

Directrices de collection  
Évelyne Poincelot et Kirsten Burkhardt-Bourgeois

Études de cas

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Analyser et comprendre pour agir

Coordonné par  
Françoise Pierson et Jérémy Vignal



# Chapitre 1.

## Gestion des avis de salariés, attractivité et e-réputation – Le cas METY

Daniel PELISSIER

### I. Comprendre les avis de salariés

Avant de pouvoir recruter, les organisations doivent d'abord être en capacité d'attirer des (bons) candidats. Cette bataille de l'attractivité se joue sur les sites institutionnels et les réseaux sociaux dominés par les discours de marque employeur mais aussi par des sources non contrôlées par les entreprises comme les plateformes d'avis de salariés.

### 1. Marque employeur et avis de salariés

La solution de la marque employeur est souvent mise en avant pour accroître l'attractivité de l'organisation et ainsi faciliter le recrutement (Guillot-Soulez et Pezet, 2020). Elle peut se définir comme « une promesse d'emploi unique (UEP) à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose » (Viot et Benraïss-Noailles 2013, p. 62). Ce concept opératoire créé à la fin des années 1990 essaie d'intégrer le développement d'internet venu bousculer la construction identitaire de l'organisation.

Autrefois, la communication organisationnelle pouvait être dominée/contrôlée par le discours de la direction RH. Aujourd'hui, les réseaux socionumériques à travers les commentaires ou l'intervention de certains salariés ont modifié profondément ces communications. Depuis leur arrivée en France vers 2008 et surtout 2014, le développement des plateformes d'avis de salariés a été vécu comme une menace ou une opportunité selon les services RH (Pélissier, 2020). Ces avis accompagnés d'une note et publiés de façon anonyme sur des plateformes dédiées à cet usage comme Glassdoor, Indeed ou ChooseMyCompany peuvent en effet valoriser une organisation ou ternir sa réputation (Benraïss-Noailles et *al.*, 2016).

La coexistence numérique de la communication de marque employeur et des avis de salariés questionne aussi la nature de l'identité de l'organisation (Chédotel, 2004). L'identité considérée comme un ADN, unique et stable renvoie à une marque employeur contrôlée par la DRH. L'identité construite, multiple et évolutive correspond plus au développement des plateformes d'avis de salariés (Pélissier, 2018).

## 2. La note employeur : état de l'art

La littérature portant sur la note employeur est récente, dynamique, internationale et provient de domaines variés, parfois interdisciplinaires (GRH, marketing, finance, sciences économiques, informatique). Les connaissances actuelles permettent de comprendre certains déterminants des avis de salariés. Nous proposons dans cette section une synthèse des principales connaissances actuelles.

### a. La répartition des notes employeur

La grande majorité des notes employeur se situe entre 3 et 3,5 sur 5. La moyenne des études actuelles est de 3,27 sur 5 ce qui correspond à une note de 13,08 sur 20. L'échelle de note choisie (allant de 1 à 5) favorise cependant une note médiane située à 3, au-dessus de la moyenne de 2,5. L'écart-type semble plus variable allant de 0,49 (Di Miceli da Silveira, 2019) à 1,5 (Konsgen et *al.*, 2018). Ces plateformes, selon ces études, ne sont pas majoritairement un lieu d'expression de pensées très critiques (notes de 1) ou très enthousiastes (notes de 5). La tonalité générale semble équilibrée, plutôt positive globalement.

La question de la répartition des notes est posée par certains chercheurs. Marinescu et *al.* (2018) montrent, pour la plateforme Glassdoor, que la méthode

*Give-to-Get*<sup>1</sup> permet de limiter le risque d'une courbe en J ou en U<sup>2</sup>. Peu d'études publient cependant leur répartition de notes. Parmi celles-ci, certaines sont quasi-normales, en cloche (Chemmanur et *al.*, 2020). D'autres mettent en évidence une courbe normale plus asymétrique, avec une répartition plus concentrée à droite de la répartition (notes 3, 4 et 5) (Stamolampros et *al.* 2019).

