

Le salarié : un expert de l'évaluation employeur ?

Daniel Pélissier, MCF sciences de gestion, université Toulouse Capitole, IUT de Rodez, laboratoire IDETCOM

Jérôme Bousquié, Ingénieur de recherche, université Toulouse Capitole, IUT de Rodez

Résumé

Depuis une dizaine d'années en France, les plateformes d'avis de salariés publient des notes d'employeur accompagnées d'un texte. Ce phénomène émergent pose la question de l'expertise du salarié en tant qu'évaluateur de son employeur. Une littérature académique sur cette thématique est en développement et propose quelques pistes de réponse. Cette recherche exploratoire présente l'analyse d'un corpus de 27215 avis d'Indeed France avec des méthodes lexicométriques. Le résultat principal montre une capacité des salariés à attribuer une note de façon assez cohérente avec l'échelle de la plateforme. Cependant, ces analyses devront être poursuivies pour conclure à une éventuelle expertise des salariés. Ce domaine de recherche questionne aussi le concept de marque employeur.

Mots clefs : avis de salariés, expertise, recrutement, Indeed

L'histoire de la communication de recrutement est aussi ancienne que celle des organisations et a connu au cours des dernières années de nombreux bouleversements. Alors que le candidat était considéré comme une ressource anonyme, au mieux une réserve de compétences à exploiter, il est devenu un client à choyer, attirer, fidéliser sous l'influence de la marque employeur apparue à la fin des années 1990 (Ambler et Barrow, 1996). Le mélange de l'approche marketing et des logiques de gestion des ressources humaines a donné naissance à un ensemble de pratiques et à un courant de recherche foisonnant (Guillot-Soulez et Pezet, 2020). Dans le même temps, les dispositifs numériques se développaient pour provoquer un changement majeur de la communication de recrutement. Les réseaux socionumériques généralistes (Facebook, Twitter, etc.) ou professionnels (Linkedin, Viadeo, etc.) ont envahi non seulement les pratiques individuelles mais aussi organisationnelles. Plus récemment, l'intelligence artificielle est le dernier outil évoqué pour optimiser ou révolutionner la communication de recrutement (Barabel et al., 2020).

Nichés dans cette dernière tendance de digitalisation du recrutement, les avis de salariés sont apparus vers la fin des années 1990 aux Etats-Unis (Ingrassia, 2017) avant de se développer avec la création de la plateforme Glassdoor en 2008. Dans le même temps, en France, le site *MeilleuresEntreprises* devenu *ChooseMyCompany* propose aux salariés d'évaluer leur employeur, de façon anonyme. Ces dispositifs dits *N&A* (Cardon, 2014) pour Note & Avis héritent des logiques de Tripadvisor et proviennent de la même culture de l'évaluation, de la transparence, de l'échange propres à l'internet (Cardon, 2019). Alors que la marque employeur reproduit le schéma classique de la communication institutionnelle d'une identité fonctionnaliste de l'organisation, les avis de salariés représentent une vision plus constructiviste de cette identité, protéiforme, éclatée, évolutive (Pélissier, 2018). Ces plateformes proposent une alternative aux informations diffusées par les employeurs eux-mêmes mais aussi aux classements comme Top Employer ou Great Place to Work. Critiqués, craints par certains professionnels, intégrés par d'autres, ces avis questionnent, notamment, sur la légitimité des salariés à s'exprimer au nom de l'employeur, quels que soient leur statut, leur ancienneté, leur connaissance de l'organisation. Parfois désignés par l'employeur lorsqu'ils sont ambassadeurs, les salariés sont volontaires mais leurs motivations peu connues. Ils notent, ils évaluent, ils peuvent sanctionner ou encourager une direction générale, conseiller des candidats, etc. Bref, ils sont placés par ces plateformes comme experts de l'analyse de leur employeur. Cette expertise est cependant critiquable, contestable et surtout questionnable. Cet article souhaite aborder les avis de salariés dans cette perspective en proposant une revue de littérature sur cette thématique puis une analyse d'un corpus de données massives d'avis de salariés.

1. Approches théoriques de l'expertise

Dans un contexte dominé par des directions souhaitant diffuser leur marque employeur et d'organismes externes d'évaluations rémunérés par les employeurs eux-mêmes, la parole des salariés pourrait paraître dérisoire. Pourtant les plateformes les placent dans la position particulière d'experts de l'évaluation employeur. En effet, l'évaluateur s'inscrit dans la logique de la consultocratie (Berrebi-Hoffmann et Lallement, 2009) dans laquelle tout objet est évaluable par des individus et des organisations érigés en expert. Cette tendance de fond, soutenue par les plateformes *N&A*, correspond à une vision particulière de l'expertise.

Deux approches permettent d'analyser l'expertise, quel que soit son contexte d'application (Bootz, Lièvre et Shenk, 2019). Le premier, sans doute le plus naturel, consiste à définir l'expert par ses capacités cognitives, ses compétences à résoudre un problème dans des situations particulières. Appliquée à un domaine, cette approche renvoie à l'institutionnalisation de

certaines figures d'experts comme les médecins, certains auditeurs, les experts comptables... L'autre courant de recherche analyse l'expertise comme une construction sociale. L'expert est surtout une personne désignée et mise en situation. La définition est alors plus large, toutes et tous pouvant devenir experts dans certains contextes. Une définition de l'expertise synthétise ces deux approches : « *un expert est une personne qui possède une connaissance supérieure à d'autres personnes (la dimension cognitive), et qui va apparaître à un moment donné comme légitime pour être mobilisé par un tiers (la dimension sociale)* » (Lièvre, 2019, p. 3).

Les plateformes de salariés s'inscrivent dans le courant social de l'expertise, diffusant implicitement une figure de l'expert ouverte et accessible aux salariés. Certains évoquent alors le concept d'expert profane (Pasquier, 2014) qui dénonce une hiérarchisation de l'expertise, entre, d'une part, les experts officiels, reconnus, influant et, d'autre part, les experts du quotidien (Sennett, 2009) invisibles, non valorisés, anonymes. Cette perspective critique une répartition implicite du pouvoir lié à l'expertise. Avec plus de neutralité, Mieg et Evetts (2018) soulignent que l'expertise, dans une logique sociale, est une attribution : un individu est expert quand une autre personne lui attribue ce rôle lors de la résolution d'un problème. Dans cette approche (fig. 1), le candidat à un recrutement a besoin de résoudre un problème de connaissance de l'employeur. Pour cela, il peut désigner le salarié comme expert capable, grâce à son analyse de l'employeur, de l'aider à résoudre ce problème informationnel.

