

**HEC MONTRÉAL**

**L'IMPACT DES ÉVALUATIONS D'EMPLOYEURS EN LIGNE SUR  
LA PERCEPTION DE RISQUE ET L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE**

Mémoire

présenté comme exigence partielle  
de la maîtrise en gestion des ressources humaines

par

Mirjam Sulger

Février 2019

## SOMMAIRE

Ce mémoire a pour but d'étudier l'impact des évaluations d'employeurs en ligne, aussi appelées avis en ligne, sur l'attraction organisationnelle perçue et le risque perçu par les candidats potentiels. Ayant jusqu'à présent été largement ignoré dans les recherches en ressources humaines, leur impact sur leur attitude est quasiment inconnu. Les démarches de candidature prennent habituellement du temps. Ainsi, le candidat a toujours un risque temporel, soit d'investir son temps limité sur une option qui ne lui convient pas. De plus, il existe d'autres types de risque perçu, tel que le risque social perçu d'une option, sur lesquels les évaluations peuvent potentiellement avoir un impact. En raison du manque de connaissances liées à l'impact des évaluations en ligne sur l'attraction organisationnelle perçue et le risque perçu, notre mémoire s'est servi des études en marketing, persuasion, économie du travail et sciences du risque pour compléter les savoirs sur le bouche-à-oreille traditionnel des ressources humaines.

Le modèle de recherche développé sur ce fondement inclut deux variables dépendantes, soit le risque perçu et l'attraction organisationnelle, et une variable indépendante, soit la valence des évaluations. À cela s'ajoute la crédibilité comme variable modératrice. Suivant les pratiques du *policy capturing*, nous avons tiré de vrais commentaires d'une plateforme en ligne que nous avons ensuite manipulé et nous avons inventé des descriptions d'entreprise pour créer quatre scénarios suffisamment différents mais réalistes pour tester le modèle.

Un nombre de 1 000 étudiants de HEC Montréal a été contacté par courriel, par Facebook ou par le Panel HEC pour effectuer la collecte de données. Un total de 332 personnes ont rempli et soumis le questionnaire électronique. La plupart de ces répondants connaissent les plateformes d'évaluations d'employeurs (75,3 %, N = 250) et près de la moitié (51,5 %, N = 171) d'entre eux disent habituellement lire des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.

Les résultats des analyses montrent que non seulement les évaluations électroniques crédibles, mais aussi les évaluations non crédibles ont un impact sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu. En effet, les évaluations positives et crédibles ont eu le plus grand impact sur l'attraction et les évaluations négatives et crédibles ont eu le plus grand impact sur le risque perçu. Bien que l'impact des évaluations non crédibles soit plus faible, leur effet sur l'attraction et le risque perçu est encore significatif. Nous avons trouvé des différences significatives entre les

moyennes d'attraction et de risque perçu associées aux entreprises fictives après lecture d'évaluations non crédibles et que l'impact des évaluations négatives non crédibles sur l'attraction et le risque perçu a été plus large que l'impact des évaluations positives non crédibles.

Grâce aux données qualitatives recueillies, notre étude a été en mesure de mieux comprendre le raisonnement des répondants quant à l'évaluation de la crédibilité des avis. L'analyse de ces données a mis la lumière sur une différence majeure entre les évaluations en marketing et celles en ressources humaines : vu la possibilité de travailler un jour avec les rédacteurs de ces commentaires ou avec des personnes qui ont des caractéristiques similaires, l'impression laissée par les évaluations peut avoir un impact sur le lecteur, même si les évaluations elles-mêmes ne sont pas crédibles. De ce fait, un grand nombre de répondants s'est dit repoussé des évaluations négatives et non crédibles. Ainsi, contrairement à nos attentes, une évaluation peut avoir un effet nocif sur l'attraction organisationnelle et augmenter le risque perçu, bien que l'individu ne croie pas du tout son contenu. De plus, peu de répondants ont évalué les entreprises en se basant sur la description d'entreprise fournie. En vertu de l'adage que « si tout le monde le dit, ça doit être vrai », l'indication qu'une entreprise a reçu un grand nombre d'évaluations (le volume), la moyenne de toutes les évaluations et les réactions de la communauté suffisent pour affecter l'attitude d'un grand nombre d'individus.

**Mots-clés :** Évaluations en ligne, avis en ligne, attraction de talent, recrutement, dotation, attraction organisationnelle, choix d'employeur, plateformes d'évaluations d'employeurs, risque perçu en ressources humaines, persuasion en ressources humaines

# TABLE DE MATIÈRES

SOMMAIRE.....	I
TABLE DE MATIÈRES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES FIGURES.....	XI
REMERCIEMENTS.....	XIII

INTRODUCTION.....	1
-------------------	---

<b>1</b> CHAPITRE 1 - RECENSION DES ÉCRITS : CHOIX D'EMPLOI, CHOIX DE PRODUITS, CHOIX D'ACTION.....	4
--	---

<b>1.1 LE CHOIX</b> .....	5
---------------------------	---

1.1.1 DÉFINITION DU CHOIX.....	5
--------------------------------	---

1.1.2 DISTINCTION ENTRE L'ATTITUDE, L'INTENTION ET LE CHOIX.....	5
--	---

1.1.3 LIMITES ET INCONVÉNIENTS DES RECHERCHES COMPORTEMENTALES OU DU CHOIX.....	7
--	---

<b>1.2 LE CHOIX DANS LE CONTEXTE DU RECRUTEMENT</b> .....	9
---	---

1.2.1 DÉFINITION DU RECRUTEMENT.....	9
--------------------------------------	---

1.2.2 L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE ET SES ANTÉCÉDENTS.....	10
--	----

1.2.2.1 DÉFINITION DE L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE.....	10
---	----

1.2.2.2 LES ANTÉCÉDENTS DE L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE.....	10
--	----

A. Les caractéristiques organisationnelles.....	12
---	----

B. Les attributs du poste.....	12
--------------------------------	----

C. Les caractéristiques de l'individu.....	13
--	----

D. Le contexte situationnel/environnemental.....	14
--	----

1.2.3 QUELS ATTRIBUTS SONT LES PLUS ATTIRANTS ?.....	16
--	----

1.2.3.1 L'IMPORTANCE DES ATTRIBUTS VARIÉS SELON PLUSIEURS ÉTUDES MOINS RÉCENTES.....	16
---	----

1.2.3.2 L'IMPORTANCE DES ATTRIBUTS VARIÉS POUR LA GÉNÉRATION Y.....	18
---	----

1.2.4 CONCLUSION.....	21
-----------------------	----

<b>1.3 LE CHOIX RISQUÉ</b>	<b>23</b>
1.3.1 DÉFINITION DU RISQUE.....	23
1.3.2 DÉFINITION DE LA PERCEPTION ET DE LA PERCEPTION DE RISQUE.....	23
1.3.3 LA THÉORIE DU CHOIX.....	24
1.3.4 LES EFFETS DU RISQUE PERÇU SUR LE COMPORTEMENT.....	27
1.3.5 LES TYPES DE RISQUE.....	28
1.3.6 LES TYPES DE PRODUITS.....	30
1.3.7 CONCLUSION.....	31

## **2 CHAPITRE 2 – RECENSION DES ÉCRITS : L’EFFET DES SOURCES D’INFORMATION EXTERNES.....33**

### **2.1 LES PILIERS DE PERSUASION 34**

### **2.2 LES CARACTÉRISTIQUES ET TYPES DE SOURCES 35**

2.2.1 LA CRÉDIBILITÉ DE LA SOURCE.....	35
2.2.1.1 L’EXPERTISE DE LA SOURCE.....	35
2.2.1.2 LA FIABILITÉ DE LA SOURCE.....	36
2.2.1.3 L’ATTRAIT DE LA SOURCE.....	37

#### **2.2.2 UNE CLASSIFICATION DES DIFFÉRENTES SOURCES.....37**

#### **2.2.3 LE BOUCHE-À-OREILLE.....40**

2.2.3.1 L’ÉTAT DE CONNAISSANCES EN MARKETING.....	41
2.2.3.2 LE BOUCHE-À-OREILLE TRADITIONNEL EN RESSOURCES HUMAINES.....	43
2.2.3.3 LE BOUCHE-À-OREILLE ÉLECTRONIQUE EN RESSOURCES HUMAINES.....	46
2.2.3.4 SYNTHÈSE : LES POINTS IMPORTANTS À RETENIR SUR LE BOUCHE-À-OREILLE.....	48

#### **2.2.4 UNE INTRODUCTION AUX PLATEFORMES D’ÉVALUATION D’EMPLOYEURS EN LIGNE.....49**

### **2.3 COMMENT L’INDIVIDU TRAITE L’INFORMATION : LE MODÈLE ELM 54**

#### **2.3.1 LES SIGNAUX DE CRÉDIBILITÉ PÉRIPHÉRIQUES.....56**

#### **2.3.2 LES SIGNAUX DE CRÉDIBILITÉ CENTRAUX.....60**

### **2.4 CONCLUSION 62**

<b>3</b>	<b>CHAPITRE 3 —</b>	
	<b>CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>64</b>
<b>3.1</b>	<b>LES VARIABLES DÉPENDANTES</b>	<b>64</b>
3.1.1	LE RISQUE PERÇU.....	64
3.1.2	L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE.....	65
<b>3.2</b>	<b>LA VARIABLE INDÉPENDANTE</b>	<b>65</b>
3.2.1	LA VALENCE.....	65
<b>3.3</b>	<b>LA VARIABLE MODÉRATRICE</b>	<b>66</b>
3.3.1	LA CRÉDIBILITÉ.....	67
<b>4</b>	<b>CHAPITRE 4 —</b>	
	<b>MÉTHODE ET MESURES.....</b>	<b>68</b>
<b>4.1</b>	<b>LE DEVIS DE RECHERCHE</b>	<b>68</b>
<b>4.2</b>	<b>LE PRÉTEST 1</b>	<b>69</b>
<b>4.3</b>	<b>LE PRÉTEST 2</b>	<b>73</b>
<b>4.4</b>	<b>L'ÉTUDE FINALE</b>	<b>82</b>
4.4.1	LA MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE.....	83
4.4.2	LES INSTRUMENTS DE MESURE.....	83
4.4.2.1	LA MESURE DE L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE.....	84
4.4.2.2	LA MESURE DU RISQUE PERÇU.....	84
4.4.3	LA MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES.....	86
<b>5</b>	<b>CHAPITRE 5 —</b>	
	<b>PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....</b>	<b>88</b>
<b>5.1</b>	<b>DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON</b>	<b>88</b>

## **5.2 ANALYSES PRÉLIMINAIRES** **90**

---

<b>5.2.1 VÉRIFICATION DES VARIABLES INDÉPENDANTES ET MODÉRATRICES.....</b>	<b>90</b>
5.2.1.1 LA VALENCE.....	90
5.2.1.2 LA CRÉDIBILITÉ.....	91
<b>5.2.2 CONSTRUCTION DES VARIABLES.....</b>	<b>93</b>
<b>5.2.3 ANALYSE DE L'IMPACT DES VARIABLES DE CONTRÔLE.....</b>	<b>94</b>
5.2.3.1 LE SEXE.....	95
5.2.3.2 L'ANNÉE DE NAISSANCE.....	96
5.2.3.3 LE STATUT MATRIMONIAL.....	97
5.2.3.4 LES ANNÉES D'EXPÉRIENCE DE TRAVAIL.....	97
5.2.3.4 LE NIVEAU D'ÉTUDES.....	98

## **5.4 TESTS D'HYPOTHÈSES** **101**

---

<b>5.4.1 TEST DES HYPOTHÈSES 1 ET 5.....</b>	<b>101</b>
<b>5.4.2 TESTS DES HYPOTHÈSES 2 ET 6.....</b>	<b>104</b>
<b>5.4.3 TEST DE L'HYPOTHÈSE 3.....</b>	<b>107</b>
<b>5.4.4 TEST DE L'HYPOTHÈSE 4.....</b>	<b>108</b>
<b>5.4.5 CONCLUSION.....</b>	<b>113</b>

# **6** CHAPITRE 6 – DISCUSSION..... **114**

## **6.1 ANALYSE DES RÉPONSES QUALITATIVES** **115**

---

<b>6.1.1 CRÉATION DE CATÉGORIES ET PREMIÈRES TENDANCES.....</b>	<b>115</b>
<b>6.1.2 DISCUSSION SUR LES SCÉNARIOS CRÉDIBLES.....</b>	<b>120</b>
6.1.2.1 L'ÉVALUATION DE LA VALENCE DANS LE SCÉNARIO 1.....	120
6.1.2.2 L'ÉVALUATION DE LA VALENCE DANS LE SCÉNARIO 3.....	123
6.1.2.3 CONCLUSION.....	124
<b>6.1.3 DISCUSSION SUR LES SCÉNARIOS NON CRÉDIBLES.....</b>	<b>124</b>
6.1.3.1 DISCUSSION DU SCÉNARIO 2 À L'AIDE DES RÉPONSES QUALITATIVES.....	125
6.1.3.2 DISCUSSION DU SCÉNARIO 4 À L'AIDE DES RÉPONSES QUALITATIVES.....	129
6.1.3.3 CONCLUSION.....	133

## **6.2 SYNTHÈSE ET LIENS AVEC D'AUTRES THÉORIES** **135**

---

<b>6.2.1 HYPOTHÈSES 1 ET 2.....</b>	<b>137</b>
<b>6.2.2 HYPOTHÈSE 3.....</b>	<b>138</b>
<b>6.2.3 HYPOTHÈSE 4.....</b>	<b>138</b>
<b>6.2.4 HYPOTHÈSES 5 ET 6.....</b>	<b>139</b>

<b>7</b>	<b>CHAPITRE 7 -</b>	
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>141</b>
<b>7.1</b>	<b>CONTRIBUTION THÉORIQUE, EMPIRIQUE ET PRATIQUE</b>	<b>141</b>
7.1.1	CONTRIBUTION THÉORIQUE.....	141
7.1.2	CONTRIBUTION EMPIRIQUE.....	143
7.1.3	CONTRIBUTION PRATIQUE.....	144
<b>7.2</b>	<b>LIMITES DU MÉMOIRE</b>	<b>147</b>
<b>7.3</b>	<b>FUTURES AVENUES DE RECHERCHE</b>	<b>149</b>
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>151</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>199</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Les 5 facteurs les plus attrayants pour les étudiants de collège aux États-Unis.....	19
Tableau 1.2 : Les 10 facteurs d'attraction les plus importants pour les étudiants universitaires du Québec.....	19
Tableau 1.3 : Les attributs les plus loués et les moins aimés des meilleurs et pires employeurs sur Glassdoor.....	21
Tableau 1.4 : Les dimensions du risque perçu et ses références issus du contexte traditionnel et en ligne.....	29
Tableau 1.5 : Quelques exemples des différents types de produits.....	31
Tableau 2.1 : Liste des plateformes d'évaluation d'employeurs selon leur positionnement actuel.....	49
Tableau 2.2 : Les signaux périphériques de la crédibilité des avis en ligne.....	59
Tableau 2.3 : Les signaux centraux de la crédibilité des avis en ligne.....	62
Tableau 4.1a : Tableau sur les attributs inclus dans nos descriptions d'entreprises.....	70
Tableau 4.1b : Mesure de l'attraction envers les différentes descriptions d'entreprise. Source : Highhouse et al. (2003).....	71
Tableau 4.2a : Alpha de Cronbach de l'outil de mesure de l'attraction organisationnelle (prétest 1).....	71
Tableau 4.2b : Tests des effets intrasujets entre l'attraction organisationnelle perçue des 4 entreprises (prétest 1).....	72
Tableau 4.2c : Moyennes de l'attraction organisationnelle perçue (prétest 1). .....	72
Tableau 4.3 : Modifications de la description de l'entreprise A.....	73
Tableau 4.4a : Tableau des attributs utilisés pour rendre les évaluations crédibles ou non crédibles.....	74
Tableau 4.4b : Questions du prétest 2 pour tester si les évaluations sont suffisamment différentes.....	75
Tableau 4.5a : Moyennes du niveau de positivisme perçu dans les commentaires (prétest 2).....	76
Tableau 4.5b : Comparaisons appariées du positivisme des quatre scénarios. .....	76
Tableau 4.5c : Moyennes du niveau de négativisme perçu dans les commentaires (prétest 2).....	77
Tableau 4.5d : Comparaisons appariées du négativisme des quatre scénarios (prétest 2).....	77
Tableau 4.5e : Moyennes du niveau de crédibilité perçu dans les commentaires (prétest 2).....	78

Tableau 4.5f : Comparaisons appariées de la crédibilité des quatre scénarios.	79
Tableau 4.6 : Réponses à l'énoncé 3 du scénario 1 (prétest 2).	80
Tableau 4.7 : Commentaires de l'énoncé 3 du scénario 1 (prétest 2).	81
Tableau 4.8 : Les scénarios possibles.	82
Tableau 4.9a : Instrument de mesure de l'attraction organisationnelle.	84
Tableau 4.9b : Mesure du risque perçu.	85
Tableau 5.1 : Réponses à l'énoncé « Je lis habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler ».	89
Tableau 5.2a : La valence moyenne de nos 4 scénarios.	90
Tableau 5.2b : Les comparaisons appariées des valences attribuées à nos 4 scénarios.	91
Tableau 5.2c : Moyennes de la crédibilité par scénario.	92
Tableau 5.2d : Les comparaisons appariées de la crédibilité par scénario.	93
Tableau 5.2e : Alpha de Cronbach des énoncés mesurant l'attraction organisationnelle.	93
Tableau 5.2f : Alpha de Cronbach des énoncés mesurant le risque perçu.	94
Tableau 5.3a : Test <i>t</i> des différences en attraction organisationnelle entre les hommes et les femmes.	95
Tableau 5.3b : Test <i>t</i> des différences en risque perçu entre les hommes et les femmes.	95
Tableau 5.3c : Tests <i>t</i> des différences en attraction organisationnelle selon les années de naissance.	96
Tableau 5.3d : Tests <i>t</i> des différences en risque perçu selon les années de naissance.	96
Tableau 5.3e : ANOVAS des différences en attraction organisationnelle selon le statut matrimonial.	97
Tableau 5.3f : ANOVAS des différences en risque perçu selon le statut matrimonial.	97
Tableau 5.3g : ANOVAS de l'attraction organisationnelle selon les années d'expérience de travail.	98
Tableau 5.3h : ANOVAS du risque perçu selon les années d'expérience de travail.	98
Tableau 5.3i : ANOVAS de l'attraction organisationnelle selon le niveau d'études.	98
Tableau 5.3j : Moyennes en attraction organisationnelle du scénario 2 selon le niveau d'études.	99
Tableau 5.3k : ANOVAS du risque perçu selon le niveau d'études.	99
Tableau 5.3l : Moyennes en risque perçu du scénario 2 selon le niveau d'études.	100

Tableau 5.4a : Tests des contrastes intrasujets des moyennes de risque perçu	102
Tableau 5.4b : Moyennes de risque perçu par valence	103
Tableau 5.4c : Moyennes de risque perçu par crédibilité	103
Tableau 5.5a : Tests des contrastes intrasujets des moyennes d'attraction organisationnelle	105
Tableau 5.5b : Moyennes d'attraction organisationnelle par valence	105
Tableau 5.5c : Moyennes d'attraction organisationnelle par crédibilité	106
Tableau 5.6a : Récapitulatif de la régression du risque perçu sur l'attraction organisationnelle	107
Tableau 5.6b : Tests de corrélation/colinéarité pour la régression du risque perçu sur l'attraction	108
Tableau 5.7a : Moyennes de risque perçu des 4 scénarios par crédibilité	109
Tableau 5.7b : Comparaison appariée des moyennes de risque perçu des 4 scénarios	110
Tableau 5.7c : Moyennes d'attraction organisationnelle des 4 scénarios par crédibilité	110
Tableau 5.7d : Comparaison appariée des moyennes d'attraction organisationnelle des 4 scénarios	112
Tableau 6.1 : Catégories ressorties des réponses qualitatives	116
Tableau 6.2 : Les 10 mentions les plus fréquentes du scénario 1 (néгатif et crédible)	118
Tableau 6.3 : Les 10 mentions les plus fréquentes du scénario 3 (positif et crédible)	118
Tableau 6.4 : Les 10 mentions les plus fréquentes du scénario 2 (néгатif et non crédible)	119
Tableau 6.5 : Les 10 mentions les plus fréquentes du scénario 4 (positif et non crédible)	119
Tableau 6.6 : Tableau croisé de la valence et de la crédibilité attribuées au scénario 2	125
Tableau 6.7: Tableau croisé de la valence et de la crédibilité attribuées au scénario 4	130

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 :	Modèle combiné des théories de l'action raisonnée et de l'action planifiée.....	6
Figure 1.2 :	Modèle montrant les antécédents et conséquences de l'attraction organisationnelle.....	11
Figure 2.1 :	Classification des sources selon le niveau de contrôle de l'entreprise et le niveau d'expertise de la source.....	39
Figure 2.2 :	Évaluations d'Amazon sur Glassdoor.....	50
Figure 2.3 :	Évaluation d'Amazon sur Careerbliss.com.....	51
Figure 2.4 :	Le style des commentaires libres sur Careerbliss.com.....	52
Figure 2.5 :	Le style des commentaires libres sur Glassdoor.com.....	52
Figure 2.6 :	Exemple d'une évaluation de CGI et d'une réponse sur Ratemyemployer.ca.....	53
Figure 3.1 :	Modèle testé dans ce mémoire.....	64
Figure 4.1 :	Exemple des composants utilisés pour créer une évaluation négative crédible.....	74
Figure 5.1 :	Visualisation des moyennes de risque perçu par niveau de crédibilité.....	109
Figure 5.2 :	Visualisation des moyennes d'attraction organisationnelle par niveau de crédibilité.....	111
Figure 6.1 :	Modèle confirmé dans ce mémoire.....	114

## REMERCIEMENTS

La rédaction d'un mémoire constitue un grand projet, et sa réalisation aurait été impossible sans le précieux soutien d'un grand nombre de personnes que je tiens à remercier infiniment.

Tout d'abord, je remercie profondément ma directrice de mémoire, Madame Anne Bourhis, pour son excellent encadrement, sa rigueur, son efficacité et sa patience. Grâce à sa direction, le cadre de ce mémoire a énormément évolué entre la première et la dernière phrase que j'ai écrite : que ce soient les sujets à inclure dans la revue de littérature, le nombre d'hypothèses à tester ou la meilleure analyse à choisir, ses conseils et son expertise m'ont guidé pendant toute la durée de rédaction.

Je tiens également à remercier les étudiants de HEC Montréal qui ont participé à la collecte de données et particulièrement à ceux qui ont pris de leur temps pour répondre à ma question ouverte. J'ai été stupéfaite de découvrir le grand nombre de commentaires de qualité à cette question facultative et ce fut un plaisir de les lire et de les analyser !

Je remercie également Ovidiu Stan et Karine Fradet pour leurs corrections linguistiques. Étant donné que je ne suis pas francophone, je n'aurais pas osé écrire ce mémoire en français sans être rassurée que quelqu'un me donnerait un feedback avant qu'il soit déposé.

Enfin, il ne sera jamais possible de mettre en mots combien la patience et le soutien de tous qui croisent mon chemin au jour le jour m'ont aidé sur le plan moral. Tout d'abord, je tiens à remercier John Buckman et Harriet « Bugs » Harpley pour la grande flexibilité qu'ils m'ont donné dans mon travail et sans laquelle la rédaction d'un mémoire aurait été encore beaucoup plus difficile. Puis, je tiens également à remercier mes amis sur lesquels je pouvais toujours compter dans les moments difficiles, et à tous les autres qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

---

**“If** *hallucination is a kind of uncontrolled perception, then perception right here and right now is also a kind of hallucination, but a controlled hallucination, in which the brain’s predictions are being reined in by sensory information from the world. In fact, we’re all hallucinating all the time, including right now. It’s just that when we agree about our hallucinations, we call that reality.”*

*- Anil Seth, 2017, 8:32*

---

# INTRODUCTION

L'économie mondiale moderne se caractérise par un environnement de plus en plus compétitif où le capital humain est devenu l'un des principaux avantages concurrentiels d'un grand nombre d'entreprises (ex : McMahan, Vrick et Wright, 1999; Breaugh et Starke, 2000; Le Louarn, 2010; Campbell, Coff et Krysinski, 2012). L'attraction et la rétention de ce capital humain ont donc gagné de l'importance dans la littérature managériale et ont ainsi mis les ressources humaines au centre de l'attention des cadres (ex : Elving *et al.*, 2012; Neal, 2013; Thunissen, Boselie et Fruytier, 2013). Or, le développement démographique rend le talent stratégique et qualifié de plus en plus en pénurie (ex : Chambers *et al.*, 1998; Collins et Stevens, 2002). Les antécédents et conséquences de ce phénomène, également appelé guerre de talents (Chambers *et al.*, 1998), ont donc été très bien étudiés et des stratégies ont été développées pour aider les entreprises à s'adapter et à rester concurrentielles (ex : Ulrich, Younger et Brockbank, 2008; Elving *et al.*, 2012; Neal, 2013; Thunissen *et al.*, 2013).

Les recherches sur l'attraction et le recrutement de talents prennent donc une place importante dans ce domaine. À cause de cette pénurie, des chercheurs de plus en plus nombreux ont utilisé les connaissances de la théorie de la persuasion, du marketing et des ressources humaines pour mieux comprendre comment les candidats prennent la décision d'accepter un emploi et comment mieux les en convaincre (ex : Maurer, Howe et Lee, 1992; Cable et Turban, 2001; Van Hoye et Lievens, 2007). En effet, l'étude des écrits en ressources humaines révèle qu'une grande partie des recherches ont été dédiées à la façon dont l'expérience vécue par le candidat dans les premières étapes du recrutement ou la rédaction des descriptions de poste de façon réaliste influencent l'intention d'accepter l'emploi (Uggerslev, Fassina et Kraichy, 2012). Dans tous ces cas, il s'agit d'outils et de pratiques qui sont sous le contrôle de l'entreprise. Cela dit, l'Internet fait en sorte que le candidat a maintenant accès à des sources d'informations, telles que des communautés ou des plateformes d'évaluation d'employeurs en ligne, qui sont facilement accessibles et hors du contrôle de l'employeur. Très peu de recherches se sont penchées sur l'impact de ces « sources externes » d'informations sur l'attraction organisationnelle et l'intention de poser sa candidature (ex : Walker *et al.*, 2013; Melián-González et Bulchand-Gidumal, 2016). Or, des études suggèrent que certains candidats, après avoir lu des informations sur l'entreprise et le poste, décident de ne pas envoyer une candidature (Osborn, 1990; Uggerslev *et al.*, 2012) et

de nombreuses recherches en marketing ont démontré l'influence marquée de ces sources externes sur l'attitude des consommateurs, la perception du risque ainsi que sur la décision d'achat (ex : Jacoby et Kaplan, 1972 ; Murray et Schlacter, 1990; Mitchell, 1999; Mitra, Reiss et Capella, 1999; Huang, Lurie et Mitra, 2009).

Mais si le talent est en pénurie, et si ces sources externes ont une forte influence sur l'attitude et la décision des candidats potentiels, en tenir compte dans les stratégies de recrutement pourrait s'avérer crucial pour ne pas perdre de bons employés potentiels. D'ailleurs, certaines entreprises tentent déjà d'être présentes sur les plateformes en ligne ou même de gérer les évaluations (ex : Weitzel, Eckhardt et Laumer, 2009). Mais bien que cela se fasse déjà, l'influence des sources externes sur l'attitude et l'intention des candidats potentiels est largement ignorée dans la recherche. De plus, le risque perçu n'est quasiment jamais étudié dans le contexte du recrutement (ex : Turban *et al.*, 2001; Walker *et al.*, 2013).

