et d'e-réputation portent de nombreuses problématiques communicationnelles, de la visibilité à l'appropriation. Dans ce cadre, la présence numérique des employeurs entremêle ces différentes perspectives. Afin de caractériser cette présence numérique employeur, nous avons suivi plusieurs étapes. La première présente une analyse de la notion étudiée qui sera décomposée en un système où interagissent identité et réputation. Ensuite, la méthodologie puis les résultats d'une enquête qualitative centrée sur le secteur bancaire français sont présentés. Quatre situations types sont alors proposées et analysées.
Mots-clés : identité numérique, e-réputation, marque employeur, présence numérique, banque, recrutement

Abstract: Challenges of recruitment have led some companies to build an employer brand that multiplies uses of socio-digital networks. In this context, the digital presence of employers implies issues. Scientific issues because the notions of digital identity and e-reputation carry many communicational problems. Societal issues because employment is a sensitive question for which all communication constitutes a fund of resonance. The question of characterizing the nature of the digital presence of organizations as an employer falls within this framework of reflection. The first step presents an analysis of the notion of digital presence that will be defined as a system where identity and reputation interact. Then, the methodology and the results of a qualitative survey centered on the banking sector are presented. Four typical situations are then proposed and analyzed.

Keywords : Digital identity, e-reputation, employer brand, digital presence, bank, recruitment.

Les processus de recrutement des entreprises ont fortement évolué sous la double influence des modifications technologiques et des changements sociaux (Larroche & Bérard, 2013). Certaines organisations ont investi dans la communication numérique de recrutement pour attirer les « talents » ce qui se traduit notamment par une présence affirmée sur les réseaux socionumériques (RSN) (Larroche, 2015). De façon plus large, ce phénomène étalé sur une vingtaine d'années s'inscrit dans la volonté de création d'une marque employeur (Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014), pouvant être définie comme « une promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels » (Viot & Benraïss-Noailles, 2013, p.62). Cette façon de communiquer pose la question du transfert du concept de marque à la logique de recrutement (Namoin, 2013). Si les sciences de gestion se sont centrées sur la problématique de l'attractivité de l'organisation, l'approche communicationnelle de l'organisation s'interroge davantage sur la pertinence même du concept de marque employeur (Galinon-Méléneq & Monseigne, 2011).

Dans cette perspective, nous souhaitons questionner l'utilisation du concept de marque employeur sur l'internet. Cet article étudie ainsi, pour le secteur bancaire, comment ces organisations adaptent leur communication organisationnelle de recrutement au support protéiforme des dispositifs de l'internet.

Pour cela, nous proposerons d'abord une définition de la présence numérique puis nous présenterons la méthodologie et les résultats d'une enquête sur ce thème pour les banques françaises et enfin nous discuterons les apports et limites de cette analyse. Les quatre formes de présence mises en évidence (l'hyperprésence, la présence paradoxale, la logique marketing et l'absence) interrogent la pertinence d'une présence numérique employeur guidée par la marque employeur.

La présence numérique des organisations et la marque employeur

L. Merzeau a utilisé l'expression « présence numérique » dans le titre d'un de ses articles (Merzeau, 2008) pour souligner la nécessité de prendre conscience des risques liés à la navigation sur l'internet. Nous réinvestirons ce concept pour relier identité et réputation. En effet, la définition initiale de la marque employeur (Ambler & Barrow, 1996) associe ce concept à celui d'identité en affirmant dans une approche fonctionnaliste l'unicité de l'image de l'organisation comme employeur.

Identité numérique des organisations

L'identité organisationnelle a été définie par Albert & Whetten (1985, p. 266) comme « les représentations qui sont partagées par les membres d'une organisation à propos des traits considérés comme centraux et relativement durables, qui distinguent l'organisation d'autres organisations ». Si cette première approche a servi de point de référence, les propriétés de partage et de stabilité ont été critiquées (Rondeaux & Pichault, 2012) pour adopter une vision plus constructiviste, fragmentée et évolutive de l'identité organisationnelle. N. Giroux (2001) analyse ainsi l'identité organisationnelle comme le caractère d'un personnage fictif construit par les membres de l'organisation. Cette orientation anthropomorphe de l'organisation rejoint l'approche de la fiction identitaire proposée au niveau individuel (Kaufmann, 2010). L'identité de l'organisation n'est alors plus pensée comme une entité autonome avec une existence propre et stable, mais comme une construction collective de certains acteurs d'une organisation. Le parallèle avec les logiques de l'identité individuelle s'explique par les fondements mêmes de cette réflexion qui postule que l'identité d'une entreprise est formée de constructions identitaires individuelles. Ainsi, dans cette perspective, l'identité numérique des organisations peut être approchée par l'identité numérique individuelle. Cette dernière a été définie comme « ensemble de traces qui manifestent l'utilisateur dans les dispositifs interactifs » (Georges, 2014, p. 194). En ne se limitant pas aux déterminismes des dispositifs, d'autres auteurs postulent un processus identitaire qui agrège les informations comme une « barbe à papa » (Coutant & Stenger, 2011, p.64) dans une approche sociotechnique cohérente avec les analyses précédentes. L'ensemble des traces laissées par les organisations constituerait alors une forme d'identité. Les acteurs de l'organisation comme utilisateurs des dispositifs laissent ainsi des traces de façon volontaire ou involontaire, traces qui seront les témoins de la construction identitaire.

