



# Communicateurs et mesure de l'employeur en situation de recrutement, des utilisations sous tension : “ les étoiles, ça peut cacher pas mal de choses ”

Daniel Pélissier

## ► To cite this version:

Daniel Pélissier. 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, 2019, n° 9, pp.109-133. hal-03054331

**HAL Id: hal-03054331**

**<https://hal.science/hal-03054331>**

Submitted on 15 Jan 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Communicateurs et mesure de l'employeur  
en situation de recrutement, des utilisations  
sous tension : « les étoiles, ça peut cacher  
pas mal de choses »**

---

Daniel Pélessier  
Docteur en Sciences de l'Information  
et de la Communication  
Laboratoire IDETCOM  
Université Toulouse 1 Capitole, IUT de Rodez  
[daniel2.pelissier@ut-capitole.fr](mailto:daniel2.pelissier@ut-capitole.fr)

## Résumé

Cet article analyse les utilisations des mesures de l'organisation comme employeur par les communicateurs dans le contexte d'une communication de recrutement imprégnée de marque employeur. Les plateformes d'avis et de mesures souhaitent transformer l'employeur en bien singulier. *Glassdoor* est une pionnière de cette approche en proposant des indicateurs synthétiques. Des discours médiatiques soulignent l'intérêt de l'anonymat pour favoriser une forme de transparence de l'organisation. Une enquête auprès de jeunes diplômés a montré une autre vision de ces données en insistant sur leur manque de fiabilité lié, selon eux, à leur construction anonyme. Ainsi, articles de presse et interprétation des utilisateurs illustrent deux façons opposées d'approcher ces chiffres, soit comme indicateur de transparence qui suppose un employeur singulier, soit comme statistique sujette à caution qui renvoie à l'employeur comme bien différencié. Dans cette perspective complexe, les sites internet du secteur bancaire intègrent faiblement ces mesures, illustrant une approche de l'employeur comme bien standard. Les limites de notre étude (secteur particulier et observation externe des pratiques, notamment) ne permettent pas de conclure sur les motivations des communicateurs mais soulignent leur distance vis-à-vis des mesures malgré certains discours d'accompagnement enthousiastes.

Mots-clés : Recrutement, avis salariés, mesure, singularité, marque employeur, *Glassdoor*, banque

## Abstract

This article analyzes uses of organization's measures as an employer by communicators in the context of an employer-branded recruitment communication. Opinion and measurement platforms wish to transform the employer into a singular good. Glassdoor is a pioneer in this approach by providing synthetic indicators. Media speeches highlight the importance of anonymity to foster a form of transparency in the organization. A survey of recent graduates showed another view of these data, emphasizing their unreliability, which in their view is related to their anonymous construction. Thus, newspaper articles and user interpretations illustrate two opposite ways of approaching these figures, either as an indicator of transparency that assumes a singular employer, or as a questionable statistic that refers to the employer as a differentiated good. In this complex perspective, banking sector websites weakly incorporate these measures, illustrating an employer approach as a standard. The limitations of our study (particular sector and external observation of practices, in particular) do not allow to conclude on the motivations of the communicators but emphasize their distance with these measures despite some enthusiastic accompanying speeches.

Keywords: Recruitment, employee reward, measurement, singularity, employer brand, *Glassdoor*, bank

Notre monde serait gouverné par le calcul économique, les chiffres, les statistiques, l'imaginaire cybernétique (Supiot, 2015) et ses avatars, les mesures, les notes et autres scores. L'entreprise serait alors réduite à une valeur boursière, tendance intégrée aussi par les dispositifs numériques. L'identité se calcule (Georges, 2009) et transforme une construction incertaine et complexe en chiffres. De même, ces scores sont des indicateurs d'e-réputation et d'autorité, pour *Twitter* par exemple (Domenget, 2015). Ils se placent plus largement dans l'idéologie du *Big Data* qui favoriserait la transparence, une forme de vérité critiquable (Rouvroy, 2014). Ces mesures aux dimensions multiples sont aussi investies par les communicateurs imprégnés de données quantitatives. Le cas de *Google Analytics* forme un exemple éclairant soulignant le pouvoir implicite que peuvent revêtir ces dispositifs sur la construction de la professionnalité des communicateurs (Grignon, 2015).

Tendance générale et protéiforme, la traduction de la réalité en nombres touche tous les secteurs et, notamment, la communication de recrutement. Depuis la fin des années 2000, des sites d'avis de salariés sont apparus en Europe et aux États-Unis. L'une des plateformes pionnière est *Glassdoor*, site américain créé en 2007 et décliné en France à partir de 2014<sup>1</sup>. Il propose des avis de salariés sur leur entreprise. En plus de ces avis écrits, ces commentaires de l'organisation, les utilisateurs peuvent noter leur organisation. Ce score global de 5 notes, dans le cas de *Glassdoor*, est décomposé en un tableau de bord (fig. 1) comme le ferait un site d'achat. L'ensemble de ces scores fournit une mesure de l'organisation comme employeur. La mesure est définie dans cet article comme la moyenne chiffrée des scores d'évaluation de l'employeur donnés par les utilisateurs, mesure associée à des avis ayant la forme de commentaires textuels de l'organisation. Par exemple, la « mesure » de la BNP comme employeur est un chiffre de 3,4 dans la figure 1. Les plateformes proposant ce type d'information sont communément nommées des « plateformes d'avis », dans la lignée de TripAdvisor. Dans la logique de la définition de la mesure proposée dans cet article pour les organisations comme employeur, ces dispositifs devraient être des « plateformes d'avis et de mesures » ou Notes et Avis (N+A) selon Beauvisage *et al.* (2013) mais l'expression est souvent raccourcie et la notion d'avis a tendance à tout regrouper, textes et chiffres. Les mesures, les scores, les notes sont autant de statistiques d'évaluation de l'employeur accompagnant des avis textuels, formant un ensemble de traces numériques commentant l'organisation sur l'internet.

Ces dispositifs de jugement peuvent être interprétés selon différentes perspectives. Le vœu du fondateur de *Glassdoor* est de désintermédier le marché de l'emploi en reliant directement candidats et organisation sans passer par les directions RH ou de la

---

<sup>1</sup> *Glassdoor* est le créateur d'une tendance générale. Le site français *Choose\_my\_compagny* détaille aussi ces informations selon la source : salariés, stagiaires et candidats à un recrutement. Les *jobboards* comme Indeed ont intégré ces mesures de l'employeur.

communication<sup>2</sup>. Cette désintermédiation d'un marché est propre aux plateformes de l'internet (Beuscart *et al.*, 2016) et dépasse le cas de *Glassdoor*. Ces sites d'évaluation peuvent aussi être approchés comme un marché de biens singuliers (Karpik, 2007) dont la qualité incertaine oblige les candidats à utiliser un dispositif de confiance, comme le font par exemple les consommateurs lors de l'achat d'un grand vin. L'employeur serait alors un bien singulier que les mesures permettraient d'évaluer, classer, choisir. Enfin, *Glassdoor* et ses concurrents peuvent aussi être interprétés comme l'expression d'une opinion publique, un espace de démocratisation de l'espace public (D'Almeida, 2007) grâce à une expression libre des salariés. *Glassdoor* œuvrerait alors à une forme de démocratisation de l'organisation, équilibrant les pouvoirs des salariés et des directions.