Ce mémoire porte sur l'effet des sources d'informations externes, en particulier des plateformes d'évaluation d'employeurs, sur l'attraction organisationnelle et la perception du risque des candidats potentiels. La question de recherche est donc :

**Question de recherche :**

*« Quelle est l'influence des avis en ligne sur les plateformes d'évaluation d'employeurs sur la perception de risque et l'attraction organisationnelle des candidats qualifiés potentiels ? »*

L'attraction organisationnelle et le risque perçu constituent donc les variables dépendantes dans cette recherche. L'attraction organisationnelle est définie comme le niveau d'attrait d'une organisation auprès des candidats potentiels ou comme le fait de percevoir une organisation comme un bon employeur (ex : Rynes, 1991; Chapman *et al.*, 2005; Lis, 2012). Elle est un indicateur fort de l'intention de poser sa candidature et constitue donc un antécédent qui est utilisé comme une variable médiatrice dans certains modèles théoriques (ex : Chapman *et al.*, 2005; Chapman et Webster, 2006). Pour sa part, la perception de risque a été définie de deux façons différentes : comme le sentiment d'incertitude quant aux conséquences d'une transaction (ex : Bauer, 1960 ; Cox, 1967; Taylor, 1974) ou en fonction des pertes prévues de cette option (ex : Cunningham, 1967 ; Kahneman et Tversky, 1979). Le chapitre 1 du présent mémoire nous aidera à

comprendre comment les individus font leur choix entre plusieurs alternatives et pourquoi l'attrait et le risque perçu d'une option ont un impact sur leur attitude et leur choix.

L'existence et les attributs de ces alternatives sont communiqués aux individus par une multitude de sources, dont les plateformes en ligne constituent seulement un type. Ces sources et la communication elle-même ont des caractéristiques variées qui influencent le choix. Le chapitre 2 aborde donc les théories de la persuasion qui cherchent à expliquer l'impact de nouvelles informations sur l'attitude et le choix des individus. Nous y présentons des recherches qui mettent en avant l'impact de ces communications dans le monde réel et la façon dont les individus effectuent leur recherche d'informations.

Les fondements théoriques ayant été développés, le chapitre 3 présente ensuite notre modèle et nos hypothèses. Le chapitre 4 contient l'élaboration de notre méthodologie et des mesures. Enfin, l'analyse des données recueillies est élaborée dans le chapitre 5 et interprétée dans le chapitre 6. Ce mémoire se termine avec la présentation de nos conclusions dans le chapitre 7.

# **CHAPITRE 1 - RECENSION DES ÉCRITS : CHOIX D'EMPLOI, CHOIX DE PRODUITS, CHOIX D'ACTION**

L'être humain fait face à des choix chaque jour : que ce soit l'achat d'une marque de céréales pour le petit-déjeuner, l'investissement d'un certain montant d'argent dans un véhicule financier ou l'envoi d'une candidature, on n'échappe pas au fait que les ressources sont limitées et qu'on ne peut pas tout faire. Ainsi, ce chapitre sera consacré à documenter les concepts qui sont à la base d'un choix selon les divers domaines de recherche.

Bien que pas tous les choix soient cruciaux, savoir comment faire pour être choisi est une stratégie gagnante pour tout le monde, que ce soient les entreprises ou les individus. De ce fait, les attitudes et les comportements face aux choix ont été l'objet de recherches en ressources humaines, en marketing, mais également en sociologie, en psychologie ou en sciences économiques. Pourtant, ces connaissances issues d'autres domaines ont rarement été utilisées en ressources humaines tandis que le marketing et les sciences économiques s'en sont servi abondamment. Cette différence peut s'expliquer par le fait que la pénurie du talent est un phénomène assez récent, alors que les entreprises ont depuis toujours cherché à augmenter leurs bénéfices en augmentant les prix et les ventes. La perception de risque faisant partie de notre question de recherche, nous allons nous servir de ces recherches pour notre étude. En effet, comme nous aborderons dans les pages suivantes, le choix est souvent lié à l'incertitude en raison des inconnus. Et cette incertitude engendre un risque perçu lié à chaque option. Ainsi, il y a un fort lien entre le risque perçu et le choix.

Cela dit, nous définirons tout d'abord le concept du choix comme tel. Ensuite, nous aborderons la différence entre une attitude, une intention et un choix, explorerons les limites des recherches à ce sujet, et soulignerons l'importance de ces théories pour comprendre la formation ou le changement d'attitudes.

Le recrutement et l'attraction organisationnelle étant à la base de notre question de recherche, nous définirons ensuite ces concepts et aborderons les antécédents de l'attraction. La section suivante sera dédiée à la définition du concept de risque et aux théories du choix qui abordent comment les individus gèrent le risque dans des situations où il leur faut faire un choix.

## 1.1 LE CHOIX

### 1.1.1 DÉFINITION DU CHOIX

Selon l'une des recherches les plus renommées du domaine de la psychologie comportementale, on parle d'un choix si les trois aspects suivants peuvent être identifiés : 1) il existe deux options ou plus, 2) ces alternatives suscitent un conflit, et 3) on peut constater des processus cognitifs qui visent à réduire ce conflit (Hansen, 1976). Selon cette définition, le fait de poser sa candidature pour un emploi auprès d'une entreprise, mais pas auprès d'une autre, ou d'acheter un produit d'une marque et d'ignorer l'offre d'une autre constituent des comportements résultant d'un choix. Cependant, seul le comportement est visible.

Deux facteurs influencent la prise de décision : 1) les prédispositions de l'individu et 2) les influences situationnelles qui jouent au moment du conflit (Hansen, 1976). Plusieurs théories cherchent à expliquer comment un individu fait son choix, dont la théorie de l'utilité issue des sciences économiques, les théories comportementales issues de la psychologie, ainsi que la théorie des perspectives de Kahneman et Tversky (1979).

### 1.1.2 DISTINCTION ENTRE L'ATTITUDE, L'INTENTION ET LE CHOIX

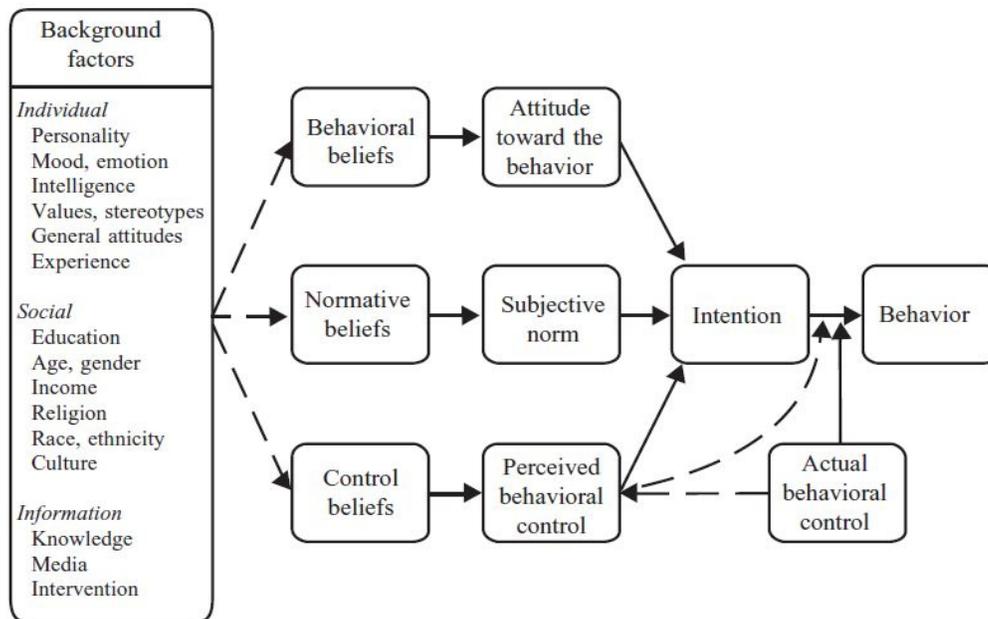
Peu importe le domaine, les études portant sur les comportements de choix s'intéressent le plus souvent à l'attitude ou à l'intention de leurs répondants. Il n'y a que très peu de recherches qui ont le luxe de pouvoir regarder si un répondant passe d'une attitude et d'une intention à l'action. Pour ne pas causer de la confusion auprès de nos lecteurs, nous jugeons opportun de faire une distinction claire entre ces termes ainsi que d'élaborer pourquoi ils sont importants dans le cadre des théories discutées.

Le concept d'**attitude** occupe une place centrale en psychologie sociale. Il est défini comme

« Un état mental et neurophysiologique déterminé par l'expérience et qui exerce une influence dynamique sur l'individu en le préparant à agir d'une manière particulière face à un certain nombre d'objets ou d'événements » (Allport, 1935, dans : Michelik, 2008).

Alors que ce concept est vu par certains comme ayant un caractère unidimensionnel (ex. : Petty, Cacioppo et Goldman, 1981), Rosenberg et Hovland (1960) lui ont donné un caractère tridimensionnel composé d'une partie cognitive (connaissances et croyances), d'une partie conative (intentions) et d'une partie affective (Michelik, 1980). Certains comme Allport (1935) ont proposé que l'attitude ne serait pas observable, mais qu'elle serait un antécédent au comportement. Cependant, les premières recherches essayant de prouver un lien entre l'attitude et le comportement n'ont pas été concluantes : certaines n'ont trouvé aucun lien (LaPiere, 1934) et d'autres n'ont trouvé qu'un lien faible ou modéré (Wicker, 1969; Kraus, 1995).

Il a fallu le développement des théories de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975) et du comportement planifié (Ajzen, 1987) pour établir ce lien. Selon ces auteurs, l'attitude est formée à partir du contexte personnel et situationnel de l'individu, de ses connaissances et de l'influence d'informations venant de multiples sources. L'individu évalue ensuite ses options sur la base de ses croyances selon les conséquences possibles d'un comportement, les normes présentes dans son contexte ainsi que son niveau de contrôle d'une situation pour ensuite former une intention (Fishbein et Ajzen, 2005). Ce modèle est présenté à la Figure 1.1.



**Figure 1.1 : Modèle combiné des théories de l'action raisonnée et de l'action planifiée**  
 Source : Fishbein et Ajzen (2005)

Puisque l'évaluation des conséquences possibles d'un comportement n'est pas toujours favorable, il est ainsi possible que l'individu ne passe pas d'une attitude à une intention. De plus, on voit aisément le lien entre le modèle de Fishbein et Ajzen (2005) et la définition précédente du choix selon Hansen (1976). Nous verrons par la suite que les théories du choix, les théories de la persuasion et les théories en ressources humaines sont tout à fait complémentaires.

L'intention est l'antécédent immédiat du comportement (Fishbein et Ajzen, 2005). Elle se définit comme suit :

**L'intention** est « un état mental qui représente un engagement à effectuer une action ou certaines actions dans le futur » (Bratman, 1987).

En raison d'un manque de contrôle, il est possible pour un individu d'effectuer un comportement sans avoir l'intention de le faire, ou de ne pas effectuer ce comportement bien qu'il en ait l'intention. Dans le même sens, il est possible pour un individu de ne pas passer d'une intention à une action en raison d'autres réalités. Dans tous les cas, l'individu fait un choix après avoir formé son intention, et ce choix peut être suivi, ou non, par le comportement associé (Fishbein et Ajzen, 2005).

Voilà pourquoi l'attitude constitue une variable importante dans la plupart des recherches, bien que les modèles cherchent à expliquer des choix ou des comportements.

### **1.1.3 LIMITES ET INCONVÉNIENTS DES RECHERCHES COMPORTEMENTALES OU DU CHOIX**

Étant donné l'effort et les difficultés pour planifier et effectuer des études sur terrain (ex : Boswell, Zimmerman et Swider, 2012), un grand nombre de recherches en marketing et en ressources humaines ont été faites en laboratoire (ex : Breugh, 2008; Uggerslev *et al.*, 2012). Cependant, des études longitudinales sont nécessaires pour savoir dans quelles circonstances les individus passent d'une attitude ou d'une intention à une action (ex : Boswell *et al.*, 2003; Boswell *et al.*, 2012; Uggerslev *et al.*, 2012). Or, les situations en laboratoire sont habituellement artificielles, ne peuvent pas couvrir toute la complexité d'une recherche d'emploi et font en sorte que les participants surestiment l'importance de certains facteurs influençant leurs attitudes ou

leurs intentions (ex : Chapman *et al.*, 2005; Uggerslev *et al.*, 2012). De plus, ce contexte ne permet pas d'observer de véritables actions telles que l'envoi d'une candidature. Enfin, les individus ont du mal à prévoir leur comportement futur (ex : Erdem *et al.*, 2005). Des recherches en laboratoire ou utilisant des mesures autodéclarées doivent ainsi être évaluées avec précaution.

Par contre, les nouvelles technologies aident maintenant à analyser de grandes quantités de données et le marketing étudie abondamment le comportement en ligne des consommateurs. Bien que les études en laboratoire soient également utilisées dans ce domaine, il existe de plus en plus de recherches qui permettent de tester si les modèles et théories ainsi élaborés peuvent être corroborés dans le monde réel (ex : Wallenius *et al.*, 2008; Baek, Ahn et Choi, 2012; Gu, Park et Konana, 2012). Certains modèles de marketing ont déjà été testés en ressources humaines (ex : Cable et Turban, 2001; Van Hove et Lievens, 2005-2016; Uggerslev *et al.*, 2012) et de multiples chercheurs renommés ont poussé l'utilisation de ces modèles pour combler les lacunes des recherches et pour comprendre davantage le comportement des candidats qualifiés potentiels. Les études en laboratoire donnent certains indices quant à leurs attitudes et intentions, le petit nombre d'études longitudinales ainsi que les connaissances du marketing pourraient ainsi être utilisées pour réduire l'écart de connaissances en ressources humaines.

En effet, de multiples recherches en marketing ont trouvé que les évaluations en ligne ont un impact sur les ventes (ex : Chevalier et Mayzlin, 2006; Liu, 2006; Dellarocas, Zhang et Awad, 2007; Zhu et Zhang, 2010). Cependant, cet effet est plus important pour les biens intangibles qui sont principalement vendus en ligne (ex : Zhu et Zhang, 2010). Néanmoins, cela signifie que les études ayant porté sur l'impact des évaluations sur l'attitude, soit, dans ce contexte, l'intention d'achat, ont quand même aidé à comprendre le choix. Pour les raisons mentionnées ci-dessus, notre étude sera fortement centrée autour des connaissances issues du marketing, des théories du choix et des théories de la persuasion pour construire et tester notre modèle.

Les concepts pertinents des ressources humaines seront abordés dans la prochaine section.

## 1.2 LE CHOIX DANS LE CONTEXTE DU RECRUTEMENT

### 1.2.1 DÉFINITION DU RECRUTEMENT

Dans un monde qui est caractérisé à la fois par l'accès facile aux informations par Internet et par une pénurie de talent, il devient important pour les entreprises de ne pas perdre de bons candidats potentiels avant même d'avoir pu les influencer par de bonnes pratiques de recrutement.

Le **recrutement** est défini comme :

les activités organisationnelles qui 1) influencent le nombre ou les types de candidats qui postulent pour un poste ou qui 2) ont un effet sur l'acceptation d'une offre d'emploi (Breaugh, 1992).

Une autre définition décrit le recrutement comme

l'ensemble des pratiques et activités effectuées par l'entreprise dont le principal objectif est d'identifier et d'attirer des employés potentiels (Barber, 1998).

Les résultats désirés de ces efforts sont d'assurer que l'attraction organisationnelle soit suffisamment élevée pour convaincre le candidat potentiel d'envoyer sa candidature et ensuite d'accepter l'offre d'emploi. En effet, le recrutement se partage traditionnellement en 3 étapes : 1) la création d'un bassin de candidats, 2) le maintien des candidats dans ce bassin, et 3) l'influence sur l'acceptation de l'emploi (Barber, 1998; Lievens et Highhouse, 2003; Van Hoyer et Lievens, 2007; Uggerslev *et al.*, 2012). Ce mémoire porte expressément **sur la première étape**, avant même le premier contact entre le candidat potentiel et un recruteur de l'entreprise. Les premières questions à se poser dans ce contexte seraient donc les suivantes :

- ➔ Comment définit-on l'attraction organisationnelle ?
- ➔ Quels sont les antécédents de l'attraction organisationnelle ?

Ces questions seront abordées dans la prochaine section.

## 1.2.2 L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE ET SES ANTÉCÉDENTS

### 1.2.2.1 DÉFINITION DE L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE

La littérature en recrutement définit l'attraction organisationnelle comme

un sentiment ou une **attitude** de l'individu à l'égard d'une organisation en tant qu'employeur potentiel (Barber, 1998).

On pourrait donc dire que l'attraction organisationnelle ressentie par un individu reflète la désirabilité d'une entreprise comme employeur. Ainsi, elle a une nature passive et ne résulte pas nécessairement en un comportement (Barber, 1998). Bien au contraire, il est possible qu'un individu soit attiré par plusieurs entreprises sans autant y poursuivre un emploi, parce que la nature limitée de ses ressources — notamment en temps — fait en sorte que l'individu ne peut que poursuivre un nombre restreint d'options (Barber, 1998 ; Highhouse, Lievens et Sinar, 2003).

L'une des principales activités du recrutement est d'influencer le nombre ou les types de candidats qui postulent pour un poste (Barber, 1998). Comme on le voit à partir de ces définitions, les candidats potentiels ont souvent plusieurs options, et c'est surtout le cas pour les candidats qualifiés. Ils évaluent donc les attributs des différentes options pour choisir celles qui valent l'investissement en temps que requiert une candidature (ex : Barber, 1998; Highhouse *et al.*, 2003; Chapman *et al.*, 2005). Par conséquent, ces attributs constituent des antécédents de l'attraction organisationnelle qui seront abordés dans la prochaine section.

### 1.2.2.2 LES ANTÉCÉDENTS DE L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE

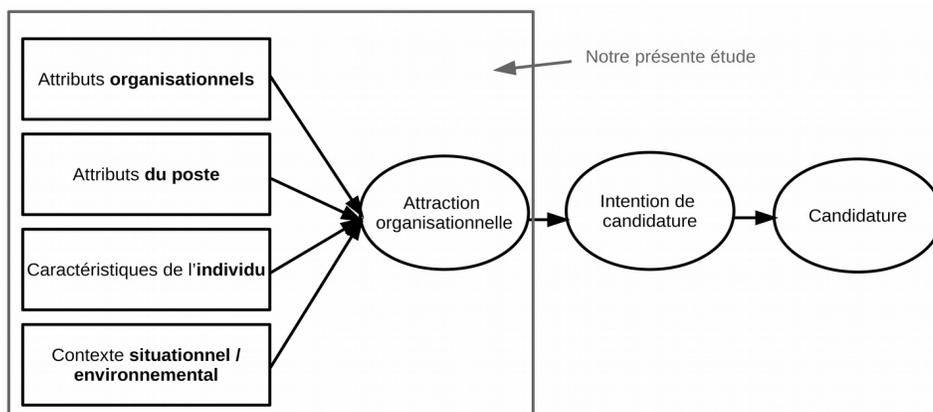
Pour mieux structurer cette section, catégorisons les antécédents en plusieurs groupes. Chapman *et al.* (2005) ont réalisé une méta-analyse qui porte sur l'effet de diverses variables sur l'attraction organisationnelle. Quant à la première étape du recrutement, c'est-à-dire celle qui précède un premier contact entre l'employeur et le candidat, leurs résultats permettent d'identifier les catégories suivantes d'attributs pertinents : 1) les caractéristiques de l'emploi, 2) les caractéristiques de l'organisation, 3) la compatibilité perçue, 4) les alternatives perçues et 5) la probabilité perçue de recevoir une offre d'emploi (Chapman *et al.*, 2005; Uggerslev *et al.*, 2012).

Or, la compatibilité perçue étant un antécédent de l'attraction organisationnelle, les caractéristiques personnelles constituent également un antécédent. En effet, les candidats potentiels cherchent des emplois qui leur permettent de satisfaire leurs besoins, y compris les besoins émotionnels et psychologiques. La compatibilité perçue est le résultat d'un alignement entre les besoins, les préférences et les valeurs, donc entre les caractéristiques de l'individu et les attributs organisationnels et du poste (Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005). Le candidat potentiel a un seuil d'attentes minimal qui doit être satisfait avant que le poste soit jugé acceptable (ex : Osborn, 1990; Turban, Eyring et Campion, 1993).

Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, l'attraction organisationnelle constitue une attitude. Vu qu'elle est l'antécédent de l'intention, du choix et enfin du comportement, nos sections 1.1.1 et 1.1.2 laissent supposer que les recherches de tous ces domaines s'accordent sur le fait que les prédispositions de l'individu et son contexte constituent des antécédents à l'attraction organisationnelle (ex : Hansen, 1976; Fishbein et Ajzen, 2005).

En effet, les besoins de l'être humain résultent en partie d'un contexte situationnel (ex : Oishi *et al.*, 1999; Kenrick *et al.*, 2010; Tay et Diener, 2011). Dépendamment de ses caractéristiques et de son contexte situationnel, certains éléments plutôt que d'autres sont attrayants pour lui (ex : Chapman *et al.*, 2005; Hansen, 1976). On constate désormais que la compatibilité perçue est une conséquence de l'interaction entre l'individu, son contexte et les attributs organisationnels et du poste. En plus, les autres postes disponibles, donc les autres options, sont exogènes à l'individu.

Par conséquent, nous aborderons les antécédents de l'attraction organisationnelle en nous basant sur le mélange suivant des modèles de Chapman *et al.* et Hansen :



**Figure 1.2 : Modèle montrant les antécédents et conséquences de l'attraction organisationnelle**  
 Source : adaptation basée sur Chapman *et al.* (2005); Hansen (1976); Fishbein et Ajzen (2005)

En conclusion, les caractéristiques organisationnelles et les attributs du poste constituent tous les deux des antécédents à l'attraction organisationnelle qui relèvent de l'entreprise. De plus, les prédispositions personnelles et le contexte situationnel constituent également des antécédents à cette attitude, mais ils relèvent de la personne. Puisque chaque personne est différente, tout le monde ne se sent pas attiré vers la même entreprise ou le même emploi. Nous définirons ces quatre types d'antécédents dans les prochaines sections et nous les examinerons plus en détail.

#### **A. Les caractéristiques organisationnelles**

La notion de caractéristiques organisationnelles comprend des attributs qui caractérisent l'entreprise en général, tels que sa taille, sa réputation, l'environnement ou le lieu de travail. Ces attributs peuvent être instrumentaux ou symboliques (Chapman *et al.*, 2005). La principale différence est que les attributs instrumentaux ont une utilité tangible alors que les attributs symboliques sont de nature intangible (Lievens et Highhouse, 2003). Parmi les caractéristiques organisationnelles dites **instrumentales** figurent le lieu de travail, les possibilités d'avancement de carrière, la sécurité d'emploi — donc la situation financière — et la taille de l'entreprise, tandis que les traits **symboliques** incluent l'image de l'entreprise, l'environnement de travail ou la culture organisationnelle (ex : Barber et Roehling, 1993; Gatewood, Lautenschlager et Gowan, 1993; Barber *et al.*, 1999; Cable et Turban, 2001; Chapman *et al.*, 2005).

En lien avec l'attraction organisationnelle, plusieurs recherches mesurent le prestige — ou la réputation — d'une entreprise comme variable indépendante (ex : Highhouse *et al.*, 2003). La réputation est vue comme un antécédent de l'attraction organisationnelle, car elle fait partie de la connaissance de l'employeur et parce que l'influence sociale peut influencer le choix (ex : Turban, Forret et Hendrickson, 1998; Cable et Turban, 2001; Lievens, Van Hove et Schreurs, 2005).

#### **B. Les attributs du poste**

Par attributs du poste, nous entendons les attributs qui sont spécifiques pour le poste vacant, tels que les tâches, la rémunération, les avantages sociaux et d'autres conditions de travail (Rynes et Barber, 1990; Cable et Judge, 1994; Cable et Judge, 1996; Chapman *et al.*, 2005). On peut constater qu'il s'agit d'attributs tangibles qui sont ainsi faciles à observer et à mesurer.

### C. Les caractéristiques de l'individu

En raison de l'influence qu'ont les caractéristiques de l'individu sur ses attitudes et ses décisions, les chercheurs les contrôlent habituellement dans leurs analyses (ex : Judge et Bretz, 1992; Cable et Judge, 1994; Cable et Judge, 1996; Turban *et al.*, 2001; Madera, Dawson et Neal, 2018). Les caractéristiques de l'individu incluent des traits démographiques, tels que son âge, son sexe, son niveau de scolarité, son état civil, le fait d'avoir des enfants ou les années d'expérience de travail (ex : Judge et Bretz, 1992; Aiman-Smith, Bauer et Cable, 2001). Ils incluent également les traits de personnalité, les préférences, les valeurs et les besoins (ex : Monahan et Muchinsky, 1987; Chatman, 1989; Judge et Bretz, 1992; Turban et Keon, 1993; Judge et Cable, 1997). En effet, ce qui constitue une option attrayante pour un individu dépend largement de sa personnalité et de ses besoins, ses valeurs, ses objectifs et ses intérêts personnels (ex : Cable et Judge, 1996; Slaughter *et al.*, 2004; Kristof-Brown *et al.*, 2005).

En conclusion, le contrôle des variables démographiques constitue une façon indirecte d'annuler l'effet des besoins individuels différents qui influencent l'attraction organisationnelle et enfin l'intention et le choix.

De plus, des recherches ont trouvé que l'employabilité (*marketability*) des candidats potentiels influence grandement le niveau d'attrait nécessaire pour les persuader. Ceux-ci savent reconnaître si leurs connaissances et leur expérience sont recherchées, et une employabilité élevée les amène à scruter les options de façon beaucoup plus sélective avant de prendre une décision (Cable et Judge, 1996; Chapman et Webster, 2006). Il est donc important que le poste corresponde à leurs valeurs et besoins (ex : Behling, Labovitz et Gainer, 1968, cité dans : Uggerslev *et al.*, 2012; Cable et Judge, 1996; Cable et Turban, 2001), parce que la compétition pour le meilleur talent est féroce et que les entreprises dans la même industrie sont très souvent similaires (Lievens et Highhouse, 2003). En contrôlant les traits démographiques, le niveau de scolarité et les années d'expérience, on contrôle indirectement le niveau d'employabilité.

De multiples recherches ont démontré qu'il y a des traits de personnalité de l'individu qui influencent grandement ce qu'il trouve attrayant. Par exemple, les personnes avec un fort besoin d'accomplissement ont une plus grande préférence pour les entreprises qui offrent un système de rémunération individualisé (ex : Turban et Keon, 1993). Les individus ayant un fort sentiment d'autoefficacité sont également plus attirés envers les organisations qui offrent une rémunération

individualisée (ex : Cable et Judge, 1994). Enfin, les individus ayant une aversion au risque élevée préfèrent une rémunération fixe (ex : Cable et Judge, 1994). Turban *et al.* (2001) ont trouvé que l'aversion au risque modère également l'effet du type d'entreprise sur l'attraction organisationnelle : bien que les salaires y soient plus bas, les personnes ayant une aversion au risque élevée sont plus attirées par les entreprises publiques puisque celles-ci se distinguent par une sécurité d'emploi plus grande (Turban *et al.*, 2001).