Ce processus plus ou moins contrôlé par l'organisation renvoie aussi à la logique de construction d'une marque centrée sur une identité, celle de l'employeur dans ce cas. L'identité numérique serait alors une traduction du concept de marque employeur sur l'internet. Mais ce processus n'est pas le seul à l'œuvre pour expliquer la présence numérique des organisations.

E-réputation des organisations

L'identité personnelle se complète de l'identité sociale (Deschamps & Moliner, 2012, p. 64). La réputation, ce « comment nous nous voyons vus » (Origgi, 2015, p. 8) interagit avec l'identité. Elle peut être définie comme « l'opinion bonne ou mauvaise que se font les différents publics de l'entreprise à partir du résultat de toutes leurs expériences, croyances, sentiments, connaissances et impressions qui constituent alors un tout perçu » (Boistel, 2014, p. 220). La réputation est alors unique et liée aux opinions. Ces dernières sont ainsi centrales dans le phénomène réputationnel. Définies comme un « jugement évaluatif » (Alloing, 2013, p. 229), elles forment une réputation quand elles sont partagées par un groupe social. Mais la réputation, comme l'identité, peut être considérée comme une illusion psychologique (Orrigi, 2015, p. 16) car elle relève d'une construction mentale à partir de la représentation d'opinions. Transférée au monde numérique, la réputation est ainsi complexe à analyser et porte des enjeux sociétaux (Alcantara, 2015, p. 7) pour les organisations. Liée à la notion de traces, elle concerne l'hyper-regard des autres (Trudel, 2015, p. 68) et, comme l'identité numérique, constitue un acte de communication (Alloing & Pierre, 2012, p. 7). Mais loin d'être une entité figée, stable, définitive, l'e-réputation, comme la réputation, s'inscrit dans un processus, une récursivité (Merzeau, 2015, p. 20).

La marque employeur focalisée sur l'identité de l'organisation ne s'inscrit pas dans ce paradigme réputationnel qui insiste davantage sur les réactions des parties prenantes de l'organisation.

Proposition de définition de la présence numérique des organisations

Identité et réputation sont ainsi deux phénomènes sociaux qui interagissent. Les psychologues sociaux identifient un schéma dynamique de l'identité (Deschamps & Moliner, 2012, p. 158). G. Origgi adopte aussi, dans une approche philosophique, une analyse duale en évoquant un double ego (Origgi, 2015, p.14). Construction identitaire et processus réputationnel sont alors en interaction pour un individu ou une organisation. Comme tout système, les interactions rendent par nature difficile la séparation des données et obligent à une étude concomitante.

La présence numérique d'une organisation sera alors définie comme un système inséré dans des dispositifs numériques, formé des traces des interactions entre

construction identitaire et processus réputationnel¹. En complément de l'approche de L. Merzeau (2008), cette définition souligne les relations entre identité et réputation dans une perspective constructiviste : la présence numérique d'une organisation est ainsi évolutive, changeante, correspond à des traces volontaires ou involontaires et peut être observée au moins partiellement. Nous proposons alors dans la suite de cet article l'analyse de l'observation de la présence numérique des organisations en tant qu'employeur en la rapprochant du concept de marque employeur.

Méthodologie d'observation de la présence numérique employeur

La présence numérique des organisations est un phénomène complexe, mais le recentrage sur la communication employeur favorise des observations précises. Pour autant, la compréhension de cette réalité exige aussi la construction d'un système d'hypothèses argumentées.

Des hypothèses sur les liens entre identité et réputation

La définition proposée de la présence numérique met en tension construction identitaire et processus réputationnels. Ces deux phénomènes sociaux pourraient alors apparaître selon ces deux premières hypothèses dont certains renvoient au concept de marque employeur :

– H1 : identité et réputation peuvent être en interaction l'un formant l'autre dans la perspective du cadre théorique de la psychologie sociale (Deschamps & Moliner, 2012, p. 158) ;

– H2 : la construction identitaire peut dominer le message émis dans une approche héritée des logiques antérieures aux réseaux sociaux ; la marque employeur est alors une préoccupation centrale (Namoin, 2013) ;

À ces deux hypothèses s'ajoutent deux possibilités plus spécifiques au monde numérique :

¹ Elle se distingue par cette définition d'autres notions comme le rayonnement, l'existence ou le territoire numérique.

- H3 : une réputation sans identité ; en effet, si la réputation est une redocumentarisation (Alloing, 2013), elle peut correspondre à une réaction externe à l'internet et des traces réputationnelles peuvent exister sans construction identitaire numérique. Les internautes réagissent en ligne à la communication de marque employeur externe à l'internet ;
- H4 : une absence d'identité ou de réputation ; contrairement aux classements mettant en avant exclusivement les entreprises dites performantes (classements Potentialpark, Best place to work), une simple navigation met en évidence des organisations quasi absentes d'internet en tant qu'employeur.

Interaction, domination identitaire, domination réputationnelle et enfin absence devraient ainsi structurer la présence numérique employeur. La domination identitaire correspond à une logique de marque employeur et devrait être prépondérante si ce concept explique la communication de recrutement des banques. Notre étude de terrain cherchera à valider cet ensemble d'hypothèses pour le secteur bancaire français.