Figure 1. Notation de la BNP par des salariés sur Glassdoor, consulté le 19 janvier 2019

Désintermédiation, singularisation ou démocratisation, les mesures de l'employeur proposées par *Glassdoor* offrent un panel d'interprétations multiples au sein desquelles

<sup>2</sup> Le fondateur de *Glassdoor*, Tim Besse, déclarait en 2009, deux ans après la création de cette plateforme, que sa finalité était de « donner un regard libre sur les entreprises grâce à ceux qui la connaissent le mieux – les employés » (Lewis, 2009, 1).

les communicateurs mettent en œuvre leurs pratiques. Cet article souhaite explorer ces tensions pour comprendre leur nature et dépasser le constat d'une utilisation limitée.

Pour analyser ces tensions, nous soulignerons les divergences au sujet de la fiabilité de ces mesures entre les discours médiatiques et l'interprétation de certains utilisateurs. En effet, les acteurs analysés, presse et jeunes diplômés, ont des positions opposées qui illustrent certaines contradictions de ces dispositifs de jugement.

Pour explorer cette problématique communicationnelle, nous présenterons le substrat théorique du contexte que nous souhaitons analyser. Nous détaillerons ensuite les représentations portées par les discours d'accompagnement médiatiques à partir d'un corpus d'articles de presse. Ensuite, nous synthétiserons les résultats de notre analyse de l'interprétation d'un dispositif de notation d'entreprise obtenus par une enquête qualitative auprès de jeunes diplômés. Ces analyses fonderont la problématique de la fiabilité de ces dispositifs de notation. Nous présenterons alors les pratiques observables des communicateurs du secteur bancaire français pour illustrer les réponses actuelles à cette mise en tension, entre volonté d'intermédiation et questionnement implicite de la singularisation de l'employeur.

## **1. Marque employeur et évolutions de la communication de recrutement**

La communication de recrutement est baignée depuis une vingtaine d'années par le concept de marque employeur (Ambler et Barrow, 1996) qui postule que l'employeur devrait se différencier des autres entreprises alors considérées comme des concurrentes sur un marché de l'emploi en tension. Les plateformes d'avis et de mesures viennent bousculer cette situation en remettant en question la nature même de l'employeur.

### **1.1. L'employeur, bien différencié ou singulier ?**

La communication de recrutement pose la question fondamentale de la nature de l'employeur. Le cadre théorique de l'économie des singularités (Karpik, 2007) permet d'interpréter certaines évolutions de cette forme de communication, de la marque employeur aux plateformes d'avis et de mesures.

#### **1.1.1. Marque employeur, identité et publicité : l'employeur comme bien différencié**

La marque employeur peut se définir comme une promesse faite aux candidats d'une offre d'emploi différente et un discours institutionnalisé de recrutement (Yao, 2013). L'employeur a alors des caractéristiques censées le distinguer de ses concurrents, des critères de comparaisons permettant aux candidats de choisir le meilleur employeur. L'employeur est un bien différencié ou standard dans la logique de l'économie des

singularités. Il peut être décrit par des éléments repérables qui contribueront à sa réputation. La communication de recrutement consistera alors à diffuser des informations sur ces caractéristiques différenciantes. L'employeur devient un produit ou un service comme un autre sur un marché de l'emploi concurrentiel. Comme pour un produit standard, la publicité valorisera le produit pour permettre et orienter les comparaisons des acheteurs-candidats. Cette logique a irrigué les pratiques professionnelles des communicateurs jusqu'à l'apparition des plateformes d'avis et de mesures qui espèrent une évolution de cet équilibre.

### **1.1.2. Les plateformes d'avis et de mesures et la communication de recrutement : l'employeur comme bien singulier**

Les plateformes d'avis et de mesures questionnent la communication institutionnelle de recrutement en proposant une autre source d'informations provenant directement des salariés. Elles postulent que la comparaison des employeurs ne peut se faire que par l'intermédiaire d'un tiers, la plateforme. L'employeur est pensé comme un bien singulier dans la logique de l'économie des singularités. « La définition des singularités est fondée sur trois caractéristiques combinées : l'incommensurabilité, l'incertitude sur la qualité et la multidimensionnalité » (Karpik, 2008, 416). Les grands vins sont l'exemple souvent pris pour illustrer la notion de bien singulier. La complexité d'un grand vin le rend unique, singulier et rend toute comparaison hasardeuse, incertaine, non mesurable. Des tiers de confiance comme les classements d'experts, des dispositifs de jugement, permettent le choix du consommateur. Pour les employeurs, les plateformes d'avis et de mesures se positionnent comme des dispositifs de jugement qui sont des « supports cognitifs [...] chargés de combler le déficit cognitif des acteurs économiques » (Karpik, 2013, 124). Les candidats pourront alors choisir un employeur singulier grâce aux plateformes d'avis et de mesures se présentant comme des sources d'informations fiables dans un contexte de forte incertitude.

Cette orientation peut être questionnée et l'employeur est, selon les acteurs, un bien différencié ou un bien singulier. Car, il ne suffit de pas déclarer un bien singulier pour qu'il le soit (Karpik, 2008, 417).

Dans cette perspective, cet article souhaite explorer comment ce phénomène de singularisation de l'employeur influence l'évolution de la communication de recrutement en créant notamment des tensions liées à la nature de l'employeur.

## **1.2. Une méthode compréhensive et croisée**

La singularisation est un processus complexe difficilement compréhensible à partir de simples traces numériques. Analyser massivement les avis ou mesures des plateformes ne peut fournir d'explications profondes à un phénomène en construction, la singularisation de l'employeur coexistant avec sa différenciation. Plutôt qu'investir le mythe des *Big Data* (Boyd et Crawford, 2012), nous orienterons cette recherche vers

des approches compréhensives et croisées. Le choix d'une approche compréhensive se traduira, dans cette recherche, par la multiplication des angles d'analyse de l'objet étudié (Coutant et Domenget, 2014), les plateformes d'avis et de mesures des employeurs. Croiser les regards sur un même dispositif permet de mieux comprendre ses fondements. La singularisation de l'employeur comme processus en construction dépend en effet des analyses d'acteurs que cette recherche souhaite comprendre. Cette caractéristique des phénomènes numériques (Ouakrat et Mésangeau, 2016) place la compréhension du social au cœur de la démarche. Dans le cas des plateformes d'avis et de mesures, les acteurs impliqués sont nombreux : les concepteurs des plateformes, les usagers, les utilisateurs, les entreprises concernées, etc. Cette recherche souhaite montrer comment la singularisation circule différemment selon les points de vue pour former une évolution complexe de la communication de recrutement.

Plusieurs terrains de recherche seront ainsi abordés : les discours sur les plateformes d'avis et de mesures dans des articles de presse, la réception de ces dispositifs par de jeunes diplômés, l'utilisation des mesures par les communicateurs. Chacun de ces terrains apportera un éclairage complémentaire sur la singularisation de l'employeur et permettra de comprendre certains changements et certaines tensions. La méthodologie d'étude sera détaillée pour chaque terrain. L'apport à la problématique générale sera précisé et discuté en conclusion.

Cette recherche est exploratoire car le processus étudié est vaste et multidimensionnel. Sa finalité est surtout de proposer des hypothèses argumentées sur les évolutions de la communication de recrutement liées aux changements de la nature de la représentation l'employeur.

## 2. Les mesures de l'employeur dans les discours d'accompagnement médiatiques, la vertu de l'anonymat

La première étape pour comprendre les contradictions créatrices de tensions pour les communicateurs a été d'analyser les discours d'accompagnement médiatiques des dispositifs proposant des mesures d'employeur. Après avoir précisé la méthode investie, nous présenterons les principaux résultats.