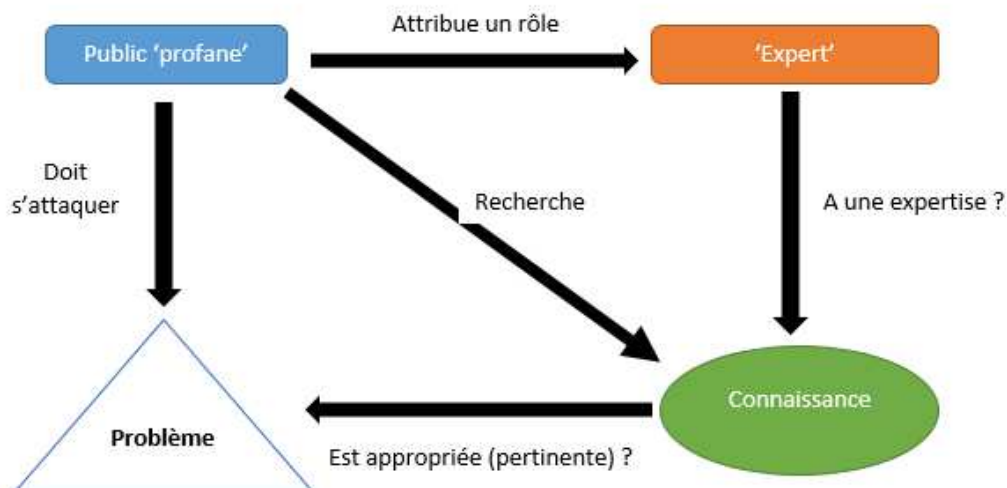


Figure 1. La logique de l'expertise sociale (adapté de Mieg et Evetts 2018 p. 21)

Les plateformes servent alors d'intermédiaires entre des candidats demandeurs et des salariés placés dans une situation d'expertise, c'est à dire « *la rencontre d'une conjoncture problématique et d'un savoir spécialisé* » (Berard et Crespin, 2015). L'expertise est alors plus

une question de situation et de temps que de capacités, voire de nombre quand le groupe devient un système-expert mettant en évidence la sagesse des foules (Surowiecki, 2008).

La problématique posée par les plateformes de salariés, dans cette perspective sociale, sera alors de comprendre dans quelle mesure la situation d'expertise implicite dans laquelle est placée l'employé est légitime. En d'autres termes, le salarié peut-il être considéré comme un expert de l'évaluation de son employeur ?

Pour commencer à répondre à cette vaste question, nous proposerons une revue de littérature sur les avis de salariés puis une exploration d'un corpus d'avis de salariés.

2. Les avis de salariés comme objet de recherche

Les avis de salariés sont le sujet d'un nombre croissant d'articles de recherche (fig. 2). Liés au développement de Glassdoor en 2008 et à l'expansion du nombre des informations disponibles, ils sont étroitement associés à cette plateforme qui souhaite favoriser les recherches sur ses données¹. Si les articles dans des revues anglo-saxonnes se sont multipliés, en particulier depuis 2017, force est de constater que les publications de chercheurs français sont très rares. Cette section proposera une synthèse de cette littérature hétérogène avant de positionner notre recherche dans un courant particulier.

La collecte des articles a été réalisée par des recherches de mots clefs (Glassdoor, Indeed.com, avis de salariés, employee online review, etc.) sur les bases de données suivantes : Business Source Ultimate, EconLit with Full Text, ScienceDirect, Sage journals, Isidore, Cairn, etc. Un complément de sources a été obtenu avec Google Scholar. La lecture des bibliographies et une analyse lexicométrique a permis de repérer quelques articles et rapports supplémentaires. Au total, 70 documents (articles principalement, rapports, etc.) ont pu être collectés, datés de 2009 à 2021. Chacun a été lu et synthétisé dans une grille d'analyse : numéro, date, auteur, revue, titre, question de recherche, méthode et résultats.

Les publications sur cette thématique sont en hausse et cette augmentation suit, avec un léger décalage, la production des données et le développement des plateformes (fig. 2).

¹ Centre de recherche de Glassdoor sur le marché du travail : <https://www.glassdoor.com/research/>

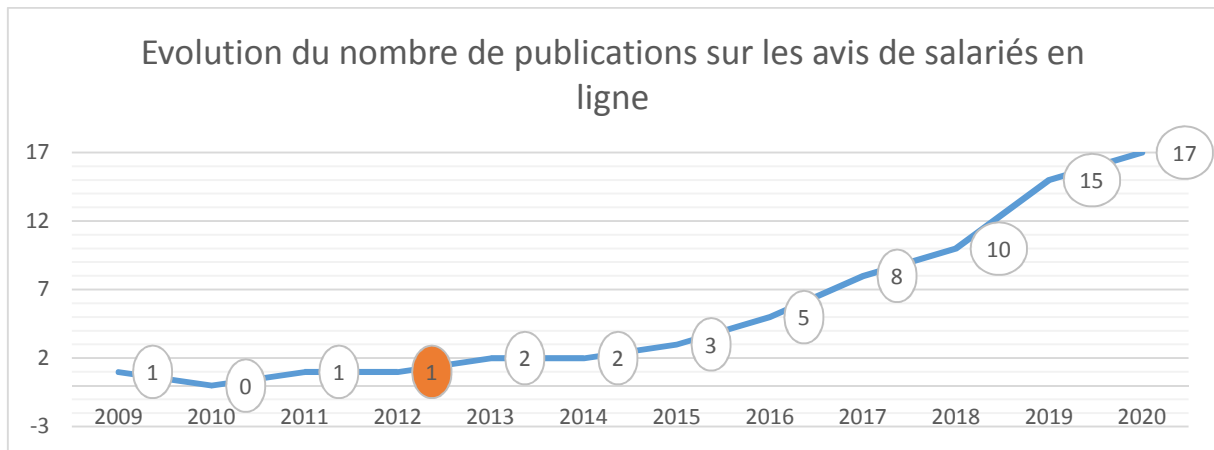


Figure 2. Evolution des publications académiques sur les avis de salariés

La première publication significative date de 2012 et publiée par V. Chandra dans *The International Journal of Human Resource Management* au sujet de l'équilibre vie privée/vie professionnelle à partir de données de Glassdoor. L'année 2021 en cours semble suivre le rythme des publications de 2020. Deux revues sont plus citées : *Business Horizons* (3 publications) et *The accounting review* (2 publications) ; la tendance générale est plutôt un éclatement des revues concernées. Les thématiques des questions de recherche et les auteurs sont davantage ciblés (fig. 3).