Le choix du secteur bancaire

Afin de répondre à la problématique posée, nous avons choisi de nous centrer sur le secteur bancaire. D'une part, les banques recrutent (35 000 recrutements en 2014 selon la Fédération française des Banques²) et d'autre part, leur présence numérique est affirmée donc observable. Enfin, les banques forment un secteur présentant des configurations organisationnelles variées selon la taille, le statut juridique, l'influence géographique. L'enquête a ainsi concerné 61 banques françaises ou dont le réseau d'agences était présent en France³. La liste a été établie à partir de la base

² Fédération Française des Banque, « L'emploi dans la banque », < <http://www.fbf.fr/fr/espace-presse/fiches-reperes/l'emploi-dans-la-banque>>, consulté le 16 février 2015.

³ Agence directe, Agence en ligne, B for bank, Banque de Bretagne, Banque de France, Banque de la Réunion, Banque de Polynésie, Banque des Antilles françaises, Banque Populaire, Banque Postale, Banque Rhône Alpes, Barclays, BCI B Calédo d'invest, Binck, BNP Paribas, Boursorama, BPE Banque privée européenne, Caisse d'Epargne, Casden, Chaix, Chalus, CIC, Coopabanque, Courtois, Creatis, Crédit Agricole, Crédit coopératif, Crédit Maritime, Crédit Municipal, Crédit Mutuel, Delubac, Dupuy de Parseval, Edel, E-savoie, Fortuneo, Groupe caisse des dépôts, Groupe Crédit du Nord, Hottinguer, HSBC, ING Direct, KBL Richelieu, Kolb, La Nef, Laydernier, LCL,

de données de la FFB⁴. Elle comporte 7 banques coopératives, 39 commerciales, 4 publiques et 11 en ligne. L'effectif moyen est de 15 000 personnes en s'étalonnant de 6 à 187 000 salariés.

Une observation structurée

L'étude a commencé par la collecte de données entre janvier et mai 2016. Pour cela, une grille d'observation a été conçue pour recueillir les informations obtenues à partir d'une navigation sur les différentes sources de présence (fig. 1). Cette méthode a favorisé une observation systématique (Jouët & Le Carroff, 2013) qui a permis le repérage de banques caractéristiques. Plutôt qu'une évaluation quantitative de scores de présence, une approche compréhensive a été préférée pour évaluer plus finement les cas observables. Les dispositifs retenus étaient centrés, en cohérence avec notre problématique, sur la communication de recrutement des banques.

Deux catégories d'informations ont été recueillies : les contenus (ex. : existence d'une page Facebook spécialisée dans le recrutement) et des métriques (ex. : nombre d'abonnés à un compte Twitter). Pour chaque banque, les sources suivantes ont été étudiées : sites internet, RSN généralistes (page Facebook, Twitter, YouTube), RSN professionnels (Linkedin, Viadeo), jobboards (Indeed, Monster), sites de témoignages (Glassdoor, meilleure-entreprise). De plus des éléments de contexte ont été recueillis : effectif, statut, zone géographique, classement Potentialpark 2015 soit au total une centaine de données par banque. Enfin, des remarques ont été consignées au besoin.

Martin Maurel, Marze, Monabanq, Nuger, Palatine, Pouyanne, Rothschild, Saint Olive, Savoie, Société Générale, Société Marseillaise, Socram, Solféa, Tarneaud, Themis, Tookam.

⁴ Fédération Française des Banque, « Liste des adhérents », < <http://www.fbf.fr/fr/la-federation-bancaire-francaise/adherents>>, consulté le 16 février 2015.

Dispositifs	Contenus	Métriques
Site internet de la banque consacrée au recrutement	Espace recrutement, site indépendant, offres d'emploi, base de données des offres, communication ciblée, prise en compte des minorités, type de ciblage, parcours de carrière, présentation des métiers, lien réseaux sociaux, conseils aux candidats, témoignages de salariés, intranet de candidature, développement durable, classements affichés, politique de ressources humaines, système d'alerte offre d'emploi	Date dépôt DNS, pagerank, Alexa rank, trust rank, Google back links (informations SEO Mastering), country rank, nombre de vue, temps d'accès, nombre de pages vues (informations Similarweb), nombre de mots, nombre de mots distincts, liens internes et externes (information Alyse)
Page Facebook spécialisée dans le recrutement	Présence, contenu des informations, existence de Review, charte d'utilisation	Nombre de likes, score review, score avis ; score général, PTAT, taux d'engagement, post par jour, LCR par jour, post par fans, temps de réponse (informations Likealyser)
Compte Twitter spécialisé dans le recrutement	Présence, contenu des informations, date de création	Followers, Tweets, Suivi, nombre de tweets par jour ; % de retweet, % de favoris (informations Riffle)
YouTube consacré au recrutement	Présence, contenu des informations, existence de vidéos RH, playlist, chaîne	Nombre de vidéos, nombre de vues
LinkedIn	Page entreprise, contenu des informations, espace carrière	Nombre d'abonnés, nombre d'employés inscrits

Viadeo	Page entreprise créée, contenu des informations	Nombre de suivis, nombre d'avis, note, score de reconnaissance
Glassdoor	Présence, contenu des informations	Nombre d'avis, note, nombre de salaires, nombre d'entretiens, nombre d'avantages
Meilleure entreprise	Présence, contenu des informations	Nombre d'avis salariés et note, nombre d'avis stagiaires et note
Indeed	Présence, contenu des offres d'emploi	Nombre d'avis, notes, salaires
Pontential Park	Présence	Classement social media, application, site internet et communication

Figure 1 – Grille d'observation de la présence numérique employeur

Une présence numérique employeur protéiforme

Les résultats seront présentés en deux temps en suivant une méthode mixte (Miles & Huberman 2013, plan 1, p. 84 ; Jouët & Le Carroff, 2013, p. 155). D'abord une description permettra d'approcher la structure de l'espace internet considéré à partir de données quantitatives et ensuite une analyse qualitative des cas représentatifs sera proposée.