La similarité entre l'individu et l'employeur ayant un fort impact sur l'attrait, des chercheurs ont contrôlé les traits de personnalité de l'individu et de l'entreprise. Le test des cinq facteurs de personnalité (*Big Five*) de Goldberg (1990) est souvent employé pour mesurer les traits de personnalité du répondant (ex : Kausel et Slaughter, 2011), et les dimensions de la personnalité de marque de Aaker (1997) sont utilisées pour déterminer les traits de personnalité de l'entreprise. Enfin, Slaughter *et al.* (2004) ont développé leur propre instrument de mesure pour mesurer les traits de personnalité de l'entreprise dans le contexte du recrutement. Or, l'autoefficacité, le besoin d'accomplissement ou le niveau d'aversion au risque constituent des expressions de certains traits de personnalité. Ces recherches concordent ainsi pour conclure que la personnalité d'un individu a une influence sur l'attraction organisationnelle, l'intention et le choix.

Il importe de noter que les études de plusieurs autres domaines de recherche ont également montré l'impact des traits démographiques, de personnalité ou d'autres caractéristiques individuelles sur l'attitude et sur le choix. Nous les résumons dans un tableau dans l'annexe 1 (page 151).

#### **D. Le contexte situationnel/environnemental**

Bien évidemment, l'individu ne vit et ne travaille pas dans l'isolement. Il est enraciné dans un contexte socio-économique qui a un impact sur sa perception d'un emploi ou d'un employeur potentiel. Par exemple, comme nous avons mentionné au début de cette section, le **nombre d'options disponibles** a un impact sur l'attraction organisationnelle. Un nombre plus élevé d'options mènerait alors à une réduction de l'attraction. Cependant, les résultats des études à ce sujet sont mixtes (Barber 1998; Chapman *et al.*, 2005; Chapman et Webster, 2006). En effet, il est possible que l'existence d'un plus grand nombre d'options réduise simplement l'attraction d'une

organisation parce que celle-ci est aussi évaluée en fonction des alternatives. Si l'option observée est moins attrayante que d'autres options qui sont ajoutées, les participants à la recherche évaluent les premières options moins favorablement (Tversky, 1972, cité dans : Hansen, 1976; Ross et Ellard, 1986). Or, le nombre d'options disponibles est plus élevé si l'**employabilité est élevée**, et l'individu peut donc se permettre d'être plus sélectif (ex : Chapman et Webster, 2006). En revanche, une **crise économique** pourrait diminuer le nombre d'options disponibles et faire en sorte que des options qui n'étaient précédemment pas considérées comme attrayantes le soient soudainement. Par exemple, certaines recherches indiquent qu'une situation défavorable induit les individus à accepter des emplois avec des caractéristiques imparfaites. Ils choisissent donc l'option qui est la moins mauvaise (ex : Wanous, 1973, cité dans : Breaugh et Starke, 2000; Liu, Keeling et Papamichail, 2016; Chapman et Webster, 2006).

De plus, les études ont trouvé que les besoins de l'individu varient souvent selon le contexte spécifique de ce dernier (ex : Maslow, 1970 ; Oishi *et al.*, 1999; Kenrick *et al.*, 2010; Tay et Diener, 2011). Par exemple, il est maintenant bien connu que les **différentes générations** n'ont généralement pas les mêmes attentes en raison des changements sociaux, politiques ou technologiques depuis leur enfance (ex : Beaudry *et al.*, 2013). Enfin, la **culture** peut avoir un impact sur les préférences et perceptions des individus dans le sens où ils préfèrent des attributs organisationnels et du poste qui correspondent aux dimensions auxquelles leur communauté accorde de l'importance (ex : Hofstede, 1980; Oishi *et al.*, 1999; Stone *et al.*, 2006). Par conséquent, comme mentionné dans la section précédente, les chercheurs en ressources humaines recueillent souvent des informations sur l'origine ethnique ou l'âge des répondants pour pouvoir contrôler pour ces variables contextuelles.

### **1.2.3 QUELS ATTRIBUTS SONT LES PLUS ATTIRANTS ?**

Quelle importance ont donc les attributs du poste et les caractéristiques organisationnelles sur l'attraction organisationnelle ? La compatibilité personne-organisation est un antécédent important de l'attraction organisationnelle et la perspective besoins-offre constitue une conceptualisation importante (ex : Kristof, 1996). Cela signifie qu'une personne est compatible avec un employeur si ce dernier peut combler ses besoins, incluant le désir de travailler dans un environnement qui partage ses valeurs (ex : Kristof-Brown *et al.*, 2005). Étant donné que l'attraction organisationnelle est influencée par la compatibilité perçue (ex : Uggerslev *et al.*, 2012), on peut dire que plus les besoins de l'individu sont alignés à ce que l'employeur offre, plus l'attraction organisationnelle est élevée (ex : Rynes *et al.*, 1991; Cable et Judge, 1996; Kristof-Brown *et al.*, 2005). Cependant, les recherches les plus reconnues à ce sujet datent de quelques années et documentent donc les préférences des anciennes générations et non celles de la génération Y. Ainsi, cette section se penchera tout d'abord sur les résultats de ces recherches avant d'aborder la question des préférences de la génération Y.

#### **1.2.3.1 L'IMPORTANCE DES ATTRIBUTS VARIÉS SELON PLUSIEURS ÉTUDES MOINS RÉCENTES**

Une recherche de Cable et Judge (1996) a montré que d'une part, les attributs organisationnels ont plus d'influence sur l'attraction envers l'organisation que les attributs du poste en question et que d'autre part, la compatibilité avec l'organisation a également plus d'influence sur l'attraction que la compatibilité avec le poste (Cable et Judge, 1996). Lievens, Van Hove et Schreurs (2005) ont trouvé le même effet : selon ces chercheurs, les attributs intangibles (p. ex. la culture organisationnelle) représentent une plus grande part de la variance de l'attraction organisationnelle (41 %) que les attributs tangibles, tels que le salaire ou les tâches (35 %).

Plusieurs recherches ont démontré la forte influence de l'alignement des valeurs de l'organisation avec celles de l'individu et la personnalité de ce dernier alors que l'influence des caractéristiques démographiques était mineure (ex : Cable et Judge, 1996; Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Pour citer Chapman et ses collègues :

« This suggests that applicants place a lot of weight on what they imagine their future job environment will be like when forming their acceptance intentions. »  
(Chapman *et al.*, 2005 : 935).

D'autres recherches soutiennent cette affirmation. Par exemple, Cable et Judge (1997) trouvent que la compatibilité perçue prédit l'intention d'acceptation d'une offre d'emploi de façon significative. D'autres recherches constatent que la complémentarité est également importante. Elles suggèrent que la congruence entre la culture organisationnelle et les préférences culturelles de l'individu est importante, mais qu'il est avantageux que la personnalité organisationnelle et celle de l'individu se complètent (ex : Kausel et Slaughter, 2011). Ces résultats concordent avec la recherche de Tay et Diener (2011) qui a trouvé que la satisfaction des besoins sociaux est encore plus importante pour le bien-être et la satisfaction globale des individus qu'une satisfaction complète des besoins de base.

Outre les facteurs mentionnés ci-dessus, la **réputation de l'entreprise** a une influence sur l'attraction organisationnelle et l'intention de poser sa candidature (ex : Cable et Turban, 2001; Turban et Cable, 2003; Lievens, Van Hove et Anseel, 2007). Elle est définie comme l'évaluation d'une entreprise par le public comparativement aux autres et comprend une dimension affective (Fombrun & Shanley, 1990, cité dans : Cable et Turban, 2001) qui est importante parce que l'**influence sociale** fait en sorte que si le public a une bonne opinion d'un employeur, son attraction organisationnelle augmente (Cable et Turban, 2001). En effet, la réputation envoie un signal sur certains attributs et comportements de l'organisation (ex : Fombrun, 1996; Lievens, 2007). N'ayant généralement pas suffisamment d'information dans la première étape du recrutement, l'individu s'intéresse donc à la réputation comme substitut à ces données (Turban et Cable, 2003). De plus, la réputation peut augmenter le statut d'une personne dans son groupe social, la personne « jouissant de la gloire » que lui vaut le statut social de l'entreprise (Cialdini *et al.*, 1976, cités dans : Cable et Turban, 2001). Ainsi, elle est également une conséquence des caractéristiques de l'entreprise et du consensus social par rapport à leur interprétation (Highhouse, Thornbury et Little, 2007). Ces attributs incluent notamment la rentabilité de l'entreprise, l'éthique, l'industrie, le développement personnel et la culture organisationnelle (ex : Turban et Greening, 1997; Cable et Graham, 2000).

Comme l'ont démontré les études en économie du travail, en science comportementale et en ressources humaines, le choix d'un emploi se fait souvent sur sa valeur symbolique ou sur le statut social — en d'autres mots, le prestige — qu'il confère à l'individu qui veut s'exprimer ou obtenir l'approbation de son groupe social (ex : Lievens et Highhouse, 2003; Highhouse *et*

*al.*, 2007; Corneo et Jeanne, 2010; Kraus *et al.*, 2012). C'est ce qu'explique la théorie de l'identité sociale (*Social Identity Theory*). C'est probablement sous cette lumière et celle de la congruence des valeurs que la position éthique et la responsabilité sociale peuvent augmenter l'attraction organisationnelle. La théorie de l'identité sociale explique aussi que le niveau d'innovation et de compétence perçu augmente l'attrait des entreprises (ex : Bauer et Aiman-Smith, 1996; Turban et Greening, 1997; Aiman-Smith *et al.*, 2001; Highhouse *et al.*, 2007). En envoyant un signal relatif au prestige social ou à l'impact positif du travail, la réputation organisationnelle peut donc augmenter l'attraction. La même chose vaut pour l'industrie dans son ensemble : celle-ci a un effet fort sur la réputation de l'entreprise et ainsi sur l'attraction organisationnelle (Barber, 1998; Cable et Graham, 2000). Par exemple, les industries pétrolières ont généralement une mauvaise réputation, tandis que les cabinets d'avocats sont considérés comme prestigieux. Selon le secteur d'activité, les entreprises ont donc un avantage ou un désavantage, peu importe leur culture ou leurs conditions de travail.

Quant aux attributs du poste, le type de travail a une influence particulièrement forte sur l'intention de poser sa candidature tandis que l'impact de la rémunération et des avantages sur l'attraction organisationnelle est faible (Chapman *et al.*, 2005). Cela étant dit, les organisations qui offrent des salaires plus élevés, des avantages souples, une rémunération individualisée et des salaires fixes sont quand même considérées comme plus attrayantes que celles qui ne le font pas (Cable et Judge, 1994).

Ayant abordé les attributs organisationnels et de poste qui augmentent l'attrait des entreprises selon plusieurs recherches moins récentes, nous discuterons des recherches portant sur la génération Y ou ciblant spécifiquement des commentaires en ligne dans la prochaine section.

### **1.2.3.2 L'IMPORTANCE DES ATTRIBUTS VARIÉS POUR LA GÉNÉRATION Y**

Dans ce contexte, il est opportun de mentionner trois différentes recherches portant sur les attributs ayant la plus forte influence sur les employés de la génération Y : le sondage de Agrawal (2014) auprès d'étudiants américains, la recherche de Beaudry *et al.* (2013) auprès d'étudiants universitaires ainsi qu'une analyse des évaluations des pires et des meilleurs employeurs par Dabirian *et al.* (2017).

Le tableau 1.1 affiche les attributs organisationnels et du poste les plus attrayants selon l'étude de Agrawal (2014) :

Facteurs les plus attrayants selon Agrawal, 2014	
1	Compatibilité personne-culture organisationnelle
2	Possibilités d'avancement de carrière
3	Équilibre travail-famille
4	Rémunération
5	Milieu stimulant
6	Mission de l'entreprise
7	Innovation

**Tableau 1.1 : Les 5 facteurs les plus attrayants pour les étudiants de collège aux États-Unis.**

Source : Agrawal (2014)

Selon le sondage annuel d'Agrawal (2014) auprès de 15 000 étudiants de collège aux États-Unis, les attributs qui les attirent le plus vers une entreprise sont la compatibilité perçue avec la culture organisationnelle, le potentiel d'avancement de carrière, l'équilibre travail-famille, la rémunération, un milieu stimulant, la mission de l'entreprise et le fait que l'entreprise soit innovante (Agrawal, 2014).

Beaudry *et al.* (2013) ont trouvé des attributs semblables pour les étudiants universitaires du Québec. La liste des 10 attributs les plus importants se trouve dans le tableau 1.2 :

Facteurs les plus attrayants selon Beaudry, 2013			
1	Tâches qui constituent un défi	6	Variété des tâches
2	Environnement de travail : climat et ambiance	7	Horaires de travail flexibles
3	Équilibre travail-famille	8	Qualité des produits
4	Salaire	9	Programmes de gestion des compétences : formations
5	Sécurité d'emploi	10	Lieu de travail : proximité

**Tableau 1.2 : Les 10 facteurs d'attraction les plus importants pour les étudiants universitaires du Québec**

Source : Beaudry *et al.* (2013)

Cette étude auprès de 876 étudiants de 8 universités québécoises francophones a démontré que les facteurs qui les motivent le plus à postuler sont la possibilité de relever des défis variés, l'environnement de travail, l'équilibre travail-famille, le salaire et la sécurité d'emploi (Beaudry *et al.*, 2013). On peut donc constater que la possibilité de relever des défis et l'équilibre travail-famille sont probablement plus importants pour la génération Y que pour les générations précédentes. La possibilité de s'accomplir au travail paraît particulièrement cruciale. Ensuite, l'environnement de travail, la compatibilité personne-organisation et la sécurité d'emploi sont importants pour toutes les générations, incluant la génération Y. Il est intéressant de noter que le salaire constitue un facteur important, mais qu'il n'est pas le plus important. La variété des tâches, les horaires de travail flexibles, la qualité des produits de l'entreprise, les formations offertes et le lieu de travail influencent également lourdement l'attraction de l'organisation envers la génération Y (Beaudry *et al.*, 2013). On peut constater que la plupart de ces facteurs constituent des attributs du poste mais que les caractéristiques organisationnelles (ex : l'environnement de travail et la gestion des compétences) jouent également un grand rôle.

Une autre recherche a analysé 38 000 commentaires sur les dix meilleurs et les dix pires employeurs sur Glassdoor pour connaître les attributs ayant été le plus souvent louangés et ceux dont les employés se plaignaient le plus (Dabirian, Kietzmann et Diba, 2017). Les auteurs regroupent ces commentaires dans les catégories suivantes qui sont affichées dans le tableau 1.3 : 1) social, par exemple l'atmosphère de travail, les relations avec les collègues, la culture organisationnelle et les valeurs similaires ; 2) intérêt pour le fait d'avoir un travail stimulant ; 3) économique, par exemple les salaires et avantages sociaux ; 4) application des compétences, c'est-à-dire le fait de pouvoir utiliser ses aptitudes et connaissances ; 5) équilibre travail-famille ; 6) développement (l'avancement de carrière et le développement personnel) et 7) direction (Dabirian *et al.*, 2017). Les chercheurs ont découvert que les attributs économiques sont critiqués tant chez les meilleurs que chez les pires entreprises. Il semble donc que la satisfaction ou l'insatisfaction envers ces attributs ne semble pas véritablement être la cause de la différence entre les deux types d'employeurs. Par contre, les attributs sociaux et le travail stimulant sont davantage louangés chez les meilleurs employeurs. Le fait qu'un manque de travail stimulant soit également critiqué beaucoup plus souvent chez les meilleurs employeurs indique qu'il s'agit véritablement d'un facteur dont la présence motive les employés, mais dont l'absence ne les rend pas nécessairement insatisfaits. On constate également qu'il n'y a aucune critique des possibilités

de développement chez les meilleurs employeurs et que la direction est critiquée beaucoup plus souvent chez les pires employeurs.

	<b>Louanges</b>	<b>Plaintes</b>
<b>Les meilleurs employeurs</b>	Attributs sociaux (35 %) Travail stimulant (23 %) Attributs économiques (16 %) Utilisation d'aptitudes (14 %) Balance travail-famille (9 %) Développement (3 %)	Travail stimulant (31 %) Attributs économiques (31 %) Balance travail-famille (21 %) Attributs sociaux (9 %) Utilisation d'aptitudes (5 %) Direction (3 %)
<b>Les pires employeurs</b>	Équilibre travail-famille (29 %) Utilisation d'aptitudes (24 %) Attributs sociaux (20 %) Attributs économiques (13 %) Travail stimulant (10 %) Développement (4 %)	Attributs économiques (38 %) Direction (30 %) Utilisation d'aptitudes (8 %) Travail stimulant (7 %) Attributs sociaux (7 %) Équilibre travail-famille (6 %) Développement (4 %)
	→ Pourquoi les gens viennent et restent	→ Pourquoi les gens quittent

**Tableau 1.3 : Les attributs les plus loués et les moins aimés des meilleurs et pires employeurs sur Glassdoor**

Source : Dabirian, Kietzmann et Diba (2017 : 6, traduction libre)

Cela veut donc dire que les attributs sociaux d'un emploi et le leadership constituent des attributs organisationnels qui peuvent augmenter l'attraction organisationnelle et qui ont une influence particulièrement importante sur la satisfaction au travail après l'embauche.

#### **1.2.4 CONCLUSION**

Dans un but d'attirer le plus de bons candidats possible et de former un bassin de talent, la recherche en ressources humaines portant sur la première étape du recrutement a mis l'accent sur les outils et traits sous le contrôle de l'entreprise qui augmentent l'attraction organisationnelle. De plus, les chercheurs ont étudié quels traits de l'individu font en sorte que celui-ci est attiré vers une entreprise. Ils ont trouvé que plus il y a un alignement, d'une part, entre les besoins, préférences et valeurs de l'individu et, d'autre part, des attributs du poste et de l'organisation, plus l'attraction organisationnelle augmente. Par conséquent, les caractéristiques

individuelles et le contexte situationnel des individus font en sorte que tout le monde n'est pas attiré par les mêmes organisations ou emplois.

En contrôlant les caractéristiques démographiques ou de personnalité, les recherches en ressources humaines ont trouvé que l'aspect social de l'entreprise et d'autres attributs non-tangibles et symboliques, notamment l'environnement de travail et la culture, ont le plus grand impact sur l'attraction organisationnelle. Cela s'explique par le fait que les besoins sociaux sont particulièrement importants pour le bien-être des individus et que ceux-ci veulent pouvoir s'identifier avec leur groupe. Enfin, les tâches, le salaire, l'équilibre travail-famille, les horaires de travail et la sécurité d'emploi sont importants pour toutes les générations. La sécurité d'emploi en particulier a un fort impact sur l'attraction organisationnelle.

Finalement, l'attraction organisationnelle étant une attitude, elle est l'antécédent de l'intention de postuler et du comportement spécifique, mais elle n'amène pas nécessairement l'intention ou le comportement. Par exemple, il est possible qu'un individu qui trouve un emploi très attrayant n'y envoie pas sa candidature parce que le lieu de travail est trop loin.

Beaucoup de recherches postulent que l'individu agit principalement dans le but de maximiser ses gains ou, dans des termes plus économiques, son utilité. Cependant, la maximisation des gains constitue seulement une partie d'un choix ; celui-ci entraîne également des risques que l'individu cherche à gérer. Tandis que les recherches en ressources humaines ont largement ignoré la notion de risque, celle-ci a été étudiée en profondeur dans les domaines du marketing, de la psychologie et des finances.

La notion de risque étant une partie intégrante d'un choix, nous l'aborderons dans les prochaines sections. Nous définirons tout d'abord le risque et la perception. Suivra une explication des théories du choix, sur lesquelles se basent la grande partie des recherches portant sur le risque. Enfin, nous présenterons des recherches à ce sujet, notamment sur les différents types de risque et la façon dont le type de produit a une influence sur le consommateur.

## **1.3 LE CHOIX RISQUÉ**

### **1.3.1 DÉFINITION DU RISQUE**

La notion de risque a été étudiée en profondeur dans les domaines économique, financier, assurantiel et du marketing. Entre autres, il peut se définir comme

la probabilité d'apparition d'un événement indésirable ou l'amplitude des conséquences des événements indésirables susceptibles de se produire (Kermisch, 2011).

En tant que tel, le risque peut également être associé à une évolution indésirable dont l'apparition n'est pas certaine ou à des pertes potentielles. Ainsi, le risque est toujours potentiel et jamais actuel (Kermisch, 2011). Cependant, le risque est aussi défini comme « réel tel qu'il sera finalement déterminé par les circonstances futures, lorsqu'elles se réaliseront complètement » (Starr *et al.*, 1976 : 631, cité dans : Kermisch, 2011). Rappelons que selon les sciences économiques et les recherches en recrutement, les individus veulent maximiser leurs gains — qu'ils soient monétaires ou non monétaires. En marketing, le risque signifierait ainsi la probabilité qu'un produit, une fois acheté, ne se conforme pas aux attentes, engendre des pertes ou ne constitue pas le meilleur choix. Enfin, dans le contexte du choix d'un emploi, le mot risque refléterait la probabilité que l'emploi choisi ne satisfasse pas les besoins et attentes de la recrue, engendre certaines pertes ou même le chômage, ou encore qu'il ne constitue pas le meilleur choix. La différence entre un danger prévu et un risque, c'est que le risque se caractérise par des inconnues et par de l'incertitude.

### **1.3.2 DÉFINITION DE LA PERCEPTION ET DE LA PERCEPTION DE RISQUE**

Le risque n'est donc pas actuel, mais plutôt une chose qui pourrait se produire dans le futur (Mandel, 2003). Dans le contexte d'un choix, il se présente sous la forme d'une interprétation des faits connus et d'une estimation des inconnues. Ainsi, il est toujours en partie subjectif : l'individu agit selon sa perception du risque.

La **perception du risque** est le synonyme de

« l'évaluation subjective du risque » et le **risque perçu** est ainsi le « risque subjectif » après l'évaluation (ex : Groeger et Brown, 1989).

Or, la perception est effectivement le pronostic du cerveau après l'évaluation des divers signaux selon les expériences qu'il a déjà acquises dans le passé (Seth et Friston, 2016). Il est ainsi peu surprenant que la plupart des recherches au sujet de la perception du risque aient trouvé que la perception du risque varie selon les traits démographiques et le contexte des individus.

Enfin, un niveau de risque perçu élevé ne signifie pas nécessairement qu'un individu abandonne une option puisque la tolérance au risque de chaque personne est différente (Nicholson *et al.*, 2005). Elles choisissent notamment des professions qui sont adéquates pour leur tolérance au risque (ex : Turban *et al.*, 2001 ; Pfeifer, 2010). Si le risque perçu d'une option ou d'une profession est au-delà du niveau jugé tolérable, l'individu ne la choisit pas pour éviter ce risque.

Tous ces notions relèvent des recherches portant sur la théorie du choix que nous aborderons dans la prochaine section.

### **1.3.3 LA THÉORIE DU CHOIX**

La théorie du choix a été très largement étudiée depuis les années 1940 alors que plusieurs domaines de recherche cherchaient à mieux comprendre comment l'individu effectue ses choix. On trouve notamment un grand nombre de recherches dans les domaines de la psychologie (ex : Hansen, 1976; Rapoport et Wallsten, 1972), de l'économie (ex : Deck et Schlesinger, 2010; Fishburn, 1970; von Neumann et Morgenstern, 1944), des finances (ex : Hey, 2002 ; Hopland, Matsen et Strøm, 2016), du marketing (ex : Corstjens et Gautschi, 1983; Erdem *et al.*, 2005), de la gestion (ex : Wallenius *et al.*, 2008; Weber et Chapman, 2005), de la science politique, notamment la science de l'habitation (ex : Diaz-Serrano, 2005; Fu, 1995) et même quelques-unes en gestion des ressources humaines (Baggs, de Bettignies et Ries, 2013; Ross et Ellard, 1986).

La théorie du choix cherche à décrire comment l'individu effectue un choix entre au moins deux options différentes. Le but est de développer des modèles qui permettent de prédire ce choix, d'améliorer des politiques, d'augmenter les ventes ou de prendre de meilleures décisions.

Les recherches sur la théorie du choix ont trouvé que les prédispositions suivantes ont une influence particulièrement forte sur le choix des individus :

- ➔ le désir de **maximiser ses gains ou son « utilité »** (ex : Smith, 1776; Erdem *et al.*, 2005; Wallenius *et al.*, 2008)
- ➔ **l'aversion au risque** (ex : Erdem *et al.*, 2005 ; Hansen, 1976 ; Corstjens et Gautschi, 1983; Hopland *et al.*, 2016; Weber et Chapman, 2005; Liu *et al.*, 2016; Diaz-Serrano, 2005; Deck et Schlesinger, 2010; Robst *et al.*, 1999).

Commençons par la notion d'utilité : puisque les préférences des gens varient, la définition de **ce qui constitue un gain ou une utilité** optimale varie également. Si plusieurs options avec des traits connus se présentent, l'individu choisit celle qui satisfait ses préférences et ses désirs de façon optimale. Par exemple, comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, tous les individus ne préfèrent pas une rémunération fixe. Ainsi, elle constitue une utilité ou un gain pour ceux qui préfèrent une rémunération fixe mais pas pour les autres. La même chose s'avère pour tous les autres attributs de l'organisation ou du poste, qu'ils soient tangibles ou intangibles. Dans un monde idéal sans risque, les individus agissent sur cette utilité perçue.

Cependant, il y a un risque inhérent et un manque d'informations dans la plupart des choix, et personne ne peut prédire le futur. Dans ce contexte, l'utilité n'est pas connue, elle est attendue. L'individu choisit l'option x au lieu de l'option y si l'utilité attendue du résultat final de l'option x dépasse celle de l'option y (ex : Hansen, 1976 ; Corstjens et Gautschi, 1983; Fishburn, 1970; Rapoport et Wallsten, 1972; Neumann et Morgenstern, 1944; Wallenius *et al.*, 2008). Ainsi, le choix est la comparaison des options afin de maximiser l'utilité attendue.

De ce fait, l'**insécurité du revenu**, l'**abondance** ou le **manque d'alternatives** peuvent influencer le choix (Hopland *et al.*, 2016; Liu *et al.*, 2016; Diaz-Serrano, 2005; Robst *et al.*, 1999; Fu, 1995; Moriizumi et Naoi, 2011; Ross et Ellard, 1986; Baggs *et al.*, 2013; Guiso et Paiella, 2008). La perception d'utilité attendue dépend donc de la comparaison des options sur la base d'une anticipation du futur, afin de maximiser ses gains. Par conséquent, l'individu est beaucoup plus sélectif s'il fait face à une abondance de bonnes options ou s'il anticipe de meilleures options dans son futur immédiat (Ross et Ellard, 1986; Baggs *et al.*, 2013).

En plus de vouloir maximiser ses gains, l'humain a un fort désir d'éviter des pertes (Erdem *et al.*, 2005), soit une **aversion au risque** et un désir de réduire l'incertitude (Hansen, 1976; Hey, 2002; Hopland *et al.*, 2016; Weber et Chapman, 2005; Liu *et al.*, 2016; Diaz-Serrano, 2005; Guiso et Paiella, 2008; Robst *et al.*, 1999). Or, l'incertitude étant une caractéristique du risque, sa réduction diminue également le risque perçu. Pour réduire les inconnues qui sont à la base de cette incertitude, l'individu cherche donc habituellement des informations pour réduire le risque perçu à un niveau tolérable (ex : Hansen, 1976; Mitra *et al.*, 1999).

