

## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

### UN SITE INTERNET POUR ATTIRER LES CANDIDATS ? UNE ETUDE TYPOLOGIQUE DES PRATIQUES DES PME

#### **Marjolaine RIVARD**

Chargée de recherche  
rivard.marjolaine@gmail.com  
Université Grenoble-Alpes, Grenoble INP, CERAG

#### **Jessica GERARD**

Maître de Conférences  
jessica.gerard@univ-grenoble-alpes.fr  
Université Grenoble-Alpes, Grenoble INP, CERAG

#### **Soffien BATAOUI**

Maître de Conférences  
soffien.bataoui@univ-grenoble-alpes.fr  
Université Grenoble-Alpes, Grenoble INP, CERAG

#### **Christelle MARTIN-LACROUX**

Maître de Conférences  
christelle.martin-lacroix@univ-grenoble-alpes.fr  
Université Grenoble-Alpes, IUT2, CERAG

#### **Résumé :**

Si le design des sites internet des entreprises et la marque employeur ont fait l'objet de nombreuses études, la recherche sur ces pratiques dans les PME est quasi inexistante. L'objectif de cet article est de dresser un état des lieux des pratiques des PME en matière de site internet comme levier d'attractivité des candidats. Nous avons réalisé une typologie de ces dernières, fondée sur la conception de leur site internet en observant le fond à travers la marque employeur, et la forme à l'aide de l'hospitalité virtuelle. L'analyse de 200 sites internet a permis d'identifier quatre classes de PME : les réfractaires, les balbutiantes, les bonnes élèves et les orientées clients. Nos résultats exploratoires indiquent que les PME sont peu nombreuses à mobiliser la

marque employeur pour attirer des candidats potentiels, et que la conception des sites internet doit encore évoluer pour devenir plus hospitalière. Cette typologie contribue à une meilleure compréhension de l'utilisation du site des PME à des fins de recrutement.

**Mots clés :**

PME, recrutement en ligne, hospitalité virtuelle, marque employeur, typologie.

## 1. Introduction

Le recrutement est un défi de taille pour les entreprises françaises, et en particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME). Il constituerait même le principal frein à leur développement pour 59 % d'entre elles<sup>1</sup>. Dans ce contexte, disposer d'un site internet apparaît important pour les PME afin de présenter des informations spécifiques sur l'entreprise en tant qu'employeur potentiel. Le site internet constitue en effet la première source d'informations pour les candidats potentiels (Charbonnier-Voirin, Marret et Paulo, 2017). Pourtant, parmi les PME dont l'effectif est compris entre 100 et 200 salariés, la moitié seulement déclare utiliser son site à des fins de recrutement (DARES, 2017) et seulement 25% d'entre elles possèdent une rubrique employeur sur leur site (BpiFrance Le Lab, 2018). De plus, les PME et les ETI (entreprises de taille intermédiaire) ne seraient que 10% à y développer un discours marque employeur (BpiFrance Le Lab, 2018), c'est-à-dire la présentation de « *l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur* » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187), alors que ce discours concourt à améliorer l'attractivité organisationnelle d'une entreprise, et ainsi attirer des candidats.

Par ailleurs, bien qu'en France les PME hors microentreprises emploient 30% des salariés et créent 26% de la valeur ajoutée (Insee, 2019), peu d'études ont été menées sur leurs pratiques RH (Williamson et al., 2002). Ces quelques études suggèrent que ces dernières doivent miser sur leurs caractéristiques distinctives pour attirer des candidats (une qualité d'emploi supérieure aux grandes entreprises grâce à une plus grande flexibilité, Idson, 1990 ou encore des tâches diversifiées, Cardon et Stevens, 2004). Ces caractéristiques spécifiques à l'univers de la PME sont perçues par les jeunes diplômés français (APEC, 2016), qui identifient la convivialité, la souplesse et la liberté comme les raisons de choisir une PME comme employeur. Ainsi, sur leur site internet, les PME pourraient mettre en avant ce qui les distingue des grandes entreprises afin d'attirer des candidats qui recherchent des caractéristiques propres aux PME.

La littérature sur les caractéristiques des sites de commerce électronique (facilité d'utilisation, esthétisme, Park et al., 2005) a conclu leurs effets positifs sur les internautes. Par exemple, les facteurs sociaux (les avatars, les forums de discussion, Lemoine, 2008) génèrent un sentiment de présence sociale aux effets positifs sur la confiance (Gefen et Straub, 2004). Plus récemment, et toujours dans une perspective de construction de lien social, Mani (2012) a proposé de transposer le concept d'hospitalité à l'univers digital des sites internet. L'hospitalité virtuelle peut être définie comme « *la capacité d'un site internet marchand à accueillir ses clients au sein d'un espace convivial et communautaire, permettant un échange basé sur la réciprocité en y intégrant notamment des aspects non-marchands* » (Bataoui, 2017, p.88). L'hospitalité virtuelle permet de susciter des réactions affectives positives chez les internautes, comme la détente ou le plaisir, ainsi que comportementales comme l'intention d'achat (Bataoui, 2017). Sur un site marchand, l'enjeu est que le consommateur ait l'intention d'acheter ; sur un site institutionnel, il s'agit d'attirer le candidat afin qu'il ait l'intention de postuler après sa visite sur le site. Nous proposons donc de transposer l'hospitalité virtuelle pour étudier des sites institutionnels dans un contexte de recrutement. Ce concept permet également une analyse plus holistique des sites internet que la facilité d'utilisation ou l'esthétique, souvent mobilisées dans la littérature du recrutement en ligne.

---

<sup>1</sup> <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/les-difficultes-de-recrutement-entravent-les-salaires-des-pme-1132179>

Ainsi, nous nous proposons de répondre à la problématique suivante : les PME françaises mobilisent-elle leur site internet comme outil de diffusion de leur discours marque employeur et comme moyen d'humaniser la relation avec les candidats à l'aide de l'hospitalité virtuelle ? Pour répondre à cette question, une typologie des PME françaises est présentée afin de décrire les pratiques méconnues des PME françaises en termes de recrutement à l'aide du site institutionnel.

## **2. Quelle place pour le site internet comme outil de recrutement des PME ?**

### ***2.1 Le recrutement en ligne et le site internet***

Les difficultés liées au recrutement sont le principal frein de la croissance des PME (Rexecode, 2019). L'absence d'un service ressources humaines (RH) formalisé (en France, le ratio de postes RH dans l'entreprise est de 1 pour 100 salariés, Peretti, 2018) a pour conséquence des pratiques de gestion des ressources humaines moins sophistiquées, plus informelles que dans les grandes entreprises (Fabi, Raymond et Lacoursière, 2007). Le défi fondamental des PME est donc d'attirer et de sélectionner des candidats, sans pour autant disposer d'employés dédiés aux RH (Cardon et Stevens, 2004).