Une présence numérique employeur contrastée, aspects quantitatifs

Cette observation a mis en évidence une grande variété de situations. Si la majorité des banques a une page sur son site internet consacrée au recrutement, seulement 11 % a un site indépendant. Si les métiers sont souvent évoqués dans les sites internet (39 %), les conseils aux candidats sont inhabituels (13 %). L'utilisation des RSN généralistes pour le recrutement est rare (5 % de pages Facebook, 10 % de comptes Twitter et 16 % ont des vidéos RH). La présence sur les RSN professionnels est plus

élevée (15 % ont un espace « Carrière » dans LinkedIn et 59 % sont présentes dans Viadeo). Les témoignages de salariés se retrouvent dans Glassdoor (43 % des banques), Meilleure-entreprise (67 %) et Indeed (41 %). 56 % des banques ont des offres d'emploi dans Indeed pour 33 % dans Monster. À ces pratiques variées correspondent aussi des métriques diverses : le nombre de pages vues (sites internet) s'échelonne ainsi de 4 000 à 130 000 pour un temps de visite en secondes de 145 à 326 secondes. De même, le nombre d'abonnés Twitter va de 602 à 10 602 ou le pourcentage de retweet de 0,2 à 4,7. Le nombre moyen de vues pour les vidéos YouTube consacrées au recrutement est 8969 alors que la moyenne du nombre d'avis pour Glassdoor est de 77. Ces différents chiffres démontrent une diversité de la présence numérique employeur des banques et justifient des analyses plus poussées. Ils offrent aussi une vision très différente de celle offerte par les leaders du secteur, arbres cachant la forêt des autres banques.

Cas représentatifs, approche qualitative

La rédaction de cas représentatifs à partir des données de l'observation correspond à une analyse en mode écriture (Paillé & Muchielli, 2012). Elle renvoie aussi aux vignettes : « description concentrée d'une série d'évènements que l'on considère comme représentatifs, typiques ou emblématiques » (Miles & Huberman, 2013, p. 157). Les cas retenus correspondent à nos hypothèses présentées précédemment. Quatre présences numériques de banque seront ainsi décrites : BNP-Paribas, Banque de France, Crédit du Nord et Saint Olive.

BNP-Paribas, l'hyperprésence

La BNP-Paribas est une banque internationale cotée au CAC40 et comptant plus de 180 000 salariés. Elle a beaucoup investi dans sa présence numérique employeur ce qui se traduit par une couverture large de tous les dispositifs possibles. Elle ne possède pas de site internet dédié au recrutement, mais son espace carrière, ciblé étudiants et jeunes diplômés, est très complet, avec un design travaillé et cohérent, et propose l'ensemble des rubriques observables à la date de l'étude (voir fig. 2).

La BNP a aussi investi les réseaux sociaux numériques généralistes. Sa page Facebook relaie des événements liés au recrutement (salon, campagnes de recrutement, vidéos, etc.) et comptait plus de 16 000 « j'aime » au moment de l'étude, mais avec un taux

d'engagement (0,65) et un PTAT⁵ (105) plus faible que la Société Générale (444). Elle ne modère pas les échanges (fig. 3) sur ce réseau.



Figure 2 — Plan du site carrière de la BNP Paribas

⁵ People Talking About this



Figure 3 – Echanges Facebook non modérés, BNP-Paribas recrute

Son compte Twitter consacré au recrutement présente comme Facebook des événements et des offres d'emploi. 9 276 internautes étaient abonnés pour une efficacité globale meilleure que les concurrents du secteur (1 tweet par jour, pourcentage de retweet 4,7 %, pourcentage de favoris, 4,5 %). Une liste d'écoute YouTube « le recrutement chez BNP Paribas » affiche essentiellement des vidéos métiers. Elle compte 24 éléments peu visionnés avec 3 794 vues soit environ 160 vues par vidéos. Enfin, cette banque a créé un compte Pinterest ayant un contenu plus varié que les autres réseaux sociaux généralistes : présentation de l'équipe de recrutement, photographies de professionnels, mais aussi de chouettes (en référence au logo d'une application mobile dédiée au recrutement), préparation de recrutement, typographie, etc. Ce compte enregistre 937 images pour 715 abonnés.

La BNP est aussi présente sur les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn et Viadeo. LinkedIn décrit la banque, des offres d'emploi et un espace carrière en anglais. Plus de 180 000 personnes sont abonnées pour 95 000 salariés de la BNP inscrits. Ces métriques montrent une position de leader sur ce dispositif par rapport à ses concurrents.

Cette banque a investi aussi les dispositifs de témoignages de salariés comme Glassdoor (fig. 4) ou meilleure-entreprise.



Figure 4 - Témoignages de salariés de la BNP Paribas sur Glassdoor

Les avis sont variés, parfois laconiques, les notes autour de 3 à 3,5 sur 5. Ce type de site n'offre pas de possibilités d'échanges et n'est pas contrôlé par l'entreprise. La BNP a cependant choisi de relayer l'information (fig. 3) ce qui est exceptionnel selon les observations réalisées. Enfin BNP Paribas est présente à travers ses offres d'emploi dans Indeed ou Monster avec environ 500 annonces dans chacun de ces sites. Cette présence étendue dans de nombreux dispositifs doit expliquer le bon classement de la BNP au Potentialpark (classement des entreprises selon leur présence numérique employeur).