Cela dit, l'**importance** de la décision joue un rôle de modération important : plus celle-ci augmente, plus il y a d'aversion au risque et de comportements visant à le minimiser. Si, selon la perception de l'individu, il s'agit d'une décision mineure ou si l'impact perçu du résultat est restreint, l'individu a tendance à prendre des risques plus grands (Hopland *et al.*, 2016; Weber et Chapman, 2005; Guiso et Paiella, 2008). Cela est vrai même si l'utilité attendue est la même. Par exemple, face à l'option d'obtenir 1 dollar avec certitude immédiatement ou d'obtenir 10 dollars plus tard avec une probabilité de 10 %, la plupart des personnes choisiraient l'option 2, puisqu'il s'agit de montants et d'un impact négligeables (Weber et Chapman, 2005). Par contre, un sans-abri qui a besoin d'un dollar pour un lit dans un refuge choisirait probablement l'option 1 parce que la décision a beaucoup plus d'impact sur lui. Il démontrerait ainsi son aversion au risque.

Ainsi, dans une décision qui constitue un enjeu majeur, c'est-à-dire qui a un impact important sur la vie de la personne, et face à un **gain potentiel**, la personne démontre un niveau plus élevé d'aversion au risque (ex : Hopland *et al.*, 2016; Weber et Chapman, 2005; Robst *et al.*, 1999).

Si l'on parle d'un enjeu majeur à impact majeur, et face à une **perte potentielle**, les recherches ont trouvé que l'individu adopte des comportements risqués (Weber et Chapman, 2005). Par exemple, si on voit l'autobus arriver sur l'autre côté de la route et que l'on a une rencontre très importante, on est beaucoup plus enclin à traverser la rue au feu rouge.

### 1.3.4 LES EFFETS DU RISQUE PERÇU SUR LE COMPORTEMENT

Le comportement face aux choix risqués a fait l'objet de recherches dans plusieurs domaines. Par exemple, le niveau d'aversion au risque a été très largement étudié dans le domaine de l'urbanisme. Plus l'individu se trouve face à une **variabilité de ses revenus** ou à un **risque de chômage**, moins il est probable qu'il fasse un investissement important tel que l'achat d'une propriété (ex : Diaz-Serrano, 2005; Guiso et Paiella, 2008) ou qu'il tolère l'incertitude d'investissements risqués (Liu *et al.*, 2016). Une **augmentation du revenu** et particulièrement la possession d'une **fortune** réduit l'aversion au risque parce que l'impact potentiel d'une décision diminue également. Les personnes qui ont un revenu ou une fortune plus élevés ont donc plus tendance à accepter des risques financiers (ex : Hopland *et al.*, 2016; Diaz-Serrano, 2005; Weber et Chapman, 2005). Bien que le risque est présent dans tous ces scénarios, le risque perçu varie donc en fonction de l'impact potentiel qu'auraient les événements indésirables susceptibles de se produire s'ils se réalisent. Si ce risque perçu est trop élevé, il est évité.

De ces 60 années de recherches parmi lesquelles figurent celles de Ross (1986) et Baggs (2013), on peut conclure que les comportements explorés dans la théorie du choix s'appliquent également dans le contexte des ressources humaines. Le choix d'un emploi constitue une décision importante qui a un grand impact sur l'individu. Non seulement s'agit-il d'une décision où l'on ne peut choisir qu'une des alternatives (Corstjens et Gautschi, 1983), mais on parle en plus d'une décision qui a des conséquences financières majeures et qui peut avoir un impact important sur la carrière et donc le futur de l'individu. Contrairement au choix d'un vêtement, le changement d'emploi tous les six mois entraîne une souffrance due aux conséquences négatives du changement.

Cela se reflète dans les grandes analyses de l'économie du travail. Les ralentissements économiques, et donc le **taux de chômage** de la profession, augmentent l'aversion au risque (Cohn *et al.*, 2015; Malmendier and Nagel, 2011). À titre d'exemple, le taux de roulement volontaire se réduit durant les crises économiques, et les chercheurs suggèrent que ce serait à cause de l'incertitude élevée — donc du risque élevé — qu'implique un changement d'emploi (ex : Bewley, 1999; Ilmakunnas et Maliranta, 2003; Bureau of Labor Statistics, 2012; Murphy, Burton, Henagan et Briscoe, 2013). Par contre, l'**insécurité d'emploi** à cause des licenciements ou d'autres facteurs internes fait en sorte que le risque perçu de rester dans l'emploi augmente, ce

qui amène une augmentation de l'intention de démissionner (ex : Cotton et Tuttle, 1986; Sverke, Hellgren et Näswall, 2002; Lee et Jeong, 2017). Dans les mêmes études, les chercheurs ont trouvé que l'employabilité et le niveau de scolarité de l'individu diminuent sa perception de l'insécurité d'emploi (niveau de risque perçu) : plus l'employabilité est élevée, moins l'individu a l'intention de changer d'emploi (Sverke *et al.*, 2002). Cependant, en raison de leurs qualifications recherchées, les employés ayant une meilleure employabilité trouvent des emplois plus rapidement, et c'est pourquoi ils sont normalement les premiers à démissionner (ex : Greenhalgh et Rosenblatt, 1984).

Malgré la longue histoire des théories du choix et des argumentations qui se sont inscrits dans la même lignée, les recherches portant sur la perception du risque se sont souvent contredites ou n'ont pas pu être comparées les unes aux autres parce que les chercheurs ont défini les concepts différemment. Nous avons opté pour la catégorisation de Jacoby et Kaplan (1972), que nous présentons ci-dessous, qui a l'avantage d'être parmi les plus souvent utilisées dans le marketing et de permettre une meilleure compréhension des diverses facettes du risque perçu. En marketing, cela aide à adapter la stratégie de vente pour baisser l'incertitude du consommateur. De plus, plusieurs outils de mesure du risque perçu ont été développés sur ce fondement. Vu l'importance que semble avoir la notion de risque sur les comportements liés à la recherche d'emploi et les similarités avec la décision d'achat, nous jugeons nécessaire de la présenter dans la prochaine section.

### **1.3.5 LES TYPES DE RISQUE**

Selon Jacoby et Kaplan (1972), le risque repose sur cinq piliers qui constituent ses composantes : le risque de performance, le risque financier, le risque social, le risque psychologique et le risque physique. Nous les résumons dans le tableau suivant que nous avons traduit et adapté de Zheng *et al.* (2012) :

Dimension	Définition	Références	
		Contexte traditionnel	Contexte en ligne
<b>Risque financier</b>	La perte potentielle du coût actuel et des frais additionnels dans le futur (ex : le risque que le produit devra être réparé, risques de livraison).	Cunningham (1967), Roselius (1971), Jacoby et Kaplan (1972), Peter et Ryan (1976), Stone et Gronaugh (1993)	Jarvenpaa et Todd (1996-1997), McCorkle (1990), Cases (2001), Featherman et Pavlou (2003), Crespo <i>et al.</i> (2009), Comegys C. <i>et al.</i> (2009), Ko <i>et al.</i> (2010)
<b>Risque de performance</b>	Le risque potentiel encouru si un bien ou service ne fonctionne pas comme prévu.	Cunningham (1967), Jacoby et Kaplan (1972), Peter et Ryan (1976), Stone et Gronaugh (1993)	Jarvenpaa et Todd (1996-1997), McCorkle (1990), Cases (2001), Featherman et Pavlou (2003), Crespo <i>et al.</i> (2009), Comegys C. <i>et al.</i> (2009), Ko <i>et al.</i> (2010)
<b>Risque psychologique</b>	Perte potentielle d'estime de soi (ou d'ego) en raison de la frustration de ne pas avoir atteint son but d'achat.	Cunningham (1967), Roselius (1971), Jacoby et Kaplan (1972), Peter et Ryan (1976), Stone et Gronaugh (1993)	Featherman et Pavlou (2003), Comegys C. <i>et al.</i> (2009), Ko <i>et al.</i> (2010)
<b>Risque physique</b>	Lié à la sécurité ou à la santé.	Jacoby et Kaplan (1972), Peter et Ryan (1976), Stone et Gronaugh (1993)	Comegys C. <i>et al.</i> (2009), Ko <i>et al.</i> (2010)
<b>Risque social</b>	Perte potentielle de statut social dans son groupe en raison de l'achat d'un bien ou d'un service.	Cunningham (1967), Jacoby et Kaplan (1972), Peter et Ryan (1976), Stone et Gronaugh (1993)	Jarvenpaa et Todd (1996-1997), McCorkle (1990), Comegys C. <i>et al.</i> (2009), Ko <i>et al.</i> (2010)

**Tableau 1.4: Les dimensions du risque perçu et ses références issus du contexte traditionnel et en ligne**  
Source : Zheng *et al.* (2012)

Dépendamment du produit, les différents types de risque prennent plus de poids. Par exemple, le risque social perçu est particulièrement grand en relation aux accessoires de mode, tels que des souliers, tandis que le risque financier perçu prend plus de poids en relation avec un produit d'assurance (Jacoby et Kaplan, 1972). Dans une étude complémentaire (1974), les auteurs ont trouvé que le risque de performance a la plus forte corrélation avec le risque total perçu (0,79), suivi par le risque financier (0,76). La plus forte corrélation entre les composantes de risque se trouve entre le risque psychologique et le risque social (0,79). De plus, une sixième composante

du risque, le risque temporel a été trouvé par Roselius (1971). Ce risque se définit par l'incertitude quant au temps investi pour se procurer le produit (Mitra *et al.*, 1999).

Bien que ces catégories n'aient pas été étudiées dans le contexte du recrutement, on peut constater une certaine similarité aux risques potentiels liés à une offre d'emploi. Notamment la sécurité d'emploi n'est pas garantie, ce qui correspond à un risque financier. De plus, il est possible qu'un poste s'avère insatisfaisant pour l'individu parce que l'employeur ne tient pas ses promesses ou crée des attentes trop élevées. Dans la même veine, il arrive souvent que les buts de carrière ne puissent pas être atteints dans un poste, ce qui se rapproche d'un risque psychologique si l'on reste dans le cadre de la définition de Jacoby et Kaplan (1972). Enfin, nous avons déjà mentionné l'importance de la dimension sociale des emplois, soit le statut obtenu dans un groupe par le fait de travailler dans un certain emploi ou chez un certain employeur. Combinée à un mauvais climat de travail qui engendrerait un manque en bien-être social, le statut constitue certainement un risque social. Le risque physique n'est pas très commun dans les bureaux, mais il est tout à fait pertinent pour les emplois manuels. Finalement, il existe un risque de perdre le temps investi dans une candidature ou dans un emploi si ce dernier ne correspond pas aux besoins ou aux désirs de l'individu.

### **1.3.6 LES TYPES DE PRODUITS**

Comme nous avons vu dans la section précédente, les types de produits déterminent la nature du risque perçu. En effet, il existe des produits dont les caractéristiques sont difficiles à connaître avant l'achat. Étant donné l'impact des inconnues sur la perception de risque, les recherches en marketing différencient souvent entre trois catégories de produits : les biens de recherche, les biens d'expérience et les biens de confiance (Nelson, 1970). Ainsi, les biens de recherche sont des produits tangibles ou connus dont on peut facilement observer et évaluer les traits, de façon objective. Au contraire, les biens d'expérience et de confiance sont souvent des produits intangibles dont l'évaluation est sujette à une grande subjectivité. Les biens d'expériences doivent être expérimentés pour pouvoir être évalués tandis que les biens de confiance ne peuvent même pas être évalués après l'achat (Nelson, 1970).

Le tableau 1.5 montre quelques exemples de ces types de produits :

Type de produits	Exemples
Biens de recherche	Articles de bureau, meubles, brosses à dents, peignes, appareils photo, services de thé ou du café
Biens d'expérience	Restaurants, hôtels, films, livres, coiffeur, masseur, studio d'exercice, cours de danse
Biens de confiance	Procédures médicales, services légaux, suppléments alimentaires, réparations de l'automobile ou de la moto, services de consultation

**Tableau 1.5: Quelques exemples des différents types de produits**

En termes d'incertitude, ces produits se trouvent sur un continuum : les biens de recherche présentent peu d'inconnues à l'achat, tandis que le consommateur ne sait à peu près rien des biens de confiance. Les biens d'expérience se trouvent entre les deux. Par conséquent, le risque perçu d'un bien de recherche est faible tandis que le risque perçu lié aux biens d'expérience est élevé, et celui d'un bien de confiance est encore supérieur à ce dernier (ex : Nelson, 1970; Mitra *et al.*, 1999).

Cela a de l'importance parce que les différents niveaux de risque associés à ces types de produits influencent la façon dont l'individu gère son risque. Or, celui-ci doit mettre beaucoup plus d'effort pour diminuer l'incertitude liée aux biens d'expérience ou aux biens de confiance (ex : Mitra *et al.*, 1999). Cette distinction est intéressante si on se rappelle la distinction entre les attributs tangibles et non tangibles de l'employeur. Par exemple, le climat de travail et la culture organisationnelle réellement vécue dans une organisation sont subjectifs, mais ils peuvent être expérimentés et évalués par les individus. Ainsi, il est possible que la collecte d'information se fasse de façon semblable aux biens d'expérience, alors que le salaire offert est un attribut tangible qui s'apparente aux biens de recherche.

### **1.3.7 CONCLUSION**

Dans le but de convaincre les consommateurs d'acheter leurs produits, les vendeurs ont essayé de comprendre ce qui les attire et ce qui les repousse. Un niveau élevé de risque perçu figure parmi les facteurs qui font obstacle à l'achat. Ainsi, la prise de décision face à des risques a été étudiée dans un grand nombre de contextes, y compris le contexte de la vente en ligne.

Bien que le risque ne soit qu'une probabilité de perte dans le futur, sa perception dans le présent informe l'attitude, l'intention et le comportement des individus. En raison de cette subjectivité, le contexte personnel et situationnel ainsi que le type de produit et l'importance de la décision pour l'individu ont un grand effet sur le niveau de risque perçu. Par exemple, en raison d'un plus grand nombre d'inconnus, les biens d'expérience suscitent toujours plus d'incertitude. Par conséquent, le niveau de risque perçu est plus élevé que pour un bien de recherche. Afin de maximiser son gain, mais éviter ou diminuer le risque, l'individu suivra une stratégie qui lui permet de choisir l'option qui correspond le mieux à ses critères.

Cependant, Jacoby et Kaplan (1972) ont trouvé qu'il existe plus qu'un seul type de risque. Le risque de performance a le plus grand effet sur la décision d'achat, mais dépendamment de la personne et du type de décision, d'autres types de risque peuvent aussi avoir une influence. Les connaître, c'est savoir adapter la stratégie de vente et convaincre le consommateur potentiel. Le risque perçu étant un antécédent au choix, beaucoup d'études ont porté sur ce sujet.

Plusieurs recherches en ressources humaines ont trouvé que les individus choisissent des professions et des entreprises qui correspondent à leur tolérance au risque. Il serait donc logique que le risque ait également un effet sur la recherche d'emploi, étant donné que celle-ci entraîne beaucoup d'inconnus et d'incertitudes.

Il existe plusieurs stratégies pour diminuer l'incertitude et ainsi le risque perçu d'un choix. Par exemple, les individus peuvent choisir une marque avec des traits connus ou rechercher plus d'informations pour réduire l'écart de connaissances. Les sources externes constituent une catégorie de sources qui sont souvent consultées durant cette recherche, et les plateformes d'évaluations d'employeurs en font partie. Cependant, ces sources ne sont pas toujours considérées comme crédibles. Pour savoir comment et sous quelle forme elles ont un impact sur le choix, il importe également de connaître les bases des théories de la persuasion. Ainsi, nous aborderons les sources externes d'informations et les théories de persuasion dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE 2 – RECENSION DES ÉCRITS : L'EFFET DES SOURCES D'INFORMATION EXTERNES

Tôt dans le processus de recrutement, le candidat potentiel ne sait que très peu sur l'entreprise (Barber, 1998; Cable et Turban, 2001). Ainsi, il doit chercher des informations pour décider s'il trouve l'entreprise ou le poste attrayant (Cable et Turban, 2001). Il existe différentes sources grâce auxquelles il peut obtenir ces informations, dont les sources externes.

Mais de façon générale, l'individu doutera des informations (Obermiller et Spangenberg, 1998) provenant des diverses entreprises en compétition (ex : Chambers *et al.*, 1998; Cable et Turban, 2001). Il y a un fort parallèle entre le recrutement et le marketing puisque les deux sont centrés autour d'un élément de persuasion. L'influence des sources externes sur la décision d'achat a déjà été largement étudiée en marketing. En effet, maints chercheurs ont proposé qu'il faut regarder le candidat potentiel comme un client et l'emploi comme un produit (ex : Maurer, Howe et Lee, 1992; Cable et Turban, 2001). Ce chapitre vise donc à utiliser les modèles et découvertes en marketing, les théories de la persuasion, les connaissances des ressources humaines ainsi que les théories présentées dans le chapitre 1 pour développer un modèle du processus de décision d'un candidat potentiel en prenant en compte les sources d'information externes. Ainsi, ce chapitre porte sur la façon dont l'information est traitée pour en arriver à une décision.

Nous introduirons tout d'abord les piliers de la persuasion de Hovland (la théorie de Yale, 1949). Nous nous pencherons ensuite sur la notion de crédibilité et nous effectuerons une classification des différentes sources d'information. Puisque les plateformes d'évaluation en ligne sont une forme de bouche-à-oreille en ligne, nous définirons cette notion et expliquerons le fonctionnement de ces plateformes en ligne. Nous expliquerons par la suite la théorie du traitement de l'information de Petty et Cacioppo (1981) et ferons le survol de l'état des connaissances actuelles en marketing et en ressources humaines qui inclut les divers signaux qui sont utilisés pour évaluer le niveau de crédibilité de la source et du message dans le contexte en ligne. Nous pourrions ensuite adapter le modèle élaboré dans ce mémoire et déduire des hypothèses dans la partie méthodologique.

## 2.1 LES PILIERS DE PERSUASION

Le terme « persuasion » a rarement été défini dans les études portant sur la persuasion. Nous utilisons donc la définition de Fointiat et Barbier (2015), qui constatent que

« persuader revient à déplacer l'attitude initiale d'autrui vers la nôtre »  
(Fointiat et Barbier, 2015).

La persuasion a une place importante dans tous les aspects de la vie publique et privée. Aristote disait que pour bien persuader, il faut comprendre les caractéristiques de la source (ethos), du message (logos) et l'état émotionnel de l'audience (pathos) (Fointiat et Barbier, 2015). Cette distinction existe encore aujourd'hui.

Hovland et ses collaborateurs (1949) sont des pionniers de la recherche en communications. Selon eux, la persuasion relève des trois mêmes piliers : 1) les caractéristiques de la personne, 2) les caractéristiques de la source et 3) les caractéristiques du message. Lors de travaux auprès de l'armée américaine durant la Seconde Guerre mondiale, Hovland avait pour objectif de découvrir si le matériel de formation avait l'effet d'apprentissage et d'endoctrinement désiré. Par la suite, il a cherché à découvrir comment communiquer pour mieux atteindre son objectif (Hovland *et al.*, 1949-53).

Ce collectif de chercheurs a trouvé que les caractéristiques personnelles évoquées plus tôt — notamment le niveau de scolarité, l'influence sociale et la personnalité — influencent l'acceptation du message (Hovland *et al.*, 1953). Mais ce sont les caractéristiques de la source et du message qui ont obtenu le plus d'intérêt de la part des chercheurs en communication et en marketing, parce qu'il s'agit de variables sur lesquelles les organisations ont de l'influence.

Nous présenterons les caractéristiques de la source en général et dans le contexte de l'attraction organisationnelle dans la prochaine section, tandis que celles du message seront expliquées à la section 2.3.2.

## **2.2 LES CARACTÉRISTIQUES ET TYPES DE SOURCES**

La première étape de la recherche d'emploi étant celle où la connaissance d'une entreprise est à son plus faible niveau, le candidat potentiel effectue habituellement une recherche d'informations et interprète des divers signaux pour en tirer des conclusions (ex : Spence, 1973; Cable et Turban, 2001). C'est ce que permet de comprendre la « théorie du signal » (*signaling theory*, Spence, 1973) : dans notre contexte, c'est l'employeur ou les employés qui envoient ces signaux et le candidat potentiel qui les interprète (ex : Backes-Gellner et Tuor, 2010; Dabirian *et al.*, 2017).

Cependant, toute information n'est pas vraie. Dans sa quête d'en apprendre plus sur les attributs de l'organisation, le candidat potentiel doit donc d'abord décider s'il doit croire l'information recueillie. Si la source par laquelle l'information est communiquée n'est pas crédible, le candidat potentiel ignore simplement le message ou l'effet du message est généralement diminué (ex : Hovland *et al.*, 1953; Pornpitakpan, 2004). Ainsi, la crédibilité de la source constitue une variable importante, peu importe le contexte dans lequel l'envoi des signaux ou informations se fait. Par conséquent, nous l'examinerons dans ses composantes dans la section suivante. Suivra une section sur le classement des différentes sources, par lesquelles le candidat potentiel reçoit ses informations sur une entreprise.

### **2.2.1 LA CRÉDIBILITÉ DE LA SOURCE**

La crédibilité est un concept tridimensionnel, et le niveau de crédibilité varie en fonction de l'expertise, de la fiabilité et de l'attrait perçus (ex : Hovland *et al.*, 1953; McGuire, 1985).

#### **2.2.1.1 L'EXPERTISE DE LA SOURCE**

Selon Hovland *et al.* (1953), l'expertise (*expertness*) correspond au niveau de connaissances en la matière. L'acceptation d'un message dépend largement de la perception de l'émetteur en tant que source de propositions valides. Les indicateurs typiques de l'expertise d'une source sont la profession, le statut ou d'autres indicateurs qui relèvent d'une bonne connaissance en la matière. Selon l'échelle développée par Ohanian (1990), une source est perçue comme ayant une

expertise élevée s'il y a des indications qu'elle a de l'expérience directe et si elle manifeste des signaux comme quoi elle est experte en la matière, bien informée, compétente et qualifiée. Dans une situation de recrutement, les sources ayant le plus d'expertise sont les personnes qui travaillent dans l'entreprise ainsi que les médias qui sont directement contrôlés par celle-ci.

### 2.2.1.2 LA FIABILITÉ DE LA SOURCE

Une source est considérée comme fiable (*trustworthy*) si on perçoit qu'elle communique des propositions vraies et non qu'elle cherche à induire son interlocuteur en erreur (Hovland *et al.*, 1953). Selon Ohanian (1990), la fiabilité de la source est définie en fonction de la confiance que l'on a que la source est fiable, honnête, sincère, sérieuse et digne de confiance. L'**intention** perçue de la source est donc importante. À titre d'exemple, Calfee et Ringold (1994) ont analysé 60 ans de données de différents sondages et découvert que 70 % de gens pensent que les publicités ne sont pas fiables, car elles sont faites avec l'intention de vendre des produits. Selon Obermiller et Spangenberg (1998), la nature du libre marché encourage des exagérations dans les publicités, ce qui augmente le scepticisme chez les consommateurs. Le scepticisme est défini comme la tendance à ne pas croire une information parce qu'on met en doute sa véracité et l'intention du communicateur (Sher et Lee, 2009).

L'influence de la fiabilité de la source a également été étudiée dans le domaine des ressources humaines : Fisher *et al.* (1979) ont montré que les recruteurs sont la source d'information la moins crédible, car ils ont tendance à vendre le poste (Fisher *et al.*, 1979). Enfin, la force du lien personnel entre le communicateur et le récepteur influence la crédibilité parce que plus le lien est fort, plus il est facile pour le récepteur de savoir si la personne est fiable et de connaître son niveau d'expertise sur un sujet (ex : Brown et Reingen, 1987; Bansal et Voyer, 2000; Van Hove et Lievens, 2007). Les messages reçus d'un ami ont donc plus d'impact que ceux reçus d'un inconnu (ex : Bansal et Voyer, 2000; Van Hove et Lievens, 2007; Van Hove *et al.*, 2016). Dans des recherches faisant la comparaison entre les effets de l'expertise et de la fiabilité sur l'acceptation d'un message, les messages venant d'une source fiable, mais ayant moins d'expertise, avaient plus d'effet sur l'attitude que ceux provenant d'une source ayant plus d'expertise, mais moins fiable. L'information que la source essaie de persuader le récepteur nuit à la persuasion, peu importe son niveau d'expertise, alors que le sentiment que l'émetteur de l'information se

préoccupe du bien-être du récepteur augmente la persuasion. Toutefois, être fiable ne suffit pas : sans connaissance de la matière, la source ne peut pas persuader (ex : Pornpitakpan, 2004).

### **2.2.1.3 L'ATTRAIT DE LA SOURCE**

McGuire (1985) a introduit l'attrait comme pilier fondamental de la persuasion. Selon lui, elle détermine l'efficacité d'un message. S'agissant d'un indicateur superficiel qu'utilisent les gens pour évaluer un message et prendre une décision (Cacioppo et Petty, 1984; Ohanian, 1990), il est encore utilisé dans beaucoup de contextes pour véhiculer un message. Dans le contexte digital, ces connaissances sont à la base d'un nombre de recherches portant sur l'impact de l'attrait des sites Web sur la persuasion (ex : Cober *et al.*, 2003). Cependant, bien que l'administrateur des sources en ligne peut influencer leur attrait, ce dernier n'y est pas un trait inné.

## **2.2.2 UNE CLASSIFICATION DES DIFFÉRENTES SOURCES**

Étant donné que l'expertise, la fiabilité et l'attrait perçus du type de média utilisé pour communiquer l'information décident si elle est acceptée ou pas, plusieurs recherches sur les sources ont cherché à les classer et à savoir laquelle avait la plus d'influence sur les individus. Notons que l'attrait n'est habituellement pas utilisé pour classer les sources.

Dans ce contexte, le marketing fait une distinction entre les médias qui sont gérés par les entreprises (*company-operated media*) et ceux qui sont gérés par les consommateurs (*consumer-operated media*, ex : Bickart et Schindler, 2001; Bailey, 2005; Lee et Youn, 2009). Cette distinction se base sur celle de Cox (1967) qui les catégorise ainsi : les sources dominées par l'entreprise, les sources dominées par le consommateur et les sources neutres. Notons que la catégorie des sources neutres n'est pas utilisée dans les recherches en marketing les plus récentes et que la plus grande différence entre les deux autres types est le niveau de contrôle de l'entreprise : très élevé dans le premier type et très bas dans le deuxième. Or, étant donné que les entreprises ont tendance à l'exagération et que les consommateurs sont sceptiques à l'endroit de ce qu'elles disent (Obermiller et Spangenberg, 1998), ces derniers se laissent beaucoup plus influencer par les informations qui sont partagées sur les médias gérés par les consommateurs sur lesquels

l'entreprise n'a presque pas de contrôle (ex : Bickart et Schindler, 2001; Cheong et Morrison, 2008; Bae et Lee, 2011; Gu, Park et Konana, 2012).

Cependant, le type de média n'est pas la seule chose qui influence l'effet de l'information partagée. Par exemple, certaines études (ex : Xue et Phelps, 2004; Lee et Youn, 2009) ont obtenu des résultats qui semblent en contradiction avec les recherches mentionnées ci-dessus, disant que les commentaires affichés sur le site Web d'une entreprise avaient le même effet que des commentaires venant d'autres sources. Une lecture plus détaillée des études a montré que les commentaires étaient tirés d'une source d'évaluations externe. Dans d'autres mots, une série d'indices signalant qu'un message vient d'un auteur fiable peut être suffisante pour rendre le message crédible et faire en sorte que l'individu l'accepte. Ainsi, dans ces recherches, il semble que ce soit l'auteur et le sentiment que son message a été rédigé indépendamment de l'entreprise qui importent et non le canal de distribution du message.