Depuis les années 2000, plusieurs auteurs (par exemple van Birgelen et al., 2008 ; Williamson et al. 2010) se sont penchés sur les défis du recrutement en ligne en étudiant le contenu des sites internet des organisations. Dans un contexte de recrutement, les perceptions de véracité de l'information, de sa pertinence et de sa récence influencent l'attitude de l'internaute envers le site de l'entreprise (van Birgelen et al., 2008). La présence d'information notamment sur la culture de l'entreprise, les opportunités et la rémunération influence positivement l'attractivité organisationnelle (Williamson et al., 2010). Certaines études se sont également intéressées à l'effet de la facilité d'utilisation des sites internet sur l'attitude du candidat potentiel envers le site et sur l'attractivité de l'entreprise dans un contexte de recrutement en ligne (van Birgelen et al., 2008 ; Erhart et al., 2012). Erhart et al. (2012) ont trouvé que le contenu du site internet sur l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle a un impact plus important que la facilité d'utilisation sur la perception de l'attractivité de l'entreprise.

Le contenu des sites (le fond) ainsi que leur conception (la forme) exercent donc une influence déterminante sur l'attractivité organisationnelle des entreprises. Afin d'attirer des candidats, les entreprises, au premier rang desquelles les PME, peuvent développer le contenu sur leur site en faisant la promotion de leur marque employeur, et concevoir leur site avec une forte hospitalité virtuelle pour créer un espace convivial pour les candidats potentiels.

### ***2.2. Quel site internet de PME pour attirer les candidats ?***

#### ***2.2.1 Le discours marque employeur***

La marque employeur permet aux entreprises de développer une image unique qui leur offre la possibilité de se distinguer de la concurrence (Backaus et Tikoo, 2004). Dans leur étude sur la marque employeur, Berthon et al. (2005) ont conclu que cinq dimensions influencent l'attractivité des entreprises pour les candidats potentiels. La valeur d'attrait concerne l'utilisation de la créativité des employés, le développement de produits innovants et un environnement de travail stimulant. La valeur sociale comprend l'ambiance de travail et les relations avec les collègues. La valeur économique se concentre sur la rémunération, les opportunités d'avancement et la sécurité d'emploi. La valeur de développement concerne l'expérience de travail qui permet aux employés de progresser. Enfin, la valeur d'application

comprend les possibilités pour les employés de mettre en pratique ce qu'ils ont appris, partager leur savoir et travailler pour une entreprise socialement responsable. Récemment, Benraïss-Noailles et Viot (2020) indiquaient qu'une des faiblesses de l'échelle de Berthon et al. (2005) est que celle-ci ne reflète pas les bénéfices promis par l'employeur en termes de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Suivant cette logique, certains auteurs ont identifié la RSE comme un antécédent de la marque employeur (Biswar et Suar, 2016). Face aux évolutions de la réalité des entreprises, des auteurs ont également inclus l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle comme une dimension de la marque employeur (Tanwar et Kumar, 2019). Wayne et Casper (2012) ont montré que l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle permet d'attirer des candidats. L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle fait par ailleurs partie des trois premières raisons pour lesquelles les Français préfèrent travailler dans une PME (Randstad, 2019).

Développer la marque employeur comporte de nombreux avantages pour les entreprises. Elle leur permet d'avoir une meilleure attractivité organisationnelle (Lievens et Highhouse, 2003 ; Lievens, 2007) et ainsi attirer plus de candidats (Lievens et Slaughter, 2016). Elle concourt donc à l'efficacité du recrutement des entreprises en réduisant le temps et le coût nécessaires pour recruter (Tumasjan et al., 2020). La RSE, tout comme la marque employeur, permet également aux entreprises d'être plus attractives auprès des potentiels candidats (Kim et Park, 2011 ; Jones, Willness et Madey, 2013).

La marque employeur a été très peu étudiée dans le cadre des PME, alors qu'elle leur permettrait de mettre en exergue leurs avantages distincts face aux grandes entreprises au premier rang desquels la proximité entre les membres de l'entreprise ou encore la polyvalence des collaborateurs (Chatelin-Erthur et Nicolas, 2012). Outre cet élément de fond, nous envisageons la mobilisation d'un élément de forme : l'hospitalité virtuelle.

### *2.2.2 L'hospitalité virtuelle*

L'hospitalité virtuelle, développée dans le contexte de sites internet marchands, tente de réconcilier les pratiques majoritairement transactionnelles mobilisées par les professionnels du marketing digital et la vision du marketing plus humaniste contemporain (Bataoui et Giannelloni, 2019). En effet, face à l'asymétrie d'information entre les vendeurs et les consommateurs, l'hospitalité virtuelle permet de créer une relation basée sur l'authenticité et la réciprocité (Bataoui et Giannelloni, 2019). Cette asymétrie dans le monde marchand n'est pas sans rappeler celle qui existe également dans le cadre de la recherche d'emploi, où les candidats sont toujours en quête de plus d'informations (Wilden, Gudergan et Lings, 2010).

L'hospitalité virtuelle permet de favoriser la création d'interactions authentiques entre l'entreprise (l'hôte) et l'internaute (l'invité). Elle est composée de quatre dimensions : réciprocité, sociale, spatiale et ludique (Bataoui, 2017). Afin d'avoir une relation réciproque, l'hôte doit d'abord se montrer généreux (Hemmington, 2007). Transposée sur un site internet, cette réciprocité peut s'exprimer notamment à travers l'échange d'informations (comme par exemple sur la politique de fixation des prix). L'aspect social est également fondamental puisque l'hospitalité se compose d'un échange entre l'hôte et l'invité. Sur un site, la dimension sociale se manifeste par exemple à travers la présence d'un forum de discussion ou d'un agent virtuel. La dimension spatiale se préoccupe du confort physique et moral ressenti par l'invité (Hepple, Kipps et Thomson, 1990). Sur un site internet, ce confort est notamment développé à travers la facilité de navigation. Ce facteur a déjà été étudié comme étant antécédent à l'attractivité de l'entreprise lorsqu'elle recrute en ligne (van Birgelen et al., 2008 ; Ehrhart et

al., 2012 ; Gregory et al., 2013). Enfin, l'aspect ludique concerne le divertissement de l'invité (Lugosi, 2008), avec par exemple les jeux et les concours sur un site internet. Le ludisme a par ailleurs déjà été mobilisé dans certaines études sur le recrutement en ligne : Cober, Brown Keeping et Levy (2004) ont étudié les effets des aspects ludiques sur les réactions affectives et l'attitude envers le site. Parzinger et al. (2014) ont conclu que la dimension ludique a un effet sur l'attraction du candidat envers l'entreprise.

Ainsi, l'hospitalité virtuelle va plus au-delà des notions de facilité de navigation et d'esthétisme souvent mobilisées dans la littérature sur l'e-recrutement (Gregory et al., 2013), en intégrant d'autres dimensions et conférant une approche plus englobante du site. Considérant le défi auquel font face les PME pour recruter ainsi que la littérature limitée sur l'utilisation du site internet comme outil de recrutement dans ces entreprises, nous souhaitons explorer cette pratique en PME. Ces entreprises étant reconnues pour leur caractère hétérogène (Chatelin-Erthur et Nicolas, 2012 ; Burgess, 2016), une approche typologique est adoptée pour permettre de mettre en lumière les différentes pratiques mises en place sur leur site institutionnel.

### **3. Méthodologie**

Nous proposons donc une approche typologique pour décrire et classer les PME selon leurs pratiques actuelles en termes de marque employeur (fond) et d'hospitalité virtuelle (forme). Les typologies et les classifications sont largement utilisées dans la littérature sur les PME (Mazzarol, Reboud et Clark, 2011). Face à l'hétérogénéité des PME, ces typologies cherchent à identifier et décrire les différents types de PME (Mazzarol et al., 2011).