## b. Les déterminants de la note employeur

La littérature sur les avis de salariés s'est développée, surtout aux Etats-Unis, depuis 2010 et propose de nombreuses études, en particulier sur la plateforme Glassdoor. Il apparaît ainsi que la note et l'avis employeur dépendent de plusieurs facteurs comme le profil du salarié évaluateur et le contexte de l'organisation employeur (management RH, performance financière...).

### • Le profil du salarié évaluateur

Le profil du rédacteur de l'avis, évaluateur de son employeur, influencera la note et l'avis mais ses caractéristiques sont peu connues. Les salariés sont plutôt jeunes, plutôt des hommes (Symitsi et *al.*, 2021) et ont généralement fait des études supérieures courtes (Stamolampros et *al.*, 2019). Les métiers sont peu abordés. Konkar et Helic (2020) montrent que les cadres notent plus favorablement leur employeur tant qu'ils sont employés soulignant une volonté de valorisation de la réputation de l'organisation par cette catégorie.

L'étude des émotions des salariés est analysée à travers l'étude des textes des avis. Sans grande surprise, les discours optimistes sont associés à de bonnes notes (Pitt et *al.*, 2017). Par contre, les sentiments négatifs sont reliés, par exemple à des dettes élevées (Chi et Chen, 2020) ou à des perspectives d'évolution financière défavorables (Symitsi et *al.*, 2018).

### • L'organisation employeur

#### – La performance financière

Plusieurs publications permettent d'associer la note, considérée comme une mesure de la satisfaction, à des performances financières mesurées par des indicateurs externes aux plateformes d'avis. Plus la satisfaction est élevée, plus les performances financières sont bonnes (Di Miceli da Silveira, 2019). L'association la plus étudiée est celle de la satisfaction des employés et du cours de bourse de l'entreprise. Plusieurs recherches montrent une corrélation positive entre ces deux indicateurs (voir Symitsi et *al.*, 2018).

1. Les utilisateurs doivent donner (*give*) une note à leur employeur pour pouvoir consulter (*get*) les notes des autres employeurs.

2. Une courbe en J aura beaucoup de très bonnes notes; une courbe en U aura de très mauvaises notes et de très bonnes notes.

### – Culture organisationnelle et management des RH

La culture de l'organisation apparaît comme un facteur important de la satisfaction des employés dans plusieurs études (Jung et Yongmoo, 2019 ; Stamolampros et al., 2019 ; Symitsi et al., 2021). Plusieurs recherches montrent alors qu'un bon climat social a une influence positive sur la notation (Jung et Yongmoo, 2019 ; Schmiedel et al., 2019). Les conditions de travail et l'équilibre vie privée et vie professionnelle (Chandra, 2012) ou encore les avantages sociaux peuvent être associés à ce courant de recherche qui démontre que certaines cultures sont favorables à des notes employeur élevées.

La gestion de carrière est la dimension RH la plus citée dans ces publications. Les opportunités de carrière correspondent à des notes élevées (Schmiedel et al., 2019). Certains modèles en font un des facteurs explicatifs les plus importants du niveau de note (Symitsi et al., 2021).

### – La gouvernance

Une autre dimension particulièrement citée est la gouvernance de l'organisation. Une perception positive de la direction est liée à des notes élevées (Green et al., 2018). Ce facteur est considéré comme le plus explicatif du niveau de satisfaction des salariés dans une étude récente (Symitsi et al., 2021).

### – Le secteur d'activité

Le premier facteur déterminant des notes et avis employeur est dans certaines publications le secteur de l'entreprise concernée. Par exemple, Huang et al. (2015) mettent en évidence une note moyenne de 3,15 mais variant fortement selon le secteur d'activité de l'entreprise : de 2,65 pour les entreprises de services à la personne à plus de 3,5 pour les entreprises de production alimentaire ; le secteur de services aux entreprises obtenant une note moyenne de 2,95 dans cet échantillon.

