

COMMENT LE SITE CARRIERE INFLUENCE LA MARQUE EMPLOYEUR?

ETUDE SUR DES CANDIDATS A L'EMBAUCHE

Hennequin, Emilie

Maître de Conférences, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, PRISM Sorbonne

Condomines, Bérangère

Maître de Conférences, CNAM Paris, LIRSA

Depuis quelques années, le marketing RH connaît un développement majeur en adaptant les pratiques anglo-saxonnes du marketing aux clients internes que sont les salariés et les candidats à l'embauche. L'un des objectifs du marketing RH est d' « *attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer* » [Liger, 2007]. A cette fin, les entreprises cherchent à développer une marque employeur positive et, plus particulièrement, « *une identité d'employeur identifiable et unique* » [Backhaus, 2004]. Pour cela, elles mobilisent différents canaux de communication dont leur propre page carrière.

Bien que des travaux anglo-saxons aient démontré l'influence du site carrière sur l'attractivité de l'entreprise [Cober et al., 2004], rares sont les recherches francophones qui ont appréhendé le modèle sous-jacent à ce phénomène. Cette étude cherche à comprendre quelles caractéristiques du site carrière influencent positivement et significativement les différentes dimensions de la marque employeur de l'entreprise en étudiant les perceptions des candidats à l'embauche. Pour ce faire, une enquête quantitative a été menée auprès de candidats à la recherche d'un emploi qui ont visité les pages carrières de 4 entreprises du CAC 40.

Cette communication démontre que l'image organisationnelle et la réputation de l'entreprise, dimensions constitutives de la marque employeur, dépendent en premier lieu de la qualité des informations fournies sur le site. Plus particulièrement, ces informations doivent être pertinentes, cohérentes, variées (organisation, métiers, RH) et faciles d'accès. Dans un second temps, le site doit être esthétique afin de favoriser l'appropriation par le candidat. Ces étapes de consultation et d'appropriation influencent positivement la perception de la marque employeur. Ainsi, réaliser une page carrière encourageant la candidature des profils ciblés par l'entreprise nécessite une réflexion sur la forme et sur le fond.

Mots clés : recrutement, site carrière, marque employeur, marketing RH

Introduction

L'émergence de la notion de marque employeur, fruit de l'application des principes anglo-saxons du marketing au domaine des Ressources Humaines, n'est finalement que récente, sa première utilisation datant de 1990. Définie dans le *Journal of Brand Management* comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » [Ambler et Barrow, 1996], elle permet de se différencier de la concurrence en termes de fidélisation et d'attractivité à un moment où il existe une réelle guerre de communication pour attirer les talents [Bhatnagar et Srivastava, 2008 ; Lievens et Harris, 2003]. Dans ce contexte, une réflexion sur les pratiques affectant le nombre ou la qualité des candidats doit être intégrée au processus de recrutement [Rynes, 1991].

Parmi les canaux disponibles pour développer cette marque employeur, les pages carrière présentes sur les sites institutionnels constituent un outil privilégié. En 2013, 55% des entreprises à la recherche de profils cadres ont diffusé des offres d'emploi sur leur propre site [APEC, 2013]¹. Souvent à un clic de la page d'accueil institutionnelle, elles sont fréquemment consultées par les chercheurs d'emploi en recherche d'informations sur l'entreprise. Ainsi, 78% des chercheurs d'emploi les consultent lors de leurs démarches [Stepstone, 2013]². Elles constituent donc un emplacement stratégique pour une communication à destination des candidats. Avec le développement des technologies 2.0 et du digital RH, les messages peuvent être plus construits tout en offrant au candidat une expérience plus intense, plus ludique et plus personnalisée [Cober et al., 2003 ; Coyle et Thorson, 2001]. La construction de ces pages n'est pas neutre. 25% des candidats sont amenés à ne pas poursuivre leur démarche auprès de l'entreprise après avoir eu une mauvaise expérience sur son site carrière [Wetfeet, 2003]. La communication des employeurs doit y être perçue positivement pour générer l'intérêt des candidats [Barber, 1998] et augmenter l'attractivité³ de l'entreprise [Zamparini et al., 2010] auprès de ses cibles privilégiées.

Cette communication, extraite d'une recherche mixte plus complète analysant l'influence des sites carrière sur les attitudes des candidats, propose d'étudier un modèle de recherche testant les relations entre les caractéristiques des sites carrière et les différentes dimensions associées à la marque employeur. Alors que beaucoup de travaux sont basés sur des sites fictifs [Pfielffelman et al., 2010], cette recherche propose d'étudier les différences de perceptions de candidats ayant consulté quatre sites d'entreprises du CAC 40. Nous présenterons dans un premier temps le cadre conceptuel de la recherche puis la méthodologie employée. Enfin, nous analyserons les principaux résultats de l'étude et discuterons des préconisations à destination des entreprises mais aussi des pistes de recherche pour la communauté universitaire.

¹ 71 % sur un site d'emploi externe et 4 % sur des réseaux sociaux professionnels.

² Consultable sur : <http://www.stepstone.fr/b2b/espace-recruteur/nos-conseils-recrutement/enquetes-internationales/upload/CR-recrutement-et-recherche-emploi.pdf>

³ L'attractivité organisationnelle peut être définie comme une attitude positive vis-à-vis d'une organisation, permettant d'envisager celle-ci comme une entité désirable avec laquelle initier une relation [Highhouse et al., 2003].

1. Marque employeur et développement de pages carrière : des pratiques RH inspirées du marketing

1.1. La marque employeur : une différenciation utile pour le recrutement

Volet de l'image globale de l'entreprise [Mosley, 2007], la notion de marque employeur a connu un véritable engouement au sein des firmes tout d'abord dans les pays anglo-saxons, notamment par le biais de nombreux classements comme le « *World's most attractive employers*⁴ ». Aujourd'hui déclinée en France, cette pratique a également suscité un intérêt au sein de la communauté scientifique [Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011] et cela dans deux disciplines principales : le Marketing et les Ressources Humaines. En effet, ce concept est au croisement de ces deux champs puisqu'il s'agit de transposer les techniques marketing à destination des consommateurs à des clients spécifiques que sont les salariés de l'entreprise et les candidats potentiels [Liger, 2007]. Il ne s'agit plus de vendre un produit ou un service mais de vendre l'image de l'entreprise pour répondre « *aux problématiques d'attractivité, de motivation et de fidélisation* » [Asli et Baakil, 2011]. La marque employeur est devenue une nouvelle manière d'obtenir un avantage compétitif tout en faisant face aux défis lancés par l'environnement socioéconomique notamment en attirant des futurs salariés en adéquation qualitative et quantitative avec les besoins de l'organisation. En cela, elle est semblable à la marque produit puisqu'elle « *cible* » des candidats potentiels pouvant répondre aux besoins organisationnels, elle offre une promesse sur les conditions de travail et elle permet de se distinguer des concurrents qui cherchent à recruter sur la même cible [Duron, 2011].