#### ***3.1. Construction de la grille d'analyse***

Afin de recueillir les données empiriques pour réaliser la typologie, nous avons construit une grille d'analyse des sites internet des PME. Cette méthode observatoire, utilisée par Burgess (2016) pour étudier la progression des sites internet des PME, permet de récolter des données basées sur la fréquence d'occurrences ainsi que sur la présence ou l'absence de certaines fonctionnalités. La grille développée a permis d'analyser le discours marque employeur sur chaque site, l'hospitalité virtuelle de ce dernier ainsi que la présence d'un discours orienté RSE.

Concernant la marque employeur, la présence d'attributs instrumentaux a été évaluée selon les valeurs de Berthon et al. (2005), en ajoutant l'équilibre entre la vie familiale et professionnelle (Wayne et Casper, 2012 ; Ehrhart et al., 2012 ; Tanwar et Kumar, 2019). La présence d'attributs symboliques (Lievens et Highhouse, 2003) a également été prise en compte. Le score de la marque employeur a été évalué de 1 à 5 en fonction de la quantité d'information disponible sur les différents attributs instrumentaux et symboliques (un score de 1 représentant une entreprise sans discours marque employeur sur son site ; un score de 5 étant attribué à une entreprise qui aborde tous les attributs selon Berthon et al., 2005), la promotion de pratiques favorisant l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, et qui propose des attributs symboliques.

Pour l'hospitalité virtuelle, nous nous sommes basés sur les travaux de Bataoui (2017) et Bataoui et Giannelloni (2019) qui ont identifié quatre dimensions constitutives de ce concept. La réciprocité a été évaluée en fonction de l'information présente sur le site internet comme la quantité d'informations transparentes (ex : sur le chiffre d'affaires de l'entreprise), la récence de l'information, la présence d'une zone actualités et d'une revue de presse. Concernant la dimension sociale, nous avons pris en compte la présence ou l'absence de plusieurs éléments tels que la présence de photos à caractère social, c'est-à-dire des photos avec la présence d'au

moins un individu. Afin d’obtenir un score sur la dimension spatiale de l’hospitalité virtuelle, nous avons évalué les outils qui permettent d’améliorer la navigation comme la présence d’une barre de recherche ainsi que l’organisation du menu. La dimension ludique a quant à elle été évaluée avec la présence ou l’absence de jeux, de concours ou d’un quiz. Les quatre dimensions ont été évaluées en fonction de la quantité d’éléments présents sur les sites. Le score d’hospitalité virtuelle a ensuite été calculé sous forme de moyenne arithmétique des quatre dimensions la constituant.

Enfin, la RSE a été évaluée selon la présence ou l’absence de discours sur les dimensions environnementales (ex : protection de l’environnement naturel), sociales (ex : mesures de diversité et d’inclusion) et économiques (ex : pratiques commerciales éthiques et durables) (Oueghlissi, 2013 ; Puncheva-Michelotti et al., 2018). Le score RSE a été évalué en fonction de la quantité d’information sur les différentes dimensions de la RSE. La grille d’analyse complète se trouve en annexe 1. Afin de mesurer la fiabilité intercodeurs, 11 sites de PME ont été évalués indépendamment par quatre chercheurs. Nous avons calculé un coefficient d’agrément multi-codeurs ; il s’agit d’une version adaptée du kappa de Fleiss (1971) Le calcul du taux d’accord global est de 75.26% avec un kappa de 0.64, ce qui est considéré satisfaisant selon Fleiss, Levin et Paik (1981).

### 3.2. Échantillon et collecte de données

Nous avons tout d’abord choisi d’exclure les micro-entreprises, qui comptent moins de 10 employés. En effet, la taille de l’entreprise influence le fait d’avoir un site (García-Borbolla, Larrán et López, 2005) et seulement 58% des micro-entreprises françaises déclarent avoir un site internet (DARES, 2017). Afin de constituer notre échantillon, nous avons utilisé le système national d’identification et du répertoire des entreprises et de leurs établissements (SIRENE). Pour assurer la représentativité de notre échantillon, nous avons réalisé un échantillonnage stratifié par secteur d’activité (tableau 1).

**Tableau 1 : Répartition des PME hors microentreprises par secteur d’activité**

Secteur d’activité	% dans la population <sup>2</sup>	Nombre de sites analysés
<b>Industrie</b>	18,4%	36
<b>Construction</b>	16,9%	34
<b>Commerce</b>	25,7%	52
<b>Transports et entreposage</b>	5,9%	12
<b>Services marchands</b>	33,1%	66
<b>Total</b>	100,0%	200

Ainsi, après avoir constitué les bases de données des PME hors micro-entreprises en France métropolitaine par secteur d’activité, nous avons procédé à un échantillonnage aléatoire pour atteindre les quotas. Afin d’obtenir les 200 sites Web de PME, 376 entreprises ont été échantillonnées. Parmi celles-ci, 23% ne disposaient pas de sites Web et les autres ont été éliminées parce que le site était indisponible, ou encore parce qu’elles avaient cessé leur activité depuis la dernière mise à jour du SIRENE.

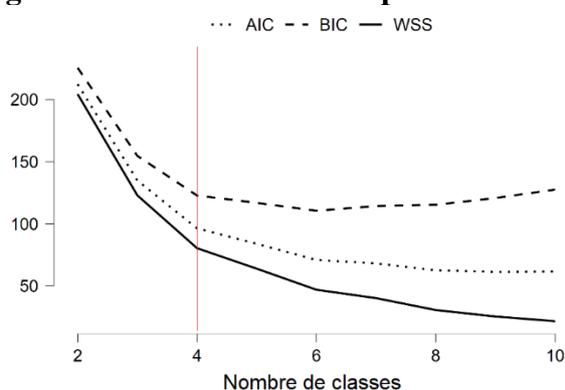
La dimension ludique a finalement été exclue de l’évaluation de l’hospitalité virtuelle des sites parce que seulement 4,5% des sites échantillonnés comportaient des fonctionnalités en lien avec cette dimension. Ainsi, le niveau d’hospitalité virtuelle retenu est la moyenne des trois dimensions restantes : réciprocité, sociale et spatiale.

<sup>2</sup> Statistiques de 2017 (Insee, 2019b).

### 3.3. Méthode

Afin de réaliser notre typologie des PME, nous avons sélectionné deux variables : le score marque employeur et le degré d'hospitalité virtuelle des sites. Nous avons utilisé la méthode des centres mobiles. Cette méthode, réalisée avec le logiciel JASP, permet d'identifier un centre de classe et de minimiser la distance des observations autour du centre. Pour déterminer le nombre de classes, nous avons utilisé la « méthode du coude » afin de représenter graphiquement le nombre de classes en fonction de la valeur de certains indices. Sur la figure 1, il est possible de distinguer le « coude », illustré par le trait rouge, lorsque le nombre de classes est égal à 4. Ce « coude » est par ailleurs le même lorsqu'on regarde l'indice BIC (critère d'information bayésien), l'AIC (critère d'information d'Akaike) ou le WSS (*within sum of squares*).