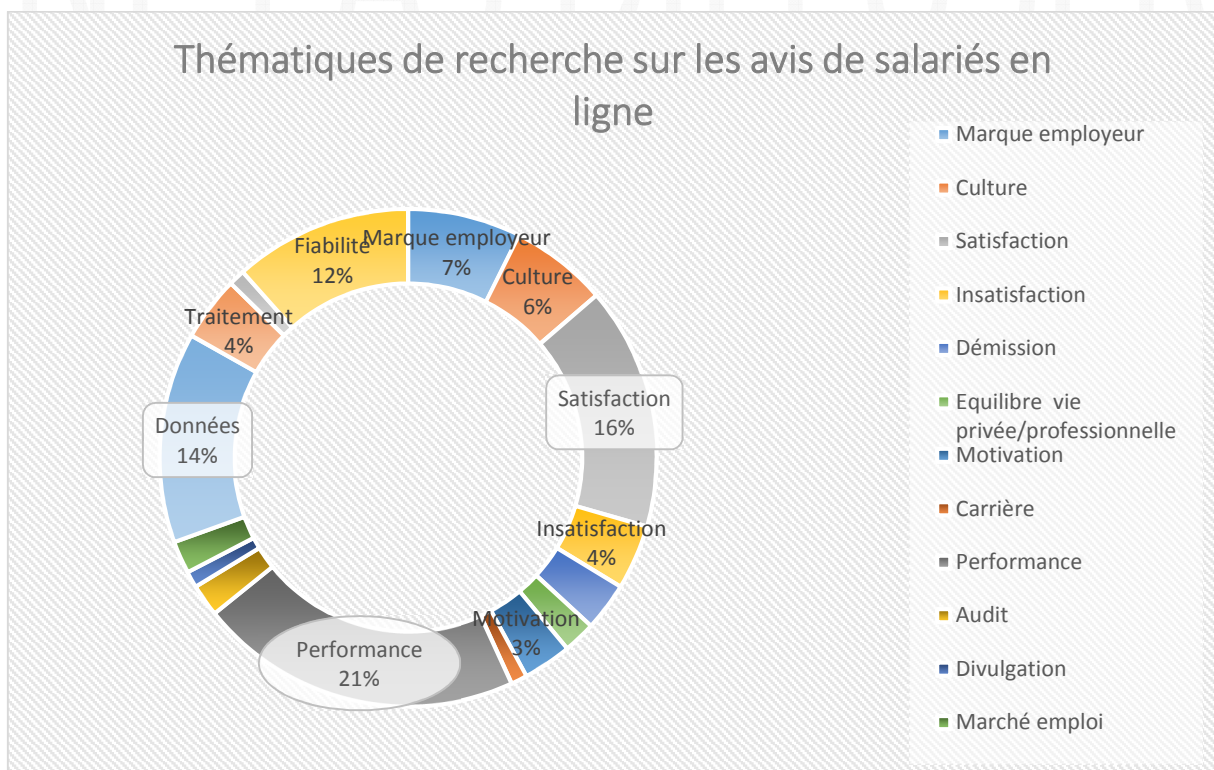


Figure 3. Thématiques de recherche sur les avis de salariés

La focale de ces études est la note principalement, comme indicateur de satisfaction, les avis ou plus rarement une association des deux. La thématique principale dans cette littérature concerne l'étude du lien entre la satisfaction des salariés et les performances financières de l'organisation. Ces travaux analysent les liens entre les notes employeurs, souvent issues de Glassdoor et des indicateurs financiers sur ces mêmes entreprises. La méthodologie s'inscrit dans une démarche quantitative, statistique et utilisant des données massives. Les *topics models* sont souvent investis ainsi que le *text mining*. L'auteure la plus citée dans ce corpus a publié 5 références (par exemple Symitsi et al., 2018). Le résultat principal démontre que les avis des salariés sont de bons indicateurs des performances financières actuelles mais aussi futures de leur employeur (par exemple, Huang, Meng et Markov, 2020).

La question des données est souvent centrale dans ce corpus. Les auteurs soulignent l'intérêt de ces données, leur accessibilité ; cette argumentation est parfois au cœur de l'article (Landers, Brusso et Auer, 2019). Cette recherche dite *data driven* ne représente pas la majorité des réflexions qui associent ces données à des problématiques plus générales soit en les associant à d'autres sources de données comme pour la thématique financière soit en les analysant au filtre d'un concept connu et étudié par ailleurs.

Dans le domaine des ressources humaines, l'analyse des avis de salariés a permis d'étudier la motivation (par exemple, Poujol, Tanner et Fournier, 2017), les démissions (par exemple, Stamolampros et al., 2019), l'insatisfaction des salariés (Lee et Kim 2020), la marque employeur (par exemple, Pitt et al. 2017). Mais la thématique principale est celle de la culture organisationnelle (par exemple, Swain et al, 2020) qui est étudiée par les avis de salariés à l'aide de cadres théoriques existants.

Dans cet article, nous nous inscrivons dans le courant de recherche des ressources humaines et plus précisément, des problématiques de recrutement, en questionnant la nature des données. Notre problématique autour de l'expertise du salarié nous conduit alors à centrer l'analyse sur la note associée à un avis, éléments de connaissance de l'employeur pour un candidat à un recrutement.

3. Méthode de recherche, données massives et lexicométrie

Pour répondre à notre problématique sur l'expertise des salariés, nous avons construit puis traité un corpus d'avis et de notes de salariés à partir du site Indeed.

3.1. Construction et présentation du corpus

Les entreprises du CAC40 ont été retenues pour cette recherche exploratoire. En effet, ces entreprises offrent un ensemble important d'avis et une certaine homogénéité tout en concernant des secteurs différents. Nous avons constitué un corpus d'avis des entreprises du CAC40 à partir de la plateforme Indeed qui regroupe des avis textuels associés à une note allant de 1 à 5. La collecte de ces données publiques a été réalisée sans créer de compte utilisateur en janvier 2021. Elle a été organisée en prenant en compte l'impact potentiel de cette collecte sur les serveurs de cette plateforme : étalement de la collecte dans le temps, nombre limité de requêtes, faible mobilisation des ressources du serveur, etc. Une fois les pages Indeed enregistrées localement, nous avons extrait du code HTML les données aux formats attendus par les logiciels de traitement statistique et d'analyse multidimensionnelle utilisés ensuite (tableur, Iramuteq). Une fois le corpus nettoyé (suppression des avis en langue étrangère (anglais, chinois, espagnol)), nous avons obtenu 27215 avis en français associés à des notes, publiés entre 2012 et 2021. La note employeur moyenne est de 3,86 pour ces entreprises du CAC40. La répartition des notes a un profil statistiquement normal (fig. 4).

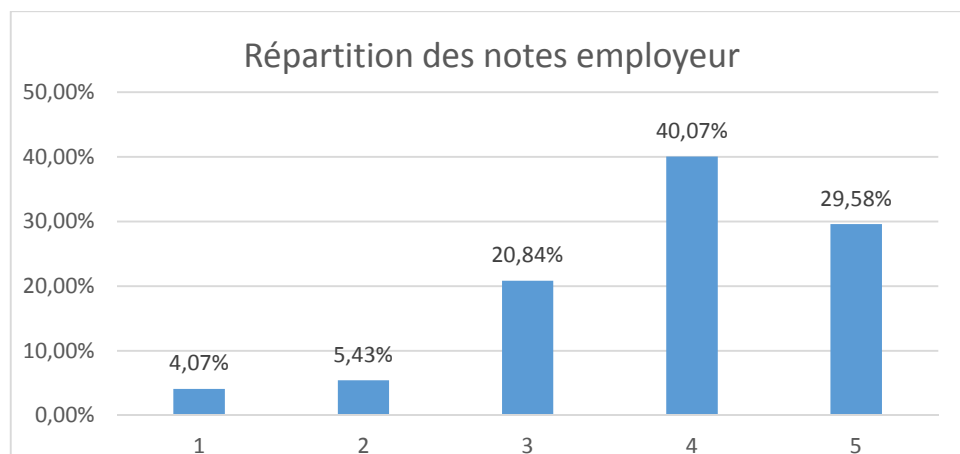


Figure 4. Répartition des notes employeur, plateforme Indeed, entreprises du CAC40

3.2. Traitement des données

Ces données massives sont traitées de deux façons : à partir d'un tableur (graphique, statistiques simples, croisements) et surtout avec Iramuteq, un logiciel de lexicométrie (Ratinaud, 2009). En effet, ce type d'application permet d'étudier les notes en les associant aux avis. Ce lien est

important pour comprendre le sens de la note et tenter de répondre à notre problématique. Deux méthodes lexicométriques sont investies pour analyser ces données : la distance textuelle de Labbé et Labbé (2003) et la classification descendante hiérarchique de Reinert (2007).