Avant de décider de candidater, le chercheur d'emploi dispose souvent de peu d'information sur l'entreprise, il va donc rechercher des indices par divers canaux pour se forger un avis. L'image de marque fait partie de ces leviers guidant le choix des individus [Panczuk et Point, 2008], ceux-ci étant majoritairement attirés par les organisations auxquelles ils attribuent des avantages instrumentaux et symboliques [Cable et Turban, 2001 ; Lievens, 2007]. Cette recherche d'information est capitale car c'est à ce moment que naît ou non l'attraction vis-à-vis de l'organisation [Rynes, 1991]. Une entreprise ayant réussi à se différencier en ayant une marque employeur unique et positive sera plus réputée, aura une meilleure image et pourra donc devenir un employeur de référence pour lequel il serait bon de travailler, « *un lieu de travail désirable* » [Rynes, 1991]. Hypothétiquement, elle aura donc l'avantage de recevoir davantage de candidatures en quantité et en qualité et d'acquérir un personnel performant et en cohésion avec ses valeurs [Backhaus et Tikoo, 2004 ; Bhatnagar et Srivastav, 2008]. Dans cet objectif, l'entreprise va essayer de communiquer sur « *l'ensemble des bénéfices possibles qu'un employé potentiel associe au fait de travailler dans [cette] organisation spécifique* » [Berthon et al., 2005]. Elle a donc tout intérêt à réfléchir à la promesse qu'elle peut développer, c'est-à-dire à sa proposition de valeur : Quelle est son identité ? Que peut-elle offrir par rapport à la concurrence ? Quelles sont ses attentes vis-à-vis des salariés ? Ce sont autant de questions qui permettront de construire un discours et des pratiques cohérentes pour susciter l'intérêt des candidats en cohésion avec cette promesse. Il est nécessaire pour l'entreprise de communiquer sur les informations pertinentes susceptibles de susciter l'intérêt des candidats potentiels (rémunération, formation, carrière, RSE...). Pour cela, il s'agit de mettre en avant une identité forte, originale, réelle et non seulement de mettre en avant des valeurs ou des promesses évidentes et communes.

Une enquête menée récemment montre que 98% des candidats interrogés n'hésitent pas à postuler si l'organisation a une bonne réputation comme employeur et si elle dispose d'une

⁴<http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/global-results/>

certaine notoriété [Stepstone, 2011⁵]. Les entreprises ne s'y trompent pas. La même étude révèle que 84% d'entre elles développent activement des stratégies autour de la marque employeur, notamment dans un objectif de recrutement. Le lien entre marque employeur et attractivité organisationnelle a de ce fait souvent été démontré [Barber et al., 1993 ; Zamparini et al., 2010], l'idéal étant qu'une marque employeur fasse de l'entreprise un choix naturel. Or, comme le soulignent Charbonnier-Voirin et Vignolles [2011], les dimensions de la marque employeur ne font pas consensus.

Les politiques de marketing RH à destination des candidats visent principalement à faire connaître l'entreprise et à développer une image de marque positive. Plus précisément, la réputation peut être envisagée comme « *un indicateur mesurable de l'estime accordée à l'entreprise* » [Boistel, 2008, p.11]. L'image organisationnelle se distingue de la réputation, cette dernière se construisant au regard de l'opinion de l'individu mais aussi de celles que lui renvoie d'autres personnes. Il s'agit donc d'une évaluation affective relative qui est souvent faite en comparant une entreprise à une autre. L'image organisationnelle est une impression générale de l'entreprise associée à des faits, des croyances, des sentiments propres à l'individu seul [Barber, 1998].

Dans le processus de recrutement, les canaux de communication sont des outils précieux pour développer ces deux dimensions de la marque employeur [Collins et Stevens, 2002]. La réalisation de publicités dans les médias, la présence dans les salons, la gestion de réseaux sociaux ou le développement de pages carrière ne sont pas neutres en termes d'image. Collins et Stevens [2002] ont constaté que ces pratiques étaient liées significativement à l'intention de candidater à travers leurs effets sur la marque employeur. Notre recherche propose de préciser ce lien dans le cas particulier des pages carrière.

1.2. Les pages carrière : un outil informatif et esthétique

Le Web a souvent été présenté comme un outil révolutionnaire pour le recrutement puisqu'il a modifié la façon de chercher un emploi chez les candidats et il a apporté de nombreux avantages aux entreprises dans leur manière de procéder. Si nous nous concentrons sur les mérites des pages carrière des sites institutionnels, il est possible d'identifier :

- Un coût moindre des annonces en ligne avec la possibilité d'offrir un nombre quasiment illimités d'offres et de réaliser des mises à jour en temps réel [Parry et Wilson, 2009].
- Un cycle de recrutement allégé car la collecte d'informations sur les candidats et l'analyse des profils sont réalisées plus rapidement avec l'utilisation de logiciels adaptés [Cappelli, 2001].
- Une liberté dans la présentation du discours, dans la présentation de l'entreprise, des postes, des pratiques organisationnelles [Young et Foot, 2005] avec une démarche plus vive et plus variée [Cober et al., 2004].
- Une influence concrète sur les individus. Wetfeet [2003] a montré que 50 % des candidats ont décidé d'aller au bout du processus grâce à une visite sur un de ces sites carrière.