**Figure 1 : Méthode du coude pour la détermination du nombre de classes**



Notre typologie est donc composée de 4 classes composées respectivement de 83, 46, 15 et 56 entreprises. Afin de vérifier la validité de la typologie, il est dans un premier temps nécessaire de déterminer si les variables utilisées pour la classification permettent d'observer des différences significatives entre les classes (Milligan et Cooper, 1987). Des ANOVA ont permis d'identifier que les niveaux d'hospitalité virtuelle et de marque employeur sont bien significativement différents selon les classes (Tableau 2). Les figures 2 et 3 permettent de visualiser les différences significatives entre les classes en termes d'hospitalité virtuelle et de marque employeur.

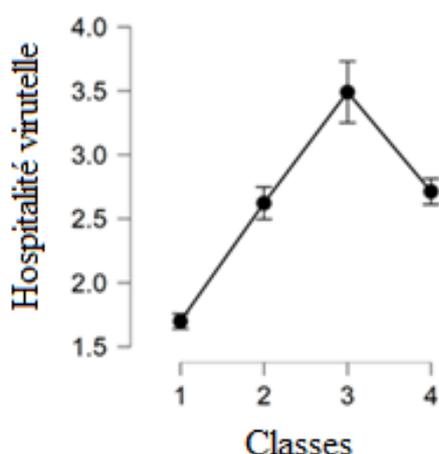
La deuxième étape nécessite d'analyser des variables qui n'ont pas été utilisées pour la typologie, mais dont on suspecte des variations (Milligan et Cooper, 1987). Ainsi, le secteur d'activité (Burgess, 2016) ainsi que la taille de l'entreprise (Fabi et al., 2007) sont des variables qui permettent d'expliquer les différences entre les PME. Des tests du khi carré révèlent des différences significatives entre les classes pour ces variables (Tableau 2).

**Tableau 2 : Tests ANOVA et khi carré**

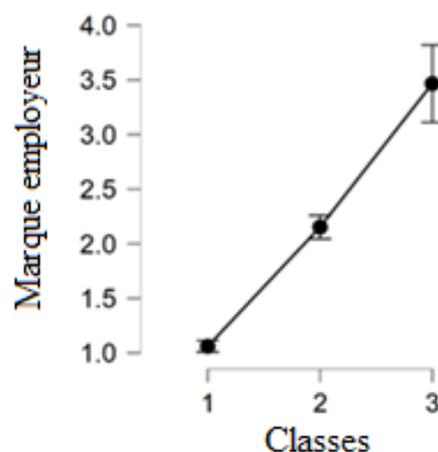
Dimension	Variable	Moyenne	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Valeur du test
Variables utilisées pour la typologie	Discours marque employeur	1,475	1,060	2,152	3,467	1,000	F = 387,498***
	Hospitalité virtuelle	2,330	1,700	2,623	3,491	2,714	F = 175,052***
Variables pour la validation de la typologie	RSE	1,585	1,157	2,087	2,667	1,518	F = 18,940***
	Secteur d'activité <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	X <sup>2</sup> = 31,737**
	Effectif	-	-	-	-	-	X <sup>2</sup> = 18,371**
Nb d'observations			83	46	15	56	

\*\*\* p<0,001, \*\*p<0,01

**Figure 2 : ANOVA de l'hospitalité virtuelle par classe**



**Figure 3 : ANOVA du discours marque employeur par classe<sup>3</sup>**



Les résultats de l'analyse typologique ont permis de distinguer quatre classes. En s'appuyant sur les analyses de variances, nous sommes donc en mesure de nommer chacune des classes :

- Classe 1 : les réfractaires (41,5% de l'échantillon) : entreprises pour lesquelles le site n'est pas hospitalier et ne présentant pas de discours marque employeur.
- Classe 2 : les balbutiantes (23% de l'échantillon) : entreprises dont le site présente un niveau moyen d'hospitalité virtuelle et de discours marque employeur.
- Classe 3 : les bonnes élèves (7,5% de l'échantillon) : entreprises qui présentent un site ayant des niveaux élevés d'hospitalité virtuelle et de discours marque employeur.
- Classe 4 : les orientées clients (28% de l'échantillon) : entreprises dont le site se caractérise par un niveau d'hospitalité virtuelle moyen et une absence de discours marque employeur. L'orientation client est prédominante sur leur site institutionnel.

<sup>3</sup> La classe 4 ne peut pas être incluse dans ce test ANOVA puisque la variance au sein de la classe est égale à 0 (aucune entreprise ne possède de discours marque employeur).

## 4. Résultats

Afin d'explorer les différences des classes au sein des dimensions de l'hospitalité virtuelle, nous avons réalisé des tests *post hoc* (Tukey) sur les scores des dimensions de l'hospitalité virtuelle ainsi que le niveau RSE (tableau 3). Les résultats indiquent plusieurs différences significatives entre les classes, notamment que les bonnes élèves ont des niveaux supérieurs aux autres en termes de réciprocité et de dimension sociale, mais pas du côté de la dimension spatiale.

**Tableau 3 : Présentation des tests post hoc des dimensions de l'hospitalité virtuelle et de la RSE**

	Valeur du test ANOVA	Classe	Classe	Différence de moyenne	Valeur t	sig
<b>Dimension réciprocité</b>	F= 96,963***	1	2	-1,471	-11,836	< ,001
			3	-2,553	-13,452	< ,001
			4	-1,319	-11,280	< ,001
		2	3	-1,081	-5,376	< ,001
			4	0,152	1,131	0,671
			3	4	1,233	6,272
<b>Dimension sociale</b>	F= 54,587***	1	2	-0,720	-6,858	< ,001
			3	-1,782	-11,123	< ,001
			4	-0,826	-8,367	< ,001
		2	3	-1,062	-6,256	< ,001
			4	-0,106	-0,936	0,786
			3	4	0,956	5,757
<b>Dimension spatiale</b>	F= 27,325***	1	2	-0,582	-4,908	< ,001
			3	-1,035	-5,723	< ,001
			4	-0,901	-8,078	< ,001
		2	3	-0,454	-2,366	0,087
			4	-0,319	-2,487	0,065
			3	4	0,135	0,718
<b>RSE</b>	F= 18,940***	1	2	-0,93	-5,711	< ,001
			3	-1,51	-6,073	< ,001
			4	-0,361	-2,357	0,089
		2	3	-0,58	-2,2	0,127
			4	0,569	3,227	0,008
			3	4	1,149	4,459

De plus, le test du khi carré révèle une différence significative de l'effectif en fonction des classes. Ainsi, le calcul des résidus standardisés de Pearson (Haberman, 1973) permet de visualiser la sur ou sous-représentation de certaines tranches d'effectif par classe lorsque ceux-ci sont supérieurs à 2 en valeur absolue (Agresti, 2003) (tableau 4).