BNP Paribas se positionne comme un employeur hyperprésent numériquement qui construit son identité (site internet, YouTube, Pinterest, etc.) en acceptant le jeu de la réputation (commentaires Facebook, témoignages de salariés Glassdoor, etc.).

Groupe Crédit du nord, une présence identitaire

Le groupe Crédit du Nord regroupe des banques régionales, filiale de la Société Générale, il compte 8715 salariés. Cette banque possède un site internet dédié au recrutement regroupant la plupart des rubriques attendues (fig. 1). Le design est épuré, le site bien structuré, mélangeant textes, images et vidéos. Crédit du Nord est absent de Facebook et Twitter pour le recrutement. Quelques vidéos sont accessibles sur YouTube dans un compte partenaire « dogfinance ». Cette banque est présente dans les réseaux sociaux professionnels avec par exemple une page Carrière dans LinkedIn et plus de 7000 abonnés. Le nombre d'avis de salariés sur Glassdoor ou meilleures-entreprises est cependant très faible (moins de 40).

La présence numérique employeur de cette banque est ainsi dominée par les traces de sa construction identitaire (site internet) ; le faible investissement dans les réseaux sociaux explique des processus réputationnels quasi absents.

Banque de France, une présence choisie

La Banque de France, de statut public avec 13 000 salariés, a un site internet de recrutement très complet bien que le design soit un peu austère et l'url longue. Elle est absente de Facebook pour le recrutement, mais présente dans Twitter. Ce dernier compte est cependant peu actif (677 abonnés, 0,5 tweets par jour, taux de retweet : 0,2 %). Le compte YouTube offre 17 vidéos sur le recrutement, mais les commentaires sont fermés (fig. 5).

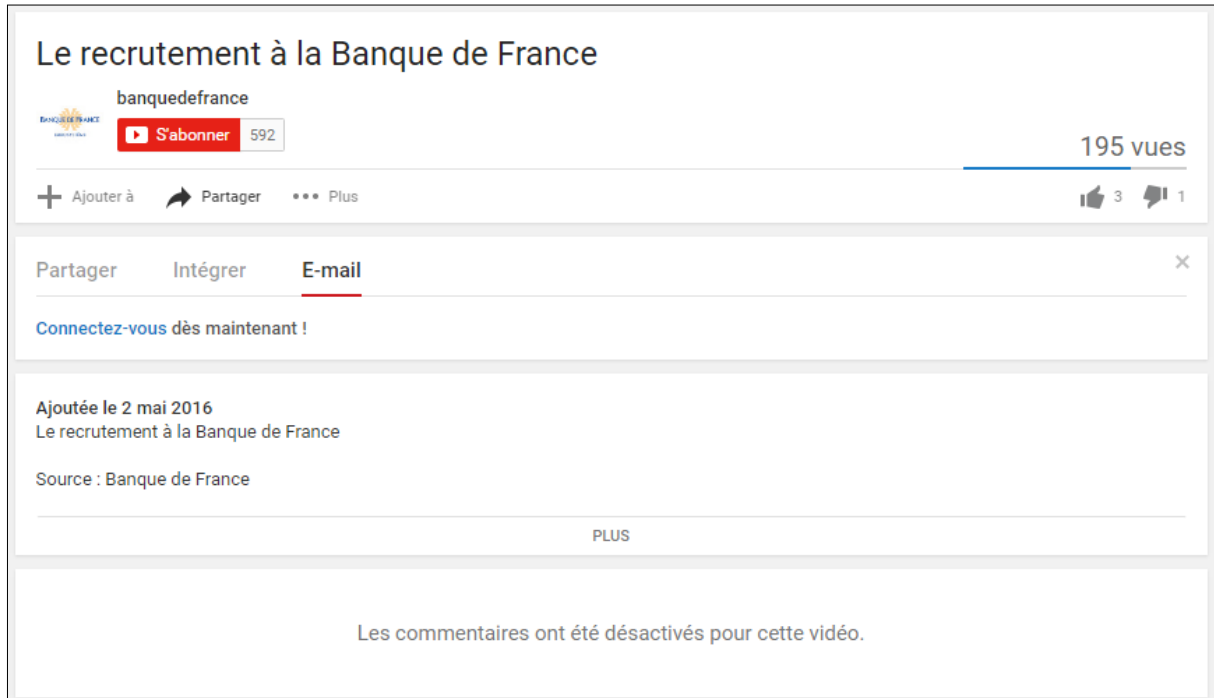


Figure 5 – Absence de commentaires YouTube, Banque de France

Elle est présente sur LinkedIn, Viadeo et très peu dans les sites de témoignages de salariés (25 témoignages dans Glassdoor).

La banque de France semble choisir et vouloir contrôler sa présence numérique employeur. Elle est cependant plus identitaire que réputationnelle.

Banque Saint Olive, l'absence numérique

La banque Saint Olive est spécialisée en gestion de fortune avec environ 24 salariés. Sa seule présence numérique liée au recrutement dans l'ensemble des dispositifs observés est celle de certains de ses salariés qui ont un compte sur LinkedIn ou

Viadeo (fig. 6). Elle représente alors la seule trace qu'on peut associer à cette organisation sur l'internet au moment de l'étude.