Ce dernier avantage a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs pour comprendre l'impact de ces sites sur les candidats [Cober et al., 2003 ; Bondarouk et al., 2012], ce qui n'est pas sans rappeler les travaux sur l'impact des sites Web marchands sur le comportement d'achat des internautes [Lemoine, 2008 ; Childers et al., 2001]. Il est ainsi possible d'adapter à un site carrière la définition suivante de l'atmosphère d'un site Web - en remplaçant internaute par

⁵<http://www.stepstone.fr/>

candidat : il s'agit d'un « *environnement virtuel destiné à créer des effets positifs, tant au niveau cognitif qu'émotionnel, chez les internautes, afin d'engendrer des réponses favorables vis-à-vis du site* »[Dailey, 2004]. Plus précisément, dans le cadre du recrutement, il s'agit de développer une perception positive de l'entreprise comme employeur afin de poursuivre la visite jusqu'au dépôt de la candidature. Les visiteurs sont davantage traités comme des consommateurs d'informations de recrutement que comme des individus à sélectionner.

Dans l'étude de l'impact de ces sites sur les candidats, deux types de caractéristiques sont classiquement évoqués et peuvent être rapprochés des classifications marketing du contenu des sites Web basées sur la théorie de la richesse des médias [Childers et al., 2001 ; Eroglu et al., 2001], à savoir :

- **les facteurs fortement pertinents par rapport à l'acte de recherche d'emploi.** Il s'agit principalement des éléments qui vont faciliter l'acte de recherche (description du poste, témoignages des salariés occupant ces postes, explication du processus de recrutement) et des outils facilitant la navigation (outil de recherche, plan du site, onglets). Les principales recherches ont porté sur *le contenu des informations*. Barber et al. [1994] expliquent qu'il y a deux étapes dans le processus de recherche d'emploi : le candidat effectue un large choix d'employeurs potentiels puis il approfondit ses connaissances afin de sélectionner les employeurs correspondant le mieux à ce qu'il attend. Si, dès la première étape, l'individu ne trouve pas les renseignements souhaités ou qu'ils ne sont pas compréhensibles ou pas à jour, il est peu probable qu'il évalue l'entreprise comme un employeur de choix[Breaugh et Starke, 2000 ; Birgelen et al., 2008]. L'information fournie est donc essentielle et renvoie à la théorie du signal [Spence, 1973]. Notons que ces informations doivent être exactes et plausibles [Allen et al., 2004] sinon elles entraînent un manque de crédibilité de l'entreprise et diminuent la probabilité de candidater. En dehors des descriptions de l'entreprise, les pages dévoilent généralement des informations sur les postes, les avantages pour les salariés ainsi que la culture organisationnelle[Cober et al., 2003]. Ce contenu est crucial pour permettre aux candidats potentiels d'évaluer leurs capacités, attentes et valeurs et vérifier qu'elles correspondent à l'entreprise [Cable et Judge, 1996]. Si ce contenu informationnel manque, c'est un signal du peu d'attention porté aux candidats et, par extension, aux salariés. Parmi les autres facteurs fortement pertinents, il faut aussi noter la *facilité de navigation*. Si l'utilisation est trop complexe, le candidat frustré et ennuyé ne poursuivra pas ses recherches[Ahuja et al., 2001]. A l'inverse, la facilité de navigation est liée positivement à une première impression positive vis-à-vis de l'entreprise [Cober et al., 2003].

- **les facteurs faiblement pertinents par rapport à l'acte de recherche d'emploi.** Ces facteurs regroupent principalement des éléments esthétiques et ludiques, n'ayant pas une visée informative mais rendant plus agréable la consultation de la page. En effet, la façade est ce que l'utilisateur expérimente en premier et elle est importante pour attirer et maintenir son intérêt[Coyle et Thorson, 2001 ; Williamson, 2003]. *Les principes esthétiques* sont l'unité et le contraste [Bell et al. 1991 ; Williams, 2004]. L'unité correspond à la cohésion des éléments visuels entre eux. Sont notamment valorisés la répétition (des images, des cadres, des couleurs), l'alignement (qui permet de visualiser facilement les informations) et la proximité (consistant à regrouper ensemble les éléments portant sur le même contenu) afin de créer une structure claire. Par exemple, le site carrière reprend généralement la forme et les couleurs principales du site institutionnel. Le contraste, notamment entre les couleurs, vise à provoquer l'excitation visuelle et donner envie au visiteur de continuer à surfer sur le site. En dehors de ces principes esthétiques, il est possible d'agir *sur la composante ludique*, notamment par le biais d'images, de sons, de vidéos, d'animations pour lui offrir une pause dans la recherche d'informations plus objectives ou pour illustrer les propos du site [Chen et Wells, 1999]. Ces aspects ne sont pas neutres car, comme le traitement des signaux est un processus subjectif, la

façon dont les candidats perçoivent et répondent aux informations présentées peut être aussi importante que le contenu même de l'information.

Grâce à la possibilité d'utiliser des textes riches, des images, des témoignages audio et/ou vidéo, des interfaces ludiques, des outils de recherche, les pages carrière permettent donc d'attirer les candidats [Cober et al., 2003]. Toutefois, disposer d'une page carrière n'est plus un avantage compétitif en soi avec leur multiplication : il faut y être clair et innovant pour être à part dans cette recherche de talents. Une page pour attirer des candidats devra donc être capable de donner aux utilisateurs une information adéquate (le quoi) de manière distinctive et satisfaisante (le comment). Elle dépendra du degré avec lequel elle évoquera une réponse émotionnelle positive chez le candidat [Ashforth et Saks, 2002], notamment en termes d'attractivité [Cober et al., 2003] même si cette réponse est modérée par la familiarité que le chercheur d'emploi a de l'entreprise [Barber et al., 1993].

Le corps émergent des études sur ces sites ne s'intéresse pas directement à la relation avec les différentes dimensions de la marque employeur mais cherche davantage à comprendre l'intérêt de leur utilisation pour les entreprises [Parry et Wilson, 2009], leur influence sur la recherche de poste [Allen et al., 2004] ou l'impact du fond et de la forme sur la poursuite de la candidature [Pfielffelman et al., 2010].

