



GRH

32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

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

**UNE ANALYSE DES MOTIVATIONS AU DEPOT D'AVIS EMPLOYEUR SUR LES
PLATEFORMES EN LIGNE**

Chloé GUILLOT-SOULEZ

Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, UR Magellan

UNE ANALYSE DES MOTIVATIONS AU DEPOT D'AVIS EMPLOYEUR SUR LES PLATEFORMES EN LIGNE

Résumé

Les sites d'avis employeurs, apparus au cours de la décennie 2000, viennent bousculer le marché du travail : en permettant aux individus d'émettre publiquement un avis sur leur employeur (ou ex-employeur), ils influencent la réputation, l'attractivité et l'intention de candidater. Face à ce phénomène, les entreprises hésitent sur les stratégies à mettre en œuvre. Les recherches sur les sites d'avis employeurs sont encore limitées et cet article propose plus spécifiquement d'analyser les motivations sous-jacentes au dépôt d'un avis sur ces sites. Pour étudier cette question, la recherche s'appuie sur 22 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'individus ayant déposé un avis employeur en ligne. L'analyse lexicographique menée permet de mettre en évidence quatre grandes catégories de motivations qui sont ensuite mises en relation avec des cadres théoriques spécifiques. Ces résultats débouchent sur des recommandations managériales pour aider les entreprises à mieux intégrer les avis employeurs à la gestion de leur marque employeur.

Mots clés

Avis employeur ; expérience de travail ; analyse lexicographique ; marque employeur.

AN ANALYSIS OF THE MOTIVATIONS FOR SUBMITTING AN EMPLOYER REVIEW ON ONLINE PLATFORMS

Abstract

The creation of employer review sites during the 2000s has shaken up the labor market: by allowing individuals to publicly issue an opinion on their employer (or ex-employer), they influence reputation, attractiveness and intention to apply. Faced with this phenomenon, companies hesitate on the strategies to be implemented. Research on employer review platforms is still limited and this article more specifically proposes to analyze the underlying motivations for writing a review on these sites. To study this question, the research is based on 22 semi-structured interviews conducted with individuals who wrote an online employer review. The lexicographical analysis carried out makes it possible to highlight four main categories of motivations which are then put in relation with specific theoretical frameworks. These results lead to managerial recommendations to help companies better integrate employer opinions into employer branding.

Keywords

Employer opinion; work experience; lexicographical analysis; employer brand.

UNE ANALYSE DES MOTIVATIONS AU DEPOT D'AVIS EMPLOYEUR SUR LES PLATEFORMES EN LIGNE

Introduction

Pour choisir un restaurant pour un dîner en amoureux ou un hôtel pour une escapade en famille, lisez-vous les avis des autres consommateurs sur des sites d'avis en ligne ? La réponse est certainement oui. Pour autant, avez-vous déjà déposé vous-même un avis sur un hôtel ou sur un restaurant ? Pas nécessairement. En transposant dans le domaine RH, les mêmes questions peuvent aujourd'hui être posées : consultez-vous les sites d'avis employeurs ? Avez-vous déposé un avis en ligne sur votre employeur actuel ou un ancien employeur ? Si les sites d'avis de consommateurs ont depuis longtemps suscité l'intérêt des chercheurs en marketing, l'existence de tels sites dans un contexte d'emploi est plus récente et les recherches sont donc pour l'instant plus limitées (Carpentier & Van Hoyer, 2020). Pour autant, le développement des sites d'avis employeurs suscite de nombreuses interrogations du côté des professionnels RH et nous proposons donc d'enrichir les connaissances sur ces acteurs tiers (au sens d'acteurs générant une information non contrôlée directement par l'entreprise).

L'apparition des sites d'avis employeurs demeure encore relativement récente puisqu'ils ont, pour la plupart, été créés au cours de la décennie 2000 : Indeed en 2004 aux Etats-Unis, Glassdoor en 2007 aux Etats-Unis, Kununu en 2007 en Autriche, Choosemycompany en 2011 en France... Ces sites se sont surtout développés au cours de la décennie 2010 et ont progressivement gagné en popularité. Aujourd'hui, de plus en plus de candidats à l'embauche les consultent, en complément d'autres sources, pour se renseigner sur un employeur potentiel mais ces sites ont aussi besoin de recueillir des informations de la part de salariés ou anciens salariés pour alimenter leurs bases de données sur les salaires et les avis employeurs. Force est de constater que les recherches qui leur sont consacrées sont encore limitées même si elles tendent à se développer ces dernières années du fait de leur utilisation de plus en plus courante par les candidats (Carpentier & Van Hoyer, 2020). D'un point de vue managérial, les entreprises s'interrogent sur les stratégies à mettre en place face à l'existence de ces sites et ont besoin de mieux en comprendre l'usage. Les recherches menées jusqu'à présent apportent des éléments de connaissance sur le contenu des avis en ligne, sur l'influence des avis en ligne sur l'attractivité organisationnelle, l'intention de candidater ou l'intention de recommander un employeur et sur l'efficacité des stratégies de réponses. D'autres études mettent en relation les données disponibles sur les sites d'avis employeurs avec des déterminants organisationnels ou des variables relatives à la performance de l'entreprise. Pour autant, les motivations des individus à déposer un avis sur ce type de sites n'ont pas été étudiées or, mieux comprendre ces motivations peut permettre aux entreprises de réfléchir aux stratégies à mettre en œuvre face à leur consultation de plus en plus systématique par les candidats à l'embauche et à identifier comment les intégrer au management de leur marque employeur (*employer branding*). Nous proposons donc ici de répondre à la question de recherche suivante : *Quelles sont les motivations sous-jacentes au dépôt d'un avis sur un site d'avis employeurs ?*

Pour répondre à cette question, nous avons mené une analyse compréhensive qui s'appuie sur la conduite d'entretiens semi-directifs auprès d'individus ayant déjà déposé un avis employeur. L'analyse lexicométrique appliquée aux données recueillies nous permet de mettre au jour quatre catégories de motivations à la publication d'un avis sur un employeur. Ces résultats sont ensuite mis en perspective en faisant ressortir les contributions à la fois théoriques et managériales de cette recherche.

1. Cadre d'analyse

L'étude des sites d'avis employeurs s'intègre à un champ de recherche plus large dans le domaine du recrutement et, en particulier, à la gestion de la marque employeur (*employer branding*) et de la réputation employeur. Si la littérature souligne l'importance du bouche-à-oreille dans le processus de recrutement (Van Hoye, 2014) et étudie le bouche-à-oreille numérique (*e-word-of-mouth* ou eWoM), les sites d'avis employeurs apparaissent comme de nouveaux acteurs dans ce bouche-à-oreille numérique et demeurent encore peu étudiés. Pourtant, ces dernières années, ces sites ont pris un véritable essor et sont de plus en plus consultés par les candidats à l'embauche (Charbonnier-Voirin et al., 2017). Il semble ainsi intéressant de s'interroger sur les motivations sous-jacentes au dépôt d'un avis en ligne sur l'un de ces sites or, force est de constater que les recherches consacrées jusqu'à présent aux sites d'avis employeurs n'abordent pas cette question.

1.1. *L'analyse du contenu des avis employeurs en ligne*

Des recherches récentes analysent le contenu des avis employeurs disponibles en ligne en s'appuyant sur les données disponibles sur Glassdoor, principale plateforme d'avis employeur.

Une première analyse réalisée sur 38 000 avis publiés sur les employeurs les mieux et les moins bien notés met en évidence sept propositions de valeur de marque employeur qui intéressent les individus lorsqu'ils évaluent les employeurs (Dabirian et al., 2017) : (1) éléments sociaux du travail, (2) tâches professionnelles intéressantes et stimulantes, (3) application des compétences, (4) opportunités de développement professionnel, (5) rémunération, (6) rôle de la direction et (7) équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Une deuxième recherche montre que les employés des entreprises BtoB les mieux notées expriment des niveaux plus élevés d'optimisme et partagent davantage de points communs dans la critique de leurs employeurs que leurs homologues des entreprises les moins bien notées (Pitt et al., 2018).