D'autres études différencient les médias en fonction du créateur du contenu : l'entreprise (*producer-generated content, PGC*) ou le consommateur (*user-generated content, UGC*, ex : Cheong et Morrison, 2008). Cela dit, cette différenciation pose le problème qu'elle ne couvre pas les médias contrôlés par l'entreprise sur lesquels les consommateurs peuvent publier du contenu, tels que des forums de discussions de l'entreprise. Dans ces cas, le contenu géré par les utilisateurs (*UGC*) peut théoriquement être supprimé ou influencé par l'entreprise qui a la possibilité, entre autres, de payer des contributeurs (ex : Jeong et Koo, 2015).

L'intention des médias opérés par les consommateurs ou organisations indépendantes, est de gagner de l'argent en étant perçus comme une source crédible d'informations exhaustives et utiles sur un produit ou une aide afin que les utilisateurs prennent des décisions plus éclairées (ex : Jeong et Koo, 2015). L'intention de l'entreprise est plutôt de vendre ses produits, ce qui peut impliquer de ne pas communiquer toute la vérité (ex : Lee et Youn, 2009).

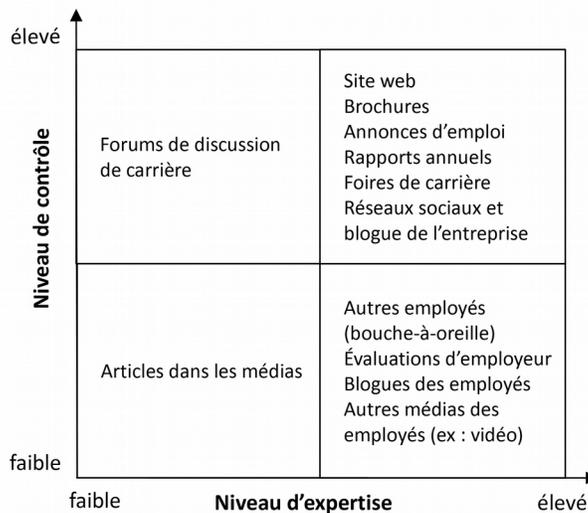
Pour les raisons ci-dessus, nous optons pour une différenciation selon le niveau de contrôle de l'entreprise, parce qu'il est un indice de la fiabilité de la source. Moins l'entreprise a de contrôle, plus la source est perçue comme étant fiable.

Il est également nécessaire de différencier selon le niveau d'expertise d'une source, parce que l'expertise constitue l'un des piliers principaux de la crédibilité (ex : Hovland *et al.*, 1953; Ohanian, 1990; Filieri, 2016). En général, le vendeur ou l'employeur possèdent une très bonne

expertise quant au produit ou poste qu'ils présentent. En contrepartie, leur fiabilité est basse parce que l'individu considère que leur principale intention est de vendre. Par contre, les consommateurs ayant déjà acheté le même produit ou les employés de l'entreprise ont à la fois expertise et fiabilité (ex : Arndt, 1967; Chatterjee, 2001; Van Hove et Lievens, 2007).

Cable et Turban (2001) ont également proposé une façon de catégoriser les types de médias. Ils ont choisi de différencier les sources internes et externes à l'entreprise (*Internal-External Continuum*). Ceci pose un problème, particulièrement pour la question du recrutement, parce que le continuum ne couvre pas les plateformes externes où les employés de l'entreprise partagent leurs expériences. Par conséquent, nous optons tout simplement pour une catégorisation selon le niveau d'expertise.

La figure 2.1 affiche notre propre catégorisation des sources selon le niveau de contrôle de l'entreprise et le niveau d'expertise de la source :



**Figure 2.1 : Classification des sources selon le niveau de contrôle de l'entreprise et le niveau d'expertise de la source**

Sources : classification basée sur Cox (1967), Cable et Turban (2001), Bae et Lee (2011)

Les sources fiables où des personnes se démarquent par une grande expertise quant au produit dont il est question ont donc la plus grande influence sur le comportement d'achat. Cela inclut le bouche-à-oreille, les avis en ligne, les articles de blogues externes ou d'autres médias partagés par les usagers sur lesquels l'entreprise n'a aucun contrôle. Par contre, les consommateurs ne

visitent peut-être même pas le site Web du vendeur ou d'autres sources sous son contrôle si les évaluations sur les plateformes externes sont négatives (ex : Bae et Lee, 2011; Baek *et al.*, 2012). Cela est une conséquence potentielle du fait que, dans le cas des biens d'expérience, les consommateurs recherchent généralement des évaluations de produits venant d'autres consommateurs pour réduire le nombre de choix et ensuite s'informer plus en détail sur un nombre restreint d'options (ex : Huang *et al.*, 2009; Mudambi et Shuff, 2010; Baek *et al.*, 2012). Ce sujet sera traité dans la section 2.3. (page 54).

Le site web de l'entreprise, le blogue de l'entreprise, les commentaires dans les rapports annuels, les brochures officielles, des forums ou autres médias sous le contrôle de l'organisation sont normalement considérés comme moins crédibles à cause de leur biais. Les articles dans les journaux devraient également être jugés comme étant moins crédibles en raison de leur faible niveau d'expertise et du contrôle potentiel par l'entreprise (communiqués de presse).

Rappelons que notre présente étude porte sur les évaluations d'employeurs en ligne. Ces plateformes ne sont habituellement pas sous le contrôle des entreprises. Cependant, les créateurs du contenu sur ces plateformes ont une vue de l'intérieur de ces entreprises puisqu'ils y sont généralement employés. Ainsi, il s'agit d'une forme du bouche-à-oreille qui sera abordée dans les sections suivantes.

### **2.2.3 LE BOUCHE-À-OREILLE**

Le bouche-à-oreille (*word of mouth* ou *WOM*) est défini comme suit :

La communication orale entre deux personnes ou plus quant à une marque, un produit ou un service sur une base non commerciale (Arndt, 1967, traduction libre).

Contrairement aux vendeurs, les autres consommateurs n'ont pour la plupart aucun but lucratif. Dans le cas du bouche-à-oreille traditionnel, les participants dans l'échange d'informations relèvent pour la plupart du réseau immédiat (des amis, la famille, des collègues du travail). Le fait qu'ils se connaissent augmente la fiabilité de cette source (Brown et Reingen, 1987; Filieri, 2016). Il n'est donc pas surprenant que le bouche-à-oreille traditionnel soit beaucoup plus efficace que

n'importe quelle autre forme de marketing (Brown et Reingen, 1987) et qu'il ait été largement étudié dans le but de concevoir des stratégies de marketing gagnantes (Mahajan *et al.*, 1984).

En général, les études en marketing ont montré que les avis négatifs ont un impact plus large sur l'intention d'achat et les ventes que les avis positifs (ex : Arndt, 1967; Mizerski, 1982; Chatterjee, 2001; De Maeyer, 2012). Arndt (1967) théorise ainsi que les messages négatifs augmentent le risque perçu d'un choix. Par contre, l'individu peut être incité à prendre des risques lorsqu'il pense rater une belle occasion, et ce, même lorsqu'un message est formulé de façon négative (Maheswaran et Meyers-Levy, 1990). Toutefois, cela vaut uniquement lorsque l'individu accorde beaucoup d'importance à un choix (Maheswaran et Meyers-Levy, 1990).

L'équivalent électronique du bouche-à-oreille traditionnel s'appelle bouche-à-oreille électronique (*electronic word of mouth* ou *eWOM*) et se définit comme

« tout commentaire positif ou négatif par des consommateurs potentiels, actuels ou anciens sur un produit ou une entreprise qui est rendu accessible à un grand nombre de personnes et d'organisations au moyen d'Internet »

(Henning-Thurau *et al.*, 2004 : 39, traduction libre).

Les consommateurs peuvent ainsi plus facilement trouver des informations et prendre des décisions d'achat plus informées (King, Racherla et Bush, 2014). La grande différence entre le bouche-à-oreille traditionnel et le bouche-à-oreille électronique, c'est qu'un nombre beaucoup plus important de personnes y ont accès et que ces évaluations et opinions restent accessibles pendant une très longue durée (Henning-Thurau *et al.*, 2004).

### **2.2.3.1 L'ÉTAT DE CONNAISSANCES EN MARKETING**

Une multitude de recherches en marketing ont démontré que les consommateurs sont influencés par les opinions et évaluations en ligne (ex : Karakaya et Barnes, 2010; Zhu et Zhang, 2010; Hong, 2006; Huang et Chen, 2006; Chatterjee, 2001), et que ces dernières influencent aussi la décision d'achat (ex : Karakaya et Barnes, 2010; Zhu et Zhang, 2010; Jalilvand et Samiei, 2012). Les opinions et évaluations en ligne influencent également l'identité de marque (ex : Jalilvand et Samiei, 2012; Kuksov, Shachar et Wang, 2013) jusqu'à avoir potentiellement des effets nocifs

pour l'entreprise (ex : Kuksov *et al.*, 2013; Kähr *et al.*, 2016). Le domaine du marketing a donc dû évoluer pour tenir compte de cette réalité. En effet, alors que la marque était jadis perçue et gérée comme une création unilatérale par les gestionnaires de marque, elle est maintenant perçue comme une cocréation des différentes parties prenantes, y compris les consommateurs, car l'entreprise ne peut plus la contrôler de façon complète (Kuksov *et al.*, 2013; Gensler *et al.*, 2013; Merz, He et Vargo, 2009).

Le bouche-à-oreille sert à réduire le risque et l'insécurité provenant du fait que le consommateur doit prendre une décision (d'achat) sans pour autant connaître les vrais coûts et bénéfices de son choix (Arndt, 1967; Ellison et Fudenberg, 1995; Mitra *et al.*, 1999; Soane *et al.*, 2010). Mais tandis que le lien personnel dans le bouche-à-oreille traditionnel permet au récepteur de se faire un jugement de la crédibilité de la source, ceci n'est souvent pas possible dans le bouche-à-oreille électronique puisque les avis sont souvent anonymes. Le récepteur doit donc traiter l'information avec scepticisme et évaluer la crédibilité de l'auteur (Cheung, Sia et Kuan, 2012). Par conséquent, le bouche-à-oreille électronique a un effet plus faible sur l'attitude et la décision de l'individu, mais cet effet joue sur un nombre beaucoup plus élevé d'individus (ex : Karakaya et Barnes, 2010; Baker, Donthu et Kumar, 2016; Henning-Thurau *et al.*, 2004).

Cependant, rappelons que différents niveaux de risque sont associés aux différents types de produits. Ainsi, le type d'informations recherchées en ligne dépend également du type de produits (ex : Huang *et al.*, 2009; Bae et Lee, 2011; Baek *et al.*, 2012). De façon générale, l'information d'une fiche technique est suffisante pour un bien de recherche, tandis que les consommateurs doivent aller chercher des informations de sources externes pour les biens d'expérience (ex : Soulard, 2015). Par conséquent, les consommateurs font plus usage de sources externes — en particulier des communautés et avis en ligne — pour chercher de l'information sur les biens d'expérience tandis que le site du vendeur s'avère suffisant pour les biens de recherche (ex : Bae et Lee, 2011). Notons que pour les biens de recherche, le site et les recommandations du vendeur ont plus d'impact et ne sont pas jugés comme moins crédibles que les sources qui sont sous le contrôle des consommateurs, alors que les communautés et avis en ligne sont perçus comme plus fiables et ont ainsi plus d'impact dans le contexte des biens d'expérience (ex : Bae et Lee, 2011; Benlian, Titah et Hess, 2012). De plus, une forte marque est considérée comme une meilleure stratégie de réduction du risque que le bouche-à-oreille (ex : Roselius, 1971). En effet,

les avis en ligne ont moins d'impact sur les consommateurs d'une marque de confiance parce qu'au moment où ils lisent l'évaluation, ils ont déjà formé leur opinion sur l'entreprise et ils ne cherchent qu'à la confirmer (ex : Chatterjee, 2001; Lee, Kim et Chan-Olmsted, 2011; Chiou, Hsu et Hsieh, 2013). Par conséquent, il est possible que l'effet de réduction du risque amené par le fait d'être une marque de confiance transforme les biens d'expérience en biens de recherche. Ainsi, cet effet changerait la recherche d'informations des consommateurs potentiels.

### 2.2.3.2 LE BOUCHE-À-OREILLE TRADITIONNEL EN RESSOURCES HUMAINES

En lien avec la définition du bouche-à-oreille traditionnel, le bouche-à-oreille provenant des employés - *worker word of mouth (wWOM)*, ex : Van Hoye & Lievens, 2005) ou *staff word of mouth (sWOM)*, ex : Keeling, Goldrick et Sadhu, 2013) est défini comme suit :

Une communication interpersonnelle qui se fait indépendamment des activités de recrutement de l'organisation et qui inclut des informations sur l'organisation en tant qu'employeur ainsi que sur des postes spécifiques (Van Hoye & Lievens, 2005).

Bien que l'effet plus fort des sources indépendantes sur les consommateurs soit déjà connu en marketing, les chercheurs en ressources humaines ont ignoré le bouche-à-oreille des employés pendant très longtemps. En effet, l'accent des recherches en recrutement a longtemps été mis sur les sources de recrutement sous le contrôle des entreprises, telles que les annonces d'emploi et les descriptions de poste réalistes (ex : Breugh et Starke, 2000; Cable et Turban, 2001; Breugh, 2008; Van Hoye et Lievens, 2009). Il n'existe donc que très peu de recherches sur le bouche-à-oreille des employés (ex : Collins et Stevens, 2002; Van Hoye et Lievens, 2005-12; Jaidi, Van Hooft et Arends, 2011).

La plupart des recherches existantes sur le sujet explorent les effets perceptuels du bouche-à-oreille des employés sur les étudiants (ex : Collins et Stevens, 2002; Van Hoye et Lievens, 2005; Van Hoyet et Lievens, 2007), mettent l'accent sur l'effet positif du bouche-à-oreille des employés sur l'attraction organisationnelle (ex : Collins et Stevens, 2002; Van Hoye et Lievens, 2005), ou étudient le bouche-à-oreille des employés de façon isolée des autres variables (ex : Cable et Turban, 2001; Collins et Han, 2004; Collins et Stevens, 2002). On ne sait donc que très peu de choses sur l'influence simultanée de plusieurs sources sur l'attraction organisationnelle, bien que,

dans la réalité, les chercheurs d'emploi utilisent plusieurs sources d'information (Van Hoyer et Lievens, 2005). Prises ensemble, ces études démontrent quand même que le bouche-à-oreille des employés constitue une source d'informations très influente qui a un fort impact sur la recherche d'emploi et le recrutement (Van Hoyer, 2014). Les paragraphes suivants aborderont ce sujet plus en détail.

Dans un premier temps, le bouche-à-oreille positif provenant des employés a un effet déterminant sur l'attraction organisationnelle et la décision d'envoyer une candidature (ex : Collins et Stevens, 2002; Van Hoyer et Lievens, 2007-12; Jaidi *et al.*, 2011). En effet, il peut éliminer l'effet indésirable de la mauvaise presse sur l'attraction organisationnelle parce qu'il est plus crédible (Van Hoyer et Lievens, 2005). Cependant, son effet n'est pas supérieur à celui de la bonne presse (Van Hoyer et Lievens, 2005). Les chercheurs suggèrent que c'est parce que les informations positives ne rendent pas un portrait juste de l'employeur. En effet, selon plusieurs chercheurs, les individus sont inondés d'informations positives tôt dans le processus de recrutement (ex : Gatewood *et al.*, 1993) tandis qu'il y a une rareté d'informations négatives (ex : Fombrun et Shanley, 1990; Kanar, Collins et Bell, 2010). Par conséquent, l'information négative est plus révélatrice (ex : Skowronski et Carlston, 1989; Herr, Kardes et Kim, 1991; Kanar *et al.*, 2010). Si le niveau de crédibilité est contrôlé, elle a donc plus d'effet que l'information positive (Herr *et al.*, 1991; Kanar *et al.*, 2010).

Mais les résultats des recherches en ressources humaines portant sur le bouche-à-oreille sont loin de faire l'unanimité (ex : Jaidi *et al.*, 2011; Van Hoyer, 2012; Van Hoyer, 2014). À titre d'exemple, dans une étude en laboratoire avec des étudiants (N = 171), Van Hoyer et Lievens ont trouvé que le bouche-à-oreille négatif et positif des employés ont tous les deux un fort impact sur l'attraction organisationnelle perçue (Van Hoyer et Lievens, 2007). Les chercheurs ont trouvé que le bouche-à-oreille négatif diminue l'attraction organisationnelle même en présence de campagnes publicitaires de recrutement. Ils ont ensuite mené une étude de terrain avec des candidats potentiels au ministère belge de la Défense (N = 612) et trouvé que le bouche-à-oreille négatif n'a pu prédire de façon significative l'attraction organisationnelle ou la décision de candidature des participants (Van Hoyer et Lievens, 2009). Les chercheurs l'expliquent par le fait que l'organisation en question a une image de marque bien établie qui a donc réduit l'effet nocif du bouche-à-oreille négatif des employés. Par contre, plus la source est considérée comme ayant

de l'expertise, plus le bouche-à-oreille négatif des employés réduit l'attraction organisationnelle (Van Hoya et Lievens, 2009). Toutefois, le bouche-à-oreille positif a eu un impact positif sur l'attraction organisationnelle et la décision de postuler (Van Hoya et Lievens, 2009).

Notons donc que le bouche-à-oreille des employés provenant d'un communicateur qui est plus proche du récepteur (lien fort) ou qui est autrement très crédible a plus d'effet sur l'attraction organisationnelle (Van Hoya et Lievens, 2007; Van Hoya *et al.*, 2016). Ces résultats sont en lien avec ceux de Fisher, Ilgen et Hoyer (1979) qui démontrent que l'information provenant d'amis est plus crédible et plus influente que celle provenant des recruteurs.

Le contraire s'applique à l'impact des annonces d'emploi sur l'attraction organisationnelle : celles-ci ont généralement moins de crédibilité que le bouche-à-oreille des employés (Van Hoya et Lievens, 2005-12) et ne permettent pas de prédire significativement l'attraction organisationnelle (Van Hoya, 2012). Van Hoya (2012) suggère que les annonces ont encore moins d'effet sur les employés qualifiés parce que ces derniers ont beaucoup de choix et que le bouche-à-oreille est particulièrement important pour ces candidats potentiels.

Pour éviter la confusion, répétons que les études de Van Hoya (2005, 2007, 2009, 2012, 2014) ont trouvé que les avis positifs ont une corrélation positive avec l'attraction organisationnelle et la décision de postuler. Cependant, cet effet n'est pas supérieur à celui des publicités de recrutement.

Comme en marketing, le type d'informations recherchées détermine largement la source qui est utilisée et considérée la plus crédible. Rappelons que les consommateurs utilisent les avis en ligne ou de communautés pour s'informer sur les biens d'expérience (Bae et Lee, 2011; Benlian *et al.*, 2012). La même chose s'applique en ressources humaines : à l'instar des biens de recherche, les informations sur les attributs tangibles du poste et de l'entreprise, tels que la rémunération ou les tâches, sont faciles à trouver et facilement vérifiables par des sources qui sont sous le contrôle de l'entreprise (McColl-Kennedy *et al.*, 2009, cité dans : Keeling *et al.*, 2013). Par contre, les informations sur les attributs intangibles, tels que la culture organisationnelle ou l'environnement de travail, sont plus difficiles à trouver. En effet, seuls les employés savent si l'expérience vécue au quotidien dans l'organisation est cohérente avec l'image et les valeurs officielles qu'elle projette vers l'externe (Keeling *et al.*, 2013). Les employés sont donc une source d'information importante sur ces traits moins visibles de l'entreprise, et ces informations peuvent augmenter l'attraction

organisationnelle plus que celles sur les attributs tangibles (Cable et Turban, 2001; Van Hoyer, Weijters, Lievens et Stockman, 2016).

Les entreprises ont découvert depuis longtemps les avantages des programmes de recommandation d'employés (ex : Breugh et Starke, 2000; Breugh, 2008; Breugh, 2013; Van Hoyer *et al.*, 2016). Ces programmes constituent une forme de bouche-à-oreille des employés qui se caractérise par le fait qu'il peut uniquement venir des employés actuels et que ceux-ci obtiennent une récompense pour les recommandations (ex : Keeling *et al.*, 2013). Les recherches ont démontré que ces programmes de recommandation augmentent la qualité et la quantité du bassin de talent ainsi que le succès après l'embauche (Breugh et Starke, 2000; Collins et Han, 2004; Keeling *et al.*, 2013). Par contre, le bouche-à-oreille positif des employés a moins d'effet positif sur l'attraction organisationnelle si les individus savent que la source reçoit une récompense financière (Van Hoyer *et al.*, 2016).

### **2.2.3.3 LE BOUCHE-À-OREILLE ÉLECTRONIQUE EN RESSOURCES HUMAINES**

Le bouche-à-oreille électronique venant des employés (*weWOM*) est très semblable au bouche-à-oreille électronique en général, la différence est surtout au niveau du contenu. Il s'agit donc simplement de la version en ligne de ce comportement (Melián-González et Bulchand-Gidumal, 2014). Étant donné que l'influence massive du bouche-à-oreille traditionnel des employés sur l'attraction organisationnelle a été démontrée dans plusieurs recherches, il est surprenant qu'il n'y ait pas plus de recherches mettant l'accent sur son jumeau en ligne. En effet, Cable et Yu (2006) et Melián-González et Bulchand-Gidumal (2014, 2016) sont les seuls à avoir effectué des recherches sur ce phénomène. Le bouche-à-oreille électronique des employés se définit comme suit :

« les communications et évaluations indépendantes d'entreprises par les employés et anciens employés qui se font à l'aide des possibilités fournies par l'Internet et qui réfèrent principalement aux conditions de travail, aux pratiques du RH, et au comportement de l'entreprise en tant qu'employeur »

(Melián-González et Bulchand-Gidumal, 2014 : 108, traduction libre).

Cable et Yu (2006) ont mené leur étude auprès de 53 chercheurs d'emploi auxquels ils ont présenté trois différents types de médias pour savoir comment ils influençaient leur impression de l'entreprise. L'une des sources consistait d'avis publiés sur Vault.com. Cependant, les 18 entreprises ciblées par la recherche, telles que Deloitte, appartenaient toutes aux 500 premières entreprises américaines (Cable et Yu, 2006). Or, rappelons que les marques réduisent le risque perçu. Ainsi, il est possible que les chercheurs d'emploi se soient comportés différemment en raison de cet effet. Rappelons également que Chatterjee (2001) a montré que les marques fortes jouissent d'une certaine protection contre les avis en ligne. Puisque notre étude porte sur les entreprises inconnues, elle n'est pas comparable à celle de Cable et Yu.

Conséquemment, Melián-González et Bulchand-Gidumal (2016) ont été les seuls à mener une recherche dans laquelle ils ont répliqué des évaluations d'une des plateformes d'évaluations d'employeurs en ligne pour tester leur influence sur l'intention de poser sa candidature, l'image RH et l'attitude des employés si l'entreprise est inconnue. Ils ont choisi de vraies évaluations pour créer trois scénarios : le premier présentait l'opinion d'un employé très insatisfait (néгатif), le deuxième celle d'un employé qui trouvait son employeur correct (neutre) et le troisième celle d'un employé très satisfait (positif). Ces valences ont été en lien avec la moyenne de chaque entreprise et celles-ci ont été anonymisées pour contrôler pour les effets de la marque. L'analyse des 238 réponses a montré que les évaluations ont une influence sur l'image RH, l'intention de postuler et la probabilité que les entreprises soient recommandées à un tiers. Selon les auteurs, les évaluations négatives ont incité les répondants à croire qu'il s'agit d'un mauvais employeur et diminué l'intention de postuler. En revanche, les répondants sont restés neutres face aux évaluations neutres, et les évaluations positives ont suscité des impressions positives sur l'employeur et augmenté l'intention de postuler. Enfin, la mauvaise réputation de l'entreprise du scénario négatif a suscité des attentes salariales plus élevées. Les avis en ligne négatifs peuvent donc coûter cher (Melián-González et Bulchand-Gidumal, 2016).

Les chercheurs ont utilisé un échantillon très homogène et n'ont pas bien expliqué sur quelles variables ils ont adapté les évaluations. Ils incluent la valence, certes. Mais comme on verra plus tard, celle-ci n'est pas le seul facteur déterminant la crédibilité d'une information. À titre d'exemple, l'impact de la crédibilité n'a pas été étudié.

En conclusion, il y a encore un écart de connaissances très important au sujet de l'influence du bouche-à-oreille électronique des employés sur l'attraction organisationnelle et l'intention de postuler des candidats potentiels qualifiés, particulièrement en ce qui concerne l'impact des évaluations non crédibles qui sont d'ailleurs bien plus nombreuses.

#### **2.2.3.4 SYNTHÈSE : LES POINTS IMPORTANTS À RETENIR SUR LE BOUCHE-À-OREILLE**

Avant de passer à une introduction et une explication des plateformes en ligne, nous jugeons opportun de repasser les points importants à retenir sur le bouche-à-oreille.

Tout d'abord, rappelons que le bouche-à-oreille est une communication entre deux individus ou plus qui n'est pas sous le contrôle des entreprises, mais qui porte habituellement sur un sujet en lien avec cette dernière. Alors que le bouche-à-oreille tel qu'il est abordé en marketing porte sur un produit ou service, le bouche-à-oreille des employés concerne les conditions de travail et d'autres qualités de l'employeur. Les individus recherchent du bouche-à-oreille pour réduire le nombre d'inconnues lié à un choix et ainsi diminuer le niveau de risque perçu d'une option.

Profitant d'une meilleure crédibilité en raison de l'expertise et de la fiabilité de ses émetteurs, le bouche-à-oreille a un impact important sur les ventes, l'attraction organisationnelle et le recrutement. Cependant, bien que l'effet de son équivalent en marketing soit bien étudié, le bouche-à-oreille électronique des employés a été largement ignoré par les chercheurs en ressources humaines. La seule recherche à ce sujet qui est comparable à notre présente étude a montré un impact important du bouche-à-oreille électronique des employés sur l'image des RH, l'intention de postuler et la probabilité de recommander l'employeur : les avis négatifs ont ainsi eu un effet nocif sur les trois variables et les avis positifs les ont influencés positivement. Notons que l'impact du bouche-à-oreille non crédible n'a jusqu'à présent été abordé par aucune des recherches portant sur le bouche-à-oreille des employés.

Rappelons également que le type de produits et d'informations recherchés détermine sur quelle source l'individu passe le plus de temps, ce qui détermine enfin l'impact et la crédibilité associés à la source. Ainsi, le site web de l'entreprise suffit pour les attributs tangibles du poste ou de l'entreprise, soit les informations de recherche. Cependant, il ne peut pas fournir suffisamment d'informations sur les attributs intangibles ou d'expérience, tels que le climat de travail ou d'autres aspects sociaux au travail. En effet, les informations d'expérience sont généralement

recherchées sur les sources externes, dont les plateformes d'évaluation en ligne. Nous les aborderons dans la prochaine section.