Figure 6 – Profil LinkedIn d'un salarié de la banque Saint Olive

Cette situation n'est pas limitée aux petits effectifs. Par exemple, Barclays est aussi peu présente en langue française. Mais, sur les 61 banques observées, il semble exister un lien entre taille et volume de recrutement et présence numérique.

En synthèse, nous retrouvons deux logiques transversales (fig. 7) qui mettent en cohérence ces cas. Le premier axe concerne la volonté de contrôle de la présence numérique employeur. Cette dernière est liée aux enjeux de l'identité numérique en particulier aux problématiques sur le dévoilement de soi (Cardon, 2008) abordé à un niveau individuel et dont la logique se retrouve pour les banques. Dans le cas des organisations, la volonté de contrôle (Boistel, 2013) peut se traduire par une présence numérique forte (rang élevé dans les référencements des moteurs de recherche, des outils non interactifs ou une limitation de l'interaction). L'axe met en évidence plus une volonté qu'un contrôle effectif. La perte de contrôle ou son sentiment sont d'ailleurs inhérents à l'usage des RSN (Merzeau, 2015). Le deuxième axe correspond aux outils de co-construction de l'identité. Cette notion est liée, non seulement aux affordances des RSN, mais aussi à la définition même de l'identité numérique. La co-construction est favorisée par l'interaction des RSN, les communautés (espaces recrutement des sites internet, la publication d'avis de candidats, etc.). Elle correspond ainsi aux interactions entre la construction identitaire et les processus réputationnels.

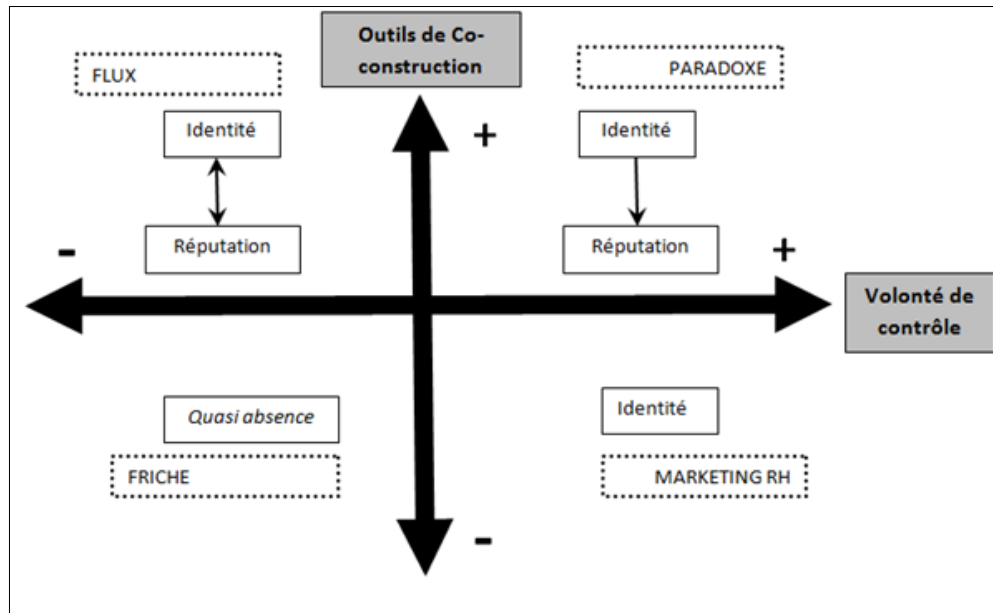


Figure 7 — Synthèse de l'étude qualitative

Cette synthèse confirme trois de nos hypothèses (H1 [interaction identité-réputation], H2 [domination identitaire et marque employeur] et H4 [absence numérique]) et met en évidence des tendances marquées pour favoriser l'analyse. Cette simplification du réel ne doit pas masquer la complexité de chaque situation qui peut emprunter des caractéristiques à l'une des quatre logiques soulignées dans cet article. Chaque cadran correspond ainsi à un type de présence numérique : « friche » (cf. H4, cas Saint Olive) pour les cas d'employeurs quasi absents, « marketing RH » (cf. H2, cas Crédit du Nord) quand la présence numérique est dominée par la construction identitaire dans une logique de marque employeur, « flux » (cf. H1, cas BNP) quand construction identitaire et processus réputationnels sont en interaction et enfin modèle du « paradoxe » (cas Banque de France) dans lequel la construction identitaire cherche à contrôler les processus réputationnels qui ne sont pourtant pas ou peu maîtrisables.

Discussion et limites de l'étude: la marque employeur à l'aune de la présence numérique

La notion de marque employeur correspond aux entreprises de la logique marketing

RH (H2, fig. 7) qui sont centrées sur l'affirmation d'une identité. Cela met en évidence la portée et aussi les limites de ce concept qui ne concerne qu'une part minoritaire de ce secteur. L'approche par la marque est identitaire par nature ; trop centrée sur cette notion, elle risque de négliger le miroir réputationnel. L'étude précise des discours identitaires est aussi un complément nécessaire (Guillot-Soulez & Soulez, 2015). Si le concept de marque employeur est critiqué (Namoin, 2013) et critiquable, il semble devoir être aussi contextualisé. L'adoption de ce concept comme fondation d'une communication de recrutement pose alors question tant il est aussi peu associé à la réalité de la présence numérique des banques.