3.2.1. La distance textuelle

Initiée notamment par Muller en 1967 sous le nom de connexion lexicale (Labbé et Monière, 2000), la distance entre deux textes permet « *d'évaluer et de représenter la proximité ou l'éloignement entre deux ou plusieurs textes en fonction de divers paramètres (dont le plus familier et le plus fréquemment étudié est leur lexique)* » (Barthélémy, Luong et Mellet 2003, p. 1). Labbé et Labbé (2003) ont proposé une méthode de calcul basée sur la théorie des ensembles (Pélissier et Bousquié, 2021). La distance peut alors être approchée par la mesure du nombre de formes communes : deux textes ayant peu de formes communes seront considérés comme distants. Le résultat est un score compris entre 0 et 1 et se fonde sur le principe de Muller, d'une distance faible lorsque les formes communes sont nombreuses. Cette approche permet de mesurer des différences de contenu de textes mais pas forcément de sens. En effet, deux textes utilisant des formes très différentes peuvent avoir un sens proche, la richesse et les nuances linguistiques permettent cette situation. Appliquée aux textes associés aux notes employeurs, cette méthode peut vérifier que les textes sont différents, distants mais pas de valider une hypothèse de cohérence du texte d'évaluation avec la note associée qui sera étudiée grâce à la classification hiérarchique descendante décrite dans la prochaine section.

3.2.2. La classification descendante hiérarchique

M. Reinert (2007) a développé une technique particulière de Classification Descendante Hiérarchique (CDH) qui part du corpus global vers des classes de plus en plus précises. La démarche débute par un découpage en segments de texte qui peuvent correspondre à tout ou partie de phrases de paragraphes. Puis le chercheur peut réaliser les choix suivants :

Un repérage des formes pleines (les verbes, les noms, les adverbes, les adjectifs) et donc une exclusion des autres formes,

Une lemmatisation qui consiste à transformer chaque mot en sa forme canonique.

Une fois ces étapes réalisées, la classification descendante hiérarchique (Ratinaud et Marchand, 2012, p. 837) est mise en œuvre. Cette dernière est réalisée en plusieurs phases. Un tableau est conçu en croisant les segments de texte et les formes pleines. L'intersection des colonnes et lignes précise la présence (1) ou l'absence (0) d'une forme dans un segment. À partir de ce

tableau, l’algorithme découpe le corpus en deux parties et évalue plusieurs solutions jusqu’à ce qu’il trouve deux classes dont l’opposition est maximale et mesurée avec un test statistique (Chi²). Comme il serait long de tester au départ toutes les solutions possibles, la méthode s’appuie sur le premier facteur d’une analyse factorielle pour réduire le nombre d’itérations. Une fois les deux classes homogènes déterminées, l’algorithme recommence en divisant la plus importante des classes restantes. Ces itérations continuent jusqu’à un nombre fixé par l’utilisateur ou quand le nombre de classes est considéré comme optimal. Au terme de ce processus, les formes pleines du corpus statistiquement surreprésentées dans les segments de texte sont réparties en différentes classes. Chaque forme est alors plus ou moins associée à chaque classe et chaque classe plus ou moins corrélée à des variables déterminées par le chercheur en l’occurrence et précisées précédemment. Les classes sont ensuite analysées par le chercheur en repérant les liens entre les segments regroupés par classe. Le chercheur nomme alors les classes et, à partir du dendrogramme, propose des catégories englobant ces classes.

Pour cette recherche, une fois la distance entre les textes de chaque note établie, la CDH permet de comprendre le sens de chaque note et son contexte grâce aux variables associées.

4. Résultats, échelle et sens des notes employeurs

Le traitement lexicométrique de ce corpus d’avis a permis de préciser la distance entre les textes associés à chaque note et le sens de chaque note, fourni par les avis correspondants.

4.1. La distance lexicale entre les avis de chaque note : la différenciation des évaluations

Le résultat du calcul des distances textuelles entre les textes associés aux notes employeur est le suivant² pour ce corpus :

| | Note 1 | Note 2 | Note 3 | Note 4 | Note 5 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Note 1 | | 0,1597 | 0,2485 | 0,2925 | 0,3026 |
| Note 2 | 0,1597 | | 0,1743 | 0,2245 | 0,2491 |
| Note 3 | 0,2485 | 0,1743 | | 0,1321 | 0,1703 |
| Note 4 | 0,2925 | 0,2245 | 0,1321 | | 0,1034 |
| Note 5 | 0,3026 | 0,2491 | 0,1703 | 0,1034 | |

Tableau 1. Distances textuelles entre les textes associés aux notes employeur

Par exemple, la distance textuelle entre les textes de la note 1 et de la note 5 est de 0,3026. Les distances varient de 0,1034 à 0,3026 avec une moyenne de 0,2057. Ces distances sont plutôt

² Adapté du fichier « distmat.csv » généré par Iramuteq

faibles et les textes sont assez peu différents selon ces notes, c'est-à-dire qu'ils utilisent de nombreuses formes communes (annexe 1). Selon cette représentation, deux ensembles de notes se distinguent : les notes 1 et 2 d'une part et les notes 3, 4 et 5 dont ces deux dernières sont proches d'autre part. Finalement, les salariés utilisent un vocabulaire plutôt homogène pour écrire ces avis, la thématique commune, le travail dans une entreprise, rapprochant les commentaires. Pour autant, les formes utilisées sont suffisamment différentes pour distinguer clairement et logiquement ces notes dont les textes associés se répartissent bien sur une échelle de 1 à 5. Les observations ponctuelles peuvent laisser apparaître des avis étonnants peu cohérents avec la note mais la tendance mise en évidence par ces données massives est plutôt une distinction entre les possibilités de score. Les notes 4 et 5 sont associées à des textes proches cependant. Les salariés semblent ainsi répartir leurs décisions d'évaluation entre de mauvaises notes (1 ou 2 avec des textes distincts), une note moyenne intermédiaire (3) et de bonnes notes (4 et 5 avec des textes proches), soit 3 possibilités plutôt que 5. Cette étude des distances textuelles entre commentaires de note fait apparaître des styles d'auteurs différents comme dans certaines analyses d'œuvres littéraires (Labbé et Labbé, 2003 ; Ratinaud, 2018). Un auteur d'un texte associé à une note 1 a un style très différent d'un auteur d'une note 5 ce qui n'a rien d'étonnant mais que cette méthode prouve. Plus intéressant, les salariés-auteurs investissent des styles clairement différents pour chaque type de notes. Un lecteur avisé pourrait ainsi retrouver une note ou sa catégorie au moins ((1,2), 3 ou (4,5)) en lisant un ensemble suffisant de textes qui sont bien, avec une approche de données massives, représentatifs d'un niveau d'évaluation. Ce résultat souligne ainsi une rédaction associée aux notes différente pour la plupart des notes, la faible distance entre les textes laissant cependant supposer des distinctions basées sur quelques formes importantes différenciant ces commentaires.