### 2.1. Mise en évidence des représentations médiatiques des mesures d'employeur

Afin de souligner les représentations partagées dans les discours médiatiques, nous avons construit un corpus analysé par une approche lexicométrique.



### 2.1.1. La construction du corpus médiatique

Un corpus est un construit (Barats, Leblanc et Fiala, 2013) dont la conception demande quelques explications pour mettre en évidence sa portée et ses limites. La constitution du corpus a été ainsi approchée comme un moment crucial (Sitri et Barats, 2017) de la recherche et non comme un recueil maximaliste de données.

La finalité était de comprendre quelles sont les représentations, partagées dans la presse, des mesures associées aux entreprises dans des dispositifs numériques comme *Glassdoor*. La collection de texte Europresse a été utilisée pour favoriser l'homogénéité du corpus. Dans cette collection, la requête de recherche<sup>3</sup> a utilisé des mots-clés et une période allant de la création de *Glassdoor* en 2007 à aujourd'hui. Ce temps long a été choisi pour favoriser la compréhension de l'évolution des représentations.

Le corpus de référence était alors de 244 articles de presse généraliste et économique<sup>4</sup> de 2010 à 2018. Une lecture de ces sources a permis de sélectionner un corpus d'étude<sup>5</sup> formé de 182 articles pour 77 548 occurrences<sup>6</sup> soit 426 occurrences par texte en moyenne.

Ce corpus a été ensuite nettoyé<sup>7</sup> et associé à des variables : un numéro correspondant à son degré de pertinence évalué par Europresse, le journal source et l'année de publication.

## 2.2. Les représentations sociales et la classification descendante hiérarchique

Afin de mettre en évidence des représentations associées aux mesures affichées dans ces dispositifs, une approche lexicométrique a été retenue. M. Reinert (1983) 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

---

3 LEAD= « avis salariés » | LEAD= Glassdoor | LEAD= « note entreprise salarié » | LEAD= « score entreprise salarié » | TIT\_HEAD= « score entreprise salarié » | LEAD= « site Meilleures-entreprises » | LEAD= Bizmarks | LEAD= Choosemycompany | LEAD= « avis entreprise » | LEAD= « noter entreprise » | TIT\_HEAD= Glassdoor. Le mot réservé LEAD renvoie à l'introduction de l'article, TIT\_HEAD à l'entête. *Glassdoor*, Meilleures Entreprises, Bizmarks et Choosemycompany sont des dispositifs de notation d'entreprise.

4 Sources en français dans Europresse.

5 Ont été écartés les articles sans référence au thème analysé comme les cotations boursières qui intègrent aussi des notes.

6 Mots avant la lemmatisation.

7 Liens hypertextes, crédits photographiques.

partie de phrases, de paragraphes sur des formes lemmatisées<sup>8</sup> dans notre étude. Une fois ces étapes réalisées, la CDH 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 ( $\chi^2$ ). 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 (âge, sexe, date, etc.).

Le volume relativement important d'articles et la possibilité d'obtenir un regroupement de segments de textes selon des mondes lexicaux (Ratinaud et Marchand, 2015) expliquent le choix de cette méthode. En effet, chaque classe regroupe des formes présentes dans des segments de texte qui correspondent à des représentations partagées par les textes du corpus. Ces regroupements permettent d'argumenter l'existence d'une conception commune d'un objet de recherche, les mesures dans cette étude.

### 2.3. La mesure anonyme et volontaire

Iramuteq (Ratinaud, 2009) a été utilisé pour analyser ce corpus de texte et mettre en œuvre une CDH. En effet, ce logiciel libre permet de configurer les critères de la méthode<sup>9</sup> et adapter le traitement à sa problématique de recherche.

La CDH retenue comporte 12 classes avec un taux de segments classés de 76,72 %. Le contenu des classes est pertinent par rapport à notre problématique de recherche et le taux de segment classé est satisfaisant (fig. 2).

Une des classes, la classe 3, correspond aux « notes<sup>10</sup> » d'entreprise. Elle regroupe en effet des segments de texte contenant des formes comme noter<sup>11</sup>, notation ou note. Par exemple, le segment suivant est représentatif de cette classe : « ce site de recherche d'emploi [*Glassdoor*], un brin particulier, fonctionne à la manière du site

---

8 Par exemple, les verbes conjugués sont mis à l'infinitif, les adjectifs au singulier, etc.

9 Dans ce cas, nous avons retenu une classification simple sur segment de texte avec un nombre de classes terminales de 35.

10 Le mot « note » sera écrit entre guillemet pour ce corpus car il a un sens différent dans l'article. Comme précisé dans l'introduction pour cet article, le salarié note dans *Glassdoor* selon cinq critères ce qui donne son score de l'employeur. La moyenne de ces scores fournit une mesure de l'employeur.

11 Le  $\chi^2$  est de 163,32 ce qui montre une forte association à cette classe.

de conseils touristiques Tripadvisor, il permet aux salariés d'une entreprise de laisser anonymement un avis, une indication<sup>12</sup> ».

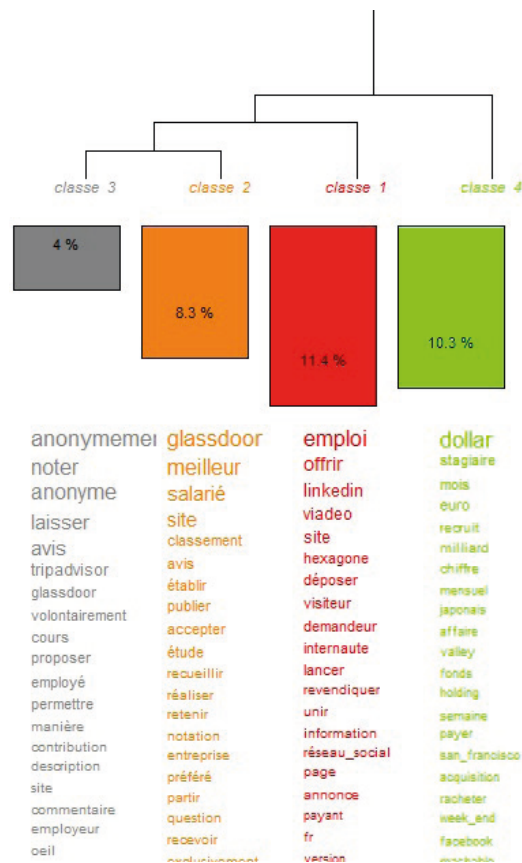


Figure 2. Extrait de la CDH de Reinert obtenue avec Iramuteq (classes 1 à 4)

L'anonymat<sup>13</sup> est la notion principale mise en avant dans ce regroupement. Le lien entre les « notes » et l'anonymat ressort fortement avec ce traitement et se retrouve dans de nombreux segments de texte des articles de ce corpus comme celui-ci : « *Glassdoor*, un site application encore peu connu en France qui permet notamment aux salariés de laisser anonymement leur avis sur l'entreprise dans laquelle ils sont en fonction<sup>14</sup> ». Les avis sont associés aux « notes » et aux commentaires mais plus rarement<sup>15</sup>.

12 T. Debenne, Glassdoor, le site qui permet de noter son entreprise, *Ouest France*, 14/09/2016.

13 « Anonymement » et « anonyme » sont deux des trois formes les plus associées à cette classe.