Certaines banques sont entrées dans le jeu de la réputation comme celles de la logique du flux (fig. 7), d'autres cherchent à contrôler les commentaires, les avis, etc. comme dans la logique du paradoxe. Cependant, la révolution annoncée des témoignages de salariés indépendants des entreprises laisse dubitatif. Par exemple, pour la BNP, le nombre de témoignages représente environ 0,5 % des salariés sur Glassdoor au moment de l'étude. Même si l'anonymat des témoignages améliore leur crédibilité, la longueur limitée des commentaires restreint leur profondeur et ainsi leur possible utilisation par des candidats. De même, certaines organisations ont mis en place des réseaux d'ambassadeurs⁶, salariés formés en interne et qui interviennent en leur nom sur les réseaux sociaux. Dans ce contexte, la transparence de l'information est limitée et au mieux peut être une illusion d'authenticité qui cherche à sauvegarder, dans un contexte influencé par la réputation, une approche identitaire.

Par ailleurs, la marque employeur transférée à l'internet se heurte aussi aux difficultés de marchandisation (Galibert, 2004) d'un espace de liberté dont les usages peuvent être plus orientés par les dons que les échanges commerciaux. Transférer une logique de marque sur l'internet est délicat et les cas d'organisations sont multiples, peu homogènes, notamment dans leur capacité à tisser un lien social (Cordelier & Turcin, 2005). La diversité observée dans cette étude pour les banques répond à ce constat pour la communication de recrutement. Le recrutement s'inscrit comme les relations commerciales dans une culture qui ne correspond pas systématiquement à celle de l'internet. Les quatre cas de présences numériques

⁶ C. Pellerin, < <https://www.linkedin.com/pulse/10-exemples-concrets-de-collaborateurs-ambassadeurs-marques-pellerin/>>, 18 septembre 2015

dégagés dans cette étude peuvent alors renvoyer à cette difficulté des banques à intégrer cette dimension sociale de l'internet.

Ainsi, le constat d'une variation de la présence numérique employeur questionne la nature même de ces traces. Si la marque employeur explique finalement peu cette logique sectorielle, quels sont les autres éléments structurants de cette présence ?

D'abord, cette étude pose indirectement la question de la nature de l'identité de l'organisation. En effet, si les banques avec des effectifs importants, ont fortement investi le monde numérique, certaines plus petites sont quasi absentes. L'approche constructiviste évoquée dans la revue de littérature trouve un écho dans cette observation. En effet, dans une perspective interprétative (Chédotel, 2004), l'identité de l'organisation est fondée sur des identités individuelles. La différence du cadre discursif repose sur la réalité de ces identités qui sont interprétées plus comme des justifications, des arguments que des traits de comportement du personnage fictif que forment les discours de l'organisation (Giroux, 2001, p.9). Internet offre ainsi un exemple de cette déformation technologique ou le transfert de l'identité de l'organisation repose sur une personne ou un petit groupe de salariés qui vont proposer (imposer ?) l'identité devenue numérique de l'organisation aux candidats. Certaines organisations sur internet sont ainsi des individus et cette simple observation montre aussi les limites du raisonnement considérant l'identité numérique comme une donnée et non un construit.

De plus, ces contenus posent la question du pouvoir des banques sur les dispositifs. Le cas du paradoxe met en évidence implicitement une volonté de contrôle, de maîtrise de la réputation. Celui du flux souligne le rôle des gestionnaires de communautés et la logique de marketing R.H. peut s'interpréter comme un pas de côté positionnant la banque en dehors des RSN. Cette logique démontre plutôt que des usages, une appropriation des dispositifs, un « processus d'intériorisation progressive de compétences techniques et cognitives » (Proulx, 2005, p. 3). Les pratiques numériques des banques françaises malgré leur taille s'inscrivent aussi dans une logique de pouvoir que certaines formes de présence soulignent. Le questionnement implicite posé par les résultats de cette étude met ainsi en exergue une position commune entre individu et organisation : le jeu de pouvoir des dispositifs dans lequel s'insèrent les usages.

Cette analyse montre aussi une des limites de notre étude ponctuelle alors que l'appropriation des dispositifs est dynamique. Une approche longitudinale aurait apporté des informations différentes, notamment pour l'hypothèse non validée de la réputation sans identité (H3). De plus, il est probable que d'autres secteurs auraient une logique sensiblement différente. Par exemple, des secteurs moins numérisés que celui des banques pourraient présenter une présence plus homogène et mieux expliquée par la marque employeur.

Conclusion: La décentration de l'analyse de la marque employeur

La présence numérique des organisations n'est ainsi ni uniforme ni unique pour le secteur bancaire français. En ce sens, les tentatives de quantification de cet ensemble hétérogène nous semblent vaines et ne peuvent, au mieux, que mesurer une surface peu signifiante en termes communicationnels. Cet article a souhaité montrer à travers l'exemple du secteur bancaire et du contexte de recrutement que la nature de la présence numérique des organisations est complexe en raison des relations systémiques entre construction identitaire et processus réputationnels. Et cette complexité s'explique peu ou mal par le concept de marque employeur.

La critique de la marque employeur (Namoin, 2013 ; Larroche, 2015) a porté sur l'utilisation de la marque dans le domaine du recrutement. Son transfert à l'internet pose d'autres questionnements ancrés dans la notion d'identité de l'organisation. Pour autant, ces démarches qui permettent de mieux comprendre la problématique communicationnelle du recrutement laissent de côté un acteur important de cette situation, le candidat. Ce dernier navigue sur l'internet au cœur de cette présence multiple et reçoit une information variée selon les organisations concernées. Des études sur la construction de sens de cet observateur compléteront cette première exploration critique d'une situation de communication digitale de recrutement.