4.2 La classification hiérarchique descendante, le sens des notes et leur contexte

La CDH complète les résultats de la méthode de la distance lexicale en mettant en évidence le sens de la note attribuée par les salariés. La CDH analysée comprend 19 classes pour 97,09% des segments classés ce qui garantit une interprétation représentative du corpus (annexe 2). Parmi ces 19 classes, ont été retenues celles contenant plus de 2% des segments classés et ayant une corrélation forte³ avec une des 5 notes possibles (annexe 3). Finalement, 11 classes ont pu être associées aux notes de façon statistiquement significative. Pour chacune des classes, les

³ La classe 13 représente 8,65% de l'effectif et est peu corrélée à une note en particulier. En effet, le contenu de cette classe correspond à une description, neutre, du travail réalisé.

segments de textes caractéristiques repérés par la somme des χ^2 des formes associées ce qui a permis une interprétation du sens de chaque classe.

Le premier résultat est une distinction claire du sens des textes entre les notes basses (1 et 2) et les notes élevées (4 ou 5) comme l'attestent les mesures du χ^2 des classes 9 et 10 par exemple (annexe 4). Les différentes notes sont associées à des classes différentes ce qui corrobore le résultat obtenu avec la distance lexicale. Certaines classes regroupent cependant plusieurs notes comme les classes 7, 9 ou 10. La note 5 peut être associée à des discours homogènes regroupant plusieurs classes. L'association entre la note 3 et des classes de cette CDH est moins forte.

Les notes 1 et 2 (annexe 4) sont fortement associées aux classes 10 et 9. Cette corrélation est la plus forte obtenue pour ce corpus ce qui souligne un ensemble de segments très homogènes pour ce niveau d'évaluation. Le sens de ces notes est très négatif. Les textes des avis font référence à des entreprises imposant beaucoup de pression, proposant peu d'évolutions de carrière avec de mauvais salaires, un mauvais management voire du harcèlement. Ces notes relèvent aussi de discours de salariés en contrats précaires (intérim, CDD...) regrettant de ne pas pouvoir être embauchés. La note 1 est la plus associée à ces deux classes et la note 2 ne se distingue pas clairement pour ce corpus.

Le sens de la note 3 correspond aux classes 12 et 6. La classe 12 regroupe des segments de texte décrivant le travail dans la grande distribution, les magasins en général. Les discours de la classe 6 sont plutôt négatifs sur le travail (désagréable, fatigue...) mais avec quelques points positifs. Ils sont « *mitigés* ». La note 3 est aussi associée aux classes 9 et 10 comme les notes 1 et 2 ce qui dénote une tendance négative pour cette note pourtant médiane dans l'échelle utilisée.

La note 4 est associée aux classes 18 et 19. Les discours sont positifs et soulignent la taille importante de l'entreprise permettant de la mobilité, une certaine culture et des valeurs, avec cependant des segments plus critiques. Les discours de la classe 19 mettent en évidence les possibilités de développement de compétences, en particulier lors de la gestion de projet.

Enfin la note 5 renvoie à de nombreuses classes : 15, 16, 7, 17 et 3. La classe 16 présente un ensemble de discours soulignant le bon esprit d'équipe en détaillant ces éléments : entraide, convivialité, dynamisme, etc. Les stagiaires sont souvent associés à ce niveau de note ainsi que le travail agréable (classe 3 et 7). La classe 17 est celle de la solidarité et de la bienveillance des collègues, beaucoup de qualités précises citées même si cette situation contrebalance parfois des manques de l'entreprise, direction notamment. La note 5 est ainsi clairement associée à des

discours positifs, voire très positifs sur l'organisation et s'oppose dans les termes utilisés et le sens du discours aux notes 1 et 2.

5. Discussions, limites de la recherche et marque employeur

Cette recherche exploratoire sur un nombre réduit d'entreprises montre que l'échelle des notes proposée par cette plateforme d'avis est correctement utilisée par les salariés et que ces derniers sont capables d'attribuer une note à leur employeur ayant un sens cohérent. Des nuances associées au regroupement de certaines notes ont été apportées dans l'exposé détaillé des résultats ce qui constitue une limite à cette capacité d'évaluation. Les critères généraux pour chaque niveau de note ont pu être décrits et sont partagés par les salariés de cet échantillon. Ce corpus contient un nombre suffisamment important d'avis pour que ces résultats soient statistiquement valides. Le nombre d'entreprises est cependant limité et ces dernières ont des caractéristiques très particulières ce qui ne favorise pas la généralisation des résultats.

Pour autant, cette recherche soulignant la capacité des salariés à attribuer une note cohérente est-elle suffisante pour désigner ces derniers comme des experts pouvant aider un candidat à s'informer sur un employeur ? Si être capable d'évaluer de façon cohérente un employeur est une étape importante de l'expertise, elle ne paraît pas suffisante pour fournir une réponse tranchée à notre problématique.

En effet, au moins deux éléments empêchent de conclure.

D'abord, l'expertise des salariés a été évaluée à partir d'un groupe important et pas d'un individu. Dans ce cas, certains auteurs évoquent plutôt un système expert (Mieg et Evetts, 2018) ou plus souvent une foule (Surowiecki, 2008). Cette dernière s'oppose à la communauté par l'absence de liens entre les évaluateurs au moment de l'évaluation sur la plateforme. Mais, contrairement aux clients d'un restaurant souvent isolés, les salariés échangent sur leur lieu de travail selon leur périmètre d'action. Caractériser ce groupe comme foule et non communauté est encore difficile à établir sans connaître le contexte de construction de cette note.

Ensuite, l'étude porte sur un ensemble d'entreprises et pas une entreprise en particulier ce qui peut poser problème si le nombre d'évaluations est faible.

Enfin, cette recherche ne permet pas d'évaluer la note attribuée mais seulement une partie de sa construction. Un référentiel de comparaison serait alors nécessaire pour savoir si la note obtenue par une entreprise sur ce type de plateforme corrobore d'autres évaluations comme celles des classements employeurs (Great Place To Work, Top Employer, Happy index, etc.).

La validité interne de la note attribuée, argumentée dans cette recherche (relation entre la note et son sens) serait alors confrontée à sa validité externe (comparaison avec une autre évaluation d'experts institués) pour démontrer plus profondément une expertise des salariés. Cette démarche a été suivie dans le domaine financier en comparant les prévisions financières des salariés avec les réalisations effectives des entreprises à partir de la plateforme Glassdoor (Symitsi et al., 2018). Transférer cette approche au domaine RH est nécessaire pour continuer à explorer cette problématique du salarié comme évaluateur expert.