14 V. Landrieu, Pierre Nanterme, PDG le mieux noté selon Glassdoor, *Business Les Échos*, 10/06/2015.

15 Effectif de 11 pour 31 pour la forme « avis » dans les segments de cette classe.

Cet anonymat est aussi relié à une certaine transparence comme le montre l'extrait suivant d'un segment rattaché à cette classe : « les employés s'y inscrivent [sur *Glassdoor*] anonymement pour décrire leur poste et leur entreprise jusqu'au salaire qu'ils gagnent et ils notent les employeurs donnant ainsi aux chercheurs d'emploi une version plus transparente des sociétés où ils pourraient postuler<sup>16</sup> ».

Par ailleurs, le volontariat<sup>17</sup> des employés est souligné, notamment pour *Glassdoor* qui facilite la « contribution des employés qui fournissent volontairement des avis anonymes ». Cette phrase est reprise par de nombreux articles de presse et illustre le lien entre le discours d'accompagnement médiatique, formé par le contenu des articles de presse de ce corpus, et discours de la plateforme principale. Ces avis sont « donner<sup>18</sup> » par les internautes ce qui souligne encore le caractère volontaire, presque désintéressé du geste.

Le discours médiatique dominant est ainsi une vision positive des mesures d'employeur qui, grâce à l'anonymat et au volontariat des internautes, favoriseraient une communication transparente de l'entreprise.

Cette logique se place dans un contexte plus large dans cette classification (fig. 2). D'abord, la construction de cette CDH met en évidence une logique chronologique des représentations liées aux avis de salariés dans ces discours médiatiques. La classe 4 est construite dans un premier temps à partir de la première apparition de *Glassdoor* dans ces articles au sujet de salaires de stagiaires. Ensuite, sont créées les classes 1 sur l'arrivée de *Glassdoor* en France et la classe 2 sur les classements d'entreprise. La classe 3 que nous avons détaillée dans cette section est ainsi associée aux palmarès d'entreprise de façon très logique puisqu'une des utilisations de ces « notes » est de proposer annuellement un classement des employeurs les mieux notés<sup>19</sup>. De même, les notes constituent une des premières informations médiatisées sur ce type de dispositif, depuis 2010<sup>20</sup> pour notre corpus.

Ensuite, les « notes » sont associées dans ce corpus à *Glassdoor* plus précisément. Cette plateforme est elle-même liée à Tripadvisor depuis les premiers temps de cette plateforme, « traditionnellement c'est l'employeur qui juge le candidat ; *Glassdoor* renverse le jeu surfant sur la vague de la notation à tout va à la manière du fonctionnement d'*Airbnb*, *Tripadvisor* ou *Uber*<sup>21</sup> ».

16 E. Delsol, Attention LinkedIn, Glassdoor débarque à San Francisco, *Usine Nouvelle*, 29/06/2016.

17 Chi<sup>2</sup> de 71,19 pour « volontairement ».

18 Forme lemmatisée donc à l'infinitif présente dans 9 segments de la classe, Chi<sup>2</sup>=24,28

19 Pour 2019 voir : <https://www.glassdoor.fr/blog/le-classement-des-meilleurs-employeurs-2019-de-glassdoor-enfin-revele/> consulté le 15 janvier 2019

20 Chi<sup>2</sup> de 27,24 avec l'article 5.

21 F. Debes, Glassdoor : le bulletin de notes des entreprises, *Les Échos Executives*, 12/02/2015.

La représentation partagée des mesures d'employeur dans ces articles souligne l'intérêt de l'anonymat pour l'établissement notamment de classements d'employeur ce qui améliorerait la transparence du marché de l'emploi comme la plateforme Tripadvisor pour le marché hôtelier. Cette interprétation reprend la logique de singularisation de l'employeur soutenue aussi par les fondateurs de *Glassdoor*. Ce type de plateforme rend chaque employeur unique, avec ses mesures et ses avis, la complexité de l'employeur nécessitant de dépasser les sources d'information habituelles.

Cette approche lexicométrique trouve ses limites, notamment dans le repérage de signaux faibles. Par exemple, les critiques de ce type de notation existent<sup>22</sup> mais beaucoup plus rarement dans ce corpus que les analyses soulignées précédemment. Leur faible occurrence les masque dans cette approche lexicométrique qui repère plutôt les tendances générales.

Les communicateurs cherchant à se renseigner sur ce type de « notes » pourraient être exposés aux discours de ces articles de presse, interprétant l'employeur comme un bien singulier, comparable à ses concurrents grâce aux dispositifs de jugement supposés transparents comme *Glassdoor*. La prochaine section développera une analyse plus critique issue des utilisateurs illustrant le cas d'un employeur pensé différemment.

### 3. Les mesures d'employeur pour les jeunes diplômés, la question de la fiabilité

L'analyse lexicométrique a montré que les dispositifs de notation d'employés baignent dans des discours médiatiques mettant en avant leurs avantages supposés liés à la logique économique des plateformes du *web*. Mais que pensent les utilisateurs de ces plateformes ? Plutôt qu'imaginer leurs interprétations, nous avons préféré réaliser une enquête qualitative sur cette question. C'est pourquoi, nous avons rencontré des jeunes diplômés en recherche d'emploi pour comprendre leur analyse de ce type de dispositif en utilisant la méthode de l'autoconfrontation. Leurs discours abordent la mesure de l'employeur avec distance ; ce qui éclaire d'un autre jour la problématique communicationnelle de ces données. Nous détaillerons ces discours grâce à des *verbatim* après avoir synthétisé la méthodologie qualitative suivie.

#### 3.1. Une méthode qualitative non centrée sur la mesure

L'approche méthodologique est qualitative et privilégie l'observation des jeunes diplômés dans une mise en situation. Ces acteurs naviguent sur des sites internet de recrutement (site institutionnels, réseaux sociaux généralistes et sites d'avis) puis commentent leur navigation. Cette approche limite les discours déclaratifs et permet de mieux comprendre le sens que construisent ces jeunes diplômés au cours de

---

<sup>22</sup> Trop de notes tuent la notation, *Les Échos Executives*, 12/02/2018.

leur navigation. Croisant entretiens collectifs par des focus groups et individuels par autoconfrontation simple, elle a concerné quatre-vingt-huit jeunes diplômés de l'enseignement supérieur français de niveaux bac+3 à bac+5, ingénieurs et gestionnaires, et s'est centrée sur le secteur bancaire particulièrement investi dans la communication de recrutement et concerné par ces évolutions de la mesure (Pélissier, 2017). Les volumes de recrutement de ce secteur sont importants<sup>23</sup> ce qui justifie un investissement conséquent de ces entreprises dans l'affirmation d'une marque employeur et le déploiement de dispositifs numériques. Le nombre de recrutements est aussi un signal envoyé aux investisseurs sur la bonne santé des banques françaises, la communication de recrutement étant imbriquée dans la communication institutionnelle.

Les focus groups ont regroupé soixante-sept jeunes diplômés et les entretiens individuels vingt-et-un, l'ensemble étant volontaire pour cette démarche. Une partie des propos recueillis concerne l'interprétation des mesures de l'employeur. En effet, cette méthode laissait libre la parole de ces diplômés qui ne répondaient pas à un questionnaire préétabli. Les discours sur ces mesures sont ainsi collectés dans le contexte plus général d'un commentaire des dispositifs numériques de communication de recrutement des banques. Ces jeunes diplômés ont commenté leur navigation et parmi ces propos, certains concernaient les mesures, propos qui seront analysés dans la suite de l'article. Cette approche a favorisé une compréhension de la mesure en contexte et non pas isolée.