Une troisième recherche évalue la personnalité de la marque employeur dans un contexte BtoB à partir des expériences partagées en ligne par les employés (Robertson et al., 2019) : il ressort que les marques BtoB les mieux notées sont perçues comme étant plus compétentes, excitantes, sincères et sophistiquées que les marques BtoB mal notées.

Une quatrième recherche évalue la perception de la culture organisationnelle par les employés et fait ressortir les sujets les plus importants à leurs yeux (Schmiedel et al., 2019).

1.2. *L'analyse des déterminants et des conséquences organisationnelles des avis employeurs en ligne*

Des recherches essaient d'identifier les déterminants organisationnels aux avis employeurs disponibles en ligne. Il ressort que les entreprises familiales dirigées par le fondateur obtiennent des notes plus élevées (Huang et al., 2015) ou que les entreprises en difficulté financière réduisent la satisfaction des employés (Jing et al., 2019).

D'autres recherches s'intéressent aux conséquences organisationnelles et financières des avis. Selon Li (2019), les avis apparaissent comme un moyen de discipliner les dirigeants de l'entreprise. Green et al. (2019) montrent que les employeurs dont les avis s'améliorent (comparativement à ceux dont la cote se détériore) obtiendraient de meilleurs résultats financiers en termes de rentabilité, d'évolution des ventes et des bénéfices. Pour sa part, la recherche de Stamolampros et al. (2019) démontre que l'augmentation de la note de l'avis attribué est associée à une hausse de la rentabilité de l'entreprise. Enfin, selon l'étude d'Hammami et al. (2020), la satisfaction salariale des employés dans les grands cabinets d'audit (mesurée via les données publiées sur les sites d'avis) affecterait la qualité et les délais d'audit.

1.3. L'analyse des effets des avis employeurs en ligne sur la performance RH

Les recherches menées dans une perspective plus strictement RH s'interrogent quant à elles sur l'effet des avis employeurs sur les attitudes et les comportements des ressources humaines. Il ressort tout d'abord qu'un avis positif associé à un score moyen positif augmenterait la probabilité des candidats potentiels à envoyer leur CV et à recommander l'organisation par rapport à une évaluation globale neutre et alors qu'un avis négatif a l'effet inverse (Melían-González & Bulchand-Gidumal, 2016). De leur côté, Könsgen et al. (2018) démontrent, à partir d'une étude expérimentale, que des niveaux élevés de divergence des avis en ligne conduisent à une augmentation des intentions d'éviter de soumettre des candidatures à l'entreprise cible et à une réduction des intentions de recherche d'emploi. Pour leur part, Saini & Jawahar (2019) montrent, à partir de l'analyse de 391 010 avis, que l'expérience de travail influence le fait que les employés recommandent leur employeur en tant qu'employeur de choix. L'étude de Stamolampros et al. (2019) s'appuie sur un échantillon de 297 933 avis en ligne d'employés sur 11 975 entreprises du secteur du tourisme et établit que l'augmentation des évaluations en ligne a une influence positive sur la satisfaction au travail et négative sur le turnover du personnel. L'étude d'Evertz et al. (2019) complète ces résultats en soulignant l'importance de l'expertise de la source : un avis positif en ligne rédigé par un employé a eu un impact plus fort sur l'attractivité organisationnelle qu'un avis rédigé par un candidat. De leur côté, Carpentier & Hoye (2020) adoptent une perspective légèrement différente en choisissant d'étudier les effets de deux stratégies de réponse (dénier et réponse accommodante) à des avis en ligne négatifs. Leur étude expérimentale établit que le déni entraîne une plus grande attractivité organisationnelle par rapport au fait de ne pas répondre. En revanche, aucune différence ne ressort entre une réponse accommodante et l'absence de réponse en termes d'attractivité organisationnelle. Ces auteurs montrent également que les réponses des entreprises n'influencent pas l'attractivité organisationnelle lorsque les avis sont consensuels (accord élevé entre un grand nombre des avis). Ainsi, en cas d'avis négatifs, l'employeur peut influencer les perceptions des candidats potentiels en y répondant mais si ces avis sont nombreux et concordants, les effets d'une réponse de l'entreprise semblent limités.

A travers ce panorama des recherches menées jusqu'à présent sur les sites d'avis employeurs, il apparaît que celles-ci permettent d'ores et déjà de disposer de résultats empiriques intéressants. Pour autant, déposer un avis suppose un effort de la part des individus et on peut dès lors s'interroger sur les raisons qui poussent un individu à témoigner sur ce type de plateformes. C'est ce que nous proposons d'étudier ici. Il semble néanmoins intéressant de compléter cette analyse de la littérature en reprenant les résultats obtenus en marketing sur les motivations des consommateurs à déposer des avis en ligne afin de les mettre en parallèle avec les résultats de notre recherche.

1.4. L'analyse des motivations au dépôt d'avis en ligne par les consommateurs

Alors même que la littérature sur les avis consommateurs s'avère particulièrement abondante, les motivations au dépôt restent là aussi mal connues (Munzel, 2015). Seules trois recherches empiriques se sont en effet intéressées à cette question.

A partir d'une revue de la littérature, la première recherche identifie 11 motivations distinctes qui poussent les consommateurs à s'exprimer en ligne (Hennig-Thurau et al., 2004) : préoccupation pour les autres consommateurs ; désir d'aider l'entreprise ; avantages sociaux reçus ; exercice d'un pouvoir sur les entreprises ; recherche de conseils post achat ; auto-amélioration ; récompenses économiques ; commodité pour demander réparation ; espoir que

l'opérateur en ligne servira de modérateur ; expression des émotions positives et libération des sentiments négatifs. L'étude empirique menée ensuite par les auteurs fait ressortir que les motivations prédominantes des avis consommateurs en ligne sont le désir d'interaction sociale des consommateurs, le désir d'incitations économiques, la préoccupation pour les autres consommateurs et la possibilité d'améliorer l'estime de soi.

Dans le secteur du tourisme, l'étude de Bronner & de Hoog (2011) s'intéresse aux vacanciers qui publient des avis en ligne et identifie cinq grandes catégories de motivations : motivation autodirigée ; désir d'aider d'autres vacanciers ; bénéfices sociaux ; responsabilité des consommateurs ; désir d'aider les entreprises.

L'étude de Cheung & Lee (2012) montre quant à elle que cinq facteurs expliquent pourquoi les consommateurs s'expriment sur les sites d'avis en ligne :

- L'égoïsme (réputation, réciprocité) : participer à l'échange social est considéré comme un avantage pour les individus.
- Le collectivisme (sentiment d'appartenance) : le partage d'informations est vu comme un comportement bénéfique à la communauté.
- L'altruisme (plaisir d'aider) : les individus apportent leurs connaissances via un avis en ligne sans attendre de récompenses directes en retour.
- L'obligation morale : les individus éprouvent un sentiment d'obligation à aider les autres sur la base de l'appartenance partagée (ici la communauté virtuelle) et considèrent leurs connaissances comme un bien public.
- L'auto-efficacité : l'auto-efficacité est un jugement personnel sur la capacité d'une personne à exécuter les actions requises pour une performance désignée. L'auto-efficacité des connaissances sur une expérience d'achat pousse les individus à s'exprimer en ligne.

Leur étude empirique montre que le sentiment d'appartenance à la communauté, la réputation et le plaisir d'aider les autres sont les facteurs prédominants à l'origine de la rédaction d'un avis en ligne.

Notre recherche permettra de voir si certaines motivations identifiées pour les consommateurs se retrouvent dans le cas des avis employeurs.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Méthode de recueil des données

Afin de répondre à notre question de recherche et d'analyser les motivations au dépôt d'avis sur les sites d'avis employeurs, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'individus ayant déjà utilisé un tel site et déposé un avis.