Par ailleurs, les avis de salariés questionnent la démarche de marque employeur, dominée par les discours institutionnels. Peu intégrées dans la communication de recrutement des entreprises (Pélissier, 2020), les plateformes d'avis sont prises en compte indirectement par le mouvement des ambassadeurs et de l'expérience collaborateur (Guillot-Soulez et Pezet, 2020). Dans une volonté de maîtrise des avis de salariés, au même titre que le contrôle de son e-réputation commerciale, certaines entreprises comptent sur leur réseau d'ambassadeurs pour améliorer leur notation (voir par exemple Carrefour dans Indeed). Cette intégration pose cependant question. En effet, en modifiant l'expression libre des salariés, l'entreprise change alors le résultat obtenu et peut manquer une occasion d'avoir, à moindre frais, une estimation de son climat social ce qui constitue une information précieuse. Les avis de salariés ne sont pas forcément un forum de « rageux » comme l'illustre la répartition des notes dans ce corpus (fig. 4). Penser les plateformes d'avis comme un outil de gestion et pas un outil à gérer est une étape possible voire souhaitable.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier les organisateurs des ateliers ORNUM pour leur efficacité et leur disponibilité malgré le difficile contexte de la pandémie. Nous remercions aussi Jérémy Vignal (Laboratoire CREGO) pour sa relecture précise, constructive et motivante.

Bibliographie

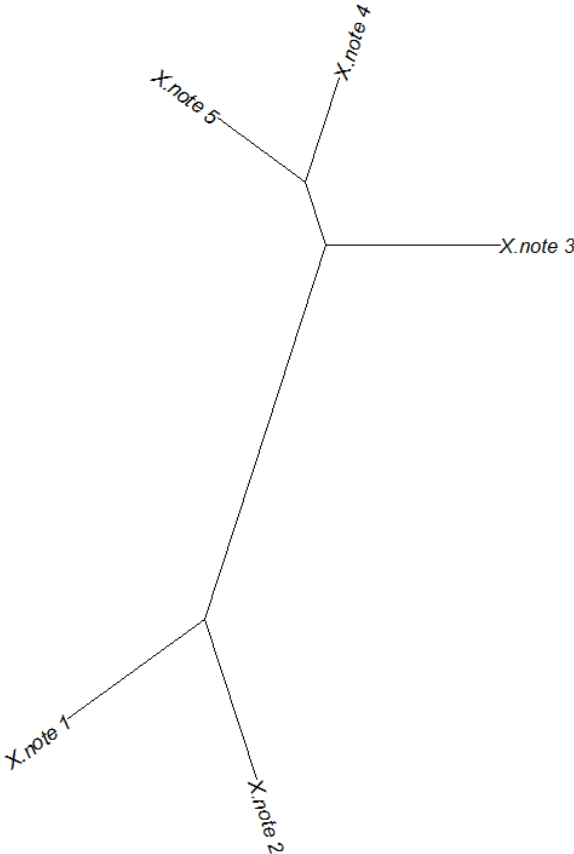
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Barabel, M., Besseyre des Horts, C.-H., & Ferras, T. (2020). *L'IA au service des RH, pour une expérience collaborateur augmentée*. Paris: Dunod Le Lab RH.
- Barthélémy, J.-P., Luong, X., & Mellet, S. (2003). Prenons nos distances pour comparer des textes, les analyser et les représenter. *Corpus*, 2, 1-10.
- Bérard, Y., & Crespin, R. (2015). Situation d'expertise. Dans *Dictionnaire critique de l'expertise* (pp. 294-299). Paris: Presses de Sciences Po.
- Berrebi-Hoffmann, I., & Lallement, M. (2009). A quoi servent les experts ? *Cahiers internationaux de sociologie*, 1(126), 5-12.
- Bootz, J.-P., Lièvre, P., & Schenk, E. (2019). L'expert au sein des organisations : Définition et cadrage théorique. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXV(63), 11-25.
- Cardon, D. (2019). *Culture numérique*. Paris: SciencesPo Les Presses.
- 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), 207-245.
- Chandra, V. (2012). Work–life balance : Eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1040–1056.
- Guillot-Soulez, C., & Pezet, E. (2020). *Marque employeur et travail expérientiel, la GRH dans l'économie des marques* (Vuibert). Paris: (s.n.).
- Huang, K., Meng, L., & Markov, S. (2020). What Do Employees Know ? Evidence from a Social Media Platform. *The Accounting review*, 95(2), 199–226.
- Ingrassia, R. (2017). Appearance or reality ? Monitoring of employer branding in public network space : The Glassdoor case. *Electronic Journal of Management*, (2), 1-14.
- Labbé, C., & Labbé, D. (2003). La distance intertextuelle. *Corpus*, 2, 1-16.
- Labbé, D., & Monière, D. (2000). La connexion intertextuelle Application au discours gouvernemental québécois. Dans *5es Journées Internationales d'Analyse Statistique des Données Textuelles* (pp. 1-10).
- Landers, R., Brusso, R., & Auer, E. (2019). Crowdsourcing Job Satisfaction Data : Examining the Construct Validity of Glassdoor.com Ratings. *Personnel Assessment and Decisions*, 5(3), 45-55.

- Lee, Y., & Kim, K. H. (2020). De-motivating employees' negative communication behaviors on anonymous social media : The role of public relations. *Public Relations Review*, (46), 1-8.
- Lièvre, P. (2019). Les experts. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXV(63), 5-9.
- Mieg, H., & Evetts, J. (2018). Professionalism, science, and expert roles : A social perspective. Dans *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (2nd éd., pp. 127-148). Cambridge: Cambridge University Press.
- Pasquier, P. (2014). Les jugements profanes en ligne sous le regard des sciences sociales. *Réseaux*, 183(1), 9-25. <https://doi.org/10.3917/res.183.0009>
- Pélissier, D. (2018). Paradoxes de la communication numérique de recrutement, le cas des banques entre marque employeur et isomorphisme numérique. *Communication & Organisation*, (53), 39-51.
- Pélissier, D. (2020). 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*, 109-133.
- Pélissier, D., & Bousquié, J. (2021). Approche exploratoire de l'utilisation de l'échelle des notes employeur par la méthode de la distance textuelle. *Iramuteq Etudes*.
- Pitt, C. S., Plangger, K. A., Botha, E., Kietzmann, J., & Pitt, L. (2017). How employees engage with B2B brands on social media : Word choice and verbal tone. *Industrial Marketing Management*.
- Poujol, J., Tanner, T., & Fournier, C. (2017). The Employer Brand as Perceived by Salespeople : A Study Based on Glassdoor Reviews. Communication présentée au ICBAME 2017 : International Conference on Business Administration, Management and Economics, Istanbul.
- Ratinaud, P. (2009). Iramuteq (version 0.7 Alpha 2) [Logiciel]. Lerass: (s.n.).
- Ratinaud, P. (2018). The Brilliant Friend(s) of Elena Ferrante : A Lexicometrical Comparison between Elena Ferrante's Books and 39 Contemporary Italian Writers (pp. 98-111). Communication présentée au Drawing Elena Ferrante's profile, Padova.
- Ratinaud, P., & Marchand, P. (2012). Application de la méthode ALCESTE aux « gros » corpus et stabilité des 'mondes lexicaux' : Analyse du « CableGate » avec IRAMUTEQ. (p. 835-844). Communication présentée au Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles, Liège.
- Reinert, M. (2007). Contenu des discours et approche statistique. Dans *Analyse statistique des données textuelles en sciences de gestion* (Gauzente, C., Peyrat-Guillard, D., pp. 23-45). Caen: EMS Management et société.