**Tableau 4 : Table de contingence de l'effectif des classes avec les résidus standardisés**

Classes		10 à 19 employés	20 à 49 employés	50 à 199 employés	Total
1	Fréquences observées	57	22	4	83
	Fréquences théoriques	47,31	26,56	9,13	83
	Résidus standardisés	2,81	-1,40	-2,35	
2	Fréquences observées	17	20	9	46
	Fréquences théoriques	26,22	14,72	5,06	46
	Résidus standardisés	-3,13	1,90	2,12	
3	Fréquences observées	6	5	4	15
	Fréquences théoriques	8,55	4,8	1,65	15
	Résidus standardisés	-1,38	0,12	2,02	
4	Fréquences observées	34	17	5	56
	Fréquences théoriques	31,92	17,92	6,16	56
	Résidus standardisés	0,57	-0,27	-0,50	
Total	Fréquences observées	114	64	22	200
	Fréquences théoriques	114	64	22	200
	%	57,000 %	32,000 %	11,000 %	100,000 %

#### **4.1. Classe 1 : les réfractaires**

Elles représentent 41,5% des entreprises analysées. Les petites PME sont surreprésentées dans cette classe (la moitié des entreprises qui comptent entre 10 et 19 employés se retrouvent dans cette catégorie, tableau 4). C'est parmi cette classe que l'on compte le plus d'entreprises du secteur de la construction (58,8% d'entre elles se retrouvent dans cette catégorie). Ceci n'est pas surprenant puisque l'utilisation d'Internet pour recruter est moins fréquente dans le secteur de la construction où les relations sont plutôt privilégiées (DARES, 2018). Il s'agit par ailleurs du secteur d'activité qui recense la plus forte proportion de recrutements difficiles (Pôle Emploi, 2020). Ces entreprises présentent de moins bonnes performances que les autres classes, et ce sur toutes les dimensions (tableau 3). Ainsi, sur ces sites on retrouve par exemple moins de photos socialement riches, l'information est moins récente et moins structurée. Ces sites s'adaptent plus rarement sur mobile (seulement 55% des entreprises de cette classe ont un site qui s'adapte sur téléphone portable contre 75,5% en moyenne). Le discours marque employeur est presque absent de ces sites ( $m = 1,06$ ). Elles ne sont d'ailleurs que 8,4% à avoir une rubrique employeur sur leur site internet.

Le discours RSE est également moins présent sur ces sites que sur ceux des balbutiantes et des bonnes élèves : seules 13,3% des entreprises de cette classe développent un discours RSE. Lorsque les entreprises mentionnent des pratiques RSE, elles sont en grande majorité concentrées autour de la dimension environnementale.

#### **4.2. Classe 2 : les balbutiantes**

Ces entreprises qui représentent 23% de l'échantillon se caractérisent par leur performance moyenne en matière de discours marque employeur ainsi que d'hospitalité virtuelle. Les

entreprises de 50 à 199 employés y sont surreprésentées (elles forment 19,6% de cette classe contre 11% dans l'échantillon, tableau 4). Ces entreprises ont un niveau d'hospitalité virtuelle plus élevé que les réfractaires (figure 2), et ce grâce à des performances supérieures sur toutes les dimensions (tableau 3). Cependant, leur niveau global reste tout de même moyen ( $m = 2,6$ ) et en-deçà de celui des bonnes élèves.

Plus de la moitié des entreprises de cette classe ont un discours marque employeur en rapport avec la valeur d'attrait (ex : l'utilisation de la créativité des employés, l'aspect innovant de l'entreprise) et 37% ont développé un discours sur la valeur de développement (ex : des formations pour les employés, des opportunités de progression). Plus de 4 entreprises sur 10 ont une rubrique recrutement ou carrière sur leur site. Elles sont plus nombreuses à présenter un discours RSE (60,8% d'entre elles), plus étoffé que pour les réfractaires ( $m = 2,09$ ). Ainsi, les entreprises de cette classe ne se concentrent pas que sur la dimension environnementale, la dimension sociale fait partie du discours de 61% des PME qui mentionnent des pratiques RSE.

### ***4.3. Classe 3 : les bonnes élèves***

Ces PME (7.5% de notre échantillon) sont celles qui atteignent des niveaux de performance élevés en termes d'hospitalité virtuelle et de marque employeur. Les PME qui œuvrent dans le secteur des services aux entreprises composent plus de la moitié de cette classe (53,3%). Comme pour les balbutiantes, les entreprises de 50 à 199 employés sont surreprésentées et composent 26,7% contre 11% dans l'échantillon (tableau 4). Dans cette classe, on retrouve les PME avec les sites les plus hospitaliers ( $m = 3,5$ ). Elles surpassent les 3 autres classes sur les dimensions réciprocité et sociale, mais ne se distinguent pas des balbutiantes et des orientées clients pour la partie spatiale (tableau 3).

Le discours marque employeur est plus développée dans cette classe que dans toutes les autres ( $m = 3,5$ ) et 86,7% de ces entreprises ont une rubrique recrutement sur leur site. Leur discours marque employeur véhicule une plus grande variété d'avantages que les balbutiantes et contient notamment des informations sur les valeurs d'application (ex : l'application des apprentissages et le partage des savoirs) et sociales (ex : une bonne ambiance avec les collègues). Ces entreprises se distinguent également par le discours RSE qu'elles arborent sur leur site. Trois sites de PME sur quatre (73,3%) présentent un discours RSE, celui-ci est en moyenne plus développé que celui des réfractaires et des orientées clients mais pas supérieur à celui des balbutiantes (tableau 4).

### ***4.4. Classe 4 : les orientées clients***

Ces entreprises se caractérisent davantage par une orientation client sur leur site institutionnel parce qu'elles ne présentent pas de discours marque employeur sur leur site et ne s'adressent donc pas directement aux candidats potentiels. Ces PME sont caractérisées par un score moyen en termes d'hospitalité virtuelle ( $m = 2,7$ ) et un faible score marque employeur ( $m = 1$ ). Leur site semble surtout avoir été développé pour attirer la clientèle. On y trouve des PME de toutes tailles. En termes de secteur, il y a plus d'entreprises qui œuvrent dans les services aux particuliers au sein de cette classe : 48% d'entre elles se retrouvent dans cette catégorie. Pour l'hospitalité virtuelle, ces entreprises, semblables aux balbutiantes à cet égard, ont un niveau de performance plus élevé que les réfractaires. Leur score reste tout de même inférieur à celui des bonnes élèves. Pour ce qui est de la RSE, elles sont moins nombreuses que les balbutiantes et les bonnes élèves à arborer un discours responsable sur leur site (28,6%) et il est également moins développé que celui des bonnes élèves ( $m = 1,5$ ).

## 5. Discussion

Ce travail permet de mettre en lumière des différences entre les PME françaises en termes de liées à l'hospitalité virtuelle du site et l'inclusion d'un discours marque employeur. Tout d'abord, bien que les « bonnes élèves » présentent des scores élevés en termes d'hospitalité virtuelle, la dimension spatiale n'est pas plus développée dans cette classe que chez les « balbutiantes » ou les « orientées clients ». La progression des sites internet des PME passerait donc d'abord par l'amélioration de la dimension spatiale (qui renvoie aux aspects liés à la facilité d'utilisation et à la navigation) avant les dimensions sociale et de réciprocité. Les entreprises amélioreraient en premier la navigation en adoptant un design qui s'adapte sur mobile, un formulaire de candidature et une structure plus claire, par exemple. Ceci est cohérent avec les modèles d'étape souvent mobilisés pour expliquer le cheminement de PME vis-à-vis de leur site. Nos résultats confirment bien que la progression passe d'un site internet de base à un site plus aisément navigable et utilisable (Burgess, 2016). Ainsi, au fur et à mesure que l'entreprise développe son site, elle ajoute des fonctionnalités. Si les classes 2 et 4 ont franchi cette première étape de sophistication de leur site, peu de PME franchissent l'étape suivante, consistant à proposer un site plus riche socialement et empreint de réciprocité (PME de la classe 3).