Le guide d'entretien était structuré en trois grandes parties : 1) Présentation du répondant ; 2) Motivations à la consultation des sites d'avis d'employeurs ; 3) Motivations au dépôt d'un avis sur un site d'avis employeurs.

L'échantillon a été constitué en mobilisant les réseaux personnel et professionnel du chercheur et via l'utilisation des réseaux sociaux (message posté sur LinkedIn) puis par boule-de-neige (Royer & Zarlowski, 2014) en demandant aux premiers répondants de désigner d'autres répondants potentiels. En effet, lors de la recherche de répondants, il s'est d'abord avéré que beaucoup d'individus ne connaissaient pas ces sites. Ensuite, même quand ils les connaissaient, ils n'étaient pas forcément utilisateurs. Enfin, même s'ils les utilisaient, ils n'avaient que rarement eux-mêmes déposé un avis.

L'échantillon est composé de 22 répondants. La cohérence des réponses obtenues et l'absence de nouvelles informations générées par les derniers entretiens réalisés nous ont permis de

considérer que nous avons atteint la saturation théorique (Strauss & Corbin, 1998). La durée moyenne des entretiens a été de 27 minutes.

En termes de genre, l'échantillon compte 10 hommes (45%) et 12 femmes (55%). Les répondants ont un âge moyen de 24 ans (entre 21 et 55 ans). Au niveau de leur situation personnelle, 73% sont étudiants, 18% sont salariés et 4% sont en recherche d'emploi. La majorité des répondants n'a déposé qu'un seul avis sur un seul site (19 répondants sur 22 soit 86% des répondants), les trois autres répondants ayant déposé deux avis. Les plateformes utilisées sont Indeed (12 répondants, 54% des répondants), Glassdoor (11 personnes, 50% des répondants) et Google (1 répondant).

Le tableau ci-après présente les caractéristiques principales de notre échantillon.

Tableau 1 : Présentation de l'échantillon

Code	Durée de l'entretien	Genre	Age	Statut	Site de dépôt d'avis	Nombre d'avis déposés
R1	25	Femme	22	Etudiant	Indeed	1
R2	17	Homme	21	Etudiant	Indeed	1
R3	14	Homme	55	Salarié	Indeed	1
R4	17	Homme	22	Etudiant	Glassdoor	1
R5	10	Femme	22	Etudiant	Glassdoor	1
R6	27	Femme	22	Etudiant	Indeed	1
R7	15	Femme	22	Etudiant	Indeed, Google	2
R8	46	Femme	22	Etudiant	Indeed	1
R9	22	Femme	23	Etudiant	Glassdoor	1
R10	21	Homme	21	Etudiant	Glassdoor	1
R11	58	Femme	25	Etudiant	Indeed	1
R12	28	Homme	22	Etudiant	Glassdoor	1
R13	12	Femme	21	Salarié	Indeed	1
R14	23	Homme	21	Etudiant	Indeed	1
R15	34	Homme	22	Etudiant	Indeed	1
R16	61	Homme	21	Etudiant	Indeed, Glassdoor	2
R17	38	Femme	25	En recherche d'emploi	Indeed	1
R18	27	Femme	23	Etudiant	Glassdoor (2)	2
R19	31	Homme	22	Etudiant	Glassdoor	1
R20	34	Homme	27	Salarié	Glassdoor	1
R21	16	Femme	24	En recherche d'emploi	Glassdoor	1
R22	12	Femme	27	Salarié	Glassdoor	1
	26,7 minutes	10 hommes 12 femmes	Moyenne : 24,2 ans Ecart type : 7 ans	4 salariés 2 personnes en recherche d'emploi 16 étudiants	3 sites cités	Moyenne : 1,13 avis

2.2. Méthode d'analyse des données : la réalisation d'une analyse lexicométrique

Pour analyser les données recueillies, nous avons procédé à une analyse lexicométrique. La lexicométrie correspond à un ensemble de techniques permettant de réaliser des analyses statistiques sur des données textuelles (Lebart & Salem, 1994; Reinert, 1983). Cette analyse

quantitative de données qualitatives s'appuie sur les méthodes de la statistique lexicale dont l'intérêt majeur est de traiter les textes tels qu'ils ont été écrits ou recueillis, sans interprétation ou codification par l'intervention d'un médiateur (Lebart & Salem, 1994).

Nous avons appliqué aux données collectées les méthodes de la statistique lexicale (Garnier, & Guérin-Pace, 2010), soit une analyse typologique (classification) et une analyse factorielle (structuration). Ces méthodes permettent de classer et structurer les données pour les rendre plus intelligibles. Elles sont fréquemment utilisées dans les recherches exploratoires ou à visée empirique, ce qui est le cas ici. Le principe des analyses typologiques est de regrouper des objets en classes homogènes, de telle sorte que ceux à l'intérieur d'une même classe soient très semblables et ceux dans des classes différentes très dissemblables. Les analyses factorielles quant à elles, simplifient les données en mettant en évidence un petit nombre de facteurs généraux ou de dimensions clés. Ces méthodes s'appuient sur des calculs de fréquence statistiques (Donada & Mbengue, 2014).

Ces méthodes ont été appliquées par l'intermédiaire du logiciel libre IRAMUTEQ. Ce logiciel a été développé par Ratinaud et Marchand sur la base du logiciel Alceste de Reinert (Reinert, 1983, 1990) et l'interface est basée sur le logiciel de statistiques R. Ce dernier a permis de réaliser successivement des statistiques lexicales, une analyse des spécificités avec analyse factorielle des correspondances, une classification hiérarchique descendante (CHD, aussi appelée méthode Alceste) et une analyse de similitudes.

L'encadré ci-après présente les statistiques descriptives des données analysées.

Encadré 1 : Statistiques générales des données textuelles analysées avec Iramuteg

Nombre de textes : 22
Nombre de segments de texte : 410
Nombre de formes : 1775
Nombre d'occurrences : 14681
Nombre de lemmes : 1278
Nombre de formes actives : 1034
Nombre de formes supplémentaires : 244
Nombre de formes actives avec une fréquence ≥ 3 : 318
Moyenne de formes par segment : 35.807317
Nombre de classes : 4
316 segments classés sur 410 (77.07%) (a)