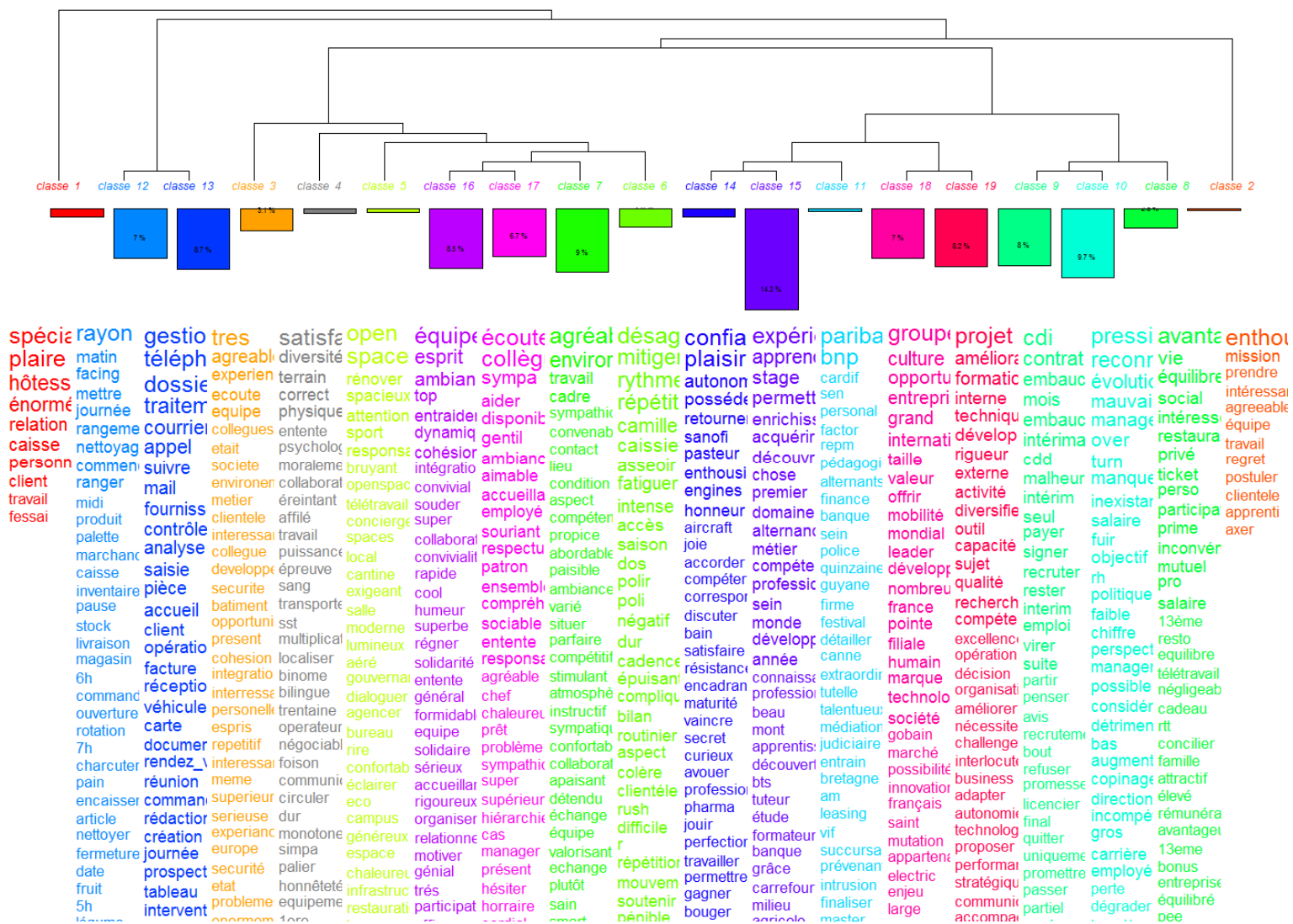
- Sennett, R. (2009). Nouveau capitalisme et expertise quotidienne, entretien avec Richard Sennett. *Cahiers internationaux de sociologie*, (126), 13-20.
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Harnessing the “wisdom of employees” from online reviews. Research Note. *Annals of Tourism Research*, 1-4.
- Surowiecki, J. (2008). *La sagesse des foules*. Paris: Lattes.
- Swain, V. D., Koustuv, S., Reddy, M. D., Rajvanshy, H., Abowd, G. D., & De Choudhury, M. (2020). Modeling Organizational Culture with Workplace Experiences Shared on Glassdoor. Dans *Association for Computing Machinery* (pp. 1-15). Honolulu.
- Symitsi, E., Stamolampros, P., Daskalakis, G., & Symeonidis, L. (2018). *Employee Sentiment and Asset Prices*. Leeds University Business School.

NE PAS DIFFUSER

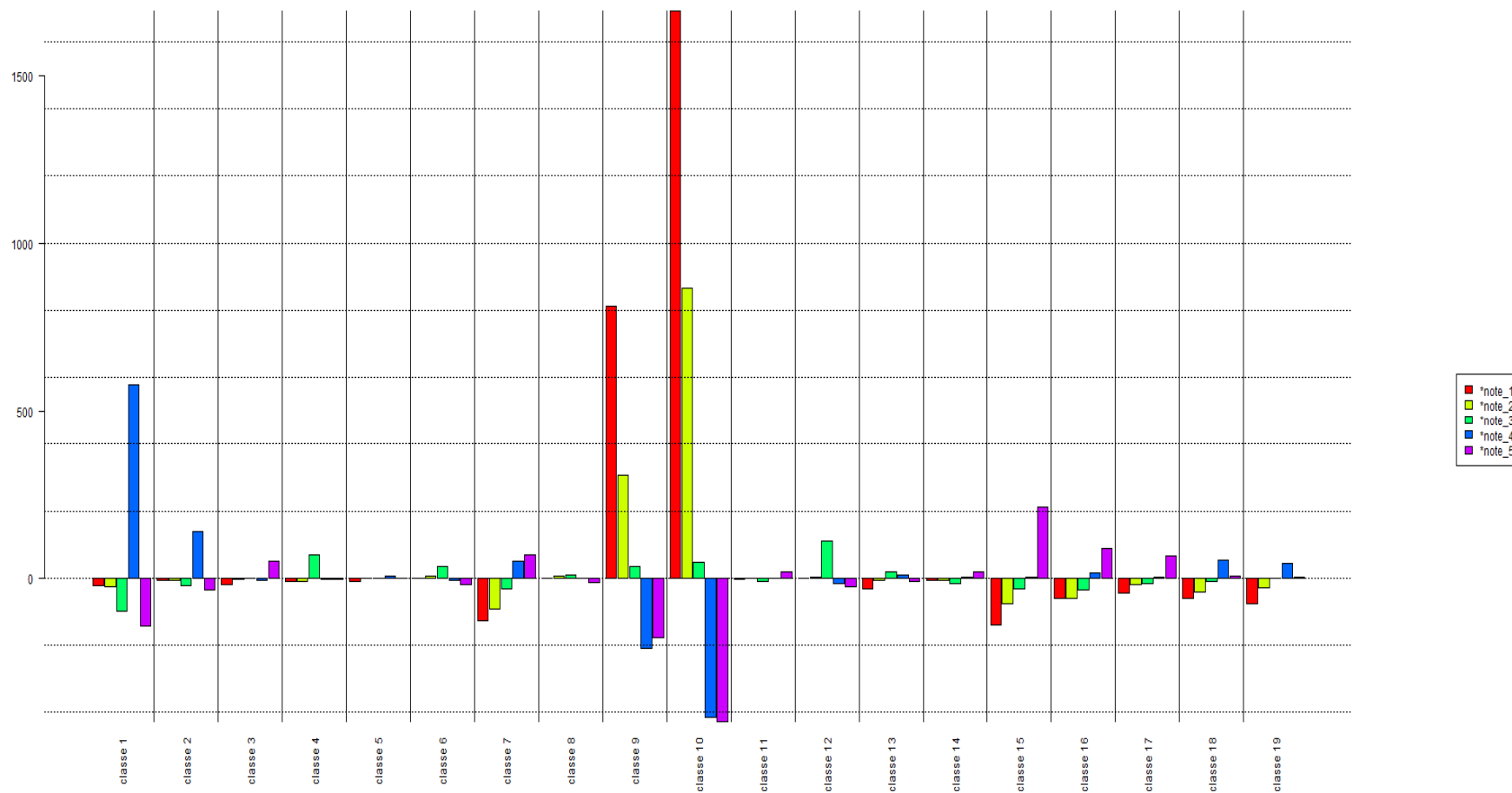
ANNEXE 1. Distance lexicale, représentation arborée d'une classification (méthode de Ward)