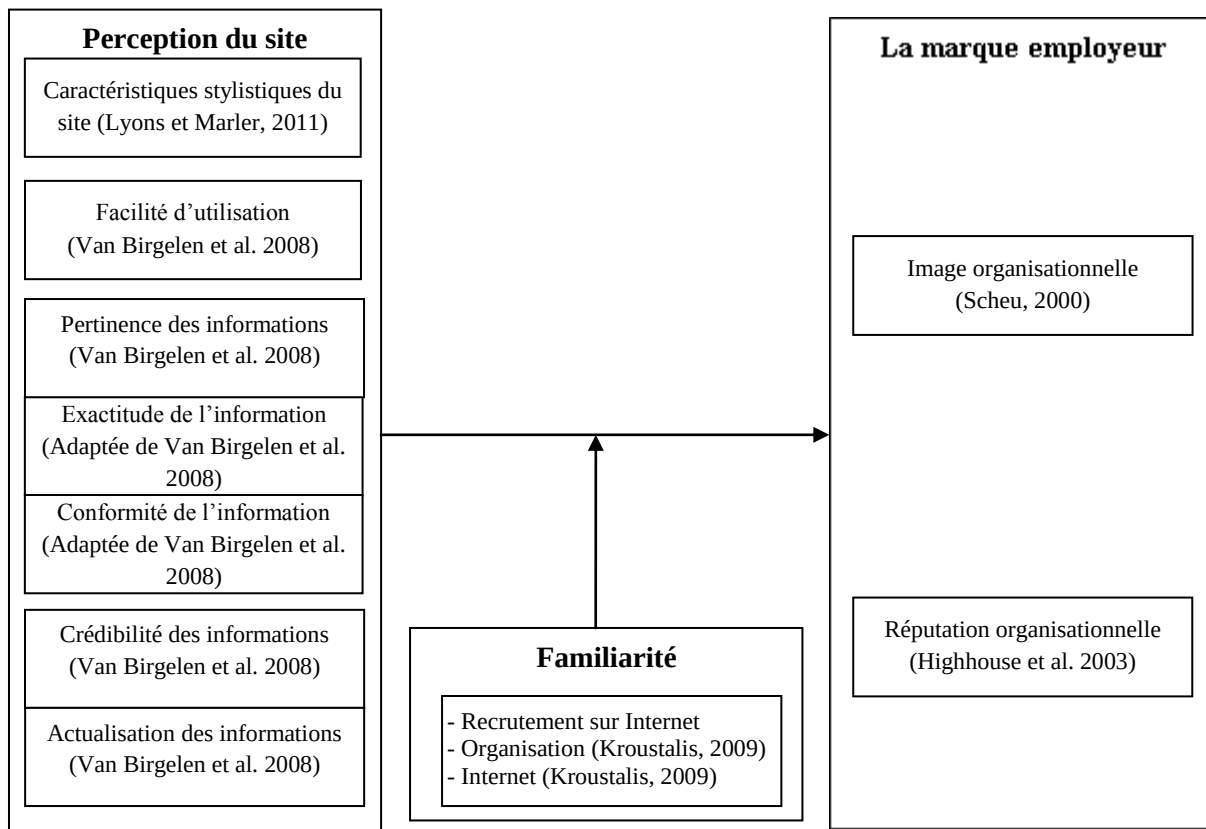
De fait, cette communication propose d'étudier l'influence que les pages carrière peuvent avoir sur la marque employeur durant le processus de recherche d'informations par un candidat à l'embauche.

Partie 2 : Méthodologie, Résultats et Discussion

2.1. Problématique et choix méthodologiques

Bien que des travaux anglo-saxons aient démontré l'influence du site carrière sur l'attractivité de l'entreprise [Cober et al., 2004], le modèle sous-jacent à ce phénomène n'est guère étudié et en particulier dans un contexte francophone. Ainsi, la marque employeur et, plus précisément, les connaissances relatives au processus menant à l'intention de candidater et de recommander sont très limitées. Une étude exploratoire s'est donc imposée comme une étape nécessaire à la compréhension du phénomène. Dans le cadre de cette communication, nous ne présenterons qu'une partie du modèle testé, c'est-à-dire les critères relatifs au site carrière qui influencent significativement les deux dimensions suivantes de la marque employeur de l'entreprise : la réputation et l'image organisationnelle. Les échelles mobilisées pour l'étude sont présentées dans le schéma 1.

Schéma 1. Modèle de recherche



2.2. Le choix des pages carrière et protocole expérimental

Concernant le choix des pages carrière, deux étapes ont été respectées afin de retenir les entreprises dont les sites proposaient des expériences de « *recherche* » variées tout en offrant la possibilité de candidater sur des postes correspondant au profil des répondants (marketing, finance, RH).

Le choix des pages carrière repose en premier lieu sur une étude préalablement menée sur les sites du CAC40 codés en fonction de trois attributs conformément aux théories mentionnées précédemment :

- le volume : quantité d'informations disponibles sur l'entreprise, quantité d'informations disponibles sur le poste, quantités d'informations disponibles sur le recrutement.
- la diversité : variété d'informations sur l'entreprise, variété d'informations sur les pratiques RH envers les salariés, variété d'informations sur la prise en charge des candidats, diversité des sources d'information.
- l'aspect ludique : nombre d'activités nécessitant l'interaction du candidat, nombre de médias illustrant les discours du site.

Nous avons en second lieu vérifié la concordance des offres d'emplois(stages compris)postées sur les sites institutionnels avec les profils des candidats composant notre échantillon⁶.

Eu égard aux résultats, les pages carrière de quatre entreprises ont été sélectionnées.

⁶ Nous ne pouvons assurer que les recruteurs auraient in fine embauché les candidats étudiés mais, au regard de l'expérience professionnelle exigée et du diplôme poursuivi, il existe une correspondance manifeste avec le contenu des annonces.

Tableau 1. Caractéristiques des sites du CAC40 étudiés

Entreprise Information	BNP Paribas	Danone	LVMH	Safran
Volume	+	+	++	++
Diversité	-	+	++	++
Ludique	+	++	-	-

Un protocole expérimental a ensuite été mené auprès d'élèves en formation initiale, continue et par alternance qui suivent des enseignements en Sciences de gestion de niveau Bac+3/+4. Réalisé lors des cours consacrés à l'aide à la recherche d'emplois et de stages, ce protocole n'a concerné que des élèves volontaires ayant l'intention de candidater à des emplois (stage, premier emploi, mobilité interne et mobilité externe). Ainsi, 33% des élèves étaient en formation initiale et, plus particulièrement, engagés dans une démarche de recherche active de stages pour une durée de 6 mois. Le reste de l'échantillon (67%) était composé de professionnels en transition (mobilité interne, mobilité externe, reconversion). Lors des travaux en groupe (26 élèves au maximum), un lien vers un des quatre sites carrière était transmis en fonction du profil des candidats et des offres. Les élèves pourvus d'un ordinateur avaient pour consigne de se promener librement sur ce site pendant 30 minutes en vue de découvrir l'organisation, ses métiers et ses opportunités d'emploi et, plus particulièrement, d'identifier les offres pouvant leur correspondre. Ensuite, les volontaires étaient invités à répondre individuellement et anonymement au questionnaire en ligne élaboré dans le cadre de cette recherche, l'étude leur étant présentée comme une recherche sur les sites carrière. Afin d'appréhender un éventuel acte de candidature, la rédaction d'une lettre de motivation en réponse à une offre était proposée. Puis, un focus group était organisé avec certains des volontaires afin de recueillir leurs impressions et leurs intentions de candidature⁷. Afin de limiter l'effet de certains biais cognitifs, chaque étudiant ne participait qu'une seule fois au protocole, c'est-à-dire qu'il n'était invité à se rendre que sur un seul de ces 4 sites.

