

# Les relations complexes de l'appropriation et de l'apprentissage, le cas des avis de salariés

Par Daniel PÉLISSIER

Enseignant-chercheur en Sciences de gestion, université Toulouse Capitole,  
IUT Rodez, Laboratoire IDETCOM

L'appropriation d'un dispositif est non seulement une question technique, mais aussi sociale, politique, culturelle... Les plateformes d'avis de salariés sont un bon exemple de ce principe. Elles existent en France depuis 2008, et cette histoire longue montre une appropriation complexe par de multiples acteurs. L'analyse met en évidence un processus évolutif qui n'enferme pas le dispositif et son usager dans une relation strictement individuelle, isolée d'un contexte. Par l'approche sociotechnique soutenue dans cet article est questionné l'apprentissage : que doit-on enseigner pour que des apprentissages pertinents puissent se construire ? Des choix opposés se centreraient sur la technique ou le social, l'un excluant l'autre. Selon l'auteur, il s'agit plutôt de lier ces deux dimensions, considérant que toute technologie est sociale. Apprendre les usages des plateformes d'avis de salariés est alors une façon d'apprendre une partie des logiques sociales de notre monde.

Les outils numériques ne sont plus enfermés sur les disques durs d'ordinateurs personnels mais circulent sur de nombreux dispositifs numériques, au cœur de la société. S'intéresser à l'appropriation du numérique au début de l'histoire de celui-ci pouvait revenir alors à s'intéresser aux relations entre un usager seul et un outil isolé (Jauréguiberry et Proulx, 2000). Avec la mise en place et le développement des plateformes numériques, l'appropriation est plus complexe, englobant de nombreux acteurs aux stratégies variées et parfois inattendues.

Dans une perspective sociopolitique (de Vaujany, 2006), l'appropriation d'un dispositif numérique sera considérée comme collective et approchée comme un enjeu de pouvoir au cœur de dynamiques sociales. Plutôt que décrire l'appropriation comme un moment particulier de négociation entre un usager et un outil, nous montrerons, à travers un exemple, une appropriation au long cours entre des profils d'utilisateurs très différents, s'approchant plus ou moins des usages initiés par les concepteurs.

Les plateformes d'avis de salariés sont apparues vers 2008 aux États-Unis, et plus récemment en France. Glassdoor est l'initiatrice de cette tendance, rejointe par ChooseMyCompany en France puis Indeed, notamment. Ces plateformes proposent aux salariés d'une entreprise, actuels ou anciens, de noter leur employeur en accompagnant ce score d'un avis textuel. Elles font partie des plateformes « notes & avis » au même titre que Tripadvisor (Cardon, 2014). Comme de nombreuses plateformes numériques, le modèle économique est multiface avec des salariés qui alimentent anonymement et gratuitement les avis en ligne, des employeurs qui peuvent devenir clients de la plateforme

ou simplement utiliser ces données, parfois, publiques, et des candidats au recrutement qui peuvent consulter ces données pour construire leur représentation d'un éventuel employeur. Ces acteurs, directement concernés par les plateformes d'avis de salariés, ont des stratégies d'appropriation propres, résumées par la suite. Ils ne sont cependant pas les seuls à s'être appropriés ces plateformes d'avis. En effet, les données produites par les salariés intéressent de nombreux autres acteurs, plus ou moins directement : les chercheurs, les investisseurs, les médias, etc.

Une fois les différentes appropriations analysées viennent les choix d'apprentissage par la personne qui souhaite apprendre le dispositif : individu, formateur, enseignant, etc. La question est abyssale ; qu'apprendre, comment, pourquoi, etc. ? Se limiter au fonctionnement serait très limitatif, vouloir embrasser la complexité est une quête infinie. Plutôt qu'aborder *in abstracto* cette relation complexe entre appropriation et apprentissage, cet article s'appuiera sur un exemple concret, les avis de salariés. Comprendre une partie de cette appropriation multiple prépare la réflexion sur l'apprentissage, en particulier pour l'enseignant qui se retrouve face à une mosaïque multicolore et multidimensionnelle de phénomènes technologiques et sociaux. Le choix des apprentissages est alors pour le moins délicat...

## APPROPRIATION ET COMPLEXITÉ

Les avis de salariés fournissent un cas très intéressant d'appropriation multiple et évolutive entre acteurs principaux et indirects.