### 3.2. Variété de l'interprétation des mesures de l'employeur

L'analyse de ces discours montre une variété dans l'interprétation de ces mesures. Certains adoptent la lecture imaginée par les concepteurs des dispositifs comme le déclare LI8<sup>24</sup> : « *ces chiffres-là sont intéressants à voir, j'essaie de regarder un maximum d'informations chiffrées. Le chiffre, ça donne un aperçu* ». Puis ce jeune diplômé explique cette préférence, « *parce que trop de texte, ça me perd en fait. Ça me perd, et on peut trouver des contradictions. Je préfère me limiter à des choses chiffrées et claires, précises* ». Préférant les chiffres considérés comme synthétiques aux textes trop longs à intégrer, il calcule des moyennes, compare les mesures, traite le traitement. Dans le même sens, d'autres se rassurent en constatant des scores jugés favorables et la mesure devient alors un indicateur de confiance pour LI11<sup>25</sup> : « *je vous cache pas que*

23 42 300 recrutements en 2018 (Faits et Chiffres, le secteur bancaire français, Fédération Bancaire Française, 2020, <http://www.fbf.fr/>, consulté le 19 février 2020).

24 Les noms sous forme de sigles sont issus des entretiens individuels. Ceux constitués d'une seule lettre sont tirés des entretiens collectifs.

25 Les jeunes diplômés sont issus de deux écoles différentes et l'anonymisation distingue ces deux populations dont les noms anonymés commenceront par LI ou une initiale modifiée.

*je commence par les notes, c'est sûr. Voilà, soit je regarde globalement. Là, ça l'air plutôt bon, donc c'est rassurant ».*

Cependant, ces profils d'utilisateurs faisant plutôt confiance aux mesures sont minoritaires. Deux phénomènes sont apparus plus largement dans cette étude. D'abord, les discours sont essentiellement centrés sur les textes des salariés et non les mesures, scores ou notes. Cette rareté du commentaire de la mesure au cours des entretiens individuels et collectifs par ces jeunes diplômés pourtant formés aux disciplines quantitatives en école d'ingénieur ou de gestion s'inscrit dans une logique de méfiance vis-à-vis des données chiffrées dans le contexte de l'internet. Certains jeunes diplômés affirment ainsi cette défiance « *parce que les chiffres on peut leur faire dire ce qu'on veut. [rire]* » souligne LI4. Dit autrement et plus précisément avec une logique toute statistique, J. souligne que « *c'est proportionnel par rapport à la taille de l'entreprise. Cent avis sur la Société Générale qui compte je sais plus combien de collaborateurs, c'est pas représentatif. Cent sur cent milles par exemple* ». La mesure est ainsi une « *goutte d'eau* » pour LI1 et ne représente qu'une infime partie des avis des salariés d'une grande entreprise. Ces jeunes personnes diplômées souhaiteraient une meilleure contextualisation des données comme l'illustrent les propos de M : « *je pense qu'une information plus intéressante mais plus difficile quand on n'est pas habitué, c'est de voir ça d'un point de vue statistique avec la moyenne, la largeur de cette répartition* ». Et même pour les plus quantitatifs d'entre eux, les chiffres ont leur limite comme le déclare finalement LI11 après avoir pourtant soutenu les statistiques : « *les étoiles, ça peut cacher pas mal de choses. Ça me rassure mais j'aurais préféré en voir plus. De l'écrit* ».

Ensuite, la construction de la donnée est critiquée et explique cette situation paradoxale quand des cibles idéales de la mesure que sont de jeunes diplômés imprégnés de culture quantitative font preuve de distance sur ces informations chiffrées comme l'illustre l'affirmation de M. : « *c'est pareil, on sait pas sur quoi ça se base [...] tu vois pas le nombre de personnes qui ont participé à cette note* ». La « *note* » n'est pas prise dans l'absolu mais relativement à la taille de l'entreprise comme le montre cette discussion dans un focus group :

[>B.] : *un grand groupe, les notes on va tomber sur la moyenne. À part si c'est l'entreprise comme Google, on va avoir une note de 4 ou 4,5 mais pour la Société Générale, je pense qu'on tournera souvent sur cette moyenne.*

[>C.] : *Dupuy<sup>26</sup>, par contre, y aurait eu 3,5 pour Dupuy, là, par contre, on pourrait dire que c'est intéressant.*

Plutôt qu'absorber naïvement ces mesures, ces jeunes diplômés ont négocié leur interprétation. Ces deux logiques, allant d'une croyance aveugle dans la mesure à une défiance affirmée, montrent d'abord la complexité de l'interprétation de ces données. Loin des discours d'accompagnement privilégiant une vision rationnelle de la mesure, ces résultats soulignent une variété des interprétations comme pour tout dispositif

<sup>26</sup> Dupuy est une banque considérée comme petite par ces diplômés.

numérique (Jauréguiberry et Proulx, 2000). L'analyse de ces diplômés relève plus de l'appropriation (Proulx, 2005), d'une lecture négociée que d'une imprégnation naïve du discours des plateformes d'avis et de mesures. Cette logique s'accompagne aussi d'une recontextualisation plus large.

### 3.3. Des scores situés dans un contexte large

Cette recherche montre que la mesure est située pour ces jeunes diplômés. En effet, leur réception est intégrée dans deux niveaux contextuels.

D'abord, le type de dispositif qui héberge la mesure, un site d'avis, est pris en compte selon deux niveaux d'analyse : celui général de l'internet et celui plus précis des plateformes d'avis.

La mesure est publiée sur internet et c'est son malheur. Le propos suivant illustre cette logique :

[>N.] : *mais il y a le fait que les avis que tu as sur l'internet, ce sont les avis que les gens mettent, ça n'a pas du tout le même poids que si une personne que tu connais te donne son avis. Moi un mec qui met sur l'internet, j'ai aucune confiance.*

De même, ces avis sont soupçonnés d'être manipulés par l'entreprise. L'interprétation est subjective et dépend de la qualité du témoignage. La notion de *fake news*<sup>27</sup> imprègne les remarques de certains locuteurs comme A. qui précise « j'avais l'impression qu'il y avait quand même des commentaires enfin, de faux commentaires quoi. Il y en avait deux qui étaient exactement pareils "ouais c'est génial" tout est parfait en gros ». La publication sur l'internet oriente cette interprétation et la notion de fausse information, plutôt liée au journalisme, est transférée à ce contexte par ces jeunes diplômés.

En associant les sites d'avis de salariés et les sites d'avis de clients, ces jeunes diplômés utilisent une représentation sociale (Jodelet, 1994) dans leur discours pour expliquer leur défiance vis-à-vis de ces mesures. Le rapprochement est parfois explicite entre avis de salariés et avis de clients comme l'illustre le dialogue suivant entre [>D.] et [>B.] :

[>D.] : *le problème c'est que quand un client poste un commentaire, très souvent c'est pour dire quelque chose de négatif ; moi je le vois personnellement, quand j'achète quelque chose sur un site, si je suis content-e, je vais pas aller forcément le dire.*

[>B.] : *au final c'est pareil que les témoignages de salariés des entreprises.*

La mesure n'est alors pas une donnée isolée et indépendante, flottante, dans les processus cognitifs de ces usagers. Elle est ancrée dans un monde de représentations préexistantes qui se sont construites au fil des usages et des échanges.