## II. Énoncé du cas METY

### 1. La communication de recrutement d'un employeur responsable

La société METY est spécialisée dans l'externalisation du numérique pour des entreprises de différents secteurs. Comptant 12 000 collaborateurs, principalement en France, ses résultats financiers sont excellents avec une hausse du chiffre d'affaires de 30 % et du résultat opérationnel courant de 50 % au cours du dernier exercice N ; son cours en bourse est stable. Ses concurrents sont internationaux et ont des tailles souvent supérieures à METY.

METY a adopté une stratégie de différenciation par la qualité de ses services et s'appuie sur une politique RSE volontariste cherchant à contrôler son impact

social, environnemental et sociétal. Pour structurer sa démarche, METY s'appuie sur les objectifs de développement durable de l'ONU. Dans ce cadre, la valorisation du capital humain est centrale. La politique RH vise à améliorer le processus de recrutement dans cette perspective responsable. Ainsi, METY a créé un programme d'ambassadeurs métiers, souhaite assurer un processus d'intégration efficace par un programme de parrainage notamment et enfin a formalisé sa politique mobilité. METY favorise la qualité de vie au travail en développant une culture commune (référentiel managérial commun, programme de formation, baromètre de satisfaction des collaborateurs<sup>1</sup>) et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (promotion du droit à la déconnexion, charte pour l'équilibre des temps de vie).

La marque employeur que METY souhaite construire s'articule autour de plusieurs valeurs : la confiance, la responsabilité, le sens et la qualité de service, le courage. METY veut attirer des talents, passionnés par leur travail et le service qu'ils rendent à des entreprises clientes. L'expertise, la responsabilité et l'innovation sont au cœur de l'attractivité voulue par cette entreprise. Le volume annuel de recrutement est de 800 collaborateurs, les profils principaux étant des ingénieurs, des spécialistes en contrôle de gestion, des consultants et des chefs de projet.

METY a développé la communication de cette marque employeur sur le site internet de l'entreprise mais aussi sur les réseaux sociaux numériques : Youtube, LinkedIn, Instagram, TikTok, etc. METY est signataire de la charte pour la diversité et du manifeste de l'inclusion des femmes dans le numérique. Enfin, cette entreprise a récemment rédigé un code éthique inscrit dans le règlement intérieur. METY est ainsi une entreprise engagée dans des processus d'amélioration continue pour s'adapter à un marché en croissance mais très concurrentiel.

## 2. Des avis de salariés pouvant mettre à mal la communication employeur de METY

Malgré la démarche volontariste de METY, il est difficile d'attirer certains profils spécialisés comme les ingénieurs informatiques. La DRH souhaite ainsi optimiser sa communication de recrutement et s'inquiète des avis de salariés postés sur les principales plateformes comme Glassdoor, Indeed et Choosemycompany. En effet, une recherche rapide montre des notes basses, en dessous de 3 sur 5 et certains avis très négatifs. Même si le volume des avis par plateforme est faible (autour de 500 au regard des 12 000 collaborateurs), ces informations sont appréciées par les jeunes diplômés et pourraient limiter certaines candidatures. Le tableau suivant reprend un échantillon représentatif de ces avis publiés sur une plateforme spécialisée.