Le discours marque employeur n'est pas valorisé sur les sites des PME françaises : 35% seulement des entreprises de notre étude présentent un discours marque employeur. Pourtant Allen et al. (2007) suggèrent que les entreprises peu connues devraient mettre un maximum d'informations sur leur site internet afin d'attirer des candidats. Nos résultats mettent en exergue que les PME françaises n'ont pas développé leur site dans cette optique. Les PME françaises sont en effet principalement sur internet pour présenter leur activité, être trouvées et interagir avec les clients (AFNIC, 2019) elles lorsqu'elles développent leur site internet, ce n'est pas dans une logique de recrutement. Il est donc normal dans ce cas que le discours marque employeur soit si faiblement présent sur leur site. C'est cette logique qui est observée avec la classe des PME orientées clients qui représentent un quart des entreprises.

De ce fait, la majorité des PME sont soit au premier ou deuxième stade de la construction de la marque employeur au sens de Backaus et Tikoo (2004). En effet, soit les entreprises n'ont pas encore développé leur marque employeur et ne peuvent donc pas en faire la promotion sur leur site, soit elles l'ont développée mais n'ont pas encore entrepris de la promouvoir via leur site internet.

Les entreprises qui décident de mobiliser leur site internet pour recruter ont des procédures RH plus formalisées (DARES, 2018). Un des facteurs qui influence la formalisation de ces pratiques est la taille de l'entreprise (Fabi et al., 2007), pouvant expliquer pourquoi les entreprises entre 50 et 199 employés sont sur-représentées parmi les balbutiantes et les bonnes élèves. Williamson et al. (2010) ont également montré que la quantité d'information sur les avantages de l'entreprise sur son site internet est liée positivement à la taille de l'entreprise. Ainsi, la présence plus importante de marque employeur chez les balbutiantes et les bonnes élèves est peut-être influencée par la taille des entreprises qui les composent.

Parmi les PME qui présentent un discours marque employeur sur leur site internet, seulement 3% des PME abordent l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle. Ceci est surprenant puisque la souplesse des PME la distingue des grandes entreprises et est recherchée par les candidats (Randstad, 2019). Ainsi, nos résultats suggèrent que les PME ne mettent pas forcément en avant leurs avantages perçus face aux grandes entreprises afin d'attirer des talents. Parmi les valeurs de Berthon et al. (2005) mises en avant par les PME françaises, la valeur

d'attrait (ex : un environnement de travail stimulant, une production innovante) ainsi que la valeur de développement (ex : des formations et un développement des compétences) sont les plus mobilisées par les entreprises pour attirer des candidats et sont représentées dans respectivement 53% et 46% des discours marque employeur. Souvent identifiées pour leurs possibilités de formation limitées (APEC, 2016) il est intéressant de noter que près de la moitié des entreprises disposant d'un discours marque employeur sur leur site abordent la question des formations professionnelles (valeur de développement). Les valeurs sociale (ex : bonnes relations entre les collègues) et d'application (ex : partage de savoirs) sont quant à elles présentes dans les discours marque employeur dans 30% et 19% des cas. Pourtant, la convivialité ainsi qu'une atmosphère de travail agréable sont des raisons qui poussent les candidats à choisir une PME (APEC, 2016 ; Randstad, 2019). Les PME étant reconnues pour la proximité entre les membres de l'entreprise (Chatelin-Erhur et Nicolas, 2012), il est étonnant qu'elles soient si peu nombreuses à en faire la promotion. Contrairement aux suggestions de Williamson et ses collègues (2002), les PME françaises n'ont pas encore adopté une stratégie de différenciation des grandes entreprises en misant sur leurs caractéristiques distinctives.

Les PME qui semblent avoir le mieux intégré le discours marque employeur et l'hospitalité virtuelle sur leur site internet sont les bonnes élèves. Cependant, il faut noter que seules 7,5% des PME analysées font partie de cette classe et que donc plus de 90% des PME n'ont pas de pratiques développées en matière d'hospitalité virtuelle et de discours marque employeur. Or de nombreux auteurs ont conclu que le discours marque employeur influence positivement l'attractivité organisationnelle (Lievens et Highhouse, 2003 ; Lievens, 2007). Les réfractaires, les balbutiantes ainsi que les orientées clients auraient tout intérêt à actionner ces leviers afin d'améliorer leur attractivité organisationnelle et ainsi attirer plus de candidats.

Notre étude a permis de développer une typologie sur des domaines peu étudiés en PME mais connus pour leurs effets positifs sur les visiteurs de site et de souligner l'hétérogénéité des pratiques en matière de site internet institutionnel comme levier d'attractivité.

Plusieurs implications émergent de nos résultats exploratoires. Sur le plan théorique, la présente recherche est à notre connaissance pionnière quant à l'étude simultanée du discours marque employeur et du caractère hospitalier d'un site. Les études relatives aux sites institutionnels se sont davantage penchées sur la navigation (Allen et al., 2007; Gregory et al., 2013). La mobilisation de l'hospitalité virtuelle permet d'intégrer les dimensions sociale et de réciprocité. D'un point de vue managérial, les résultats permettent de souligner que les PME ont encore du chemin à faire en termes de marque employeur et d'hospitalité virtuelle dans une perspective d'attractivité de candidats. Cette étude questionne également plus spécifiquement les dirigeants de PME de certains secteurs : les PME œuvrant dans le secteur des services aux entreprises constituent plus de la moitié des convaincues. Dans un contexte de concurrence en termes d'attraction de collaborateurs, proposer un site inhospitalier et ne présentant aucun bénéfice marque employeur expose l'entreprise à un risque de perte d'opportunités en termes d'attractivité.

Notre étude comporte des limites en lien avec la méthode mobilisée : la qualité du référencement des sites internet de PME n'a pas été évaluée (les recherches ont été effectuées avec les noms précis des entreprises). Cependant, pour un candidat potentiel, l'entreprise doit se retrouver parmi les premiers résultats sur les moteurs de recherche dans le cadre d'une requête moins précise, l'objectif étant pour les entreprises de faire tout leur possible pour être vues lorsqu'elles recrutent sur Internet. Ainsi, une piste de recherche future pour le recrutement en ligne des PME serait d'analyser les stratégies de promotion mises en place pour s'assurer d'être indexées sur les moteurs de recherche.