Ensuite, ces mesures sont approchées dans la situation communicationnelle du recrutement et de la tendance publicitaire de la marque employeur qui transforme

27 Le concept de *fake news* sera approché comme « une information fausse, souvent sensationnelle, diffusée sous le couvert de reportages » (source : Collins Dictionary, <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/fake-news>, 2017, consulté le 28 août 2019).



certaines données organisationnelles en tentatives de manipulation aux yeux de certains jeunes diplômés (Pélissier, 2018). Cette situation n'est pas neutre comme l'environnement du dispositif numérique et pèse sur la réception de ces diplômés. Par exemple, l'intégration des mesures dans les sites internet des entreprises questionne les locuteurs :

LI10 : *« même si généralement, je regarde un petit peu ce qui est dit, ce n'est pas ce qui va passer en priorité pour moi, étant donné que c'est quand même la banque qui le montre. S'ils le montrent, c'est que, quelque part, il y a un avantage pour eux. Ils ne vont pas mettre quelque chose, un avis négatif dessus ».*

Ce passage fait alors hériter, en quelque sorte, les avis des soupçons de manipulation du site internet. Comme pour les dispositifs qui hébergent et entourent la mesure, l'environnement du site internet de l'organisation ne modifie pas ce motif d'une interprétation contextualisée de la mesure.

Cette interprétation de la mesure par ces jeunes diplômés est négociée selon leur nature statistique et le contexte de leur publication, que ce soit la plateforme initiale ou un site internet d'entreprise. Elle est variée, complexe et contradictoire avec la supposée transparence mise en avant par les discours d'accompagnement médiatiques. Ce manque de confiance remet en question la nature de cette plateforme qui n'est pas interprétée comme un dispositif de jugement sur un marché de bien singulier (Karpik, 2013). Si la qualité de l'employeur peut apparaître comme unique, difficile à évaluer, singulière, les mesures de *Glassdoor* n'offrent pas, selon ces jeunes diplômés, un repère utile à leur connaissance. Cette interprétation questionne alors la singularisation du marché de l'emploi souhaitée implicitement par *Glassdoor*. Selon ces jeunes diplômés, l'employeur est plutôt un bien différencié, standard.

Le questionnement de ces jeunes diplômés sur la fiabilité répond à la valorisation de l'anonymat par les médias et les plateformes. La position du communicateur se retrouve ainsi en tension entre deux logiques divergentes de cette situation communicationnelle : soit les mesures anonymes sont une garantie de transparence selon les articles de presse étudiés et l'employeur est conçu comme un bien singulier ; soit leur fiabilité est questionnable dans le contexte de l'internet pour ces diplômés et l'employeur est pensé plutôt comme un bien différencié.

Les réponses des communicateurs à cette problématique communicationnelle sont potentiellement multiples. La prochaine section montrera des utilisations pour le secteur bancaire des mesures et fournira des orientations générales démontrant une faible intégration.

#### **4. Utilisations de la mesure de l'employeur, la mise à distance**

Les utilisations observables sur l'internet illustrent les réponses possibles à cette tension entre des discours d'accompagnement médiatiques orientés vers la valorisation

de l'anonymat et l'employeur singulier et une interprétation critique de la fiabilité de ces données positionnant l'employeur plutôt comme un bien différencié.

Comme pour l'étude de l'interprétation par de jeunes diplômés, nous nous sommes centrés sur le secteur bancaire pour des raisons similaires à celles avancées précédemment.

L'observation systématique, réalisée en janvier 2019, a porté sur les utilisations des mesures dans des dispositifs de communication de recrutement. Le corpus correspond à soixante-et-une banques ayant une implantation en France<sup>28</sup>. Une grille d'observation contenant des critères cohérents avec notre recherche a été utilisée (Jouët et Le Caroff, 2013) pour repérer des tendances. Les points d'observation portaient sur les catégories suivantes : les témoignages de salariés conçus et publiés par la banque ; l'intégration de données de dispositifs d'évaluation comme *Glassdoor* ; l'existence d'un réseau d'ambassadeurs. Ces derniers sont des salariés de l'organisation chargés de communiquer avec les candidats à un recrutement. Des commentaires qualitatifs ont été rédigés en complément de cette démarche. Enfin, la publication de données d'enquêtes internes sur le climat social a été recherchée<sup>29</sup>. Le support principal de ces informations était le site internet de la banque qui regroupe les utilisations observables des mesures pour ce secteur.

#### 4.1. Les avis de salariés : entre absence et témoignages contrôlés

L'utilisation dominante dans ce secteur, soit 69 % du corpus (42 sites internet de banques sur 61), est de ne pas évoquer l'avis des salariés sur le site internet, qu'il soit contrôlé par la direction de l'entreprise (témoignages) ou issu de dispositifs externes à l'organisation comme *Glassdoor*.

Parmi les banques qui intègrent l'avis de salariés à leur communication de recrutement, la majorité publie des vidéos souvent centrées sur la présentation d'un métier (14 cas<sup>30</sup>). Les témoignages textuels suivent ce classement décroissant (6 cas observés) alors que les palmarès (3 cas), les réseaux d'ambassadeur (2 cas) ou l'intégration des avis de

28 Agence directe, Agence en ligne, B for bank, Banque de Bretagne, Banque de France, Banque de la Réunion, Banque de Polynésie, Banque des Antilles françaises, Banque Populaire, Banque Postale, Banque Rhône Alpes, Barclays, BCI B Calédo d'invest, Binck, BNP Paribas, Boursorama, BPE Banque privée européenne, Caisse d'Épargne, Casden, Chaix, Chalus, CIC, Coopabanque, Courtois, Creatis, Crédit Agricole, Crédit coopératif, Crédit Maritime, Crédit Municipal, Crédit Mutuel, Delubac, Dupuy de Parseval, Edel, E-savoie, Fortuneo, Groupe caisse des dépôts, Groupe Crédit du Nord, Hottinguer, HSBC, ING Direct, KBL Richelieu, Kolb, La Nef, Laydernier, LCL, Martin Maurel, Marze, Monabanq, Nuger, Palatine, Pouyenne, Rothschild, Saint Olive, Savoie, Société Générale, Société Marseillaise, Socram, Solféa, Tarneaud, Themis, Tookam.

29 Les données du bilan social n'ont pas été intégrées car elles sont obligatoires pour certaines entreprises.

30 Chaque banque peut avoir plusieurs pratiques.

salariés issus de dispositifs spécialisés comme *Glassdoor* (2 cas) sont beaucoup plus rares.

Les utilisations observées peuvent ainsi se classer en quatre catégories selon que la source des informations est interne à la banque ou externe et que leur format est qualitatif (vidéo, texte) ou quantitatif (tableau 1).

|                                      | <i>Source interne</i>                                                | <i>Source externe</i>                          |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <i>Approche quantitative, mesure</i> | Enquête de climat social, statistiques internes                      | Mesure Glassdoor, Indeed...                    |
| <i>Approche qualitative, avis</i>    | <b>Témoignage (texte ou vidéo)</b><br><b>‘Réseau d’ambassadeurs’</b> | Avis de salariés Glassdoor, Choosemycompany... |

Tableau 1. Utilisation de la mesure et des avis dans le secteur bancaire français

Les approches qualitatives et internes sont très largement majoritaires (témoignages). Ceci illustre que la tension portant sur l’interprétation de l’anonymat penche selon ces pratiques observées vers la personnalisation qualitative des avis des salariés pour les communicateurs du secteur bancaire. Les témoignages vidéos concernent souvent la description d’un métier<sup>31</sup>. Les écrits s’éloignent peu de ce schéma général<sup>32</sup> et se centrent aussi sur l’activité professionnelle et non une évaluation de la banque. Dans cette même catégorie, les réseaux de salariés dits ‘ambassadeurs’ cherchent à créer une relation personnalisée avec le candidat. Les deux banques qui ont développé ce type de réseau, la Banque de France<sup>33</sup> et la BNP Paribas<sup>34</sup>, se sont aussi centrées sur les métiers et les avis sur l’organisation. Ce type de logique contraint les salariés à adapter leur identité professionnelle à celle de la banque (Larroche, 2013) et ne garantit pas la transparence souhaitée. Elle répond cependant à une volonté de personnaliser la parole du salarié en l’orientant plus vers le métier qu’une évaluation de l’organisation.