### Appropriations de la plateforme d'avis de salariés par les acteurs principaux

Une plateforme a une fonction d'usage principale et un modèle économique qui impliquent, dès l'apparition, des acteurs principaux. Dans le cas des plateformes d'avis de salariés, il s'agit des salariés déposant les avis, des candidats à un recrutement consultant ces avis, et des entreprises concernées.

Les salariés déposant les avis ont adopté assez rapidement ces plateformes (Chandra, 2012), depuis 2008 en France grâce à ChooseMyCompany. Les statistiques d'usages soulignent une diffusion rapide des pratiques<sup>1</sup>. L'analyse de l'appropriation par ces salariés montre une évaluation globalement positive des entreprises, avec des notes autour de 3,5 sur 5, et un usage cohérent des notes données avec les performances financières de l'employeur (Green *et al.*, 2019). Les salariés se sont cependant diversement appropriés ces usages. Une simple lecture d'avis montre des motivations variées : soutien de l'entreprise, partage d'information avec les candidats à un recrutement, volonté d'aide et de solidarité pour les chercheurs d'emploi, opposition à la direction de l'entreprise, défense d'un métier ou d'un secteur, etc. Comme tout usage, le dispositif influence aussi l'appropriation. Par exemple, les titres proposés par défaut deviennent les titres les plus fréquents.

Les candidats à un recrutement se montrent prudents lorsqu'ils utilisent ces plateformes d'avis (Pélissier, 2020a). Plutôt que prendre les avis au pied de la lettre, ils se montrent à la fois stratégiques et intéressés par ces données assez nouvelles en France. Ils s'approprient la plateforme en négociant son sens. Le phénomène des *fake news* colore toute réception de traces numériques, et les avis de salariés n'échappent pas à cette règle. Plutôt que lire un ou deux avis mis en avant par la plateforme, les usagers font une « moyenne », une synthèse de leur lecture sans être dupes des limites possibles de l'information analysée. Cette question de la fiabilité est prise en compte par Glassdoor en

<sup>1</sup> Sur un échantillon de 120 000 avis d'Indeed, environ 2 000 avaient été publiés en 2012 et quasiment 18 000 en 2020.

incitant les salariés à déposer un avis pour pouvoir consulter les autres (politique *give-to-get*) et par ChooseMyCompany en certifiant ses avis par un processus de modération formalisé<sup>2</sup>.

Certaines entreprises concernées par ces avis les intègrent assez peu dans leur communication de recrutement, comme le montre une étude récente du secteur bancaire (Pélissier, 2020b). L'appropriation, quand elle a lieu, passe par la création de réseaux d'ambassadeurs présents généralement sur les réseaux socionumériques, dans un souci de contrôle des traces numériques, ou encore par la communication sur les réseaux socionumériques des labels ou notations obtenues. L'exemple des "HappyIndex" de ChooseMyCompany est à ce titre intéressant.

Les avis de salariés représentent une fonction d'usage des plateformes d'emplois, intégrée de façon sensiblement différente selon la plateforme. Glassdoor joue sur la masse des avis et la proposition d'un système intégré au service du recrutement. Cette stratégie globale se rapproche, par des chemins différents, de celle d'Indeed. ChooseMyCompany cherche à construire une communauté d'entreprises autour de l'expression libre, anonyme et fiable des salariés. Le concept de départ est le même, le résultat de l'appropriation sur un temps long a modifié la place et les enjeux des avis de salariés pour les plateformes elles-mêmes.

Ces acteurs principaux – salariés, candidats, entreprises et plateformes – ne sont pas les seuls à s'approprier les données de ces plateformes d'avis. Des acteurs plus indirects, parfois étonnants, se sont aussi appropriés ces données plutôt récentes en France.

## Appropriations de la plateforme par des acteurs indirects

Dans le cas des plateformes d'avis de salariés, les chercheurs ont été intégrés rapidement par Glassdoor, qui participe activement à la recherche utilisant ses données – création d'un centre de recherche<sup>3</sup>, conception d'une API (de l'anglais *application programming interface*), collaboration avec des universitaires... L'abondante littérature anglo-saxonne<sup>4</sup> sur cette plateforme atteste ces relations étroites entre Glassdoor et les universitaires.

Les médias, en particulier économiques, se sont aussi saisis de ce phénomène des plateformes d'avis, lors de leur lancement en France (Pélissier, 2020b). Plutôt positifs sur ces nouvelles données, les médias ont aussi diffusé des discours prudents ou inquiets de certains responsables RH. Ces derniers, regroupés dans des réseaux professionnels nationaux ou régionaux, se sont aussi appropriés les avis de salariés pour construire ensuite les pratiques décrites précédemment. Comme les médias, l'appropriation porte alors sur un phénomène social plus que sur des données précises.