## Annexe 1 : Grille d'analyse des sites internet des PME

Concept	Élément évalué	Critère d'observation	Auteurs
<b>Données générales</b>	Type de site	E-commerce / Vitrine	Burgess (2016)
	Type d'entreprise	Produits / Services	Burgess (2016)
<b>Hospitalité virtuelle dimension sociale</b>	Photos sociales	Évaluation basée sur la fréquence d'occurrence	Coauteurs (2020)
	Avatar	Présence / Absence	Bataoui, 2017
	Forum	Présence / Absence	Bataoui et Giannelloni (2019)
	Chat	Présence / Absence	Bataoui et Giannelloni (2019)
	Avis	Présence / Absence	Stone et al. (2018)
	Noms d'employés	Présence / Absence	Adapté de Bataoui (2017)
	Témoignages employés	Présence / Absence	Adapté de Bataoui, (2017)
<b>Hospitalité virtuelle dimension réciprocité</b>	Récence de l'information	Échelle de mesure de 1 à 5 basée sur la date des dernières informations mises à jour	van Birgelen et al. (2008)
	Informations transparentes	Évaluation basée sur la fréquence d'occurrence de 1 à 5	Coauteurs (2020)
	Zone actualités	Présence / Absence	van Birgelen et al. (2008)
	Revue de presse	Présence / Absence	Adapté de Bataoui, 2017
<b>Hospitalité virtuelle dimension ludique</b>	Jeux	Présence / Absence	Bataoui et Giannelloni (2019)
	Concours	Présence / Absence	Bataoui et Giannelloni (2019)
	Quiz	Présence / Absence	Bataoui et Giannelloni (2019)
	Le Saviez-vous	Présence / Absence	Adapté de Bataoui, 2017
<b>Hospitalité virtuelle</b>	Cohérence des polices sur toutes les pages	Présence / Absence	Cober et al. (2004), Dineen et al., (2007),

<b>dimension spatiale</b>	Cohérence couleurs sur toutes les pages	Présence / Absence	Cober et al. (2004), Dineen et al., (2007)
	Organisation menu	Évaluation basée sur l'organisation du menu de 1 à 5	Bataoui et Giannelloni (2019)
	Barre de recherche	Présence / Absence	Bataoui et Giannelloni (2019)
	Structure de l'information	Évaluation basée sur la structure de 1 à 5	Cober et al. (2004),
	Formulaire de contact	Présence / Absence	Adapté de Bataoui 2017
	Formulaire de candidature	Présence / Absence	Adapté de Bataoui (2017)
	Design responsive	Présence / Absence	Adapté de Bataoui 2017
	Adresse mail de contact	Présence / Absence	Adapté de Bataoui 2017
<b>Marque employeur</b>	Présence de discours sur les attributs symboliques	Présence / Absence	Lievens et Highhouse (2003)
	Présence de la valeur d'attrait	Présence / Absence	Berthon et al. (2005)
	Présence de la valeur sociale	Présence / Absence	Berthon et al. (2005)
	Présence de la valeur économique	Présence / Absence	Berthon et al. (2005)
	Présence de la valeur d'application	Présence / Absence	Berthon et al. (2005)
	Présence de la valeur de développement	Présence / Absence	Berthon et al. (2005)
	Présence de discours sur l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle	Présence / Absence	Ehrhart et al. (2012), Wayne et Casper (2012), Tanwar et Kumar (2019)
<b>RSE</b>	Présence de discours sur la dimension environnementale	Présence / Absence	Dupuis et al. (2007), Oueghlissi (2013), Puncheva-Michelotti et al. (2018)
	Présence de discours sur la dimension économique/ gouvernance	Présence / Absence	Dupuis et al. (2007), Oueghlissi (2013)
	Présence de discours sur la dimension sociale	Présence / Absence	Dupuis et al. (2007), Puncheva-Michelotti, et al. (2018)
	Présence de label RSE	Présence / Absence	Imbs et Ramboarison-Lalao (2013), Oueghlissi (2013)

## Bibliographie

AFNIC, (2019). *Résultats de l'étude Afnic « Réussir avec le Web » sur la présence en ligne des TPE/PME*. Récupéré le 27 mai 2020 du site de l'auteur : <https://www.afnic.fr/fr/1-afnic-en-bref/actualites/actualites-generales/11749/show/resultats-de-l-etude-afnic-reussir-avec-le-web-sur-la-presence-en-ligne-des-tpe-pme.html>.

AGRESTI, A. (2003). *Categorical data analysis, Second Edition*, Hoboken, John Wiley & Sons.

Allen, D. G., Mahto, R. V. et Otondo, R. F. (2007). « Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction », *Journal of Applied Psychology*, vol.92, n°6, p.1696-1708.

Ambler, T. et Barrow, S. (1996). « The employer brand », *Journal of brand management*, vol. 4, n°3, p.185-206.

APEC. (2016). *L'attractivité de l'emploi dans les PME vue par les jeunes diplômés*. Récupéré le 7 avril 2020 du site de l'auteur : [https://documentation.onisep.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=69661](https://documentation.onisep.fr/index.php?lvl=notice_display&id=69661).

Bataoui, S. (2017). *Vers une forme d'humanisation des interfaces digitales : transposition du concept d'hospitalité au commerce électronique et impact de ses dimensions sur les réactions affectives, l'absorption cognitive et les comportements des consommateurs* (thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes).

Bataoui, S. et Giannelloni, J.-L. (2019). « Rendre le commerce électronique plus humain et moins marchand en considérant les sites Internet marchands comme des espaces d'hospitalité », *Management Avenir*, vol. 113, n°7, p. 83-103.

Benraiss-Noailles, L. et Viot, C. (2020). « Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty », *Journal of Business Research*, vol. 126, p. 605-613.

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

Bholowalia, P. et Kumar, A. (2014). « EBK-means: A clustering technique based on elbow method and k-means in WSN », *International Journal of Computer Applications*, vol. 105, n°9.

BpiFrance Le Lab, (2018). *Attirer les talents dans les PME et les ETI*. Récupéré le 10 juin 2020 du site de l'auteur : <https://www.bpifrance-lelab.fr/Analyses-Reflexions/Les-Travaux-du-Lab/Attirer-les-talents-dans-les-PME-et-les-ETI>.

Burgess, S. (2016). « Representing small business web presence content: the web presence pyramid model », *European Journal of Information Systems*, vol. 25, n°2, p. 110-130.

Cardon, M. S. et Stevens, C. E. (2004). « Managing human resources in small organizations: What do we know? », *Human Resource Management Review*, vol. 14, n°3, p. 295-323.

Charbonnier-Voirin, A., Marret, L. et Paulo, C. (2017). « Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature », *Management Avenir*, vol. 94, n°4, p. 33-55.

Chatelin-Ertur, C. et Nicolas, E. (2012). « Le « produit PME » est-il attractif pour les futurs cadres? » *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 25, n°3-4, p. 257-288.

Coauteurs (2020)

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 », *Journal of management*, vol. 30, n°5, p. 623-646.

DARES. (2017). *Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ?* Récupéré le 18 mai 2020 du site de l'auteur : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/comment-les-employeurs-recrutent-ils-leurs-salaries>.

DARES. (2018). *Mobiliser Internet pour recruter : quelles sont les pratiques des employeurs ?* Récupéré le 20 mai 2020 du site de l'auteur : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/mobiliser-Internet-pour-recruter-quelles-sont-les-pratiques-des-employeurs>.

Dineen, B. R., Ling, J., Ash, S. R. et DelVecchio, D. (2007). « Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of web recruitment ». *Journal of applied psychology*, vol. 92, n°2, p. 356-372.

Dupuis, J.-C., Haned, N. et Le Bas, C. (2007). « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale : bilan d'une enquête auprès de PME françaises », *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 20, n°3-4, p. 147-164.

Ehrhart, K. H., Mayer, D. M. et Ziegert, J. C. (2012). « Web-based recruitment in the Millennial generation: Work–life balance, website usability, and organizational attraction », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 21, n°6, p. 850-874.