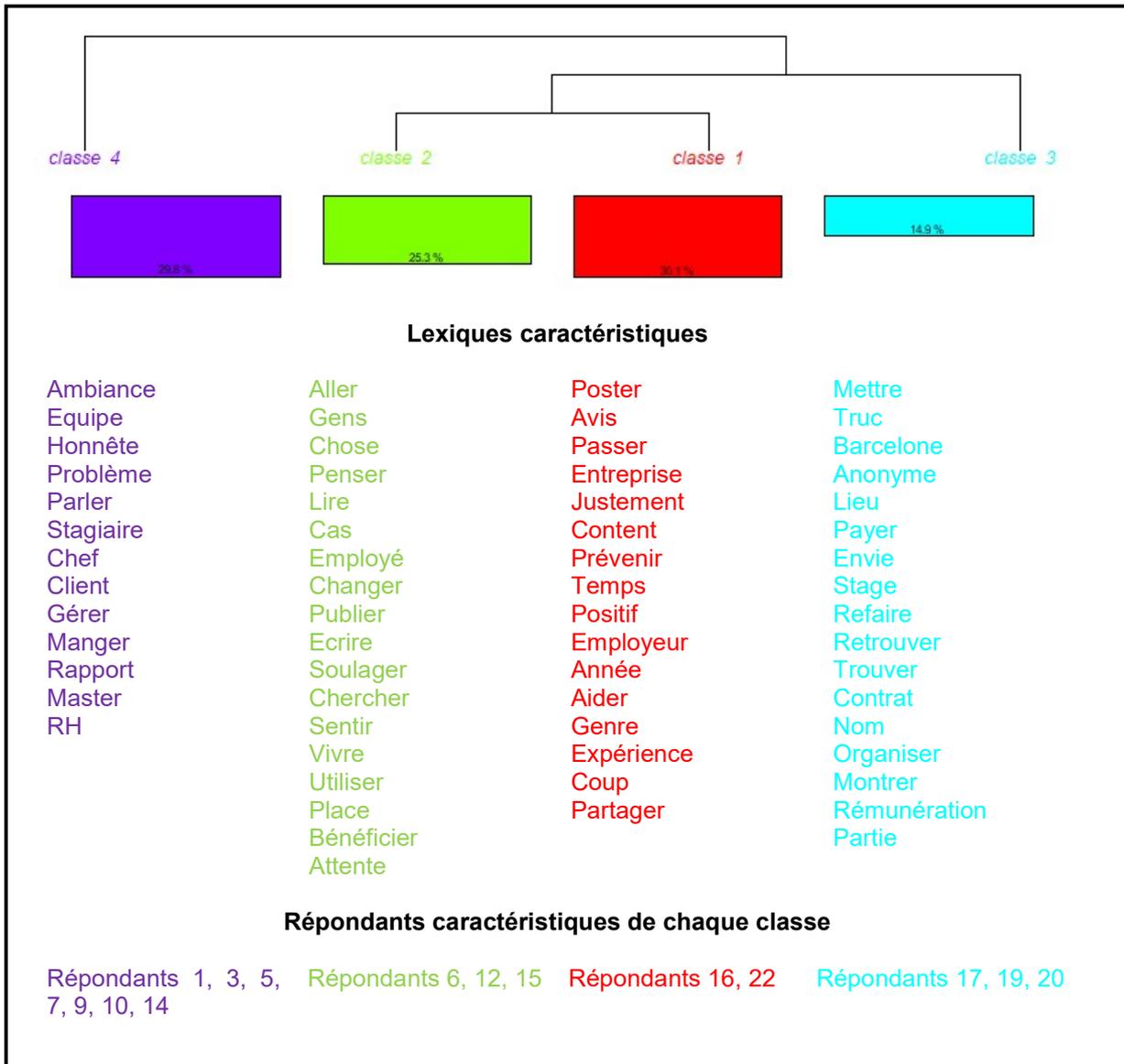
(a) D'après Pelissier (2017), une valeur supérieure à 60% pour les discours oraux indique une analyse de qualité.

L'encadré montre que nous avons analysé 22 textes correspondant à nos 22 entretiens. Le logiciel a regroupé les 22 textes en 410 segments. L'algorithme a ensuite pris en compte 1775 formes lexicales pour les analyser. Les lemmes (1278) sont les formes lexicales ramenées à leur racine (par exemple, la forme « émotionnellement » est ramenée à sa racine qui est « émotion »). La lemmatisation permet de renforcer les liaisons statistiques existantes entre les différentes occurrences des formes. Les formes actives sont celles qui sont utilisées dans l'analyse. Les formes supplémentaires sont composées des « mots outils » (tels que « je », « et », « avec », etc.) qui ne sont pas pris en compte dans les analyses.

À partir du corpus lemmatisé, Iramuteg a identifié 4 classes de mots en prenant compte 316 segments soit 77,07 % du nombre total des segments de texte.

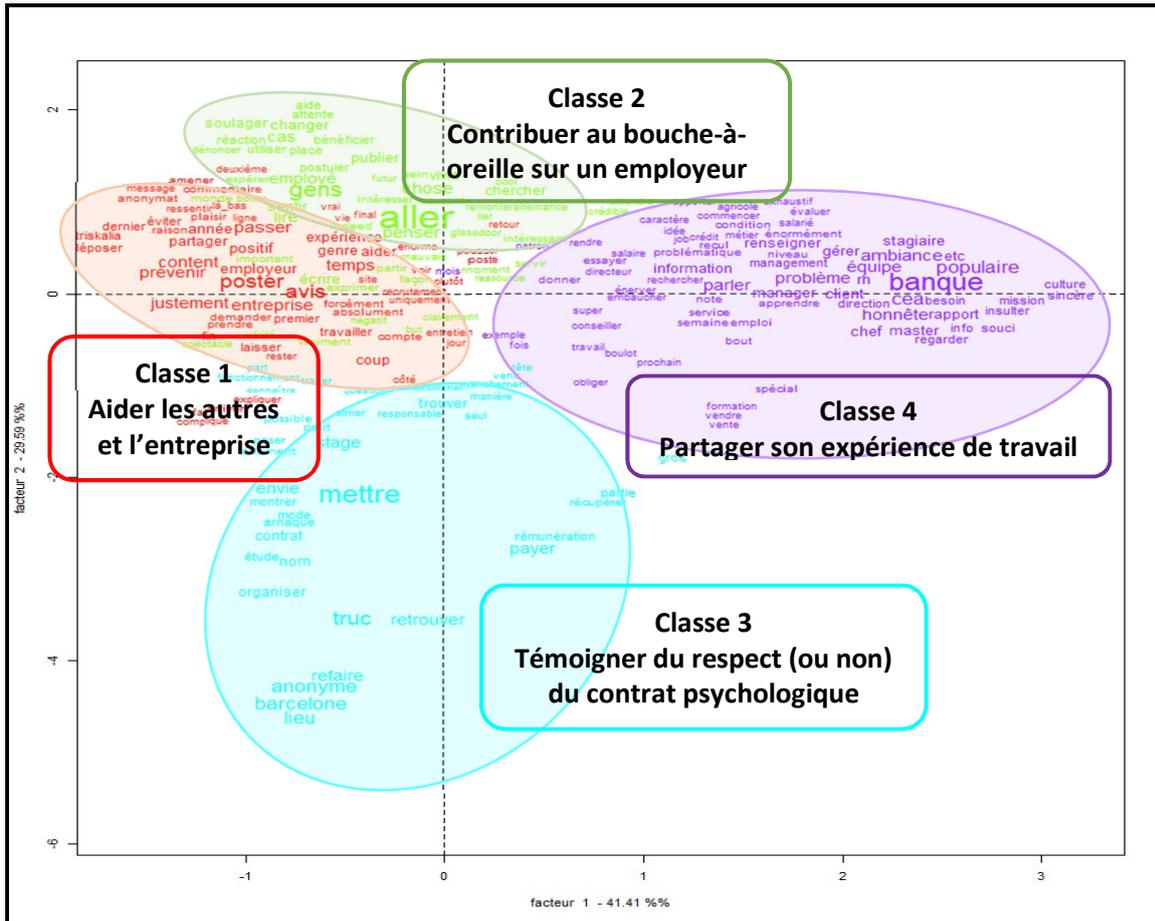
Le dendrogramme ci-après présente les variables représentatives de chacune des quatre classes (selon le critère du Khi-2).

Graphique 1 : Dendrogramme de classifications et extrait des lexiques caractéristiques (par Khi-2 décroissant)



Le graphique 2 présente l'analyse factorielle des correspondances.

Graphique 2 : Analyse factorielle des correspondances



3. Résultats

L'analyse des données fait apparaître quatre classes correspondant aux différentes motivations qui ont amené les répondants à déposer un avis employeur. Ces quatre classes sont décrites successivement et illustrées avec les verbatims les plus significatifs des répondants.

Classe 1 : Aider les autres et l'entreprise

Cette première classe souligne que le dépôt d'un avis relève d'une motivation altruiste dans la perspective, d'une part, d'aider les autres individus qui consultent ces sites et, d'autre part, d'aider l'entreprise concernée par l'avis déposé.

La rédaction d'un avis sur un employeur est avant tout considérée comme un moyen d'aider d'autres candidats en recherche d'emploi à trouver un bon employeur, à éviter un mauvais employeur ou, de manière plus générale, à se faire une idée sur un employeur en partageant des informations à la fois positives et négatives sur celui-ci. Ce comportement peut être qualifié d'altruiste dans la mesure où les individus considèrent que le dépôt d'un avis relève de l'entraide entre candidats.