ANNEXE 2. Dendrogramme détaillé de la CHD du corpus d'avis de salariés



ANNEXE 3. Modalités de la variable « Note » et classes obtenues



ANNEXE 4. Classification Hiérarchique Descendante, interprétation du sens des notes et *verbatim*

| Note | Classe ⁴ | Chi ² | Effectif | Formes associées | Exemple de segment caractéristique ⁵ | Interprétation |
|---|---------------------|---------------------------|----------|--|--|--|
| 1 et 2 | 10 | 1691 (865 pour note 2) | 9,73% | Pression, reconnaissance, évolution, mauvais, turn-over, salaire, harcèlement, catastrophique, mensonge... | <i>Disparités d'évolutions de carrières hommes femmes, nombreux clivages, harcèlements moraux, beaucoup de collègues en dépression management déplorable, pression commerciale.</i> | Entreprise imposant beaucoup de pression, peu d'évolutions, de mauvais salaires, un mauvais management voire du harcèlement |
| | 9 | 811 (307 pour note 2) | 10,03% | CDI, contrat d'embauche, intérimaire, malheureusement, seul, virer... | <i>Utilisation de contrat intérim sans aucune perspective d'embauche, obligé de signer une décharge stipulant ne jamais avoir travaillé dans le groupe de peur qu'il soit obligé d'embaucher à l'issue du contrat de 18 mois, encore un grand groupe qui profite de la précarité des gens.</i> | Classe regroupant des discours de salariés en contrats précaires (intérim, cdd...) regrettant de ne pas pouvoir être embauchés |
| 3 | 12 | 111 | 7,04% | Rayon, matin, facing, rangement, nettoyage, palette, inventaire, stock... | <i>Une journée de travail typique est de commencer très tôt le matin pour la réception des livraisons qui sont scanner. Ensuite il faut mettre les produits en réserve dans le rayon, faire du facing, vérifié les étiquettes de prix commander les produits qui faut.</i> | Cette classe regroupe des segments de texte décrivant le travail dans la grande distribution, les magasins en général |
| | 6 | 35 | 2,63% | Désagréable, mitigé, risque répétitif, caissier, fatigue, intense, dos, cadence... | <i>Bien dans l'ensemble, c'est un travail agréable de par le contact avec la clientèle mais l'aspect désagréable serait l'aspect répétitif de la tâche de travail.</i> | Discours plutôt négatifs sur le travail (désagréable, fatigue...) mais avec quelques points positifs, « mitigé » en synthèse |

⁴ Présentation selon l'ordre décroissant du Chi².

⁵ Les avis sont retranscrits sans modifications orthographiques.

| Note | Classe | Chi ² | Effectif | Formes associées | Exemple de segment caractéristique | Interprétation |
|------|--------|------------------|----------|---|--|---|
| 4 | 18 | 54 | 7,02% | Groupe, culture, opportunité, grand, international, valeur, mobilité, mondial, leader, développement, marque... | <i>Journées de travail intenses, quelques opportunités de développement sous réserve de rester longtemps dans le groupe, culture d'entreprise modérée, esprit de leader</i> | Discours positifs soulignant la taille importante de l'entreprise permettant de la mobilité, une certaine culture et des valeurs avec des segments plus critiques |
| | 19 | 43 | 8,21% | Projet, amélioration, formation internet, développement, rigueur, capacité, compétence... | <i>Mon parcours m'a permis d'acquérir différentes compétences en marketing en communication externe et interne de l'élaboration des projets à leur mise en œuvre et dans le développement commercial</i> | Ces discours mettent en évidence les possibilités de développement de compétences, en particulier lors de la gestion de projet. Cette classe est plutôt associée à des entreprises de conseils, informatiques (CapGemini, Orange) |
| 5 | 15 | 212 | 14,32% | Expérience, apprendre, stage, enrichissant, acquérir, découvrir, alternance, métier... | <i>Ce stage m'a permis de découvrir le monde industriel notamment de l'industrie aéronautique. J'ai ainsi pu acquérir des connaissances en terme d'organisation. Une entreprise expérience enrichissante mais courte pour pouvoir exprimer un avis</i> | Classe des stagiaires/alternants principalement qui valorisent les apprentissages réalisés, l'expérience |
| | 16 | 87 | 8,51% | Equipe, esprit, ambiance, entraider, dynamique, cohésion, convivial, souder, cool... | <i>Ambiance conviviale avec un très bon esprit d'équipe</i> | Ensemble de discours soulignant le bon esprit d'équipe dans cette entreprise en détaillant les éléments remarquables : entraide, convivialité, dynamisme |
| | 7 | 68 | 9,03% | Agréable, environnement, travail, sympathique, convenable, conditions, propice... | <i>L'environnement et le cadre de travail sont agréables bonne ambiance entre les collaborateurs l'aspect difficile réside dans le fait que nous n'avons pas toujours les moyens pour exercer nos actions</i> | La classe regroupe les (nombreux) segments sur l'environnement de travail agréable qui explique une bonne notation. Les interprétations sont peu explicatives. Classe commune avec la note 4 |
| | 17 | 65 | 6,73% | Ecouter, collègue, sympa, disponible, gentil, amiable, accueillant, souriant, respectueux, compréhensif... | <i>Equipe de travail très agréable et à l'écoute bonne entente avec les supérieurs et les collègues ayant pour la plupart le même âge que moi</i> | Classe de la solidarité et de la bienveillance des collègues, beaucoup de qualités précises citées même si cette situation contrebalance parfois des manques de l'entreprise, direction notamment |
| | 3 | 51 | 3,09% | Très, agréable, écoute, collègue, environnement, intéressant... | <i>Grande expérience, bon contact avec les clients, un accueil pas très agréable du personnel effectif</i> | Classe proche de la 7, peu de segments, sur le travail agréable et les collègues |