Fabi, B., Raymond, L. et Lacoursière, R. (2007). « HRM Practice Clusters in Relation to Size and Performance: An Empirical Investigation in Canadian Manufacturing SMEs », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 20, n°1, p. 25-39.

Fleiss, J. L. (1971). Measuring nominal scale agreement among many raters, *Psychological Bulletin*, 76(5), 378-382.

Fleiss, J.L, Levin, B., Paik, M.C. (1981). *Statistical methods for rates and proportions*. New York, John Wiley & Sons.

Franca, V. et Pahor, M. (2012). « The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting », *Journal of Marketing & Management*, vol. 3, n°1, p. 78-122.

García-Borbolla, A., Larrán, M. et López, R. (2005). « Empirical evidence concerning Smes corporate websites: Explaining factors, strategies and reporting », *The International Journal of Digital Accounting Research*, vol. 5, n°10, p. 171-202.

Gefen, D. et Straub, D. W. (2004). « Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: experiments in e-Products and e-Services », *Omega*, vol. 32, n°6, p. 407-424.

Gregory, C. K., Meade, A. W. et Thompson, L. F. (2013). « Understanding Internet recruitment via signaling theory and the elaboration likelihood model », *Computers in Human Behavior*, vol. 29, n°5, p.1949-1959.

Haberman, S. J. (1973). « The Analysis of Residuals in Cross-Classified Tables », *Biometrics*, vol. 29, n°1, p.205-220.

Hemmington, N. (2007). « From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business », *The Service Industries Journal*, vol. 27, n°6, p. 747-755.

Hepple, J., Kipps, M. et Thomson, J. (1990). « The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients », *International Journal of Hospitality Management*, vol. 9, n°4, p. 305-318.

Idson, T. L. (1990). « Establishment size, job satisfaction and the structure of work », *Applied Economics*, vol. 22, n°8, p. 1007-1018.

Imbs, P. et Ramboarison-Lalao, L. (2013). « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? », *Management Avenir*, vol. 59, n°1, p. 35-55.

INSEE. (2019). *Les entreprises en France*. Récupéré le 21 avril 2020 du site de l'auteur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4256020>.

Jones, D. A., Willness, C. R. et Madey, S. (2013). « Why Are Job Seekers Attracted by Corporate Social Performance? Experimental and Field Tests of Three Signal-Based Mechanisms », *Academy of Management Journal*, vol. 57, n°2, p. 383-404.

Kim, S.-Y. et Park, H. (2011). « Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners », *Journal of business ethics*, vol. 103, n°4, p. 639-653.

Kodinariya, T. M. et Makwana, P. R. (2013). « Review on determining number of Cluster in K-Means Clustering », *International Journal*, vol. 1, n°6, p. 90-95.

Kraichy, D. et Chapman, D. S. (2014). « Tailoring web-based recruiting messages: Individual differences in the persuasiveness of affective and cognitive messages », *Journal of Business and Psychology*, vol. 29, n°2, p. 253-268.

Lemoine, J.-F. (2008). « Atmosphère des sites Web marchands et réactions des internautes », *Revue Française du Marketing*, vol. 217, p. 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*, vol. 46, n°1, p. 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*, vol. 56, n°1, p. 75-102.

Lievens, F. et Slaughter, J. E. (2016). « Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 3, n°1, p. 407-440.

Lugosi, P. (2008). « Hospitality spaces, hospitable moments: Consumer encounters and affective experiences in commercial settings », *Journal of Foodservice*, vol. 19, n°2, p. 139-149.

Mani, Z. (2012). « Les dimensions de l'hospitalité virtuelle : Le cas des sites web touristiques. (thèse de doctorat, Aix Marseille Université).

Mazzarol, T., Reboud, S. et Clark, D. (2011). « In Search of the 'SME Ordinaire'—Towards a Taxonomy ». Dans *56th Annual ICSB World Conference 2011* (p. 1-24). Stockholm, Suède.

Milligan, G. W. et Cooper, M. C. (1987). « Methodology Review: Clustering Methods », *Applied Psychological Measurement*, vol.11, n°4, p. 329-354.

Oueghlissi, R. (2013). « La RSE et les PME », *Revue Française de Gestion*, 236(7), 163-180.

Park, J., Lennon, S. J., et Stoel, L. S. (2005). Online product presentation: Effects on mood, perceived risk, and purchase intention », *Psychology & Marketing*, vol. 22, n°9, p. 695-719.

Parzinger, M. J., Ward, S. G. et Langford, M. (2014). « Web Recruitment: Impact of Aesthetics and Playfulness on User's Initial Affective Reactions as it Relates to Applicant Attraction », *International Journal of the Academic Business World*, vol. 8, n°1, p. 57-66.

Peretti, J.-M. (2018). *Gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

Pôle Emploi. (2020). *Enquête BMO 2020*. Récupéré le 18 mai 2020 du site de l'auteur <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo>.

Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S. et Jin, G. (2018). « Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising », *Business Horizons*, vol. 61, n°4, p. 643-651.

Randstad. (2019). *what does the ideal employer look like in france?* Récupéré le 27 mai 2020 du site de l'auteur : <https://workforceinsights.randstad.com/randstad-employer-brand-research-country-report-france-2019>.

Rexecode. (2019). *Les difficultés de recrutement, principal frein à la croissance des PME en France, sont en forte hausse*. Récupéré le 30 juin 2020 du site de l'auteur : <http://www.rexecode.fr/Analyses-et-previsions/A-noter/Les-difficultes-de-recrutement-principal-frein-a-la-croissance-des-PME-en-France-sont-en-forte-hausse>.

Riffe, D., Lacy, S., Fico, F. et Watson, B. (2019). *Analyzing media messages: Using quantitative content analysis in research Fourth Edition*. New York, Routledge.

Stone, R. W., Baker-Eveleth, L. J. et Eveleth, D. M. (2018). « The Role of Aesthetics Influencing User Satisfaction with Recruitment Websites », *International Journal of Humanities and Social Sciences*, vol. 10, n°1, p. 76-92.

Tanwar, K. et Kumar, A. (2019). « Employer brand, person-organisation fit and employer of choice », *Personnel Review*, vol. 48, n°3, p. 799-823.

Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H. et Welppe, I. M. (2020). « Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate », *Human Resource Management*, vol.59, n°1, p. 83-99.

van Birgelen, M. J. H., Wetzels, M. G. M. et van Dolen, W. M. (2008). « Effectiveness of corporate employment web sites: How content and form influence intentions to apply », *International Journal of Manpower*, vol.29, n°8, p. 731-751.

Wayne, J. H. et Casper, W. J. (2012). « Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions », *Human Resource Management*, vol.51, n°1, p. 121-142.

Wilden, R., Gudergan, S. et Lings, I. (2010). « Employer branding: strategic implications for staff recruitment », *Journal of Marketing Management*, vol. 26, n°1-2, p. 56-73.

Williamson, I. O., Cable, D. M. et Aldrich, H. E. (2002). « Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment », Dans J. Katz et T. M. Melbourne (dir), *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management*, Vol. 5 (p. 83-106). Amsterdam, JAI Press.

Williamson, I. O., King JR, J. E., Lepak, D. et Sarma, A. (2010). « Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants », *Human Resource Management*, vol. 49, n°4, 669-687.