Les investisseurs sont des acteurs plus imprévus de ces traces numériques. Plusieurs recherches ont montré que les avis de salariés et les notes permettaient de prédire l'évolution d'un cours en bourse (Hales, Moon & Swenson, 2018). Ces plateformes dévoilent à ces acteurs des informations autrefois indisponibles légalement, et peuvent permettre des investissements mieux ciblés.

D'autres acteurs seront évoqués, comme les syndicats pouvant utiliser ces données pour argumenter leur position ou encore l'État pour sa mission de contrôle du fonctionnement des entreprises. Des algorithmes prédictifs peuvent aussi intégrer ces avis pour évaluer une probabilité de recrutement, comme l'avait fait La bonne boîte de Pôle emploi avec d'autres informations.

---

<sup>2</sup> Voir : <https://choosemycompany.com/fr/charte-de-moderation-des-avis>

<sup>3</sup> Voir : <https://www.glassdoor.com/research/>

<sup>4</sup> Une quarantaine de publications utilisant les données de Glassdoor ont été repérées depuis 2012 dans des revues universitaires en langue anglaise. Le rythme de publication est en hausse, de l'ordre de douze publications en 2020.

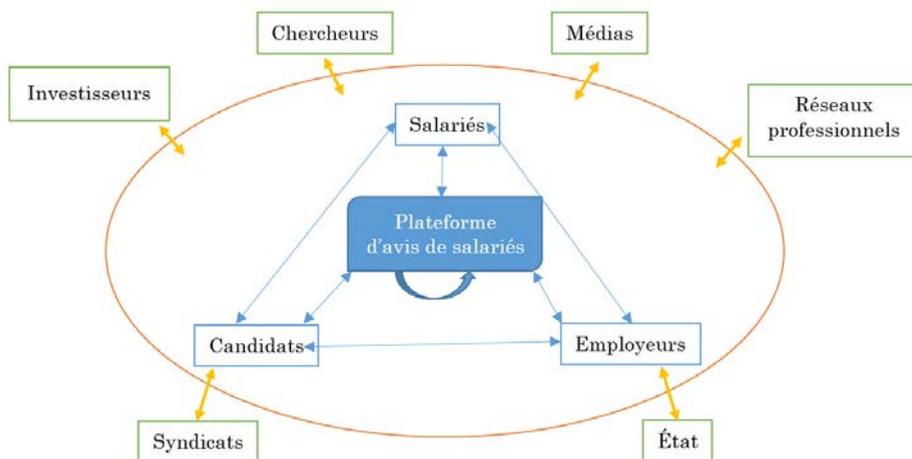


Figure 1. Représentation schématique du système d'appropriation des plateformes d'avis de salariés

## L'appropriation comme système complexe

L'ensemble de ces acteurs peut ponctuellement interagir autour de ces plateformes : un média peut interroger un employeur au sujet des avis publiés, un chercheur démontrera aux investisseurs la pertinence de la lecture des avis de salariés, etc. La plateforme se situe au centre d'un système d'appropriation (voir la Figure 1 ci-dessus) complexe et évolutif, différent des relations entre un usage isolé et un dispositif donné, mais dont la description exhaustive dépasse cet article.

Reprenant l'image du réseau pour la compréhension de la diffusion d'une innovation, cette analyse de l'appropriation à travers l'exemple des avis de salariés montre l'intérêt des approches historiques et globales des relations entre acteurs et plateformes.

La logique mise en évidence souligne le rôle d'acteur du manager, s'il souhaite suivre finement ce processus d'appropriation. Pour les avis de salariés, les réseaux d'ambassadeurs relèvent de cette orientation proactive tout comme les interventions dans les médias, mais aussi les relations avec les anciens employés, l'analyse des retours des candidats à un recrutement, ou encore le suivi en interne ou en partenariat avec des chercheurs des avis publiés sur l'entreprise.

Pour l'enseignant qui souhaiterait intégrer ce dispositif à ses enseignements, la question n'est pas simple...

## L'APPRENTISSAGE SOCIOTECHNIQUE : APPRENDRE LA COMPLEXITÉ ?

Après avoir brossé rapidement la complexité des appropriations collectives d'un dispositif, comment un enseignant peut-il traduire cet *imbroglio* en apprentissage individuel ?