Dans le cadre de cette communication, nous présenterons uniquement les résultats de l'enquête quantitative pour laquelle nous avons obtenu 231 réponses. L'échantillon âgé en moyenne de 27 ans est composé de 41.8% d'hommes. L'expérience professionnelle est en moyenne de 4.24 ans. Parmi les répondants, 97 élèves ont rédigé une lettre de motivation en réponse à une offre.

2.3. Résultats et discussion

2.3.1. Résultats

Nous développons ci-dessous les résultats des analyses factorielles et des ACP réalisées sur les différentes échelles de mesure. La fiabilité des outils mobilisés, issus de travaux anglo-saxons, est plutôt bonne ($\alpha > 0.7$), à l'exception des échelles de pertinence (0.682) et de réputation organisationnelle (0.534). Elles ont été conservées dans cette première étude exploratoire afin de tester les liens potentiels mais seront retravaillées par la suite.

⁷ Les résultats de ce focus group ne seront pas présentés dans cette communication.

Tableau 2. Résultats de l'ACP et fiabilité des échelles mobilisées

Variable	Facteur	Nombre d'items conservés	Valeur propre	% de variance expliquée	Alpha (après épuration)
Esthétisme	Esthétique	6	9.146	30.486	0.905
Facilité d'utilisation	Facilité	6	2.576	8.588	0.829
Adaptation des informations à l'objet de la recherche	Pertinence	3	2.213	7.7378	0.682
	Exactitude	4	1.711	5.704	0.746
	Conformité	3	1.623	5.410	0.769
Mettre à disposition des informations actualisées	Disponibilité	4	1.418	4.728	0.852
	Actualisation	3	1.162	3.872	0.789
Marque employeur	Image organisationnelle	4	2.422	60.556	0.772
	Réputation organisationnelle	4	1.718	42.951	0.534
Familiarité	Familiarité	9	4.661	51.785	0.881

Notes. Seules les contributions factorielles supérieures à 0.3 ont été conservées

A l'issue de cette première étape, des analyses de régression ont été réalisées afin de tester le modèle présenté (tableau 3). Il apparaît que la perception du site impacte bien positivement et significativement l'image et la réputation organisationnelle. De façon plus détaillée, la pertinence des informations, c'est-à-dire l'adéquation aux attentes informatives du candidat influencerait la marque employeur. Ensuite, les caractéristiques de forme (esthétique et facilité) auraient un impact majeur sur l'ensemble des variables. Ainsi, l'actualisation, la conformité et l'exactitude impacteraient principalement la réputation ($\beta=.380, p<.01$; $\beta=.319, p<.01$; $\beta=.192, p<.01$). Autrement dit, les caractéristiques de fond et de forme facilitant l'appropriation des informations auraient une influence prédominante par rapport aux caractéristiques de fond purement informatives (information généraliste vs conforme aux attentes).

Tableau 3. Résultats des régressions

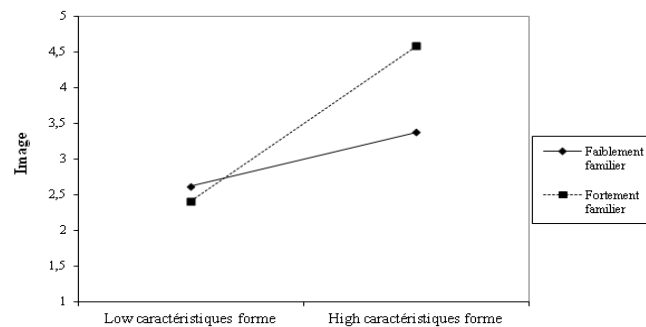
Variable indépendante \ Variable dépendante	Image	Réputation
Esthétique	0.368**	0.441**
Facilité	0.278**	0.538**
Pertinence	0.476**	0.330**
Exactitude	0.131*	0.192**
Conformité	0.188**	0.319**
Disponibilité de l'information	0.265**	0.210**
Actualisation de l'information	0.145*	0.380**

** La corrélation est significative au niveau 0.01

* La corrélation est significative au niveau 0.05

La familiarité avec l'organisation, Internet et le recrutement en ligne serait un quasi-modérateur. D'une part, elle influencerait directement la perception de la marque employeur (image, $\beta=.661, p<.01$; réputation, $\beta=.465, p<.01$). D'autre part, elle modèrerait positivement la relation entre la perception du site et la marque employeur tant au niveau de l'image ($p_{xz}=.000$; $\Delta R^2=.156$) que de la réputation ($p_{xz}=.000$; $\Delta R^2=.077$). Cet effet est fortement observé au niveau de l'impact des caractéristiques de forme (esthétique, facilité) sur l'image ($p_{xz}=.000$; $\Delta R^2=.357$). Ainsi, les « familiers » auraient davantage d'attentes vis-à-vis du site.

Schéma2. L'effet modérateur de la familiarité (caractéristiques de formes → image)



2.3.2. Discussion

Dans un premier temps, ces premiers résultats permettent de vérifier l'intérêt de la théorie de la richesse des médias [Eroglu et al., 2001], souvent appliquée en Marketing mais jusqu'à présent non mobilisée dans le contexte des pages carrière. Ainsi, dans le cadre d'une recherche d'emploi, les facteurs pertinents (contenu et facilité d'accès aux informations) sont bien distingués des facteurs non pertinents (esthétique). De plus, il apparaît que ces différents facteurs affectent dans des proportions variables la marque employeur en termes de réputation et d'image organisationnelle perçues.