## 2.2.4 UNE INTRODUCTION AUX PLATEFORMES D'ÉVALUATION D'EMPLOYEURS EN LIGNE

Il existe une multitude de plateformes d'évaluation d'employeurs. Melián-González et Bulchand-Gidumal (2014) en ont trouvé 16 et les ont classées selon leur importance au niveau global, régional et sur le moteur de recherche de Google. Ainsi, les sites avec le plus de trafic et avec le meilleur positionnement (*ranking*) sont les plus utilisés par les individus. Le tableau 2.1 présente le classement des 10 plateformes les plus populaires (liste complète dans l'annexe 2, p. 152) :

Rang	Plateforme	Trafic		Pays	Référencement Google
		Global	Régional		Page Rank
1	Indeed.com	157	55	États-Unis	8/10
2	Glassdoor.com	451	109	États-Unis	7/10
3	Kununu.com	14 815	690	Allemagne	6/10
4	Vault.com	25 216	4 741	États-Unis	7/10
5	Careerbliss.com	40 269	8 238	États-Unis	3/10
6	Greatplacetowork.com	82 201	19 919	États-Unis	6/10
7	Thejobcrowd.com	335 683	29 009	Royaume — Uni	0/10
8	Lejustesalaire.com	365 943	29 092	France	0/10
9	Ratemyemployer.ca	1 368 548	88 318	Canada	4/10
10	Trabajosura.info	2 514 896	89 787	Espagne	0/10

**Tableau 2.1 : Liste des plateformes d'évaluation d'employeurs selon leur positionnement actuel**

Ces plateformes ont deux choses en commun : « 1) Elles permettent aux employés ou anciens employés de partager leur opinion sur leur employeur et de l'évaluer de façon anonyme. Les éléments évalués incluent le poste ainsi que les divers facteurs qui peuvent s'avérer plus ou moins bénéfiques pour les employés. 2) Elles fournissent de l'information et des données sur les entreprises dont l'individu peut se servir pour prendre une décision d'emploi » (Melián-González et Bulchand-Gidumal, 2014 : 112, traduction libre). Sur la plupart des plateformes, ces

évaluations se font librement et gratuitement. De plus, la plupart des sites offrent aux employeurs l'option payante de créer leur propre page pour fournir plus d'informations sur l'entreprise et répondre aux évaluations d'employés.

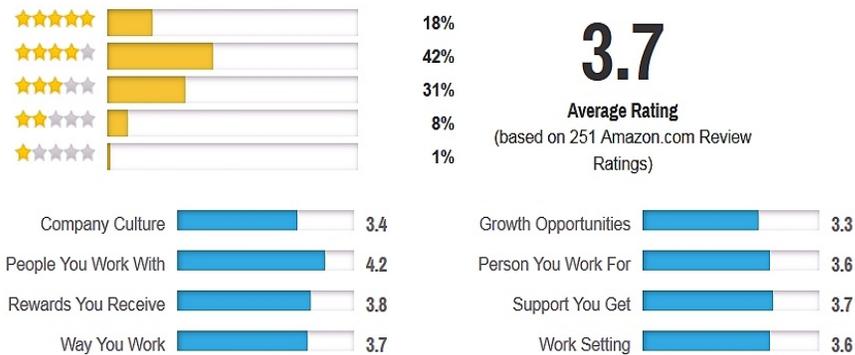
Les évaluations sont basées sur une échelle de 1 à 5 étoiles. Cette valeur s'appelle la **valence** (De Maeyer, 2012). La moyenne de toutes les évaluations, la moyenne des évaluations par catégorie d'attributs de l'employeur, et le nombre d'évaluations par valence sont normalement affichés afin de permettre à l'internaute de s'orienter facilement. De plus, la moyenne de l'industrie est souvent affichée. On utilise souvent le mot **volume** pour désigner le nombre d'évaluations par catégorie ou le nombre total d'évaluations reçues. Ainsi, l'internaute peut avoir un aperçu de l'employeur en question en plus de discerner des **variances**, c'est-à-dire si la majorité des évaluations sont près de la moyenne ou si celle-ci résulte d'évaluations extrêmement positives et négatives et constitue donc une moyenne d'avis extrêmement incohérents, ou si l'écart entre l'évaluation individuelle et la moyenne est petit ou grand (De Maeyer, 2012). Les figures 2.2 et 2.3 présentent deux exemples d'évaluations de l'employeur Amazon tirées à partir des plateformes Careerbliss.com et Glassdoor.com.



**Figure 2.2 : Évaluations d'Amazon sur Glassdoor**

## 305 Amazon.com Reviews [Browse Amazon.com Reviews by Job Title →](#)

On average, **employees at Amazon.com give their company a 3.7 rating out of 5.0** - which is 3% lower than the average rating for all companies on CareerBliss. The happiest Amazon.com employees are **QA Engineers** submitting an average rating of 4.7 and **Senior Buyers** with a rating of 4.6.



**Figure 2.3 : Évaluation d'Amazon sur Careerbliss.com**

Outre les valences moyennes, les plateformes affichent normalement les évaluations individuelles des employés. Il y a deux différents styles qui sont utilisés : sur quelques plateformes (ex : Careerbliss), la rédaction des commentaires est complètement libre, tandis que d'autres plateformes (ex : Glassdoor, Kununu) imposent une structuration selon différents sujets. Une fois de plus, la valence de l'évaluation s'affiche au-dessus du commentaire. Ce dernier constitue la dimension **verbale** de l'évaluation (De Maeyer, 2012). À celle-ci s'ajoute parfois un bouton qui permet aux internautes d'indiquer par un clic si l'une des évaluations était utile. De plus, le lieu, la profession de l'évaluation ou la date sont souvent indiqués. Les figures 2.4 et 2.5 présentent l'évaluation de plusieurs catégories d'attributs, la moyenne d'Amazon, la moyenne de l'industrie ainsi que les extrêmes dans la même industrie. Ces figures montrent également l'évaluation libre sur Careerbliss.com, et l'évaluation plus structurée en « Pros » et « Cons » et l'évaluation de l'utilité de l'avis sur Amazon.com. Dans les deux cas, le lieu de travail est visible. Sur Amazon.com, la profession et le statut précis de l'évaluateur sont également indiqués :

Stower



"I was recently wrongfully terminated on Friday, January 12, 2018 at the Windsor, Connecticut Amazon Fulfillment Center due to poor productivity which was not my fault. Management would often acknowledge bad freight and I was often given larger products, which was very hard to stow in very pack pods that would often be packed to the max, and the water spiders who gave out the workload would often play favoritism by dividing up the workload unequally and giving their friends or those they are close to all the best mixture of products that made stowing all the more easier to stow. There were times I seen water spiders who stowed pick and choose which products to stow from management and management would oblige their requests. When I was hired back in October - direct hire, I honestly thought this job would be secure with advancement in career but as I worked and received two write-ups for low productivity which was not my fault during peak, due to them having really bad freight PLUS a bad mixture of products to be stowed that took even longer, affecting my rates, and when I asked or told management about this - management would often reassure me that this would not affect my job status or productivity for the week, and in the end I would end up getting written up due to bad productivity. Management was quick to write me up for poor productivity and blame me for low rates or low productivity when in truth it was not even my fault - they would often say one thing reassuring me that my job would not be jeopardize and next day I get written up for the very thing I was worried about - low rates and low productivity for something that was clearly out of my control and related to them, not me (i.e. bad freight, bad mixture of products which was the water spiders fault, etc.) - things that were not even in my own control nor my own fault."

Person You Work For	5 / 5	People You Work With	5 / 5	Work Setting	5 / 5
Support You Get	1 / 5	Rewards You Receive	5 / 5	Growth Opportunities	1 / 5
Company Culture	1 / 5	Way You Work	1 / 5		



Figure 2.4 : Le style des commentaires libres sur Careerbliss.com

Overview | 29k Reviews | 23k Jobs | 39k Salaries | 18k Interviews | 9.6k Benefits | 478 Photos

1 Dec, 2018 | Helpful (1)

**"Amazon sde2"**  
★★★★★ Current Employee - SDE2 in Toronto, ON

Recommends Positive Outlook Approves of CEO

I have been working at Amazon full-time (More than 3 years)

**Pros**  
Stock historically has performed well

**Cons**  
\* getting promoted is a frustrating experience  
\* Career growth is a priority, but some teams have very few opportunities  
\* Some teams oncall is a dumpster fire

**Advice to Management**  
\* invest into operations, help shift on call load to devops teams  
\* Prioritize assignments based on growth opportunities for developers

f t e l Helpful (1)

Figure 2.5 : Le style des commentaires libres sur Glassdoor.com

Venant du Canada, Rate My Employer est l'une des seules plateformes sur lesquelles un grand nombre d'évaluations sont en français. Les commentaires y sont affichés sans analyses, structure prédéterminée ou des données complémentaires sur l'auteur. Cependant, le site offre aux internautes de répondre aux commentaires. La figure 2.6 affiche une évaluation de CGI et une réponse qui montrent comment les employés peuvent utiliser cette possibilité pour s'exprimer :

**CGI**  
<http://www.cgi.ca/>  
Size of company: Large (More than 500 employees)  
Industry: IT: Services

★ ★ ★  
based on 351 ratings  
★ ★  
Rater's overall score for CGI  
→ View detailed rating

I'm currently on long term sick leave and apparently CGI are planning to lay off a lot of people in 2017. So I will stay on sick leave as long as possible so I don't get fired :)

When I'll come back I wish I get the package \$\$\$ so I can get out of this horrible company.

Posted on 27 September 2017 by Rater #370 | Flag as inappropriate  
Was this review helpful? 🍌 45 🗨️ 0

+ AddThis

**Comments**

Same here, I've been on sick leave for 3 years and I ain't planning coming back anytime soon.  
Posted on 23 January 2018  
Flag as inappropriate

**Figure 2.6 : Exemple d'une évaluation de CGI et d'une réponse sur Ratemyemployer.ca**

L'utilisation des plateformes d'évaluation d'employeurs est gratuite pour les employés et les candidats potentiels. Néanmoins, l'accès à certaines données requiert la création d'un compte ainsi que l'évaluation d'un ancien employeur. C'est donc de cette façon que les plateformes arrivent à obtenir de l'information du plus grand nombre de personnes possibles. De nombreuses plateformes fournissent de l'information sur les salaires par profession et par industrie.

Ainsi, les informations sur les plateformes d'évaluation d'employeurs sont très exhaustives. En effet, la valence, la variance, le volume et les commentaires fournissent d'importantes indications quant à la crédibilité des avis individuels (De Maeyer, 2012). Pour comprendre comment ces informations peuvent influencer l'attitude, la prochaine section abordera comment l'individu peut discerner un avis crédible d'un avis non crédible et comment il traite l'information.

## 2.3 COMMENT L'INDIVIDU TRAITE L'INFORMATION : LE MODÈLE ELM

Le modèle ELM (*Elaboration Likelihood Model* ou modèle d'élaboration de la vraisemblance) de Cacioppo et Petty a été développé pour étudier comment l'être humain traite les informations et les incitatifs qu'il reçoit pour ensuite se former une opinion et prendre une décision (Cacioppo et Petty, 1984). Les chercheurs ont trouvé qu'un individu varie l'effort cognitif qu'il effectue pour traiter l'information en fonction de la proportion de l'enjeu. Les ressources cognitives étant limitées, il n'investit que l'effort qui lui semble valoir la peine (Cacioppo et Petty, 1984). Par conséquent, l'implication et la capacité de l'individu constituent les deux facteurs qui expliquent la variation dans le comportement face à des messages de persuasion. Une capacité faible peut relever d'une capacité intellectuelle faible ou d'une distraction. Par exemple, un niveau de bruit très élevé peut empêcher le traitement de l'information (Cacioppo et Petty, 1984). Dépendamment du niveau d'implication et de la capacité, l'effort cognitif que l'individu fait avant de prendre une décision peut varier de très faible à très important. Un effort cognitif faible de traitement de l'information est appelé la **voie périphérique** tandis qu'un effort cognitif soutenu constitue la **voie centrale** (Cacioppo et Petty, 1984).

Ce modèle et les résultats des recherches indiquent que les personnes ayant une **implication forte** et qui sont également capables de faire le raisonnement nécessaire mettent beaucoup d'effort cognitif pour **scruter les détails** des messages, évaluer la solidité des arguments, délibérer soigneusement, tirer des conclusions, retenir l'information et prendre une décision basée sur ces informations. Les caractéristiques de la source sont ainsi moins importantes et c'est le contenu du message qui va influencer les attitudes et les opinions (Cacioppo et Petty, 1984).

Les personnes ayant une implication et une motivation **faibles**, ou qui n'ont pas la capacité nécessaire de faire une réflexion approfondie, mettent **moins d'effort cognitif** pour scruter les messages. Elles évaluent les options en se basant sur des indices périphériques comme les caractéristiques de la source ou des indicateurs simples. Par exemple, le titre d'expert peut rendre une personne plus persuasive, même si son message a de fortes lacunes (Cacioppo et Petty, 1984).

Les chercheurs ont également montré que les personnes ayant une **implication modérée** utilisent les indicateurs simples venant de la source pour décider combien d'effort cognitif l'option mérite avant de scruter le message et de prendre une décision (Cacioppo et Petty, 1984).

En effet, les chercheurs constatent dans leur modèle ELM que l'individu fait le moins d'effort possible pour arriver à son, et cette notion s'est avérée exacte : si les attributs d'un produit ne sont pas connus et s'il s'agit d'un bien d'expérience, l'individu utilise tout d'abord des indices périphériques pour réduire le nombre d'options. Soit, l'individu décide en se basant sur la quantité des évaluations ou sur le nombre d'étoiles si une option vaut la peine. C'est seulement à partir de ce moment, soit après la décision qu'une option convient potentiellement à l'individu, que le contenu des avis en ligne est scruté en détail ou que l'individu visite le site Web des fournisseurs (Baek *et al.*, 2012). Si la personne est sûre que la route périphérique est suffisante pour faire le bon choix, elle prendra cette route. Mais si plusieurs options se présentent après l'évaluation périphérique des informations, il est encore nécessaire de scruter les détails — donc de prendre la route centrale (Steenbergen, Hangartner et de Vries, 2011). De plus, Chaudhuri (2000) a montré que plus l'enjeu est perçu comme important, plus le niveau de risque est élevé. Ainsi, en voulant éviter le risque, l'individu fait un plus grand effort pour rechercher de l'information et pour baisser son risque perçu.

Les plateformes en ligne étant généralement jugées plus crédibles que les sources des vendeurs (voir section 2.2.2., p. 37), l'individu effectue donc cette évaluation des indices périphériques sur les plateformes d'évaluation externes (ex : Baek *et al.*, 2012; Cheong et Morrison, 2008; Bae et Lee, 2011). Mais bien que celles-ci bénéficient de plus de crédibilité, les évaluations individuelles peuvent s'avérer faussées : il est possible que les entreprises elles-mêmes les écrivent (Chatterjee, 2001) ou payent des tiers pour le faire (par exemple par Fiverr<sup>1</sup> selon digitaltrends.com, 2015). Il est donc parfois difficile pour les consommateurs de discerner les vraies évaluations de celles qui sont fausses (Jensen *et al.*, 2013).

Par conséquent, l'évaluation de la crédibilité d'un avis individuel se fait sur la base de certains signaux périphériques et centraux qui seront abordés dans la prochaine section.

---

<sup>1</sup> Amazon a poursuivi 1 000 fournisseurs d'évaluations en ligne en 2015

### 2.3.1 LES SIGNAUX DE CRÉDIBILITÉ PÉRIPHÉRIQUES

Rappelons que l'utilisation de la voie périphérique représente une prise de décision sans réflexion approfondie sur le contenu d'un message. Les signaux périphériques sont donc des signaux qui permettent d'évaluer un message sans aller dans les détails. Ainsi, ils incluent les graphiques et indicateurs résumant le contenu du message et des inférences superficielles du contenu.

Selon les chercheurs, les signaux périphériques qui sont utilisés pour évaluer le niveau de crédibilité des avis en ligne sont 1) la crédibilité de la source, 2) la valence, 3) la variance ou son jumeau, le consensus, 4) le volume et 5) l'utilité des avis (Dellarocas *et al.*, 2007; De Maeyer, 2012; Cheung *et al.*, 2012). Filieri (2016) trouve que la similarité et la séquence des avis en ligne peuvent également offrir des indicateurs de la crédibilité du message. Enfin, Sparks et Areni (2008) constatent que l'énergie du langage utilisé, soit le vocabulaire ou l'intensité affective du message (Jensen *et al.*, 2013), sert comme signal périphérique du contenu. Baek *et al.*, (2012) soulèvent que la longueur du message est un indicateur de la crédibilité. Toutes ces caractéristiques superficielles des messages sont autant de signaux périphériques. Enfin, il y a de forts indices que le caractère unilatéral ou bilatéral d'un message et la consistance des points soulevés sont non seulement pris en compte par les individus de faible implication, mais également par ceux ayant une forte implication (ex : Cheung *et al.*, 2012). Par conséquent, ils peuvent servir comme un indice périphérique, mais ils sont également utilisés comme des signaux centraux.

Comme nous l'avons vu, les plateformes hors du contrôle des entreprises jouissent généralement d'une bonne crédibilité. Or, l'avis individuel n'a aucun impact si la source n'est pas crédible (ex : Pornpitakpan, 2004; Hu, Liu et Zhang, 2008). Par contre, le rédacteur constitue également une source dont la crédibilité est difficile à évaluer, puisque les commentaires se font souvent de façon anonyme (ex : Xie *et al.*, 2011; Park *et al.*, 2014). En l'absence d'informations personnelles, sa crédibilité s'évalue en se basant sur d'autres indices périphériques, tels que l'information que l'auteur a passé une nuit dans l'hôtel qu'il évalue, et ensuite, possiblement, sur des indices centraux (ex : Baek *et al.*, 2012; Xie *et al.*, 2011).

Sur les plateformes d'évaluations en ligne, l'individu regarde d'abord la **valence** (De Maeyer, 2012). Plusieurs études ont trouvé qu'une valence positive élevée amène plus de ventes (ex : Dellarocas *et al.*, 2007) et que l'inverse nuit aux ventes (Basuroy, Chatterjee et Ravid,

cité dans : De Maeyer, 2012). Par contre, d'autres recherches n'ont trouvé aucun impact des avis négatifs (ex : Duan, Gu et Whinston, 2008).

La valence influence donc la désirabilité perçue du produit en question, mais d'autres variables l'influencent également. Elle est utilisée en combinaison avec d'autres signaux pour déterminer la crédibilité des avis en ligne (ex : Cheung *et al.*, 2009; De Maeyer, 2012; Kim et Lee, 2015).

En effet, la confiance qu'il s'agit d'une évaluation crédible augmente si elle est proche de la valence moyenne que l'entreprise a reçue sur la plateforme en raison d'un sentiment de cohérence (Baek *et al.*, 2012). La **cohérence** des avis en ligne et le contraire, la variance, est donc une indication de la crédibilité (ex : Cheung *et al.*, 2009; De Maeyer, 2012; Kim et Lee, 2015).

Naturellement, des **évaluations extrêmement positives ou négatives sont suspectes** si la valence moyenne des évaluations est très différente, parce qu'il est probable qu'elles aient été écrites par l'entreprise elle-même ou par une personne trop biaisée (Filiari, 2016). Mais des évaluations très positives qui sont publiées directement après des évaluations négatives ou plusieurs évaluations d'une valence trop semblable constituent également des signaux qu'une évaluation n'est pas fiable, parce que cela laisse croire que l'entreprise l'a probablement écrite elle-même et que l'évaluation est donc biaisée (Filiari, 2016). En conclusion, la **séquence des évaluations** peut être un indicateur de la fiabilité ou du manque de fiabilité d'une évaluation.

Quelques recherches ont montré qu'une grande cohérence entre les évaluations en ligne forme l'opinion des consommateurs immédiatement et sans plus de délibération (Lee et Cranage, 2014, cité dans : Kim et Lee, 2015). Selon d'autres, cet effet est tempéré par le niveau d'implication ; les consommateurs fortement impliqués sont seulement persuadés si le contenu des évaluations est, en plus, de bonne qualité (Lee, Park et Han, 2008). Chez les consommateurs ayant une **faible implication**, le nombre d'évaluations négatives a un effet prononcé (Lee *et al.*, 2008).

Le **volume** ou nombre d'évaluations détermine la quantité d'informations qui sont disponibles pour baisser l'incertitude du consommateur (De Maeyer, 2012). Si le volume d'évaluations est bas, il est plus difficile de voir des tendances. Un volume élevé d'évaluations améliore donc la capacité de diagnostic basé sur l'information. De plus, un volume élevé d'évaluations indique le niveau de popularité d'un produit (ex : Chen, Wu et Yoon, 2004; Duan *et al.*, 2008). Et Duan *et al.* (2008) ont montré qu'il y a une corrélation positive entre le nombre d'évaluations et l'intention d'achat (Duan et Whinston, 2008; Lin *et al.*, 2011).

Un autre indice de la crédibilité d'un avis peut venir d'autres internautes qui attestent, par clic, que l'évaluation était **utile**. En marketing, les recherches ont montré que les évaluations qui sont jugées utiles ont un impact sur les ventes (ex : Hu *et al.*, 2008; De Maeyer, 2012). De ce fait, il est très probable que l'attestation d'utilité d'un avis par d'autres usagers augmente la crédibilité.

En se basant sur ces indicateurs, si un individu décide qu'un produit a une valence suffisamment élevée et qu'un nombre suffisamment grand d'avis semble crédible, il passe donc à l'évaluation détaillée des messages (Baek *et al.*, 2012). Par contre, Sher et Lee (2009) ont montré que les consommateurs très sceptiques ne se laissent pas influencer par la qualité des arguments des évaluations en ligne. Les auteurs théorisent que ces consommateurs basent leurs attitudes sur des croyances intrinsèques, sont biaisés contre certains types d'information et ont tendance à ne pas croire ces informations, même si elles viennent d'une source crédible. Et Shen, Zhang et Zhao (2016) ont trouvé un effet de conformité sociale : les membres d'une communauté en ligne vont jusqu'à ignorer leurs propres informations pour imiter les autres personnes de leur groupe.

Le **temps passé** depuis la publication d'un avis a également un impact sur la crédibilité de celui-ci. L'effet de persuasion d'un message diminue avec le temps (Hovland *et al.*, 1949; Hu *et al.*, 2008; Duan *et al.*, 2008; Carpenter, 2015). Dans le contexte des évaluations en ligne, cela signifie que les évaluations plus anciennes ont moins d'impact sur l'attitude et l'intention d'achat des consommateurs, parce qu'il est tout à fait possible que la pertinence des évaluations diminue avec le temps.

En ce qui a trait aux traits textuels, l'intensité affective du message et la qualité de la langue constituent des caractéristiques qui sont facilement identifiables et qui aident ainsi à se faire une opinion sans trop d'élaboration (ex : Sparks et Areni, 2008; Jensen *et al.*, 2013).

Finalement, les recherches ont montré que les évaluations plus longues sont jugées plus utiles. Baek *et al.* (2012) ont montré que l'utilité perçue augmente entre 1 000 et 1 500 mots et diminue par la suite. Or, l'utilité perçue d'un message est l'antécédent de l'intention et du comportement (Mudambi et Schuff, 2010). Enfin, le nombre de mots négatifs dans une évaluation augmente l'utilité parce que l'évaluation devient plus utile pour faire un diagnostic (Baek *et al.*, 2012).

Pour conclure, le tableau 2.2 sur la page suivante affiche un résumé des signaux de crédibilité périphériques utilisés sur les plateformes en ligne :

Signal	Quoi	Crédible	Non crédible
<b>Crédibilité de la source</b>	Expertise et fiabilité élevées de la source <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitude vers le type de média</li> <li>• Indices quant à l'auteur de l'avis individuel</li> </ul>	Fiabilité et expertise élevées de la source (ex : Hovland <i>et al.</i> , 1949) ; ou  crédibilité basse de source, mais bons arguments dans message (Pornpitakpan, 2004) Ex : Informations sur l'auteur indiquant son expertise et sa fiabilité (ex : Park <i>et al.</i> , 2014)	Fiabilité et expertise basses de la source, ou  manque d'expertise d'une source fiable (Pornpitakpan, 2004) Ex : Absence d'informations sur l'auteur, ou information indiquant manque d'expertise ou de fiabilité (ex : Park <i>et al.</i> , 2014)
<b>Valence</b>	Nombre d'étoiles de l'avis individuel	Utilisé en combinaison avec d'autres signaux pour évaluer la crédibilité ou si l'avis est positif ou négatif (Filieri, 2016)	
<b>Variance/cohérence</b>	Écart de la valence de l'avis individuel de la moyenne de l'entreprise	Avis dont valence est proche à moyenne de l'entreprise (petit écart) (ex : De Maeyer, 2012) Valence étoilée des avis varie quand même (Filieri, 2016)	Avis dont valence est loin de moyenne de l'entreprise (grand écart) (ex : De Maeyer, 2012) Valence trop similaire des avis (Filieri, 2016)
<b>Séquence</b>	Valence de l'avis individuel, comparé avec avis précédent temps passé depuis publication de l'avis précédent	La différence en valence entre l'avis actuel et l'avis précédent n'est pas extrême, et Dates éloignées	Avis très positif, publié directement après avis négatif, ou avis très négatif, publié directement après avis positif Dates rapprochées (Filieri, 2016)
<b>Volume</b>	Le nombre d'avis en ligne obtenus	Nombre élevé d'avis en ligne (ex : De Maeyer, 2012)	Nombre bas d'avis en ligne (ex : De Maeyer, 2012)
<b>Utilité</b>	Le nombre de « j'aime » ( <i>likes</i> ) ou de « je n'aime pas » ( <i>dislikes</i> )	Grand nombre de « j'aime » (ex : Hu <i>et al.</i> , 2008; De Maeyer, 2012)	Nombre bas de « j'aime », ou grand nombre de « je n'aime pas » (ex : Hu <i>et al.</i> , 2008; De Maeyer, 2012)
<b>Temps passé</b>	Écart entre maintenant et la date de publication de l'avis	L'avis a été publié récemment (date affichée récente) (Hu <i>et al.</i> , 2008; Duan <i>et al.</i> , 2008; Carpenter, 2015)	L'avis a été publié il y a longtemps (date affichée éloignée) (Hu <i>et al.</i> , 2008; Duan <i>et al.</i> , 2008; Carpenter, 2015)
<b>Intensité affective</b> <b>Qualité de la langue</b>	Vocabulaire utilisé Grammaire, syntaxe, style, etc	Vocabulaire normal (Jensen <i>et al.</i> , 2013) Bonne qualité de la langue (Sparks et Areni, 2008)	Vocabulaire chargé d'émotions (Jensen <i>et al.</i> , 2013) Mauvais style et qualité de langue (Sparks et Areni, 2008)
<b>Nombre de mots</b>	Longueur de l'avis individuel	Avis plus longs sont plus utiles, plus crédibles (Baek <i>et al.</i> , 2012)	Avis plus courts sont moins crédibles (Baek <i>et al.</i> , 2012)

**Tableau 2.2 : Les signaux périphériques de la crédibilité des avis en ligne**

## 2.3.2 LES SIGNAUX DE CRÉDIBILITÉ CENTRAUX

Selon Hovland et les chercheurs plus récents des domaines où la persuasion est importante (donc le marketing, les ressources humaines et la communication), plusieurs critères influencent la crédibilité perçue du contenu d'un message (ex : Hovland *et al.*, 1949; Mizerski, 1982; Cacioppo et Petty, 1984; Jensen *et al.*, 2013). Dans le cas du contenu où il y a un manque d'indices concernant l'auteur du message, la crédibilité de ce dernier se déduit des traits textuels. Ainsi, le lecteur évalue la façon dont le message est écrit. Selon une recherche de Jensen *et al.* (2013), l'évaluation de sa crédibilité d'un message est normalement basée sur la violation positive ou négative de certaines normes. Appelée théorie des attentes linguistiques (*Language Expectency Theory*), cette théorie décrit comment les normes linguistiques d'un groupe influencent le changement d'attitudes. Très brièvement, la différence ne tient pas dans la façon dont les caractéristiques du message peuvent augmenter ou non sa crédibilité ; il existe plutôt des normes quant à la façon dont un message devrait être composé au niveau des caractéristiques spécifiques. Les déviations (bris positif ou négatif) de cette norme augmentent ou baissent la crédibilité du message, selon les cas (Jensen *et al.*, 2013). La qualité des arguments et ainsi la crédibilité se jugent selon les caractéristiques suivantes :

### 1) L'objectivité du message

Pour qu'un message soit jugé crédible, il doit être suffisamment objectif (ex : Hovland *et al.*, 1949-53; Jensen *et al.*, 2013; Soulard, 2015). L'objectivité du message est déduite à partir des caractéristiques suivantes :

- **Du bien-fondé des arguments**

Plusieurs recherches ont démontré qu'une argumentation précise et fondée sur des faits augmente la crédibilité d'une évaluation et influence positivement l'intention d'achat (ex : Hovland *et al.*, 1949; Lin *et al.*, 2011; Shen *et al.*, 2016). Les arguments imprécis brisent cette attente et baissent la crédibilité du message. Il n'est pas possible d'élaborer le bien-fondé d'un message sans élaborer son contenu en profondeur. Ce trait constitue donc un signal central (ex : Cheung *et al.*, 2012).