Si l'expérience professionnelle a été positive, les personnes ont la possibilité de le faire savoir via ce type de plateformes.

Après avoir posté l'avis, j'étais contente, notamment parce que [Nom Entreprise] est une entreprise qui a un monopole, c'est une entreprise qui n'est pas trop connue du public et du coup je pense que ce genre d'avis peut pousser des gens qui ne connaissent pas forcément [Nom Entreprise] à postuler. (R7, femme, étudiante)

C'est bien de laisser des avis positifs c'est bénéfique pour tout le monde au final, comme les produits et les services, un avis pour les entreprises est aussi bien parce qu'on s'engage avec un contrat donc il faut bien se renseigner avant. Si c'est positif ça peut être bien pour l'entreprise et les employés. (R16, homme, étudiant)

A l'inverse, si l'expérience a été négative, les contributeurs considèrent qu'il est important de prévenir d'autres personnes susceptibles de postuler et de dénoncer une situation problématique.

J'ai travaillé dans une entreprise horrible... vraiment je ne souhaite à personne d'y aller donc j'ai posté un avis. (R7, femme, étudiante)

Je me suis dit qu'en postant cet avis, ça pourrait aider certaines personnes à se dire « non il ne faut absolument pas que je postule là-bas ». (...) J'ai relaté les faits et je me suis dit que ça pourrait servir à d'autres de voir comment les ressources humaines et l'employeur se sont comportés dans cette entreprise (R8, femme, étudiante)

C'était une société où j'ai travaillé six mois si je peux éviter qu'il y en ait qui se fassent avoir aussi... (R15, homme, étudiant)

L'avis que j'ai laissé, c'est le pire avis qu'une entreprise peut avoir ! En même temps c'est un message aux autres pour leur dire de ne pas y aller, c'est pour les prévenir... J'ai laissé mon avis dans deux langues, en fait, j'ai laissé deux avis, un avis en français et un en anglais donc en même temps je préviens les français et le reste du monde. (R16, homme, étudiant)

Quand j'ai travaillé là-bas j'étais vraiment choquée de comment c'était organisé et comment ils s'y prenaient. J'ai voulu prévenir les personnes. (R17, femme, au chômage)

Le fait de déposer un avis est source de satisfaction voire de plaisir et donne le sentiment aux auteurs d'être utiles aux autres.

Qu'est-ce que j'espérais en postant cet avis ? Pas grand chose a priori, juste que quelqu'un le voit et que ça puisse l'aider dans ses choix et dans l'idée qu'il se faisait de [Nom Entreprise] pour y travailler. C'est toujours dans une optique d'aider la personne et l'informer au mieux sur ce qui peut s'y passer. Après, pour moi, ça m'a fait plaisir. (R1, femme, étudiante)

La rédaction d'un avis en ligne sur un employeur est également considérée comme un moyen d'aider l'entreprise dans laquelle l'auteur de l'avis travaille ou a travaillé, qu'il s'agisse d'un avis positif ou négatif. Un avis positif est vu comme un moyen d'aider l'entreprise à recruter en témoignant d'une expérience d'emploi positive et de la satisfaction que l'individu a eu en travaillant au sein de cette organisation. Cet argument semble en particulier important aux yeux des répondants qui ont travaillé dans une petite entreprise ou dans une entreprise ayant une faible notoriété car des avis positifs en ligne sont vus comme un moyen de les aider à se faire connaître et à recruter. Un avis positif est également un moyen de témoigner publiquement de sa reconnaissance vis-à-vis de l'entreprise, des managers et des collaborateurs qui ont contribué à cette expérience positive.

J'ai voulu laisser un avis parce que j'ai passé un super stage et je me devais un peu de faire un retour pour les aider. J'ai aidé l'entreprise en postant ce commentaire qui est positif (R2, homme, étudiant)

J'ai voulu donner un coup de pouce à une entreprise qui m'a beaucoup aidé, avec qui j'ai passé une super expérience pendant trois mois donc j'ai laissé un commentaire positif parce qu'en fait j'ai adoré mon expérience là-bas. (R14, homme, étudiant)

C'est important pour l'entreprise d'avoir un retour d'un employé qui a été content. (R12, homme, étudiant)

Je voulais faire passer le fait de dire que j'étais contente d'être allée dans cette entreprise et le fait de partager mon enthousiasme. Je voulais le partager avec tous les membres de l'entreprise, leur

faire passer un message pour leur dire que c'était agréable de travailler avec eux et aussi pour les prochains employés. (R18, femme, étudiante)

En cas d'expérience négative, l'avis est une façon de dénoncer la situation avec l'idée que cela pourrait amener l'entreprise et les membres de l'entreprise à prendre conscience des problèmes et à faire évoluer les choses.

J'ai posté cet avis parce que ça c'était très mal passé dans ce restaurant. La patronne était absolument exécrationnelle avec tout le monde... en fait on ne lui disait pas forcément qu'on n'était pas du tout contents de ce qui se passait dans l'entreprise. En fait, on ne lui a jamais dit parce qu'on avait peur d'elle. Je pense que ça a impacté la patronne parce que déjà quand elle avait des mauvais avis sur tripadvisor, elle était absolument exécrationnelle toute la journée, ça l'atteignait vraiment beaucoup. (R18, femme, étudiante)

Dans cette classe, certains répondants évoquent le contexte du dépôt : celui-ci peut être à l'initiative de l'auteur ou bien contraint ou encouragé. Le dépôt peut être contraint car nécessaire pour consulter les avis disponibles sur la plateforme : « J'ai posté un avis sur le stage uniquement dans le but de voir d'autres avis. C'est un échange qui a été obligatoire. Le site te donne des crédits pour pouvoir voir des avis d'autres employés donc le site m'a incité à poster ce genre d'avis pour avoir plus d'informations sur les entreprises » (R4, homme, étudiant). Le dépôt peut aussi être sollicité par l'entreprise dans laquelle l'auteur travaille ou a travaillé : « A la fin de mon stage, il y a un des membres de la société qui m'a demandé de poster mon avis sur l'entreprise et comment c'était passé mon stage » (R5, femme, étudiante).

Classe 2 : Contribuer au bouche-à-oreille sur un employeur

A travers les discours rassemblés dans la deuxième classe, il ressort que les personnes qui déposent un avis employeur le font dans la perspective de partager publiquement leur expérience avec la volonté de contribuer au bouche-à-oreille sur l'entreprise. Néanmoins, cette classe correspond davantage à la volonté de partager une expérience négative, de dénoncer les pratiques de certains employeurs, d'exprimer son mécontentement vis-à-vis d'un employeur avec l'objectif de prévenir d'éventuels candidats afin de leur éviter à leur tour de vivre une mauvaise expérience professionnelle. Ainsi, l'objectif de déposants est d'influencer la réputation de l'employeur via ce bouche-à-oreille numérique. Un avis peut être déposé en ligne quand les critiques énoncées en interne n'ont pas été prises en considération ce qui pousse certains répondants à les exprimer publiquement en espérant que l'entreprise concernée les voit.

Bouche-à-oreille négatif

Le patron prenait vraiment les gens pour ses esclaves ! Il faudrait que ça change et que certains employés aillent poster des avis négatifs sur cette boulangerie c'était une mauvaise expérience et à ce moment là je ne savais pas que ces sites existaient. Avec le recul, je pense que je suis allée poster un avis pour dénoncer tout ça. Après avoir écrit l'avis j'étais soulagée car je me suis dit qu'au moins il y a des gens qui vont le lire et que lui le lira. Je l'ai écrit sans filtre sans aucune arrière-pensée. Si j'étais amenée à réutiliser ces sites, je pense que je serais plus amenée à aller poster des avis pour des expériences négatives parce que quand ce sont des expériences négatives on a plus envie de l'exprimer d'avertir les gens. (R8, femme, étudiante)

Je fais remonter les informations. Ça ne marche pas ? Alors je poste un avis ! Ils ne peuvent pas se permettre d'avoir des avis négatifs comme ça parce que ça aurait des répercussions trop importantes sur leur chiffre d'affaires (R11, femme, étudiante).