Parmi les facteurs pertinents (le quoi), notre recherche s'est principalement orientée sur le contenu, la construction d'une marque employeur passant généralement par la construction de discours expliquant en quoi l'entreprise est un employeur de choix [Young et Foot, 2005]. Cette étude confirme que la qualité de l'information est valorisée par rapport à la quantité [DeLong et McLean, 1992]. Cette perception de qualité est intimement liée à la disponibilité de l'information et à sa pertinence. Ainsi, pour améliorer la marque employeur perçue, il ne s'agit pas de multiplier les discours et les renseignements mais de les orienter par rapport aux besoins des candidats [Liu et Arnett, 2000], ceux-ci ayant besoin de se les approprier pour évaluer s'ils s'imagineraient travailler ou non dans l'entreprise concernée et si celle-ci est « un bon employeur » pour eux. De plus, si les informations sont conformes à celles que le candidat s'attend à trouver sur une page carrière alors l'entreprise sera valorisée en termes d'image et de réputation, apparaissant comme une structure professionnelle qui s'intéresse aux candidats. Autrement dit, la qualité suscite davantage l'adhésion du candidat en cela qu'il effectue des inférences sur la réalité du travail dans l'entreprise et sa politique en tant qu'employeur.

Concernant l'exactitude de l'information et son actualisation, elles impactent légèrement les différentes dimensions de la marque employeur perçue. L'influence est moindre que les facteurs précédents, souvent car le candidat a des difficultés à évaluer la crédibilité des informations données. Il est cependant attiré par des messages lui paraissant réalistes et honnêtes qui sont associés à une image de sérieux organisationnel [Breaugh et al., 1988]. Il n'est donc pas conseillé de développer un discours idéaliste, avec des promesses utopiques que le candidat détecterait et qui le détournerait de l'entreprise. Il faut trouver un juste équilibre entre le trop et le trop peu, les témoignages de salariés étant privilégiés pour valider les discours [Walker et al., 2009].

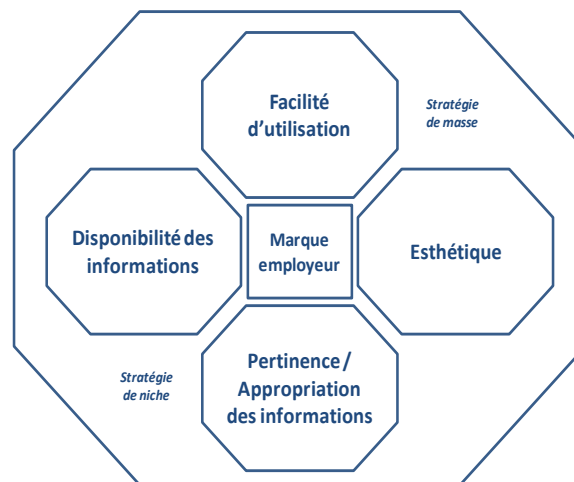
Nous pouvons rappeler que, parmi les facteurs pertinents à la recherche d'emploi, en dehors du contenu du site, se trouve la facilité de navigation. Celle-ci permet à l'utilisateur d'avoir facilement accès au contenu si important pour un candidat. Notre étude confirme que cette dimension n'est pas négligeable car elle impacte significativement les trois dimensions étudiées, notamment en termes de réputation et donne donc une bonne impression de l'entreprise. Les candidats pourront être amenés à stopper leur processus de candidature si le site semble poser des problèmes d'utilisation [Nielsen, 2000] et aller sur la page carrière d'une autre entreprise [Hoffman et Novak, 1996]. L'organisation, si elle veut réussir sa présence sur internet, devra s'efforcer de construire un site convivial (« *user friendly* », Cober et al., 2003) facilitant la recherche des informations désirées.

Concernant les facteurs non pertinents dans la recherche d'emploi (le comment), la dimension esthétique a une influence non anecdotique. Conformément aux études sur l'interaction humain-ordinateur, notre recherche démontre que la façade du site permet de capter l'attention du candidat potentiel [Coyle et Thorson, 2001]. Son impact va même au-delà en évoquant des réponses émotionnelles positives vis-à-vis de l'entreprise, notamment en affectant l'image et la réputation organisationnelle. Dès lors, il ressort de nos premiers résultats que la construction esthétique (couleurs, espaces, interactions...) de la page doit être réfléchie en Ressources Humaines comme elle peut l'être en Marketing [Lemoine, 2008]. Des travaux ultérieurs restent à mener pour comprendre les réactions des candidats aux différents éléments esthétiques des pages carrière afin de faire des préconisations en ce sens aux entreprises.

En dehors de ces liens directs, nous pouvons souligner le rôle quasi-modérateur de la familiarité avec l'entreprise, avec Internet et avec le recrutement sur Internet. Ainsi, si l'entreprise développe sa marque employeur par d'autres biais que le site (salons, annonces, communication externe par divers supports), les candidats potentiels auront développé des attentes vis-à-vis des pratiques de l'entreprise. De même, s'ils sont familiarisés avec le recrutement sur Internet, ils peuvent s'attendre à certains éléments traditionnellement présents sur les pages carrière ou, au contraire, rechercher des éléments distinctifs. Plus particulièrement, les candidats familiers seraient davantage attentifs aux caractéristiques esthétiques et à la facilité de navigation. Ainsi, la familiarité avec l'organisation et le recrutement sur Internet accroît les attentes des candidats [Barber et al., 1993], attentes que l'entreprise doit essayer de satisfaire dans la construction du site ; sinon, elle risque de voir les candidats s'en détourner et donc ne pas postuler.

Comme le formulaient Braddy et al. [2005], notre étude confirme que « *la prudence devrait être de mise quand les organisations développent leurs sites de recrutement* ». Si la page carrière n'est pas le seul élément expliquant les différentes composantes de la marque employeur, elle participe néanmoins au développement d'une image favorable de l'entreprise. Dès lors, elle ne doit donc pas être négligée dans la politique de marque employeur déployée par les organisations. Ainsi, il est déjà possible d'avancer qu'en fonction de sa stratégie et des populations ciblées, l'organisation est encouragée à adapter son site recrutement. Le choix entre le ludique et l'informatif dépendrait en effet des profils recherchés. Par exemple, LVMH s'inscrit volontairement dans une démarche informative car se trouve davantage dans une perspective de sélectivité. BNP Paribas, de son côté, recherche des flux plus importants de candidatures pour pallier le départ des seniors et développe donc des aspects plus ludiques. Nous proposons donc le schéma suivant permettant d'indiquer, en fonction de la stratégie poursuivie, le positionnement informatif et ludique à envisager sur la page carrière.