- **De l'intensité affective**

Il s'agit du trait périphérique soulevé par Jensen *et al.* (2013) que nous avons mentionné avant et qui peut s'utiliser seul. Toutefois, les individus impliqués l'utilisent ensemble avec des signaux centraux pour déterminer l'objectivité d'un message et pour évaluer son mérite.

- **De la bilatéralité**

Un message qui démontre du pour et du contre semble plus objectif, ce que le rend plus crédible (ex : Hovland *et al.*, 1949-1953; Shen *et al.*, 2016; Jensen *et al.*, 2013). En se basant sur d'autres recherches, Jensen *et al.* (2013) théorisent que l'inclusion d'arguments négatifs brise les attentes des consommateurs de façon positive parce que la majorité des évaluations en ligne ainsi que le matériel promotionnel du vendeur sont positifs. Les consommateurs y trouvent donc de l'information qu'ils ne trouvent pas ailleurs et celle-ci est donc plus utile pour faire un diagnostic (Kanar *et al.*, 2010).

## **2) Le consensus avec d'autres messages**

La confiance des consommateurs en la crédibilité des évaluations augmente lorsqu'il y a un consensus dans les points abordés (Cheung *et al.*, 2009; Kim et Lee, 2015). D'autres recherches ont montré qu'un grand consensus entre les évaluations en ligne forme l'opinion des consommateurs immédiatement et sans plus de délibération (Lee et Cranage, 2014, cité dans : Kim et Lee, 2015). En effet, si le contenu d'un message n'est pas cohérent avec la majorité des autres messages il est généralement considéré comme moins crédible.

En résumé, le tableau 2.3 fait le sommaire de tous les signaux de crédibilité centraux utilisés sur les plateformes en ligne :

	Signal	Quoi	Crédible	Non crédible
Objectivité du message	Bien-fondé des arguments	Niveau de détail et qualité des arguments	Argumentation précise et fondée sur des faits, niveau de détail élevé (ex : Hovland <i>et al.</i> , 1949; Lee <i>et al.</i> , 2008; Shen <i>et al.</i> , 2016)	Arguments imprécis, faux ou non fondés, manque de détails (ex : Hovland <i>et al.</i> , 1949)
	Bilatéralisme	Arguments pour et contre le sujet	L'avis individuel est bilatéral (ex : Hovland <i>et al.</i> , 1949-53; Cacioppo et Petty, 1984; Shen <i>et al.</i> , 2016)  L'avis montre le pour et le contre	L'avis individuel est unilatéral (ex : Hovland <i>et al.</i> , 1949-53; Cacioppo et Petty, 1984; Shen <i>et al.</i> , 2016)  L'avis montre seulement un côté de la médaille
Consensus entre les messages	Consensus	Points similaires soulevés	Les mêmes points sont soulevés par d'autres avis (ex : Cheung <i>et al.</i> , 2012)	Les points abordés dans l'avis ne sont pas soulevés ailleurs (ex : Cheung <i>et al.</i> , 2012)

Tableau 2.3 : Les signaux centraux de la crédibilité des avis en ligne

## 2.4 CONCLUSION

Comme nous l'avons vu, la persuasion est un sujet assez complexe mais très important, parce que dans un monde compétitif, mieux vaut être plus persuasif que la compétition. Particulièrement durant la première étape du recrutement, l'individu n'a que très peu de connaissances des attributs de l'entreprise ou du poste en question. Or, si l'individu accorde beaucoup d'importance au choix, l'écart de connaissances des informations constitue un type d'inconnues qui cause un niveau élevé de risque perçu. La recherche d'informations est l'une des stratégies les plus souvent adoptées pour diminuer ce risque à un niveau tolérable. Dans un monde où beaucoup d'informations sont facilement accessibles par l'Internet, les études en marketing laissent suggérer que les individus auraient tendance à aller se renseigner par Internet. En effet, si les individus effectuent leur recherche d'informations comme dans un contexte d'achat de produits, ils ont plus tendance à lire des avis en ligne et à les accorder une plus grande crédibilité qu'aux sources sous le contrôle de l'entreprise. De plus, étant donné que les individus font

habituellement des inférences sur les attributs de l'entreprise, ces avis auraient un impact sur leur image RH et l'attraction organisationnelle.

Rappelons que la persuasion repose sur les caractéristiques de la personne, les caractéristiques de la source et les caractéristiques du message et que le type de médias et l'auteur du message constituent tous les deux des sources. Nous avons abordé les composants de la crédibilité, classifié les différentes sources selon le niveau de contrôle de l'entreprise et le niveau d'expertise des auteurs et présenté l'état des connaissances sur le bouche-à-oreille en marketing et en ressources humaines. Ensuite, nous avons examiné les plateformes d'évaluations d'employeurs en ligne qui constituent un type de bouche-à-oreille des employés et donné une explication du modèle ELM qui éclaire comment les individus interprètent les signaux centraux et périphériques pour tirer des conclusions quant à la crédibilité des avis individuels.

Lors de notre discussion de ces sujets, nous avons indiqué que de multiples recherches en ressources humaines ont trouvé l'effet marqué du bouche-à-oreille traditionnel des employés sur l'attraction organisationnelle. La seule recherche récente portant sur l'effet du bouche-à-oreille électronique des employés sur l'image RH et l'intention de postuler a également trouvé que cet effet est large. En se basant sur les connaissances issues du marketing, on devrait même conclure que les individus abandonnent l'idée de postuler si les signaux périphériques des avis en ligne laissent suggérer qu'une entreprise est un mauvais employeur.

Cependant, nous constatons que l'écart de connaissances en ressources humaines est encore trop grand pour être sûr de nos constats. Plus particulièrement, les effets de la crédibilité du bouche-à-oreille n'ont jusqu'à présent été étudiés dans aucun contexte en ressources humaines, et la seule recherche portant sur le bouche-à-oreille électronique s'est limitée sur l'impact de la valence des avis. Étant donné que les évaluations non crédibles et biaisées sont bien plus nombreuses, on devrait donc se demander si les individus les ignorent. Or, est-il même possible qu'un grand nombre d'individus ignorent des employeurs en raison de certains signaux périphériques, tels qu'une moyenne basse des évaluations ?

Ce sont des questions auxquelles nous tenterons répondre dans notre présente étude, pour laquelle nous avons développé le modèle de recherche qui sera présenté dans le prochain chapitre.

## CHAPITRE 3 — CADRE CONCEPTUEL

Comme mentionné dans l'introduction du mémoire, la question de recherche à laquelle on tente de trouver la réponse est : Quelle est l'influence des avis en ligne sur les plateformes d'évaluation d'employeurs sur la perception de risque et l'attraction organisationnelle des candidats qualifiés potentiels ? En nous basant sur les concepts du marketing, de la théorie du choix et des ressources humaines élaborés dans les chapitres 1 et 2, nous proposons le modèle suivant :

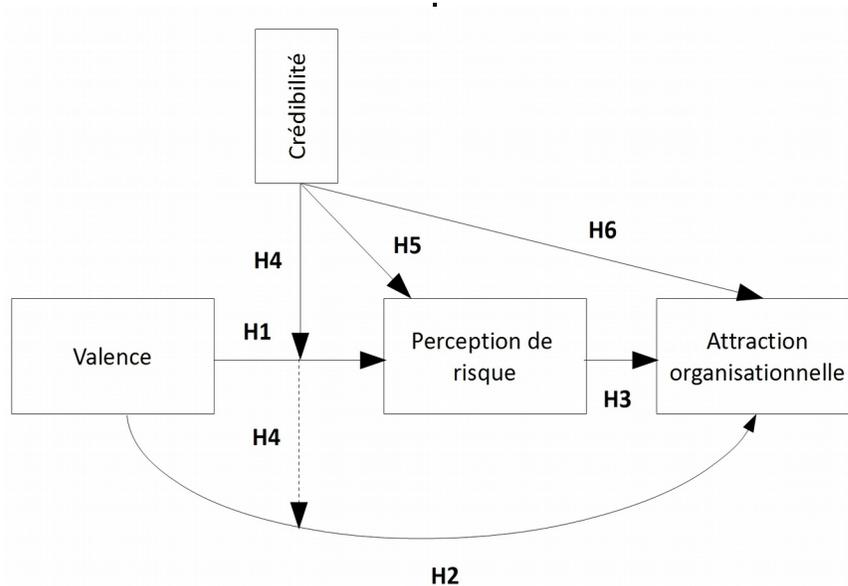


Figure 3.1 : Modèle testé dans ce mémoire.

### 3.1 LES VARIABLES DÉPENDANTES

Comme mentionné dans l'introduction, les variables dépendantes dans notre contexte sont le niveau de risque perçu et l'attraction organisationnelle.

#### 3.1.1 LE RISQUE PERÇU

Le rôle du risque perçu dans le processus de décision a été largement étudié dans les contextes de la théorie du choix et du marketing, et il a également trouvé sa place dans quelques recherches sur le recrutement. Les individus cherchent notamment de l'information pour baisser

l'incertitude (et donc le risque perçu) d'un choix (ex : Hansen, 1972 b, cité dans : Hansen, 1976; Mitra *et al.*, 1999). En effet, l'individu veut habituellement augmenter la certitude qu'une option constitue un bon choix. Il se peut ainsi qu'une information négative augmente le risque perçu qu'il s'agisse d'un mauvais choix. Selon les recherches portant sur les comportements de risque et la prise de décision, les caractéristiques individuelles et le contexte situationnel influencent le niveau de risque perçu de la personne et ainsi la prise de décision (ex : Hansen, 1976; Kahneman et Tversky, 1979; Nicholson *et al.*, 2005; Soane *et al.*, 2010). Ces études ont montré que les individus cherchent généralement à éviter les options dont le risque perçu est jugé trop élevé (ex : Nicholson *et al.*, 2005). Or, l'information négative augmente le risque perçu. Il est donc possible que cette variable se révèle comme une variable médiatrice qui, à son tour, a une influence sur l'attraction organisationnelle.

### **3.1.2 L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE**

L'attraction organisationnelle joue un rôle critique pour la première étape du recrutement, durant laquelle le candidat n'est pas encore en contact avec l'employeur. Étant donné que son temps est limité, le candidat a tendance à limiter ses efforts sur les options les plus attrayantes. De ce fait, l'attraction organisationnelle est primordiale, car elle est essentielle pour inciter les candidats à postuler.

## **3.2 LA VARIABLE INDÉPENDANTE**

### **3.2.1 LA VALENCE**

La valence décrit la qualité plus spécifique de l'évaluation. Celle-ci peut être positive, neutre ou négative, soit présenter l'employeur dans une lumière positive, neutre ou négative. Dans ce mémoire, nous mettons l'accent sur les valences positive et négative. Dans un contexte où l'entreprise ou la marque ne sont pas encore connues, les évaluations négatives ont plus d'impact que les évaluations positives sur l'attitude et la prise de décision parce que tout le monde aime se présenter sous son meilleur jour (ex : Fombrun et Shanley, 1990; Herr *et al.*, 1991; Van Hove et Lievens, 2007; East, Hammond et Lomax, 2008; Kanar *et al.*, 2010). Ainsi, les informations négatives sont perçues comme plus révélatrices.

La seule étude en ressources humaines qui porte sur ce sujet a trouvé que les participants lisant des avis positifs indiquaient qu'ils aimeraient envoyer leur candidature à l'entreprise en question, tandis que les avis négatifs avaient l'effet inverse. Dans cette étude, les évaluations positives ont donc un impact positif sur l'intention de postuler, et les évaluations négatives un impact négatif. Les avis neutres suscitaient des attitudes neutres, soit ils n'avaient aucune influence sur les répondants (Melián-González et Bulchand-Gidumal, 2014).

Nous faisons donc l'hypothèse que les avis en ligne ont une influence sur le risque perçu, peu importe leur valence. Par conséquent, la valence positive diminuerait le niveau de risque perçu et la valence négative l'augmenterait. De plus, nous posons l'hypothèse que les avis en ligne ont une influence sur l'attraction organisationnelle ; les avis d'une valence négative diminueraient ainsi l'attraction organisationnelle et ceux d'une valence positive l'augmenteraient. Nous n'incluons aucune mention d'un biais vers le négatif ou d'une ignorance des avis positifs, mais nous jugeons que si cela s'avère pour notre étude, nous devrions être en mesure de le voir dans nos analyses.

Les hypothèses suivantes s'imposent :

**Hypothèse 1 :** La valence des avis en ligne influence le niveau de risque perçu.

**Hypothèse 2 :** La valence des avis en ligne influence l'attraction organisationnelle.

Ensuite, d'autres recherches ont trouvé que la perception de risque a une influence sur l'attraction organisationnelle. Il est donc possible que l'attraction organisationnelle diminue si l'information disponible sur l'employeur augmente le niveau de risque perçu. Cela impose l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 3 :** Le niveau de risque perçu a une influence sur l'attraction organisationnelle.

### **3.3 LA VARIABLE MODÉRATRICE**

Comme nous l'avons vu dans la section 2.2.3.2, et dans un contexte où l'entreprise n'est pas encore connue, les informations crédibles d'une valence négative ont habituellement plus d'influence sur l'attitude de l'individu et sur sa décision que les informations non crédibles ou d'une valence positive. Cela s'avère non seulement pour le bouche-à-oreille traditionnel, mais également pour le bouche-à-oreille électronique en marketing (ex : Chevalier et Mayzlin, 2006;

Baker *et al.*, 2016). La crédibilité constitue donc une variable modératrice qui influence l'effet de l'information sur la perception de risque ou l'attraction organisationnelle. Elle sera abordée dans la section suivante.

### **3.3.1 LA CRÉDIBILITÉ**

Comme mentionné dans la section 2.3., plus l'écart entre la valence d'une évaluation individuelle et la valence moyenne de toutes les évaluations est grand, moins l'évaluation sera jugée crédible. Les évaluations extrêmement positives viennent souvent des employeurs et les évaluations extrêmement négatives des employés fortement insatisfaits qui constituent tous les deux des sources non crédibles. L'utilité des évaluations est un autre indice à leur crédibilité : plus il y a de votes pour l'utilité d'une évaluation, plus elle est jugée crédible. Enfin, les évaluations très émotives, très courtes, portant sur seulement le côté positif ou négatif d'un employeur et dont la qualité du langage est mauvaise sont jugées non crédibles.

Cela importe, puisque la majorité des recherches suggèrent que les évaluations non crédibles sont généralement ignorées.

Nous chercherons ainsi à rejeter les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 4a :** La crédibilité influence l'effet des avis en ligne sur le risque perçu.

**Hypothèse 4 b :** La crédibilité influence l'effet des avis en ligne sur l'attraction organisationnelle.

Pour aller plus loin, il est possible que la crédibilité ait un effet direct sur le risque perçu ou l'attraction organisationnelle. Par conséquent, les hypothèses suivantes s'imposent :

**Hypothèse 5 :** La crédibilité a une influence sur le niveau de risque perçu.

**Hypothèse 6 :** La crédibilité a une influence sur l'attraction organisationnelle.

Ayant maintenant notre modèle, nous pouvons élaborer notre méthode et les instruments de mesure.

## CHAPITRE 4 — MÉTHODE ET MESURES

Ce chapitre porte sur les choix méthodologiques et sur la façon dont les variables dépendantes, indépendantes et modératrices ont été mesurées. Tout d’abord, nous présenterons le devis de recherche choisi pour tester notre modèle, notamment la méthode des scénarios ou *policy capturing*. Ensuite, les deux prétests qui ont été menés pour assurer que les scénarios choisis mesurent la bonne chose seront décrits. Enfin suivra la présentation de l’étude finale.

### 4.1 LE DEVIS DE RECHERCHE

De façon habituelle, les candidats, en particulier ceux de la génération Y, recherchent les emplois sur les grandes plateformes en ligne, tels qu’Indeed.ca ou monster.ca. Ils voient donc tout d’abord une annonce d’emploi et recherchent ensuite plus d’informations sur l’employeur. Celles-ci sont facilement accessibles sur les plateformes d’évaluation d’employeurs, telles que ratemyemployer.ca, ou sur d’autres sites web. Étant donné que les personnes qualifiées ont le loisir de choisir entre plusieurs offres d’emploi en tout temps, un devis de recherche doit inclure des scénarios présentant plusieurs options afin d’amener des résultats fiables et valides. Dans notre cas, nous avons choisi un devis expérimental avec des scénarios différents qui sont présentés au candidat de façon aléatoire pour obtenir cet effet. Cette approche s’appelle *policy capturing*.

Le *policy capturing* est une approche qui est souvent utilisée en sciences sociales pour comprendre le processus de prise de décision en présence de multiples variables. Dans cette approche, les variables sont présentées dans des scénarios différents simulant la réalité (ex : Rynes et Lawler, 1983; Judge et Bretz, 1992; Martocchio et Judge, 1994; Karren and Barringer, 2002; Drescher et Garber, 2016). Par conséquent, cette méthode est idéale pour examiner les relations causales entre plusieurs scénarios comprenant des variables indépendantes différentes et une variable dépendante commune (ex : Karren and Barringer, 2002; Drescher et Garbers, 2016). Que ce soit pour tester l’influence de la probabilité perçue de recevoir une offre d’emploi sur l’attraction organisationnelle et la décision de poursuivre une candidature (Rynes et Lawler, 1983), les facteurs associés à la décision des individus de s’absenter du travail (Martocchio et Judge, 1994), l’effet du sexe sur les leaders

transactionnels ou transformationnels (Powell *et al.*, 2004), l'impact d'un leadership partagé, d'une similitude et d'un mode de communication sur la satisfaction au travail et la performance (Drescher et Garbers, 2016) ou d'autres, l'approche de simulation du *policy capturing* a passé le test du temps.

Étant donné que le plus grand réalisme possible est nécessaire dans les simulations et que le chercheur d'emploi lit habituellement une description d'entreprise sur son site web ou sur d'autres plateformes en ligne avant de voir des avis en ligne, nous avons décidé de procéder en deux temps : tout d'abord, présenter une description d'entreprise et ensuite montrer des avis en ligne sur cette même entreprise. Le scénario se répète ensuite pour un total de quatre entreprises évaluées. Étant donné que nous devons faire varier la valence et la crédibilité des avis, il fallait développer 4 différents scénarios pour tester l'impact de ces variables sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu : 1) avis crédibles à valence négative, 2) avis non crédibles à valence négative, 3) avis crédibles à valence positive, et 4) avis non crédibles à valence positive. Plusieurs prétests étaient donc nécessaires pour assurer que les scénarios présentés avaient une bonne validité interne.

## **4.2 LE PRÉTEST 1**

Sachant que les sujets de l'étude devaient chacun évaluer quatre descriptions d'entreprise, il était important de leur fournir 4 descriptions différentes, mais équivalentes sur le plan de leurs attributs. Le prétest 1 avait donc pour objectif de concevoir quatre profils d'entreprises comparables en terme d'attraction afin de pouvoir isoler les effets de la valence et de la crédibilité des évaluations dans l'étude finale. Comme discuté dans le chapitre 1 de ce mémoire, les informations les plus recherchées par les candidats de la génération Y incluent des attributs organisationnels et du poste. En nous basant sur la recherche de Beaudry (2013) qui porte principalement sur la génération Y, nous avons inclus les attributs affichés dans le tableau 4.1 dans nos descriptions d'entreprises fictives :

<b>Résumé des attributs inclus dans nos descriptions d'entreprises</b>		
<b>Attribut inclus dans la recherche de Beaudry <i>et al.</i> (2013)</b>		<b>Promesse faite dans nos descriptions</b>
<b>1</b>	Tâches qui constituent un défi/variété	Tâches intéressantes et variées/travail stimulant
<b>2</b>	Environnement de travail : climat et ambiance	Climat et ambiance de travail stimulants et sains
<b>3</b>	Équilibre travail-famille	Bon équilibre travail-famille
<b>4</b>	Salaire	Rémunération et avantages compétitifs
<b>5</b>	Sécurité d'emploi	Entreprise avec une longue histoire, fondée il y a plus de 10 ans
<b>6</b>	Horaires de travail flexibles	Horaires de travail flexibles
<b>7</b>	Qualité des produits	Produit innovant et reconnu dans le marché
<b>8</b>	Programmes de gestion de compétences : formation	Possibilité de développement des capacités professionnelles
<b>9</b>	Lieu de travail : Proximité	Centre-ville de Montréal

**Tableau 4.1a : Tableau sur les attributs inclus dans nos descriptions d'entreprises**

Les descriptions incluait donc les mêmes attributs de l'organisation et du poste pour susciter le même niveau d'intérêt. Les quatre descriptions d'entreprises sont présentées dans l'annexe 3.

Vingt étudiants de HEC Montréal ont été aléatoirement recrutés dans les corridors de l'édifice Decelles en leur demandant s'ils étaient prêts à participer à une étude consistant à lire quatre descriptions d'entreprise et remplir ensuite un questionnaire en format papier. Les répondants ont tous été avisés qu'ils pouvaient choisir de ne pas remplir ou cesser de remplir le questionnaire à tout temps ; aucune information personnelle n'a été demandée lors de ce pré-test.

Puisque le but de ce prétest était de savoir si l'attraction organisationnelle perçue des quatre entreprises était équivalente, chaque participant évaluait chaque entreprise sur les dimensions issues de l'instrument de mesure de l'attraction organisationnelle développé par Highhouse *et al.* (2003) qui est affiché dans le tableau 4.1b :

(encerclez la réponse appropriée)

	Pas du tout				Tout à fait
1. Je pense que cette entreprise serait une bonne place pour travailler.	1	2	3	4	5
2. Je ne serais pas intéressé dans cet employeur, sauf en dernier recours.	1	2	3	4	5
3. Cette entreprise serait un employeur attractif pour moi.	1	2	3	4	5
4. Je suis intéressé à apprendre plus sur cette entreprise.	1	2	3	4	5
5. Avoir un emploi dans cette entreprise me semblerait très attrayant.	1	2	3	4	5

**Tableau 4.1b : Mesure de l'attraction envers les différentes descriptions d'entreprise. Source : Highhouse et al. (2003)**

Tous les 20 questionnaires ont été remplis et retournés. Par contre, quatre questionnaires ont dû être exclus de l'analyse parce que les répondants se sont contredits dans leurs réponses ou n'ont que partiellement répondu aux énoncés, ce qu'indiquait qu'ils ne les avaient pas bien lus ou qu'ils n'étaient pas motivés à y répondre. Les réponses ont ensuite été saisies dans SPSS et l'énoncé 2 recodé, puisqu'il s'agit d'un énoncé à codification inversée.

Par la suite, nous avons vérifié la cohérence interne (Alpha de Cronbach) du construit attraction organisationnelle. Un Alpha de Cronbach supérieur à 0,7 est habituellement indicateur d'une bonne cohérence interne (ex. : Nunnally, 1978).

Comme le montre le tableau 4.2a, dans notre cas, l'Alpha de Cronbach était compris entre 0,81 et 0,90 pour toutes les entreprises :

Statistiques de fiabilité Attraction organisationnelle			
Entreprise A		Entreprise B	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,901	5	0,819	5
Entreprise C		Entreprise D	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,902	5	0,810	5

**Tableau 4.2a : Alpha de Cronbach de l'outil de mesure de l'attraction organisationnelle (prétest 1).**

Par conséquent, nous avons créé la variable attraction organisationnelle en faisant la moyenne des cinq énoncés pour chaque entreprise. Par la suite, nous avons utilisé une analyse de variance avec mesures répétées (*repeated measures ANOVA*) pour savoir s'il y a une différence significative entre l'attraction organisationnelle perçue des quatre entreprises. Dans notre cas, le but était de ne pas avoir une différence significative, puisqu'il fallait que les descriptions soient équivalentes.

Tests des effets intrasujets							
Mesure: Attraction organisationnelle							
Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification	Eta-carré partiel
Description	Hypothèse de sphéricité	0,791	3	0,264	1,279	0,294	0,084
	Greenhouse-Geisser	0,791	2,111	0,375	1,279	0,294	0,084
	Huynh-Feldt	0,791	2,495	0,317	1,279	0,295	0,084
	Borne inférieure	0,791	1,000	0,791	1,279	0,277	0,084
Erreur(Description)	Hypothèse de sphéricité	8,659	42	0,206			
	Greenhouse-Geisser	8,659	29,551	0,293			
	Huynh-Feldt	8,659	34,927	0,248			
	Borne inférieure	8,659	14,000	0,618			

**Tableau 4.2b : Tests des effets intrasujets entre l'attraction organisationnelle perçue des 4 entreprises (prétest 1)**

Comme l'affiche le tableau 4.2b, l'ANOVA a montré qu'aucune des différences entre les descriptions n'est significative.

Par contre, les statistiques descriptives affichées dans le tableau 4.2c montrent que la description de l'entreprise A est perçue comme légèrement plus attractive que les autres.

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Écart type	N
Moyenne attraction de l'entreprise A	4,5600	0,52481	16
Moyenne attraction de l'entreprise B	4,2933	0,55993	16
Moyenne attraction de l'entreprise C	4,2667	0,59362	16
Moyenne attraction de l'entreprise D	4,3867	0,67387	16

**Tableau 4.2c : Moyennes de l'attraction organisationnelle perçue (prétest 1).**

Bien que les statistiques montrent qu'une modification de la description de l'entreprise A n'était pas absolument nécessaire, nous étions donc un peu inquiète que cette différence puisse quand même avoir un impact.

Par conséquent, nous avons légèrement affaibli la description de l'entreprise A. Le tableau 4.3 compare les descriptions avant et après les modifications.