Dans ce paysage d’une communication ciblée et qualitative, les mesures sont peu présentes pour ce secteur.

31 Seule la Caisse d’Épargne propose des vidéos sur les valeurs de la banque au moment de notre observation.

32 Les témoignages de Creatis sont à ce titre représentatifs : <https://www.creatis.fr/fr/votre-vie-chez-creatis.html> consulté le 19 janvier 2019.

33 <https://www.recrutement.banque-france.fr/app-pathmotion/> consulté le 19 janvier 2019

34 <https://www.jobpreview.bnpparibas/questions/1832141-profil-conseiller> consulté le 19 janvier 2019

## 4.2. La faible présence de la mesure

Les mesures qui semblent se généraliser sur l'internet ont été peu investies par le secteur bancaire français pour la communication de recrutement. Une seule banque publie des données statistiques sur le climat social, le groupe Caisse des Dépôts et Consignation qui présente un baromètre social. Les enquêtes sont ainsi très majoritairement écartées au profit des témoignages vidéos. L'intégration des scores issus de plateformes indépendantes comme *Glassdoor* est observée par deux banques, la BNP Paribas et le groupe Crédit du Nord mais de façon très différente sur le fond.

La BNP intègre de façon dynamique les mesures sur une page de son site internet. La mise à jour est ainsi permanente et l'affichage évolue au fur et à mesure de la saisie de nouveaux avis sur *Glassdoor* (fig. 3)



Figure 3. Intégration des mesures de Glassdoor dans le site internet BNP, consulté le 19 janvier 2019

La BNP met en avant la transparence de *Glassdoor*<sup>35</sup> et reprend ainsi les discours d'accompagnement médiatiques analysés précédemment.

Le cas du groupe Crédit du Nord est sensiblement différent. Les mesures et avis sont aussi intégrés sur le site et sont affichés clairement (fig. 4)



Figure 4. Intégration des mesures et avis dans le site internet Crédit du Nord, consulté le 19 janvier 2019

Cependant, l'intégration n'est pas dynamique et une mise à jour d'Indeed ou Viadeo dont sont issues ces mesures ne modifiera pas le site internet du Crédit du Nord<sup>36</sup>. L'intégration des mesures par le Crédit du Nord, si elle affiche la même apparence, est beaucoup plus contrôlée que celle de la BNP. Ce cas illustre ainsi les hésitations possibles entre une intégration dynamique et une volonté de contrôle de la part de certains communicateurs.

Si les mesures de l'employeur issues des plateformes comme *Glassdoor* sont peu intégrées, celles provenant d'un palmarès semblent plus acceptées. En effet, la

35 <https://group.bnpparibas/actualite/bnp-paribas-glassdoor-transparence-recompensee> consulté le 19 janvier 2019.

36 L'affichage est codé en HTML sur le site du Crédit du Nord et donc statique. Par exemple, le code du score « 4 » affiché dans la figure 4 est le suivant : `<span class=»avg»>4</span>`

Le code du site BNP utilise un lien hypertexte (balise A) vers *Glassdoor* qui assure la mise à jour permanente :

`<a href=»https://www.glassdoor.fr/Avis/BNP-Paribas-Avis-E10342.htm» target=»_blank</a>`

présence dans un palmarès étant plus rare par essence<sup>37</sup>, le cas de trois banques peut être considéré comme plus important que l'intégration des scores de salariés par seulement deux banques. Cette orientation montre une certaine ambiguïté dans les utilisations observées. La nature de la construction de ces données est pourtant proche. Les palmarès de *Glassdoor* par exemple sont construits à partir des scores donnés par les salariés, ces mêmes scores étant très peu relayés sur les sites internet des banques. Nous touchons alors une des limites de notre étude qui n'a pas approché les motivations des communicateurs mais seulement certaines utilisations des mesures et ne peut pas proposer une compréhension de cet usage préférentiel des palmarès.

En intégrant faiblement la mesure, les communicateurs du secteur bancaire ancrent la communication de recrutement dans la vision d'un employeur considéré comme un bien différenciable et non comme un bien singulier nécessitant des dispositifs de jugement. Au-delà de cette observation limitée à un secteur particulier, l'influence des plateformes d'avis et de mesures pourrait modifier de façon plus complexe la communication de recrutement.

### Conclusion, les enjeux de la mesure de l'employeur pour la communication de recrutement

Les plateformes d'avis et de mesures induisent une évolution de la nature de la représentation de l'employeur et de sa communication. Quand l'employeur est considéré comme un bien différencié, sa communication de recrutement est plutôt publicitaire ; s'il est approché comme un bien singulier, alors des dispositifs de jugement comme *Glassdoor* proposent de réduire l'incertitude des candidats. Cette recherche a montré un balancement entre ces deux orientations générales créant une tension potentielle pour les communicateurs.

La congruence entre les utilisations observables des banques et les analyses critiques des diplômés pourrait dessiner une représentation partagée de ces mesures dans le contexte de l'internet. À part un cas, celui de la BNP, qui reprend le discours de la transparence prônée dans les discours médiatiques d'accompagnement, l'intégration rare et prudente des mesures pourrait illustrer une méfiance des communicateurs et une faible adhésion aux discours d'accompagnement.

La rareté de l'intégration des mesures et une préférence pour une personnalisation qualitative de l'avis des salariés peut être une réponse à la tension relevée précédemment mais aussi une méconnaissance des dispositifs de notation, des limitations techniques, des particularités du service responsable de ce choix, une culture particulière, etc. ce que cette recherche ne permet pas de préciser.

Au demeurant, la vague des statistiques n'a pas, à ce jour, déferlé sur les sites internet de recrutement du secteur bancaire. Les sites internet de recrutement privilégient le

---

<sup>37</sup> La majorité des banques est présente sur *Glassdoor* alors qu'une très faible minorité est classée dans un palmarès employeur.

qualitatif au quantitatif, le texte à la mesure pour la communication de recrutement. Reste toujours la tension latente liée à la problématique de la fiabilité de l'information que l'intégration prudente des avis externes et la préférence pour des témoignages « contrôlés » mettent en évidence.

Certains segments du marché de l'emploi, comme le métier émergent de *community manager*, suivent des logiques de singularité (Larroche, 2015). Les changements multiples sur le marché de l'emploi pourraient orienter progressivement la représentation partagée de l'employeur comme service singulier ou différencié et, en ce sens, résoudre certaines tensions actuelles observables dans les pratiques des communicateurs. Plusieurs marchés de l'emploi pourraient s'affirmer avec certains employeurs singularisés comme *Google* et de nombreux standardisés cherchant à se différencier selon certains critères. D'autres formes de communications de recrutement pourraient exister souhaitant hybrider approche de la singularité et de la différenciation ou remettant plus fondamentalement en cause cette approche économique de la relation candidat-organisation fondée sur un employeur considéré comme un bien.