Schéma 3. Stratégies de recrutement et recommandations pour le site carrière



Toutefois, cette étude exploratoire présente des limites que des approfondissements ultérieurs viendront corriger. En effet, nous n'avons développé ici que des résultats partiels qui nous ont permis de tester la première partie du modèle. Certaines échelles présentant une fiabilité décevante ($\alpha < 0,7$), elles seront retravaillées pour la suite de la recherche. De plus, afin de comprendre l'ensemble du processus jusqu'à l'intention de candidater et de recommander, d'autres variables seront mobilisées en complément des lettres de motivation rédigées, dont notamment la cohésion entre les valeurs perçues de l'entreprise et celle du candidat (*fit* perçu, Cable et Judge, 1996) et l'impact de la marque employeur sur l'attractivité de l'entreprise pour le candidat. Nous aurions également souhaité disposer de davantage de répondants pour étudier la variabilité des perceptions en fonction des quatre sites. Nous poursuivrons donc la démarche auprès d'autres candidats à l'embauche. Les résultats quantitatifs présentés bénéficieraient d'une meilleure compréhension si nous disposions des commentaires des candidats. Une approche mixte a donc été mise en place, en ajoutant à ce questionnaire une démarche qualitative, sous la forme de focus group dont le contenu fait l'objet d'une analyse en cours. Enfin, ce travail se positionne du côté des candidats et de leur perception de la marque employeur en termes de réputation et d'image de l'entreprise. Toutefois, le point de vue des recruteurs semble indispensable afin de comprendre si leur stratégie marketing a atteint la « bonne » cible de candidats et si le site a communiqué les informations efficacement.

Ces limites proviennent essentiellement d'un sujet peu exploré dans le cadre francophone, en dehors des travaux en marketing. Il existe donc de nombreuses pistes d'études à disposition des chercheurs telles que la qualité de l'information dans le cadre du recrutement (quels sont les éléments indispensables ?) ou les aspects esthétiques peu étudiés sur les pages carrière (quel est l'impact des éléments ludiques ?). Soulignons également l'intérêt de préciser le concept de familiarité qui a un impact modérateur important sur la perception de l'organisation.

Conclusion

Les critères relatifs au site carrière conjointement à la familiarité influencent significativement les différentes dimensions de la marque employeur. La perception positive de l'organisation dépend, d'une part, de la qualité des informations fournies et, d'autre part, de l'esthétique du

site. Ces étapes de consultation et d'appropriation influencent positivement la perception de la marque employeur. Ainsi, réaliser une page carrière encourageant la candidature des profils recherchés nécessite de la part des entreprises une réflexion sur la forme et sur le fond. Ces deux dimensions doivent favoriser l'appropriation par le candidat supposant en préambule que l'entreprise ait une parfaite connaissance des attentes de sa cible. En d'autres termes, l'appariement qualitatif entre le site et la cible, consubstantielle à toute approche mercatique, s'inscrit au cœur des étapes de recrutement. Dans cette perspective, notre recherche se poursuit par une étude qualitative permettant de recueillir les impressions des candidats et leurs intentions de candidature ainsi qu'une étude quantitative incluant l'analyse de l'impact de l'adéquation candidat/organisation sur ce processus menant à l'intention de candidater et de recommander. Cette première étude incite à d'autres travaux plus spécifiques, notamment en s'inspirant des travaux en Marketing sur le consommateur présent sur le web. Nous pouvons notamment citer l'intérêt pour les chercheurs de s'inspirer des travaux sur l'atmosphère des sites [Lemoine, 2008], leur efficacité [Nantel et al., 2004], la satisfaction des consommateurs [Rolland, 2003] ou leur confiance dans le site [Chouk, 2009]. Ainsi, ce sujet semble offrir de belles perspectives pour la GRH francophone dans les années à venir.

Références

- Ahuja J.S. et Webster J. (2001), « Perceived disorientation: An examination of a new measure to assess web design effectiveness », *Interacting with Computers*, 14(1) : 15 – 29.
- Allen D. G., Van Scotter J. R. et Otondo, R.F. (2004), « Recruitment communication media: impact on prehire outcomes », *Personnel Psychology*, 57 : 143-171.
- Ambler T. et Barrow S. (1996), « The employer brand », *Journal of Brand Management*, 4 : 185-206.
- APEC (2013), *Sourcing cadres*, Edition 2013, n°2013-47.
- Ashforth B. E. et Saks A.M. (2002), « Feeling your way: Emotion and organizational entry », In R. Lord, R. Klimoski et R. Kanfer (Eds.), *Motivation at work*, Jossey Bass.
- Asli A. et Baakil D. (2011), « Le marketing RH : une nouvelle ~~approche~~[approche](#) de gestion des ressources humaines », *Communication & Marketing*, 2(3) : 123-149.
- Backhaus K.B. (2004), « An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com », *Journal of Business Communication*, 41(2) : 115-136.
- Backhaus K. et Tikoo S. (2004), « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, 9(5) : 501-517.
- Barber A.E. (1998), *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Barber A.E., Daly C.L., Giannantonio C.M. et Philips J.M. (1994), « Job search activities: an examination of changes over time », *Personnel Psychology*, 47 : 739-765.
- Barber A.E. et Roehling M.V. (1993), « Job posting and the decision to interview: A verbal protocol analysis », *Journal of Applied Psychology*, 78: 845–856.
- Bell S.S., Holbrook M.B. et Solomon M. R. (1991), « Combining esthetic and social value to explain preferences for product styles with the incorporation of personality and ensemble effects », *Journal of Social Behavior and Personality*, 6: 243–273.