Poser la question de cette façon donne une première idée de la réponse qui ne peut pas être univoque. Un premier choix consisterait à se centrer sur le fonctionnement des plateformes d'avis de salariés. Il s'agirait alors pour le salarié d'apprendre à s'en servir :

rédigier un titre clair, exprimer une analyse pertinente et synthétique de son travail, savoir noter selon différents critères, etc. Pour un candidat, l'exercice relèverait plus de la lecture analytique : collecter différents avis, lire plusieurs niveaux de notes, se méfier de certains avis, etc. Mais rapidement, le contexte social se glissera dans cette approche technologique. Pour le salarié-auteur, apprendre à poster un avis devrait aussi intégrer les enjeux de cette donnée publique, non seulement pour l'entreprise mais plus largement pour les acteurs indirects comme les investisseurs ou les médias. Pour le candidat-lecteur, apprendre à lire des avis devrait aborder le contexte et l'historique de ces plateformes sur le long terme, pour comprendre l'évolution des usages et donc des messages, intégrer la notion de culture organisationnelle, etc.

Bref, proposer un apprentissage individuel centré sur la technologie semble très limitatif alors que l'appropriation est collective et sociale. Une approche sociotechnique de l'apprentissage revient à considérer le numérique comme une technologie baignée de social ou un social imprégné de technologie.

Les avis de salariés fournissent un exemple intéressant de cette logique, mais des dispositifs répandus sont aussi concernés par ce questionnement des choix de l'apprentissage. Un tableur, par exemple, est encore un des outils les plus utilisés dans les entreprises. Son apprentissage est souvent centré sur son usage strictement technique : fonctions, données statistiques, graphiques, etc. Or, un tableur est, aussi ou avant tout, une modélisation de la réalité sous forme de tableaux et de données chiffrées se fondant sur des représentations particulières du fonctionnement d'une entreprise. Utiliser un tableur, c'est aussi accepter, tolérer, intégrer ce présupposé diffusé tout à la fois par des éditeurs de logiciel, des instituts de formations, des experts, des pairs et plus largement une culture statistique. La donnée est structurée dans un tableau alors que les outils plus récents proposent des bases de données massives, à explorer, diffuses, qualitatives et quantitatives, dont la structure échappe parfois, telle une métaphore de notre monde.

Un apprentissage sociotechnique des dispositifs porte alors le risque de l'encastrement : tout est dans tout, et l'enseignant et ses étudiants se perdent dans les méandres de la complexité. L'autre risque est d'oublier en chemin la technique et se focaliser sur le social. Se centrer sur la technique est sans doute plus simple, aborder le social souvent long. Pourtant, la recherche d'une distance adaptée entre social et technique est une des missions passionnantes de l'enseignant conscient que les technologies sont sociales.

Intégrer dans un apprentissage l'approche complexe de l'appropriation demande alors l'appui de recherches en sciences humaines et sociales, rapidement abordées dans cet article. Ce couple recherche et apprentissage est une des façons de favoriser un enseignement adapté.

## BIBLIOGRAPHIE

CARDON V. (2014), « “Des chiffres et des lettres”. Évaluation, expressions du jugement de qualité et hiérarchies sur le marché de l'hôtellerie », *Réseaux*, 2014(1), pp. 207-245, <https://doi.org/10.3917/res.183.0205>

CHANDRA V. (2012), “Work–life balance: Eastern and western perspectives”, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), pp. 1040-1056.

DE VAUJANY F. X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, 9(3), pp. 109-126, <https://doi.org/10.3917/mav.009.0109>

GREEN T. C., HUANG R., WEN Q. & ZHOU D. (2019), “Crowdsourced employer reviews and stock returns”, *Journal of Financial Economics, Forthcoming*, 134, pp. 236-251.

HALES J., MOON J. & SWENSON L. (2018), “A new era of voluntary disclosure? Empirical evidence on how employee postings on social media relate to future corporate disclosures”, *Accounting, Organizations and Society*, 68-69, pp. 88-108.

JAURÉGUIBERRY F. & PROULX S. (2000), *Usages et enjeux des technologies de communication*, Toulouse, Erès.

PÉLISSIER D. (2020a), « Les avis de salariés sur la plateforme Glassdoor, pour une lecture critique et contextualisée », *Gérer & Comprendre*, n° 142, décembre, pp. 17-26.

PÉLISSIER D. (2020b), « Communicateurs et mesure de l’employeur en situation de recrutement, des utilisations sous tension : “Les étoiles, ça peut cacher pas mal de choses” », *Communication & Professionnalisation*, pp. 109-133.