Les évolutions du monde numérique placent la marque employeur à un croisement dans son développement. Les méthodes croisées investies dans cet article (traitements quantitatifs et qualitatifs, entretiens individuels et collectifs) font écho aux hybridations des discours de recrutement associant, pour le récepteur, direction de l'entreprise sur le site *web* et avis de salariés sous formes de textes et de mesures sur des plateformes comme *Glassdoor*. Ces mélanges communicationnels sont caractéristiques d'une communication de recrutement difficile à isoler des autres communications de l'organisation. Cette hétérogénéité apparaît lorsque l'analyste, comme le candidat, observe l'ensemble de la présence numérique de l'organisation. Pour autant, ces changements ne condamnent pas le discours de marque employeur comme ils n'ont pas éliminé la communication de marque pour les produits et services. Un regard panoptique sur la communication de recrutement, non centré sur le discours de l'employeur, interroge ces croisements au cœur des logiques de l'internet né, notamment, au cœur des forums et des échanges ouverts.

Au-delà des observations d'utilisations des mesures de l'employeur sur l'internet réalisées dans cette recherche, des entretiens longitudinaux auprès de communicateurs pourront nuancer ces hypothèses argumentées par cette recherche exploratoire. Le phénomène de singularisation de l'employeur mis en évidence par le développement des plateformes d'avis et de mesures paraît plus profond qu'un simple apport d'informations nouvelles aux candidats à un recrutement. Cette dimension largement implicite peut cependant créer des tensions pour des communicateurs au cœur de ces changements de la nature de la représentation de l'employeur orientant la communication de recrutement. Les étoiles, symbolisant la mesure de l'employeur sur l'Internet, cachent, notamment, cette tension latente et postulent une remise en cause possible ou une évolution probable de la logique de marque employeur.



## Bibliographie

- Ambler, T. et Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Barats, C., Leblanc, J.-M. et Fiala, P. (2013). Approches textométriques du web : Corpus et outils. Dans *Manuel d'analyse du web* (pp. 100-124). Paris, France : Armand Colin.
- Beauvisage, T., Beuscart, J.-S., Cardon, V., Mellet, K. et Trespeuch, M. (2013). Notes et avis des consommateurs sur le web, les marchés à l'épreuve de l'évaluation profane. *Réseaux*, 1(177), 131-161. doi : <https://doi.org/10.3917/res.177.0131>
- Beuscart, J.-S., Dagiral, E. et Parasie, S. (2016). Les relations marchandes en ligne. Dans *Sociologie d'internet* (pp. 141-192). Paris, France : Armand Colin.
- Boyd, D. et Crawford, K. (2012). Critical Questions for Big Data, Provocations for a Cultural, Technological, and Scholarly Phenomenon. *Communication & Society*, 15(5), 662-679. doi : <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.678878>
- Coutant, A. et Domenget, J.-C. (2014). Un cadre épistémologique pour enquêter sur les dispositifs sociotechniques d'information et de communication. Dans H. Bourdelloie et D. Douyère, D. (dir.), *Méthodes de recherche sur l'information et la communication* (pp. 231-253). Paris, France : Mare & Martin.
- D'Almeida, N. (2007). *La Société du jugement*. Paris, France : Armand Colin.
- Domenget, J.-C. (2015). Construire son e-réputation sur Twitter : Les pratiques instrumentalisées de professionnels de la visibilité. Dans C. Alcantara, *E-réputation : Regards croisés sur une notion émergente* (pp. 135-143). (S.l.) : Lextenso.
- Georges, F. (2009). Représentation de soi et identité numérique, Une approche sémiotique et quantitative de l'emprise culturelle du web 2.0. *Réseaux*, 2(154), 165-193. doi : <https://doi.org/10.3917/res.154.0165>
- Grignon, T. (2015). L'expertise communicationnelle au prisme de ses instruments. L'exemple de Google Analytics. *Communication & Professionalisation*, 3, 23-47. doi : <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi3.443>
- Jauréguiberry, F. et Proulx, S. (2000). *Usages et enjeux des technologies de communication*. Toulouse, France : Érès.
- Jodelet, D. (1994). Les représentations sociales : Phénomène et théorie. Dans *Psychologie sociale* (pp. 357-378). Paris, France : Presses universitaires de France.
- Jouët, J. et Le Caroff, C. (2013). L'observation ethnographique en ligne. Dans C. Barats, *Manuel d'analyse du web* (pp. 147-165). Paris, France : Armand Colin.



- Karpik, L. (2007). *L'Économie des singularités*. Paris, France : Gallimard.
- Karpik, L. (2008). De l'existence et de la portée de l'économie des singularités. *Revue française de sociologie*, 49(2), 407-421. doi : <https://doi.org/10.3917/rfs.492.0407>
- Karpik, L. (2013). Réalité marchande et réputation. *Communications*, 93(2), 121-129. doi : <https://doi.org/10.3917/commu.093.0121>
- Larroche, V. (2013). Quelle visibilité professionnelle pour un salarié ambassadeur 2.0 auprès des recruteurs potentiels ? *Communication et Organisation*, 44, 53-64. doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4309>
- Larroche, V. (2015). Community management et métiers émergents du numérique, une analyse des représentations par l'étude des référentiels du marketing et de la communication. *Cahiers du Resiproc, Le communicateur bousculé par le numérique. Quelles compétences à transmettre ?*, 3, 127-155. doi : <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi3.493>
- Lewis. (2009, 3 avril). 8 Questions with Tim Besse Co-Founder of Glassdoor.com. *Impact Interview*.
- Ouakrat, A. et Mésangeau, J. (2016). Resocialiser les traces d'activités numériques : Une proposition qualitative pour les SIC. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 8. doi : <https://doi.org/10.4000/rfsic.1795>
- Pélissier, D. (2017). Observer les observateurs, adaptation de la méthode de l'auto-confrontation simple et complexité de la navigation internet. *Recherches qualitatives, Hors-série* (22), 24-41.
- 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. doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5993>
- Proulx, S. (2005). Penser les usages des technologies de l'information et de la communication aujourd'hui : Enjeux – modèles – tendances. Dans *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels, Tome 1* (pp. 7-20). Bordeaux, France : Presses universitaires de Bordeaux.
- Ratinaud, P. (2009). Iramuteq (version 0.7 Alpha 2) [Logiciel]. Lerass.
- Ratinaud, P. et Marchand, P. (2015). Des mondes lexicaux aux représentations sociales. Une première approche des thématiques dans les débats à l'Assemblée nationale (1998-2014). *Mots. Les langages du politique*, 108(2), 57-77. doi : <https://doi.org/10.4000/mots.22006>

- 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), 187-198.
- Rouvroy, A. (2014). Des données sans personne : Le fétichisme de la donnée à caractère personnel à l'épreuve de l'idéologie des Big Data. Dans *Le Numérique et les droits fondamentaux* (Conseil d'État, pp. 1-16). Paris, France : La Documentation française.
- Sitri, F. et Barats, C. (2017). Constituer un corpus en analyse du discours : Un moment crucial. Dans *Méthodes et outils informatiques pour l'analyse des discours* (pp. 41-62). Rennes, France : Presses universitaires de Rennes.
- Supiot, A. (2015). *La Gouvernance par les nombres*. Paris, France : Fayard.
- Yao, N. (2013). Communication de recrutement et/ou marque employeur ?, Recruitment Communication and/or Employer Brand ? *Communication & Management*, 10(2), 73-85. doi : <https://doi.org/10.3917/comma.102.0073>