Je me suis dit : « de toute façon je vais leur mettre un avis qu'il n'y ait pas d'autres personnes qui se fassent avoir comme moi ». Donc c'est parti de là. De base, mon avis était pour les futurs employés enfin ceux qui voulaient s'y intéresser puis après j'espérais que mon entreprise le voit. (R15, homme, étudiant)

J'ai décrit ce que j'ai vécu. Dans l'entreprise, on ne m'avait pas formé en fait. Je disais ça, tout ce qui n'allait pas. (R17, femme, au chômage)

Si les répondants évoquent avant tout leur volonté de parler négativement d'un employeur via le dépôt d'un avis en ligne, d'autres font part, à l'inverse, du fait que leur avis vise à parler positivement d'un employeur et vont donc contribuer à un bouche-à-oreille positif. En ce sens, les salariés ou anciens salariés endossent leur rôle d'ambassadeur pour l'entreprise et mettent en avant l'intérêt à travailler pour l'entreprise et les éléments positifs de leur expérience de travail.

Bouche-à-oreille positif

J'ai posté mon avis sur Glassdoor puisque c'est le plus utilisé donc c'est celui qui sera le plus utile aux gens qui cherchent des avis. J'ai posté un avis pour faire savoir aux futurs employés ceux qui seraient intéressés par cette entreprise, que c'est une entreprise dans laquelle les choses se passent bien, qu'il y a une bonne ambiance de travail, que c'est une entreprise qui est très très ouverte qui traite bien ses employés. (...) Comme je me suis servi de cela pour me faire un avis sur les entreprises que j'allais peut-être côtoyer, je me suis dit que c'était aussi intéressant pour les gens qui voudraient côtoyer l'entreprise d'avoir un retour de quelqu'un qui l'a vécu en interne. (R12, homme, étudiant)

Pour les prochains employés, leur dire que c'était très intéressant et qu'ils pouvaient y aller sans avoir peur de quelque chose. (R18, femme, étudiante).

C'est pour le magasin de bébé dans lequel je travaille en ce moment. Je sais qu'ils utilisent beaucoup Indeed pour chercher des employés pour trouver des gens en semaine. Là, en ce moment, ils cherchent beaucoup d'employés et je me suis dit : ils utilisent indeed je vais peut-être mettre un avis sur leur page comme ça au moins les autres gens le verront et puis ils se feront une idée du métier puisque vraiment j'adore, ça se passe vraiment bien, les gérantes sont gentilles, tout va bien donc je me suis dit je vais mettre un bon avis et puis ça aidera peut-être ma gérante à trouver plusieurs employés. Comme ça les gens vont lire ça et puis ils seront peut-être intéressés à venir travailler là-bas. Honnêtement, j'ai trouvé ça vraiment cool de poster un avis comme ça parce que ça va attirer plus de gens. Vraiment, je ne pensais pas que ça allait fonctionner mais vraiment ça a attiré plus de gens. (R6, femme, étudiante).

Classe 3 : Témoigner du respect (ou non) du contrat psychologique

Le dépôt d'un avis peut être motivé par le désir de témoigner si l'expérience de travail vécue correspond ou non aux conditions perçues avant l'embauche. Ainsi, certains répondants ont le sentiment que leur expérience dans l'entreprise est conforme aux obligations réciproques inhérentes à la relation d'emploi qui avaient été définies et vont donc, à travers leur avis, témoigner du respect du contrat implicite entre eux et leur employeur.

J'ai dit que c'était super, que c'était un stage inoubliable. (R16, homme, étudiant)

A l'inverse, d'autres répondants vont déposer un avis négatif pour témoigner du fait que l'employeur n'a pas respecté ce contrat implicite et que les promesses qui avaient été faites au moment du recrutement n'ont pas été tenues. Ces répondants décrivent, à travers leur avis, une expérience de travail négative et témoignent de leur mécontentement, de leur colère ou de leur dégoût. Le dépôt d'un avis est présenté comme un moyen de se venger de l'employeur et, en même temps, comme un moyen de prévenir d'autres candidats de se méfier des promesses faites par l'employeur dans le but de leur éviter de vivre une expérience professionnelle négative.

J'ai eu envie de poster cet avis pour montrer mon mécontentement, c'était plus qu'un mécontentement, je dirais du dégoût déjà parce que je trouve que ce n'est pas une façon de traiter les gens et encore plus quand on s'engage sur un contrat d'un an, ça peut mettre en péril un travail, même des études. (R8, femme, étudiante).

En gros, ils te font des promesses, des promesses, et ça n'aboutit à rien. Donc là j'ai mis un avis négatif. On va dire l'énerverment de 6 mois. Dans l'avis, j'ai dit qu'il ne fallait pas se fier à l'entretien et à ce qu'ils promettaient. (R15, homme, étudiant).

C'était un stage à Barcelone, ils font un peu n'importe quoi dans le sens où en fait leur contrat peut-être une arnaque. Par exemple, moi, ils m'ont mis dans une petite clause qu'il fallait que je paye pour faire le stage... c'était mis dans le côté rémunération donc je pensais être rémunéré mais en fait il fallait que je paye. Quand je suis arrivé sur le lieu de stage, ils m'ont dit : « paie ! » et j'ai dit : « Non, je ne paye pas, c'est ma rémunération ». Et là, j'avais tellement de rage... Je ne suis resté qu'une semaine et après je suis parti car j'ai trouvé un autre stage toujours à Barcelone. J'ai vraiment dit que c'était une grosse arnaque qu'il fallait fermer cette entreprise, que ce n'était pas possible. Ils jouent sur des espoirs d'étudiants. Il y a beaucoup d'étudiants qui viennent de partout, du Mexique, du Vietnam, et ils arrivent là, ils n'ont pas les rémunérations et ils doivent payer pour faire un stage. Moi ça m'a vraiment déboussolé. J'étais tellement agacé à ce moment-là, laisser un avis c'était une partie de ma vengeance donc c'est pour ça que j'ai laissé un avis qui était vraiment très négatif. C'est pour ça que j'ai mis mes avis sur les deux sites. (R16, homme, étudiant)

Les répondants qui témoignent d'un sentiment de rupture du contrat psychologique estiment que leur avis est important en tant que message de vérité (par opposition à un discours d'entreprise positif) : « *Je trouve que c'est intéressant de poster des avis sur les lieux où on travaille pour montrer la vérité tout simplement* » (R11, femme, étudiante). De ce fait, les répondants soulignent également l'importance qu'ils accordent à l'anonymat offert par ces sites qui permet à des personnes de témoigner d'une expérience négative même s'ils ont peur qu'on les reconnaisse alors qu'à l'inverse, quand l'avis est positif, certains choisissent de lever l'anonymat. C'est le cas par exemple du répondant 16 qui a déposé deux avis, un avis positif qu'il a signé (« *Je n'ai pas laissé en anonyme, j'ai mis mon nom et mon prénom, j'ai dit que c'était super, que c'était un stage inoubliable* », R16, homme, étudiant) et un avis négatif anonyme (« *J'ai choisi de laisser mon avis sur Glassdoor et Indeed parce que c'est anonyme* », R16, homme, étudiant).

Classe 4 : Partager son expérience de travail

Les discours rassemblés dans cette quatrième classe correspondent à la volonté, via le dépôt de l'avis en ligne, de témoigner de partager son expérience de travail en informant les autres du contenu de cette expérience de travail.