Références

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.

Alcantara, C. (2015). E-réputation : un nécessaire regard pluriel pour un enjeu de société. Dans *E-réputation : regards croisés sur une notion émergente* (Alcantara, C., p. 712). Nanterre : lextensoéditions.

Alloing, C. (2013). *Processus de veille par infomédiation sociale pour construire l'e-réputation d'une organisation Approche par agents-facilitateurs appliquée à la DSIC de La Poste* (Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication). Université de Poitiers.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

Boistel, P. (2013). L'entreprise peut-elle encore gérer sa réputation. *Communication*, 31(1), 213.

Boistel, P. (2014). Réputation : un concept à définir. *Communication et organisation*, 46, 211-224.

Cardon, D. (2008). Le design de la visibilité, Un essai de cartographie du web 2.0. *Réseaux*, 6(152), 93-137.

Cardon, D. (2015). *À quoi rêvent les algorithmes ?* Paris : Seuil.

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*, 3(93), 317.

Chédotel, F. (2004). L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherche. *Management et avenir*, 1, 59-75.

Cordelier, B., & Turcin, K. (2012). Utilisations du lien social sur l'Internet comme élément fidélisant à une marque. Les exemples de Coca-Cola et d'ESP. *Communication et organisation*, 27, 4556.

Coutant, A., & Domenget, J.-C. (2014). Un cadre épistémologique pour enquêter sur les dispositifs sociotechniques d'information et de communication. Dans *Méthodes de recherche sur l'information et la communication* (Bourdaloie, H., Douyère, D., p. 231253). Paris : mare & martin.

Coutant, A., & Stenger, T. (2013). Introduction, pour une approche complexe et sociotechnique des identités numériques. Dans *Identités numériques* (Coutant, A., Stenger, T., p. 511). Paris : L'Harmattan.

Deschamps, J.-C., & Moliner, P. (2012). Identité personnelle vs identité sociale. Dans *L'identité en psychologie sociale, des processus identitaires aux représentations sociales* (Deschamps, J.-C., Moliner, P., p. 6380). Paris : Armand Colin.

Ertzscheid, O. (2009). L'homme est un document comme les autres. *Hermès, La Revue*, (53), 3340.

Galibert, O. (2004). Une approche communicationnelle des communautés virtuelles sur Internet. *Enjeux de l'information et de la communication*, 17.

Galinon-Méléneq, B., & Monseigne, A. (2011). La sémiotique des « signes-traces » appliquée au recrutement : le cas de la recherche du « bon candidat » via les traces numériques. *Communication et organisation*, 39, 111123.

Georges, F. (2014). Éléments pour une analyse sémio-pragmatique de l'identité numérique. Dans *Méthodes de recherche sur l'information et la communication* (Bourdaloie, H., Douyère, D., p. 187208). Paris : mare & martin.

Giroux, N. (2001). La gestion discursive des paradoxes de l'identité (p. 129). Présenté à XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université de Laval Québec.

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*, 2 (15), 5977.

Jouët, J., & Le Caroff, C. (2013). L'observation ethnographique en ligne. Dans *Manuel d'analyse du web* (Barats, C., p. 147165). Paris : Armand Colin.

Kaufmann, J.-C. (2004). *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*. Paris : Armand Colin.

Larroche, V. (2015). L'influence de la marque employeur sur l'e-réputation : l'exemple de trois banques présentes sur le marché français. Dans *Médias sociaux et relations publiques*, (Charest, F., Lavigne, A., Moumouni, C., p. 6582). Québec : Presse de l'Université du Québec.

Larroche, V., & Bérard, J. (2013). Recrutement 2.0 : quand l'e-relation change la donne. Dans *La communication numérique demain ?* (Observatoire des Métiers de la Publicité, p. 167185). Caen : EMS Management et société.

Merzeau, L. (2008). Présence numérique : du symbolique à la trace. *MEI Médiation et Information*, 153163.

Merzeau, L. (2015). E-réputation : carrefour et tensions. Dans *E-réputation : regards croisés sur une notion émergente* (Alcantara, C., p. 1725). Nanterre : lextensoéditions.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2013). Analyse de cas intra-site : expliquer et prédire. Dans *Analyse des données qualitatives* (Miles, M. B., Huberman, A. M., p. 255365). Bruxelles : de boeck.

Namoin, Y. (2013). Communication de recrutement et/ou marque employeur ? *Communication et management*, 10 (2), 7385.

Origgi, G. (2013). « Un certain regard » Pour une épistémologie de la réputation. *Communications*, 2 (93), 101120.

Origgi, G. (2015). *La réputation, qui dit quoi de qui*. Paris : Puf.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 183205). Paris : Armand Colin.

Proulx, S. (2005). Penser les usages des technologies de l'information et de la communication aujourd'hui : enjeux – modèles – tendances. Dans *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels, Tome 1* (p. 720). Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux.

Rondeaux, G., & Pichault, F. (2012). Managers en quête de sens : l'identité organisationnelle comme boussole ? *Revue internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, XVIII (46), 4776.

Trudel, P. (2015). Visions américaines et européennes de l'e-réputation. Dans *E-réputation : regards croisés sur une notion émergente* (p. 6269). Nanterre : lextensoéditions.

Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2013). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international*, 3 (18), 6081.