- Berthon P., Ewing M. et Hah L. L. (2005), « Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding », *International Journal of Advertising*, 24(2) : 151-172.
- Bhatnagar J. et Srivastava P. (2008), « Strategy for staffing: Employer branding & person organization fit », *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(1) : 35-48.
- Birgelen M.J.H. van, Wetzels M.G.M. et Dolen W.M. van (2008), « Effectiveness of corporate employment web sites. How content and form influences intentions to apply », *International Journal of Manpower*, 29(8) : 731-751.
- Boistel P. (2008), « La réputation d'entreprise: un impact majeur sur les ressources de l'entreprise », *Management & Avenir*, 17 : 9-25.
- Bondarouk T., Ruël H. et W. Weekout (2012), « Employer branding and its effect on Organizational attractiveness via the World Wide Web : results of quantitative and qualitative studies combined », *4th International e-HRM Conference Innovation, Creativity and e-HRM*, 28-29 mars 2012, Nottingham Trent University, UK
- Braddy P.W., Meade A.W. et Kroustalis, C. M. (2005), « Organizational Website Usability and Attractiveness Effects on Viewer Impressions », in 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Breaugh J.A. et Starke M. (2000), « Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions », *Journal of Management*, 26 (3) : 405-434.
- Cable D. M. et Judge T.A. (1996), « Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry », *Organizational Behaviour and Human Decisions Processes*, 67 : 249-311.
- Cable D.M. et Turban D.B. (2001), « Establishing the dimensions, sources, and value of jobseekers'employer knowledge during recruitment », *Research in personnel and human resources management*, 20 : 115-164.
- Cappelli P. (2001), « Making the most of online recruiting », *Harvard Business Review*, 79(3) : 139-146.
- Charbonnier-Voirin A. et Vignolles A. (2011), « Proposition d'un modèle intégrateur de la marque employeur », *22ème congrès de l'AGRH*, Marrakech.
- Chen Q. et Wells W.D. (1999), « Attitude toward the site », *Journal of Advertising Research*, 5: 27-37.
- Childers T.L., Carr C.L., Peck J. et Carson S. (2001), « Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior », *Journal of Retailing*, 77 : 511-535.
- Chouk I. (2009), *Achat sur Internet: comment susciter la confiance?*, Editions L'Harmattan.
- Cober R.T., Brown D.J., Keeping L.M. et Levy P.E. (2004), « Recruitment on the net: How do organizational web site characteristics influence applicant attraction? », *Journal of Management*, 30 : 623-646.
- Cober R.T., Brown D.J., Levy P.E., Keeping L.M. et Cober A.B. (2003), « Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction », *International Journal of Selection and Assessment*, 11 : 158-169.
- Collins C.J. et Stevens C.K. (2002), « The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment », *Journal of Applied Psychology*, 87(6) : 1121-1133.

- Coyle J.R. et Thorson E. (2001), « The Effects of Progressive Levels of Interactivity and Vividness in Web Marketing Sites », *Journal of Advertising*, 30 (3) : 65-77.
- Dailey L. (2004), « Navigational Web atmospherics explaining the influence of restrictive navigation cues », *Journal of Business Research*, 57 : 795-803.
- Duroni A. (2011), *De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*, Thèse Professionnelle, HEC.
- Kroustalis C. M. (2009), *Internet recruitment: Examining the roles of information, attitudes, and perceived fit on applicant attraction*, Dissertation of North Carolina State University.
- Eroglu S.A., Machleit K.A. et Davis L.M. (2001), « Atmospheric qualities of online retailing : a conceptual model and implications », *Journal of Business Research*, 54 : 177-184.
- Highhouse S., Lievens F. et Sinar E.F. (2003), « Measuring attraction to organizations », *Educational and Psychological Measurement*, 63(6) : 986-1001.
- Hoffman D.L. et Novak T.P. (1996), « Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundation », *Journal of marketing*, 60(3).
- Lemoine J.F. (2008), « Atmosphère des sites Web marchands et réactions des internautes », *Revue française du marketing*, 217 : 45-61.
- Lievens F. (2007), « Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees », *Human Resource Management*, 46(1) : 51-69.
- Lievens F. et Highhouse S. (2003), « The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer », *Personnel Psychology*, 56(1) : 75-102.
- Liger P. (2007) ?*Le marketing des RH, Attirer, motiver et fidéliser les salariés*, Dunod.
- Lyons B.D. et Marler J.H. (2011), « Got image? Examining organizational image in web recruitment », *Journal of managerial psychology*, 26(1) : 58-76.
- Mosley R. (2007), « Customer experience, ~~organisational~~[organizational](#) culture and the employer brand », *Journal of Brand Management*, 15 : 123-134.
- Nantel J. et Mekki Berrada A. (2004), « L'efficacité et la navigabilité d'un site Web: rien ne sert de courir, il faut aller dans la bonne direction », *Gestion*, 29(4) : 9-14.
- Nielsen J. (2000), *Designing for the Web*, New Riders Publishing.
- Panczuk S. et Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Editions d'Organisation, Eyrolles.
- Parry E. et Wilson H. (2009), « Factors influencing the adoption of online recruitment », *Personnel Review*, 38(6) : 655-673.
- Pfieffelman B., Wagner S.H. et Libkuman T. (2010), « Recruiting on corporate web sites: perceptions of fit and attraction », *International Journal of Selection and Assessment*, 18 : 40-47.
- Rolland S. (2003), *Impact de l'utilisation d'Internet sur la qualité perçue et la satisfaction des consommateurs*, Thèse soutenue en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.
- Rynes S.L. (1991), « Recruitment, job choice, and post-hire consequences », In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd. ed.): 399-444. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Scheu C.R. (2000), « Achieving recruiting goals: applying what we know about person-organization fit across a range of organizational image », Mémoire de Maîtrise, East Lansing, Michigan State University, 98 p.

Spence M. (1973), « Job market signaling », *Quarterly Journal of Economics*, 87 : 355–374.

Walker H.J., Feild H.S., Giles W.F., Armenakis A.A. et Bernerth J.B. (2009), « Displaying employee testimonials on recruitment web sites: effects of communication media, employee race, and job seeker race on organizational attraction and information credibility », *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1354-1364.

Wetfeet (2003), *Corporate recruiting Websites 2003: Key elements and best practices*.

Williams R. (2004), *The non-designer's design book*, Berkeley, CA: Peachpit Press.

Williamson I., Lepak D.P. et King J. (2003), « The effects of company recruitment web site orientation on individual's perceptions of organizational attractiveness », *Journal of Vocational Behavior*, 63 : 242-263.

Young J. et Foot K. (2005), « Corporate E-Cruiting: The Construction of Work in Fortune 500 Recruiting Web Sites », *Journal of Computer Mediated Communication*, 11(1) : 44-71.

Zamparini A., Calegari P. et Lurati F. (2010), « Message Effectiveness in Corporate Career Websites », *IMCA Working Papers*, 1.