1. Ce dernier montre un bon de niveau de satisfaction global mais avec des différences importantes selon les métiers.

**Tableau 1. Échantillon d'avis de salariés de METY**

	Note	Avis	Like	Métier déclaré
1	1	Aucune communication avec les managers.	0	Opératrice de saisie
2	1	Pour évoluer, il faut être le fils de...	0	Esclave
3	1	Cette entreprise est à fuir. Les chargés de clientèle sont incompétents. Toujours des erreurs sur les salaires...	37	Responsable d'équipe
4	1	Expérience enrichissante mais avec des difficultés de management. Absence de travail de groupe et de gestion de carrière.	7	Conseiller clientèle
5	1	Je reste stupéfait du manque de respect du management et du manque d'humanité.	0	Opérateur polyvalent
6	1	J'aurais dû suivre tous les avis négatifs avant de postuler.	0	Opératrice de saisie
7	1	Le salaire n'est pas à la hauteur du travail demandé, ambiance étrange et négative.	0	Employé polyvalent
8	1	Tout est interdit, surveillance permanente, salaire misérable.	0	Opératrice de saisie
9	1	Horaire flexible, conditions de travail limites. Peu d'évolutions et salaire minimum.	2	Opérateur polyvalent
10	1	Salaire faible, heures supplémentaires imposées, peu de vacances.	0	Gestionnaire
11	1	Aucune écoute. Salaire très faible par rapport aux attentes. Managers absents.	0	Superviseur
12	1	Viré au bout de trois jours car le formateur est absent et que je ne suis donc pas opérationnel.	26	Numérisation chèque
13	2	Pas de culture d'entreprise, salaire insuffisant. Favoritisme.	0	Agent de production
14	2	Horaires sont très variables.	3	Opérateur polyvalent
15	2	Trop de pression. Nombreuses heures non rémunérées.	0	Ouvrière polyvalente
16	3	CDD de quinze mois sans proposition de CDI...	0	Opératrice de saisie

	Note	Avis	Like	Métier déclaré
17	3	Croissance externe ce qui implique une capacité d'adaptation très forte.	0	Directeur de projets
18	3	METY est une excellente entreprise, beaucoup d'expérience professionnelle mais peu d'évolutions de poste possibles.	1	Opératrice de saisie
19	3	Bonne intégration. Suivi, aide et écoute si difficultés. Horaires intéressants.	2	Opératrice polyvalente
20	3	Travail super agréable mais manque de communication.	0	Gestionnaire
21	4	J'ai aimé travailler à METY, bon esprit d'équipe, des managers à l'écoute.	5	Opératrice Back Office
22	4	Bonne expérience dans l'ensemble. Bonne formation. Très bien pour un étudiant.	0	Gestionnaire Back Office
23	4	Bonne intégration. Formation complète avec un bon accompagnement des responsables.	0	Gestionnaire
24	4	Entreprise sérieuse, encadrement bienveillant mais évolution difficile.	10	Conseillère clientèle
25	4	Dix-neuf mois chez METY dans le cadre d'un travail étudiant. Un bon souvenir qui me permettait de concilier études et emploi.	5	Téléconseillère
26	5	Beaucoup de travail sur des missions RH, poste complet, très formateur.	2	Assistante RH
27	5	Bonne expérience, bonne équipe, managers au top!	0	Opératrice polyvalente
28	5	Je viens d'intégrer METY, très bon accueil et intégration. Une aventure passionnante!	4	Manager
29	5	Très bonne expérience, souplesse des horaires, bonne ambiance, bons managers.	5	Saisie comptable
30	5	Bonne équipe, bon relationnel, acquisition de nouvelles compétences. Entreprise formatrice.	8	Opératrice polyvalente



## Questions

1. Quels sont les enjeux de la gestion des avis de salariés pour l'entreprise METY?
2. Analysez pour l'entreprise METY les avis de salariés fournis précédemment en vous appuyant, notamment, sur les annexes 1 et 2 (niveau des notes, contenu des avis, profils...).
3. Soumettez des solutions d'amélioration de la gestion des avis de salariés pour l'entreprise METY.
4. Concevez la structure d'un tableau de bord RH multiplateforme de suivi des avis de salariés adapté au contexte de l'entreprise METY.

## Annexes

### Annexe 1. Répartition de la note employeur de l'entreprise METY<sup>1</sup>

Moyenne = 2,63 ; écart-type = 1,54

Notes	%
1	38,78 %
2	10,65 %
3	16,35 %
4	17,87 %
5	16,35 %

---

1. Avis adapté d'un cas réel.