Je me suis dit que cela pourrait aider mon prochain, un futur stagiaire ou bien même un futur salarié, le but étant de donner une idée sur le genre de missions que j'ai pu effectuer, parler de l'ambiance générale. (R1, femme, étudiant)

J'aimerais trouver l'information donc je vais la donner dans mes avis j'ai parlé du salaire, des possibilités d'évolution, du poste et de l'ambiance hiérarchique on va dire (R9, femme, étudiant)

A travers leurs avis, les répondants témoignent de leurs conditions de travail et choisissent d'aborder des sujets relatifs à l'ambiance, au salaire, conditions de travail, aux missions confiées, au management (managers, hiérarchie), à la culture d'entreprise, à l'état d'esprit dans l'entreprise, au rythme de travail, aux possibilités d'évolution, à l'entraide, aux problèmes rencontrés (difficultés d'intégration, conflits...). Les personnes qui déposent des avis partagent des informations correspondant à ce qu'elles-mêmes aimeraient savoir en consultant ce type de sites et vont donc, pour certaines, donner beaucoup de détails sur l'expérience vécue, que celle-ci soit bonne ou mauvaise.

Partager une bonne expérience de travail

J'ai essayé de parler de la culture de l'entreprise, du positionnement des équipes par rapport aux managers, de l'esprit d'équipe qui régnait. J'ai parlé aussi des conditions de travail qui étaient avantageuses. (R7, femme, étudiant)

J'ai parlé de la bonne ambiance, de la bonne qualité de travail. (R12, homme, étudiant)

J'ai parlé de la liberté d'action qu'on m'avait laissé, que mes N+1 m'avaient laissé. On m'avait confié des missions super intéressantes et j'avais quasiment carte blanche sur la réalisation de ces missions. (R14, homme, étudiant)

Partager une mauvaise expérience de travail

Pour être honnête, si j'ai posté un avis, c'était parce que j'étais très énervée contre l'entreprise. Déjà la direction ça n'allait pas du tout, c'était mal géré il y avait des problèmes dans les stocks et quand ça n'allait pas, ça retombait sur les employés. (...) Et franchement aussi le manager était impoli avec les clients et désagréable donc vraiment je voulais faire remonter ça à la direction pour qu'ils comprennent qu'il y avait un sérieux problème. (R13, femme, salarié)

Il n'y avait pas du tout d'entraide, rien. J'ai dit que le chef, il fallait vraiment s'en méfier parce qu'il était voleur, menteur, tout ça, je n'ai pas été tendre, je voulais vraiment les casser. (R15, homme, étudiant)

J'ai dit qu'il y avait un souci d'autorité parce que plusieurs personnes se permettaient de donner des ordres mais on savait très bien que ce n'était pas elles qui géraient, qui étaient les managers donc à ce moment-là, il y avait un problème d'autorité et de rôles donc l'équipe a été bizarre, c'était une ambiance bizarre. (R17, femme, au chômage)

Mon avis était négatif déjà dans la note et dans le vocabulaire. J'ai dû employer des mots style problème ou absence ou des choses comme ça. J'ai essayé d'être sincère je n'en ai pas rajouté mais clairement dans le vocabulaire j'étais négatif et puis dans la note. (R19, homme, étudiant)

4. Discussion

4.1. Apports théoriques

Face au développement des sites d'avis employeurs, la recherche académique reste encore limitée (Carpentier & Van Hoye, 2020). Cette recherche permet d'enrichir la connaissance les motivations sous-jacentes au dépôt d'avis employeurs en ligne. Les quatre catégories de motivations identifiées peuvent chacune être mises en relation avec des cadres théoriques spécifiques.

La première classe renvoie au désir des contributeurs d'aider les autres individus dans leur recherche et leur choix d'un employeur ainsi que d'aider l'entreprise à s'améliorer. Cette classe peut être reliée à la **théorie de l'altruisme** issue de la littérature en philosophie (Sober & Wilson, 1998). Ce cadre d'analyse souligne que les actions des individus ont parfois pour fin en soi le bien d'autrui et que le dépôt d'un avis en ligne peut être considéré comme un comportement prosocial. Dans ce cadre, l'altruisme n'est pas considéré comme la seule motivation des individus mais fait partie d'une théorie pluraliste de la motivation qui soutient que les individus ont des désirs ultimes envers les autres aussi bien qu'envers eux-mêmes. Ce résultat rejoint celui de Hennig-Thurau et al. (2004) qui identifient eux aussi une motivation altruiste en cas de dépôt d'avis en ligne par les consommateurs.

La deuxième classe correspond à la volonté des auteurs de partager un avis positif ou négatif sur un employeur et ainsi de contribuer au bouche-à-oreille sur cet employeur. Cette motivation renvoie à un désir fondamental d'équilibre dans leur vie caractérisé par la **théorie de la balance** (Heider, 1946, 1958). En cas d'état déséquilibré, les individus s'efforcent de rétablir cet équilibre. Dans un contexte d'expérience de travail, la source du déséquilibre peut provenir d'une expérience de travail soit très positive, soit très négative. L'équilibre peut être rétabli en

écrivant un commentaire sur une plateforme d'avis qui permet d'exprimer des émotions positives ou, à l'inverse, d'évacuer des sentiments négatifs. Cette motivation a également été identifiée par Hennig-Thurau et al. (2004) dans le cadre des avis en ligne de consommateurs. La troisième classe fait ressortir que les individus qui déposent un avis en ligne le font pour témoigner si l'expérience de travail vécue correspond ou non aux conditions perçues avant l'embauche. Cette motivation renvoie à la *théorie du contrat psychologique* (Rousseau, 1989, 1995, 2001). Le contrat psychologique est défini comme la perception individuelle des termes et des conditions liées à la relation d'emploi (Rousseau, 1989) et peut être envisagé comme un schéma ou un modèle mental que les personnes possèdent à propos de la relation d'emploi (Rousseau, 1995, 2001). Si les individus estiment que l'expérience de travail vécue est conforme aux obligations réciproques inhérentes à la relation d'emploi qui avaient été posées, le contrat psychologique est considéré comme respecté et, à travers leur avis en ligne, les individus en témoignent. A l'inverse, d'autres individus vont déposer un avis négatif pour témoigner d'une brèche voire d'une rupture du contrat psychologique. La quatrième et dernière classe correspond au désir des individus de contribuer, à travers leurs avis en ligne, à témoigner de leur expérience de travail et, plus spécifiquement, du contenu de la marque employeur. En lien avec la perspective élémentariste de la *théorie du capital de marque employeur* (Collins & Stevens, 2002; Lievens & Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018), il s'agit ici d'évoquer les bénéfices, à la fois instrumentaux et symboliques, de la marque employeur (*employer brand*) dans le but de faire connaître les avantages et les inconvénients à travailler pour tel ou tel employeur. Le tableau 2 rassemble les motivations identifiées et les théories explicatives sous-jacentes à ces quatre motivations.

Tableau 2 : Motivations au dépôt d'avis employeurs en ligne et théories explicatives

	Motivation 1	Motivation 2	Motivation 3	Motivation 4
Motivation au dépôt d'avis employeurs en ligne	Aider les autres et l'entreprise	Contribuer au bouche-à-oreille sur un employeur	Témoigner du respect (ou non) du contrat psychologique	Partager son expérience de travail
Théorie pertinente	Théorie de l'altruisme	Théorie de la balance	Théorie du contrat psychologique	Théorie du capital de marque employeur

4.2. Apports managériaux

Les résultats obtenus permettent de mieux comprendre les raisons qui poussent les individus à déposer un avis en ligne sur un employeur ou un ancien employeur. Il ressort que les motivations peuvent être liées à des éléments négatifs (mauvaise expérience de travail) et/ou positifs (bonne expérience). Ces résultats nous permettent de formuler différentes recommandations à destination des responsables RH et des personnes en charge de la gestion de la marque employeur.

Il semble tout d'abord important, face au développement des sites d'avis employeur et à leur consultation de plus en plus fréquente par les candidats à l'embauche, de réaliser un travail de veille sur ces avis. Ainsi, lire et analyser les avis est un des moyens disponibles pour les entreprises pour évaluer leur réputation employeur. A l'instar des travaux sur le contenu des avis employeurs (Dabirian et al., 2017; Pitt et al., 2018; Robertson et al., 2019; Schmiedel et al., 2019), ce travail devrait permettre aux entreprises d'identifier les éléments à la fois positifs et négatifs de leur marque employeur.

L'enjeu pour une entreprise qui dispose de bons avis est de maintenir ces bonnes évaluations dans la durée dans la mesure où la littérature souligne leur influence sur l'intention de candidater (Könsgen et al., 2018; Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016; Stamolampros et al., 2019). A l'inverse, pour les entreprises qui ont de mauvaises évaluations en ligne, les avis peuvent être utiles pour identifier les dysfonctionnements et les éléments à l'origine du mécontentement des salariés ou anciens salariés. Ces informations devraient conduire à améliorer la politique RH de l'entreprise et les pratiques managériales. Elles devraient aussi servir à s'assurer du respect de la promesse employeur et de la cohérence entre les promesses faites avant l'embauche et l'expérience de travail après l'embauche. Pour autant, il semble également important de rappeler que les entreprises ont intérêt à se montrer attentives aux critiques exprimées en interne par leurs employés dans la mesure où certains répondants ont souligné que c'est la non prise en considération de leurs remarques qui les a finalement poussés à déposer un avis et à rendre visible publiquement leur mécontentement.

Ainsi, cette recherche contribue à faire ressortir que les activités liées à la gestion de la marque employeur (Edlinger, 2015) méritent d'être élargies à la prise en considération de l'existence des sites d'avis employeur.

Conclusion

L'arrivée des sites d'avis employeurs en tant que partie tierce sur le marché du travail vient influencer le rapport de force entre employeurs et salariés. Cette recherche montre que les individus s'approprient ces plateformes et s'en servent pour exprimer leur avis par rapport à leurs expériences de travail. Nous faisons ainsi ressortir quatre catégories de motivations au dépôt d'avis en ligne sur des employeurs qui sont mises en relation avec des cadres théoriques pertinents.

Cette recherche enrichit la connaissance sur les sites d'avis employeurs, acteurs encore peu étudiés en GRH (Carpentier & Van Hoye, 2020). Elle mérite néanmoins d'être approfondie, en particulier afin de disposer d'éléments complémentaires pour réfléchir aux stratégies de réponses à mettre en œuvre pour les entreprises. Parmi nos répondants, aucun n'a fait part d'une attente de retour de la part de l'employeur sur lequel était rédigé l'avis. Pour autant, les entreprises s'interrogent sur l'opportunité de répondre aux avis employeurs en ligne et de quelle manière. Cette interrogation apparaît comme une voie de recherche future à explorer.

Bibliographie

- Bronner, F., & de Hoog, R. (2011). Vacationers and eWOM : Who Posts, and Why, Where, and What? *Journal of Travel Research*, 50(1), 15-26. <https://doi.org/10.1177/0047287509355324>
- Carpentier, M., & Van Hoye, G. (2020). Managing organizational attractiveness after a negative employer review : Company response strategies and review consensus. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 0(0), 1-18.
- Charbonnier-Voirin, A., Marret, L., & Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 4, 33-55.
- Cheung, C. M. K., & Lee, M. K. O. (2012). What drives consumers to spread electronic word of mouth in online consumer-opinion platforms. *Decision Support Systems*, 53(1), 218-225. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.01.015>
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants : A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work! ? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205.

- Donada, C., & Mbengue, A. (2014). Méthodes de classification et de structuration. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 473-497). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093-p-473.htm>
- Edlinger, G. (2015). Employer brand management as boundary-work : A grounded theory analysis of employer brand managers' narrative accounts. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 443-457.
- Evertz, L., Kollitz, R., & Süß, S. (2019). Electronic word-of-mouth via employer review sites – the effects on organizational attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1-30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1640268>
- Garnier, B., & Guérin-Pace, F. (2010). *Appliquer les méthodes de la statistique textuelle*. CEPED.
- Green, T. C., Huang, R., Wen, Q., & Zhou, D. (2019). Crowdsourced employer reviews and stock returns. *Journal of Financial Economics*, 134(1), 236-251.
- Hammami, A., Moldovan, R., & Peltier, E. (2020). Salary perception and career prospects in audit firms. *Managerial Auditing Journal*, 35(6), 759-793.
- Heider, F. (1946). Attitudes and Cognitive Organization. *The Journal of Psychology*, 21(1), 107-112. <https://doi.org/10.1080/00223980.1946.9917275>
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: John Wiley & Sons.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms : What motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing (John Wiley & Sons)*, 18(1), 38-52.
- Huang, M., Li, P., Meschke, F., & Guthrie, J. P. (2015). Family firms, employee satisfaction, and corporate performance. *Journal of Corporate Finance*, 34, 108-127.
- Jing, C., Keasey, K., Lim, I., & Xu, B. (2019). Financial constraints and employee satisfaction. *Economics Letters*, 183.
- Könsgen, R., Schaarschmidt, M., Ivens, S., & Munzel, A. (2018). Finding Meaning in Contradiction on Employee Review Sites—Effects of Discrepant Online Reviews on Job Application Intentions. *Journal of Interactive Marketing (Elsevier)*, 43, 165-177.
- Lebart, L., & Salem, A. (1994). *Statistique textuelle*. Dunod.
- Li, M. (2019). Moral Hazard and Internal Discipline : Theory and Evidence. *Accounting Review*, 94(4), 365-400.
- Lievens, F., & Slaughter, J. (2016). Employer Image and Employer Branding : What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2016). Worker word of mouth on the internet : Influence on human resource image, job seekers and employees. *International Journal of Manpower*, 37(4), 709-723. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2014-0188>
- Mölk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics : A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4), 485-496.
- Munzel, A. (2015). Malicious practice of fake reviews : Experimental insight into the potential of contextual indicators in assisting consumers to detect deceptive opinion spam. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 30(4), 24-50. <https://doi.org/10.1177/2051570715604155>
- Pelissier, D. (2017). *Initiation à la lexicométrie Approche pédagogique à partir de l'étude d'un corpus avec le logiciel Iramuteq*. <https://presnumorg.hypotheses.org>
- Pitt, C. S., Botha, E., Ferreira, J. J., & Kietzmann, J. (2018). Employee brand engagement on social media : Managing optimism and commonality. *Business Horizons*, 61(4), 635-642. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.001>

- Reinert, M. (1983). Une méthode de classification descendante hiérarchique : Application à l'analyse lexicale par contexte. *Les cahiers de l'analyse des données*, 8(2).
- Reinert, M. (1990). Alceste une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application : Aurelia De Gerard De Nerval. *Bulletin de méthodologie sociologique*, 26(1), 24-54.
- Robertson, J., Lord Ferguson, S., Eriksson, T., & Näppä, A. (2019). The brand personality dimensions of business-to-business firms : A content analysis of employer reviews on social media. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 109-124.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality : The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(4), 511.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 8. Échantillon(s). In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 219-260). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093-p-219.htm>
- Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 24(7), 636-657.
- Schmiedel, T., Müller, O., & vom Brocke, J. (2019). Topic Modeling as a Strategy of Inquiry in Organizational Research : A Tutorial With an Application Example on Organizational Culture. *Organizational Research Methods*, 22(4), 941-968.
- Sober, E., & Wilson, D. (1998). *Unto Others : The Evolution and Psychology of Unselfish Behavior*. Harvard University Press.
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services : Insights from Employees'Online reviews. *Tourism Management*, 75, 130-147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030>
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding : A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Van Hove, G. (2014). Word of mouth as a recruitment source : An integrative model. In *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of recruitment* (p. 251-268). Oxford University Press.