Avant	Après
<p>Situés dans le centre-ville de Montréal, nous nous distinguons par une forte culture organisationnelle où les employés sont traités avec respect et qui est centrée autour du développement continu des capacités professionnelles et de l'intrapreneuriat. Dans nos 15 ans d'existence, nous nous sommes démarqués par une <b>excellente stabilité, un produit très reconnu, et une grande variété de projets intéressants</b> qui nous permettent d'offrir à nos employés de relever des défis variés.</p> <p>Nous recrutons activement pour améliorer notre diversité et offrons des horaires flexibles. En plus d'un bon équilibre travail-famille, nous nous assurons que nos salaires sont compétitifs. De plus, nous nous engageons à redonner à notre communauté par un programme spécial qui se fait une fois par année.</p> <p><i>Notre succès nous permet d'agrandir nos équipes.</i> Nous cherchons actuellement plusieurs nouveaux membres d'équipe.</p>	<p>Situés dans le centre-ville de Montréal, nous nous distinguons par une forte culture organisationnelle où les employés sont traités avec respect et qui est centrée autour du développement continu des capacités professionnelles et de l'intrapreneuriat. Dans nos 15 ans d'existence, nous nous sommes démarqués par une <b>bonne stabilité, un produit reconnu, et par des projets intéressants</b> qui nous permettent d'offrir à nos employés de relever des défis variés.</p> <p>Nous recrutons activement pour améliorer notre diversité et offrons des horaires flexibles. En plus d'un bon équilibre travail-famille, nous nous assurons que nos salaires sont compétitifs. De plus, nous nous engageons à redonner à notre communauté par un programme spécial qui se fait une fois par année.</p> <p>Nous cherchons actuellement plusieurs nouveaux membres d'équipe.</p>

**Tableau 4.3 : Modifications de la description de l'entreprise A**

## 4.3 LE PRÉTEST 2

L'objectif du prétest 2 était de savoir si les commentaires étaient suffisamment spécifiques pour que les répondants les perçoivent crédibles ou pas, positifs ou négatifs. Nous avons donc identifié des évaluations d'employeurs du site [www.ratemyemployer.ca](http://www.ratemyemployer.ca) qui satisfont les traits énumérés dans les sections 2.3 et 3.3.1. Ce site Web contient plus d'évaluations en français que les autres plateformes. Celles-ci pouvaient donc être copiées et adaptées à nos scénarios.

La crédibilité de l'évaluation individuelle s'évalue sur plusieurs indices, incluant le volume d'évaluations et le temps passé depuis l'évaluation. Afin de simplifier la conception des scénarios, ces deux variables ont été exclues : le nombre d'évaluations a été maintenu à un niveau élevé et comparable dans chaque scénario, et toutes les évaluations étaient récentes.

Par conséquent, les traits suivants affichés dans le tableau 4.4a ont été utilisés pour créer des évaluations crédibles ou non crédibles :

Attributs utilisés pour rendre les évaluations crédibles ou non crédibles	
Crédible	Non crédible
Petit écart entre la moyenne de toutes les évaluations et la valence de l'évaluation individuelle	Grand écart entre la moyenne de toutes les évaluations et la valence de l'évaluation individuelle
Beaucoup de votes qui attestent que l'évaluation est utile	Beaucoup de votes qui disent que l'évaluation est inutile
Évaluation non émotive ou d'un bon niveau de langue	Évaluation émotive ou d'un mauvais niveau de langue
Évaluation plus détaillée/longue	Évaluation courte/pas détaillée
Évaluation portant sur les deux côtés de la médaille (bivalente)	Évaluation portant sur seulement un côté de la médaille (biaisée)
Indication d'un statut d'employé actif	Indication d'un statut d'ancien employé ou mention d'un contrat
Dates de publication éloignés	Dates de publication rapprochés

Tableau 4.4a : Tableau des attributs utilisés pour rendre les évaluations crédibles ou non crédibles

La figure 4.1 affiche un exemple d'une telle évaluation :

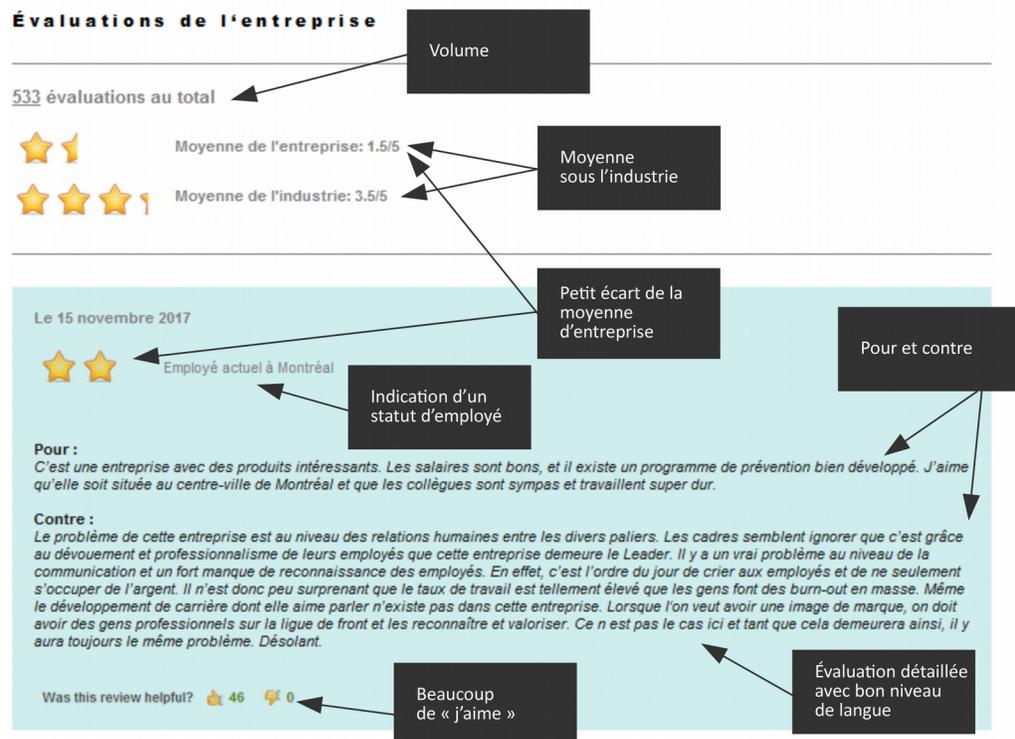


Figure 4.1 : Exemple des composants utilisés pour créer une évaluation négative crédible.

Comme dans le prétest 1, le prétest 2 a été administré auprès d'un échantillon de vingt étudiants de HEC Montréal recrutés aléatoirement dans l'édifice Decelles. Les répondants ont tous été avisés qu'ils pouvaient choisir de ne pas remplir ou cesser de remplir le questionnaire à tout temps. De plus, aucune information personnelle n'a été demandée. Il s'agit ici d'autres étudiants que ceux qui ont participé au prétest 1.

Les participants ont reçu une feuille contenant une série de commentaires au sujet d'un employeur et ont répondu aux questions présentées au tableau 4.4b. Les premiers énoncés ont visé à mesurer la perception de la valence des commentaires et de leur crédibilité. À cela s'est ajoutée une question qualitative pour comprendre comment les répondants ont formé leur perception de la crédibilité, afin de savoir si la visualisation des commentaires devrait être modifiée.

Le même déroulement se succédait pour les 4 combinaisons de commentaires (scénario 1 = évaluations crédibles et négatives, scénario 2 = évaluations non crédibles et négatives, scénario 3 = évaluations crédibles et positives, et scénario 4 = évaluations non crédibles et positives).

(encerclez la réponse appropriée)

	Pas du tout				Tout à fait	
	1	2	3	4	5	
1. Je trouve que ces commentaires sont positifs	1	2	3	4	5	
2. Je trouve que ces commentaires sont négatifs	1	2	3	4	5	
3. Je trouve que ces commentaires sont crédibles	1	2	3	4	5	

Précisez la réponse de la question 3 : pourquoi ? \_\_\_\_\_

4. Je pense que l'entreprise A est un bon employeur (Cochez la réponse appropriée)

Pas du tout				Tout à fait	
1	2	3	4	5	

Tableau 4.4b : Questions du prétest 2 pour tester si les évaluations sont suffisamment différentes.

Vingt questionnaires ont été retournés, mais un était vide et un autre était seulement partiellement rempli. Dans ce cas, il était évident que la personne n'avait pas bien compris le français. Par conséquent, ces deux questionnaires ont été écartés.

Rappelons que le premier énoncé avait pour but de mesurer sur une échelle Likert de 1 à 5 jusqu'à quel point les répondants trouvent les commentaires de nos quatre scénarios positifs. Étant donné que les scénarios 1 et 2 sont négatifs, nous ne voulons aucune différence significative entre ces deux moyennes. La même chose s'avère pour les scénarios 3 et 4, qui sont tous les deux positifs. Par contre, une différence significative est requise entre les scénarios négatifs et les scénarios positifs. Les résultats des analyses de l'énoncé 1 portant sur le positivisme des évaluations présentées sont affichés dans les tableaux 4.5a à 4.5b :

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
Je trouve que ces commentaires sont positifs. Scénario 1	2,1667	0,85749	18
Je trouve que ces commentaires sont positifs. Scénario 2	1,1111	0,32338	18
Je trouve que ces commentaires sont positifs. Scénario 3	4,6111	0,50163	18
Je trouve que ces commentaires sont positifs. Scénario 4	4,5000	1,04319	18

**Tableau 4.5a : Moyennes du niveau de positivisme perçu dans les commentaires (prétest 2).**

Comparaisons appariées						
Mesure : Positivisme						
(I) Scénario		Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95% pour la différence <sup>b</sup>	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	2	1,056*	0,221	0,000	0,589	1, 522
	3	-2, 444*	0,232	0,000	-2, 934	-1, 955
	4	-2,333*	0,333	0,000	-3, 037	-1, 630
2	1	-1,056*	0,221	0,000	-1, 522	-0,589
	3	-3, 500*	0,146	0,000	-3, 807	-3, 193
	4	-3, 389*	0,257	0,000	-3, 932	-2, 846
3	1	2,444*	0,232	0,000	1,955	2, 934
	2	3, 500*	0,146	0,000	3, 193	3, 807
	4	0,111	0,241	0,651	-0,397	0,620
4	1	2,333*	0,333	0,000	1,630	3, 037
	2	3, 389*	0,257	0,000	2, 846	3, 932
	3	-0,111	0,241	0,651	-0,620	0,397

**Tableau 4.5b : Comparaisons appariées du positivisme des quatre scénarios.**

Les statistiques descriptives montrent que les commentaires négatifs sont effectivement perçus beaucoup moins positifs que les commentaires des scénarios positifs. De plus, la différence entre les scénarios négatifs et positifs est significative. Par contre, il y a également une différence significative entre les deux scénarios négatifs. En effet, il semble que les commentaires du scénario 1 sont légèrement trop positifs et qu'il est nécessaire d'affaiblir leurs parties positives.

L'énoncé 2 a mesuré jusqu'à quel niveau les commentaires étaient perçus comme négatifs. Naturellement, une différence significative entre les scénarios négatifs (1, 2) et les scénarios positifs (3, 4) est nécessaire mais pas souhaitée entre les scénarios 1 et 2 et les scénarios 3 et 4. Les résultats des analyses de l'énoncé 2 portant sur le négativisme des évaluations présentées sont affichés dans les tableaux 4.5c à 4.5 d :

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
Je trouve que ces commentaires sont négatifs. Scénario 1	3,5556	0,98352	18
Je trouve que ces commentaires sont négatifs. Scénario 2	4,8333	0,38348	18
Je trouve que ces commentaires sont négatifs. Scénario 3	1,5556	0,51131	18
Je trouve que ces commentaires sont négatifs. Scénario 4	1,3889	0,97853	18

**Tableau 4.5c : Moyennes du niveau de négativisme perçu dans les commentaires (prétest 2).**

Comparaisons appariées						
Mesure : Négativisme						
(I) Scénario		Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95% pour la différence <sup>b</sup>	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	2	-1,278*	0,253	0,000	-1,812	-0,744
	3	2,000*	0,268	0,000	1,434	2,566
	4	2,167*	0,326	0,000	1,479	2,854
2	1	1,278*	0,253	0,000	0,744	1,812
	3	3,278*	0,135	0,000	2,992	3,563
	4	3,444*	0,258	0,000	2,899	3,990
3	1	-2,000*	0,268	0,000	-2,566	-1,434
	2	-3,278*	0,135	0,000	-3,563	-2,992
	4	0,167	0,232	0,483	-0,323	0,657
4	1	-2,167*	0,326	0,000	-2,854	-1,479
	2	-3,444*	0,258	0,000	-3,990	-2,899
	3	-0,167	0,232	0,483	-0,657	0,323

**Tableau 4.5d : Comparaisons appariées du négativisme des quatre scénarios (prétest 2).**

L'analyse des réponses à l'énoncé 2 n'est pas surprenant dans le sens que les scénarios 3 et 4 sont perçus le moins négativement et qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux. De plus, les scénarios 1 et 2 sont perçus comme étant les plus négatifs, et il y a ainsi une différence significative entre les scénarios plus négatifs, soit 1 et 2, et les scénarios plus positifs, soit 3 et 4. Comme dans l'énoncé 1, il y a également une différence significative entre les scénarios 1 et 2. Le scénario 1 étant perçu moins négatif que le scénario 2, nous devons ainsi légèrement renforcer sa négativité. Les modifications apportées aux évaluations du scénario 1 se trouvent dans l'annexe 4.

L'énoncé 3 voulait savoir si les répondants trouvent que les commentaires utilisés pour les scénarios sont crédibles. Rappelons que l'intention pour les commentaires des scénarios 2 et 4 est d'être non crédible tandis que celle pour les scénarios 1 et 3 est d'être crédible. De ce fait, nous nous attendons à une différence non significative entre les scénarios 2 et 4 ainsi qu'entre les scénarios 1 et 3. Les tableaux 4.5e et 4.5f affichent les résultats de nos analyses des réponses à l'énoncé 3 :

<b>Statistiques descriptives</b>			
	Moyenne	Ecart type	N
Je trouve que ces commentaires sont crédibles. Scénario 1	3,9444	0,93760	18
Je trouve que ces commentaires sont crédibles. Scénario 2	2,9444	0,93760	18
Je trouve que ces commentaires sont crédibles. Scénario 3	4,5556	0,51131	18
Je trouve que ces commentaires sont crédibles. Scénario 4	2,3333	1,32842	18

**Tableau 4.5e : Moyennes du niveau de crédibilité perçu dans les commentaires (prétest 2).**

### Comparaisons appariées

Mesure : Crédibilité

(I) Scénario		Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95% pour la différence <sup>b</sup>	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	2	1,000	0,352	0,068	-0,052	2,052
	3	-0,611	0,216	0,069	-1,256	0,033
	4	1,611*	0,380	0,003	0,476	2,746
2	1	-1,000	0,352	0,068	-2,052	0,052
	3	-1,611*	0,244	0,000	-2,340	-0,882
	4	0,611	0,325	0,463	-0,358	1,580
3	1	0,611	0,216	0,069	-0,033	1,256
	2	1,611*	0,244	0,000	0,882	2,340
	4	2,222*	0,319	0,000	1,271	3,174
4	1	-1,611*	0,380	0,003	-2,746	-0,476
	2	-0,611	0,325	0,463	-1,580	0,358
	3	-2,222*	0,319	0,000	-3,174	-1,271

**Tableau 4.5f : Comparaisons appariées de la crédibilité des quatre scénarios.**

Les moyennes de la crédibilité des différents scénarios montrent que les commentaires du scénario 3 sont perçus comme très crédibles et que ceux du scénario 4 sont perçus comme non crédibles. C'est l'idéal. Les scénarios 1 et 2 semblent moins clairs. Par contre, l'analyse des comparaisons appariées met en évidence qu'il n'y a pas de différence significative entre la crédibilité des commentaires du scénario 2 et celle des commentaires du scénario 4. Dans la même veine, il n'y a pas de différence significative entre le scénario 1 et le scénario 3.

Ce résultat semble étonnant, parce que nous avons créé nos commentaires selon toutes les règles de l'art et avons inclus les indices qui rendent un commentaire crédible. Pour comprendre le résultat, nous avons analysé les réponses à notre question qualitative qui cherchait à savoir pourquoi les répondants jugeaient qu'un commentaire était crédible ou pas crédible.

Nous avons ainsi découvert la tendance suivante, les réponses expliquant les fréquences affichées dans le tableau 4.6 :

**N° de répondants jugeant que les commentaires du scénario 1 sont crédibles**

Niveau de crédibilité	Nombre de personnes
5	6
4	6
3	5
2	1
1	0

**Tableau 4.6 : Réponses à l'énoncé 3 du scénario 1 (prétest 2).**

- Les répondants qui ont jugé que les commentaires du scénario 1 sont tout à fait crédibles (5/5) ont souligné deux éléments : d'une part, une certaine répétition dans les commentaires (par exemple : « [il y a une] ressemblance entre les points mentionnés ce qui laisse suggérer qu'il y a un réel problème » ou « [les commentaires] poussent tous dans la même sens », « [il] se peut très bien qu'une entreprise marche comme cela et les commentaires poussent dans la même direction »); d'autre part, le réalisme des commentaires (par exemple : « cela reflète la réalité du marché du travail » ou « reflète la réalité sans être trop personnel », et « ça rendait compte des avantages et des inconvénients »). Ainsi, ces répondants ont jugé les commentaires basés sur la répétition des points mentionnés, sur le fait qu'ils soulignent du pour et du contre ainsi que sur leur réalisme.
- Les répondants qui ont jugé que les commentaires du scénario 1 sont plutôt crédibles (4/5) ont également souligné le réalisme des commentaires : « [ils] semblent tous aller dans la même direction, sont bien écrits, pèsent les aspects négatifs mais les points positifs aussi », « [ils] disent tous des points positifs et négatifs semblables », « cela reflète la perception des employeurs, et c'est représentatif de la réalité actuelle », « on le trouve dans beaucoup d'entreprises, ceci explique que les grands groupes essaient de changer leur culture ». Un répondant n'a pas fait de commentaire, et un autre s'est contredit un peu en disant que « les ressources humaines sont indispensables et c'est le point faible de l'entreprise. Les employés peuvent faire avancer une entreprise basée sur la technologie. Ce n'est pas les commentaires qui reviennent (pas de crédibilité) ». On

peut en déduire que ces répondants jugent les commentaires en se basant sur la répétition des points qu'ils soulèvent, sur la mention du pour et du contre et sur leur réalisme.

- Les répondants qui étaient ni en accord ni en désaccord que les commentaires du scénario 1 soient crédibles (3) ont expliqué leur décision comme suit :

Commentaires de l'énoncé 3 (crédibilité, prétest 2)	
1	Les avis négatifs sont tous plus longues que les avis positifs, <b>ça se voit pas si ces avis sont représentatifs</b>
2	On parle beaucoup du côté social et rémunération
3	Le contexte dans lequel les questions ont été posées est inconnu
4	Les impressions d'employés sont toujours positives en terme de recherche d'information, mais sont aussi le reflet de leurs mauvaises expériences, donc pas toujours crédibles et objectives.
5	Ce sont souvent les gens insatisfaits qui ont tendance à écrire des commentaires sur les forums.

**Tableau 4.7 : Commentaires de l'énoncé 3 du scénario 1 (prétest 2).**

Ces répondants ont tous en commun qu'ils ont jugé la crédibilité des commentaires basés sur leur **attitude** envers les avis en ligne. Pour résumer, les trois premiers répondants considèrent que les avis en ligne ne donnent pas toute l'information nécessaire pour pouvoir juger une entreprise parce que celle-ci est beaucoup plus multidimensionnelle. Enfin, le quatrième et le cinquième répondants soulignent que les avis en ligne sont toujours biaisés. Il s'agit ici de l'attitude de base que les avis en ligne sont principalement peu crédibles. Tous les répondants ont ainsi en commun qu'ils sont des sceptiques. En effet, les études en marketing et en théorie de la persuasion ont montré dès le début que l'attitude initiale et le scepticisme d'une personne ont un impact sur son jugement d'une nouvelle information (ex : Hovland et al., 1949). Par contre, nos commentaires ne peuvent pas être changés pour prendre en compte cet aspect de la communication.

- Le seul répondant qui a jugé que les commentaires sont plus ou moins crédibles (2) explique sa décision comme suit : « Tu ne connais pas ces employés donc comment tu peux savoir pour de vrai si il dit la vérité ». Il a ainsi basé son jugement sur son attitude principale envers les avis en ligne. Le répondant est sceptique et trouve qu'il ne peut pas

juger si la source est crédible parce qu'il ne la connaît pas. Ici encore, ce n'est donc pas le contenu des commentaires qui est en cause mais plutôt l'attitude de base du répondant.

En conclusion, plusieurs répondants ont jugé la crédibilité des commentaires en se basant sur leur propre attitude à ce sujet. Il s'agit ici d'un point qui ne peut pas être changé dans nos commentaires : même si nous changions la formulation des commentaires dans nos scénarios, nous ne pourrions pas influencer l'attitude des répondants à l'égard des commentaires en ligne. Par contre, nous avons enfin décidé d'inclure une question qualitative dans notre étude finale pour avoir plus d'informations sur le raisonnement des répondants à l'étude finale.

## 4.4 L'ÉTUDE FINALE

Le but de ce mémoire est d'étudier l'effet des évaluations d'employeurs en ligne sur la décision de postuler pour un poste chez ce dernier. Selon notre modèle de recherche (section 3.3.2.), les variables dépendantes sont le risque perçu et l'attraction organisationnelle. Puis, la valence des évaluations constitue la variable indépendante et la crédibilité la variable modératrice.

Étant donné que nous avons 4 entreprises et 4 combinaisons d'évaluations (positives et crédibles, positives et non crédibles, négatives et crédibles, négatives et non crédibles), 16 scénarios étaient possibles qui sont affichés dans le tableau 4.8 :

<b>C = Combinaison</b>				
<b>E = Entreprise</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>
<b>EA</b>	V - C+	V - C -	V+ C+	V+ C -
<b>EB</b>	V - C+	V - C -	V+ C+	V+ C -
<b>EC</b>	V - C+	V - C -	V+ C+	V+ C -
<b>ED</b>	V - C+	V - C -	V+ C+	V+ C -

**Tableau 4.8 : Les scénarios possibles. V = valence, C = crédibilité**

Malheureusement, le nombre de 16 scénarios est beaucoup trop élevé pour la collecte de données, car cela exigerait trop de temps et de concentration de la part des participants. Par conséquent, la qualité des données devait être réduite (Graham et Cable, 2001). Nous avons donc

suivi la recommandation de Graham et Cable (2001) et choisi un devis de recherche incomplet. Cela veut dire que nous avons choisi un scénario par entreprise (indiqué dans le tableau) et chaque participant à l'étude finale devait évaluer les 4 scénarios. Cela est possible parce que nos prétests ont démontré que les entreprises étaient perçues comme étant équivalentes en terme d'attraction. De plus, l'administration aléatoire des scénarios a permis d'exclure l'effet lié à l'ordre.

#### **4.4.1 LA MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE**

Nous avons choisi de mener notre étude auprès d'un échantillon d'étudiants de HEC Montréal que nous avons contactés par la plateforme en ligne de recrutement du Panel HEC (voir description ci-dessous), par Facebook et par courriel. En choisissant des étudiants, on assure que la plupart d'entre eux sont de la génération Y — puisque les plateformes en ligne constituent une nouvelle technologie qui est beaucoup plus utilisée par la génération Y que par les générations précédentes (ex : Huston, 2013) —, n'ont pas encore d'enfants, ont un statut social similaire, se trouvent dans une situation économique similaire. En outre, les méthodes de sollicitation de ces participants nous assurent qu'ils connaissent bien l'Internet. Par ailleurs, comme mentionné auparavant, un grand nombre de recherches en ressources humaines ont été menées auprès des étudiants universitaires (ex : Aiman-Smith *et al.*, 2001; Turban *et al.*, 2001; Van Hoye et Lievens, 2007). Utiliser un échantillon similaire facilitera donc la comparaison avec les études précédentes.

Afin de mener notre étude, nous avons eu besoin d'un instrument de mesure qui nous permet de mesurer l'attraction organisationnelle et le risque perçu. Il sera présenté dans la prochaine section.

#### **4.4.2 LES INSTRUMENTS DE MESURE**

Rappelons que l'attraction organisationnelle et le niveau de risque perçu sont les variables dépendantes de notre étude. Nous avons donc besoin d'un instrument de mesure de ces variables.

#### 4.4.2.1 LA MESURE DE L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE

L'attraction organisationnelle a habituellement été mesurée en posant aux participants une série de questions à répondre en utilisant une échelle de Likert (ex : Fisher *et al.*, 1979; Turban et Keon, 1993; Turban *et al.*, 2001; Rau et Hyland, 2002; Highhouse *et al.*, 2003). Pour la plupart des instruments, il s'agit de 4 ou 5 questions évaluées sur une échelle de 1 à 5 ou 7.

Nous avons choisi de nous baser sur l'instrument de mesure développé par Highhouse *et al.* (2003) fondé sur une méta-analyse. Celui-ci a été utilisé dans de nombreuses recherches et mesure trois concepts : l'attraction générale, l'intention de poursuivre une opportunité d'emploi et le prestige. Cependant, l'intention de poursuivre un emploi dans l'entreprise ainsi que le prestige ne font pas partie de nos variables dépendantes. Afin de garder le questionnaire de mesure assez court pour ne pas lasser les participants, nous avons décidé d'exclure ces questions de notre mesure de l'attraction organisationnelle.

Voici donc l'instrument, affiché dans le tableau 4.9a, qui sera utilisé pour mesurer l'attraction organisationnelle :

<b>Énoncés</b>	<b>Pas du tout</b>				<b>Tout à fait</b>
<b>Attraction générale</b>					
1. Je pense que cette entreprise serait une bonne place pour travailler.	1	2	3	4	5
2. Je ne serais pas intéressé dans cet employeur, sauf en dernier recours.	5	4	3	2	1
3. Cette entreprise serait un employeur attractif pour moi.	1	2	3	4	5
4. Je suis intéressé à apprendre plus sur cette entreprise.	1	2	3	4	5
5. Avoir un emploi dans cette entreprise me semblerait très attrayant.	1	2	3	4	5

**Tableau 4.9a : Instrument de mesure de l'attraction organisationnelle.**

#### 4.4.2.2 LA MESURE DU RISQUE PERÇU

Contrairement à l'attraction organisationnelle, il n'existe jusqu'à maintenant aucune mesure universelle qui s'utilise à travers tous les domaines où le risque est mesuré (ex : Weber *et al.*, 2002; Rohrmann, 2005; Blais et Weber, 2006; Highhouse *et al.*, 2016). Bien que le risque perçu ait été établi comme l'un des facteurs déterminants dans la prise de décision, incluant la décision d'achat en marketing, on est loin d'avoir une seule mesure qui s'utilise partout (ex : Mitchell, 1999; Rohrmann, 2005).

Un instrument de mesure, l'échelle de DOSPERT (*Domain-Specific Risk-Taking Scale*), a été développé par Weber *et al.* (2002) pour mesurer le risque dans un contexte spécifique (ex : Weber *et al.*, 2002; Blais et Weber, 2006; Mohamed *et al.*, 2011; Du *et al.*, 2014). L'échelle se base sur la mesure de 3 construits pour prédire le comportement de risque : l'attitude envers le risque, la perception de risque et l'estimation des avantages potentiels qui pourraient résulter si l'individu prend le risque (Weber *et al.*, 2002).

Nous nous sommes inspirés de l'échelle DOSPERT que nous avons adaptée à notre contexte pour obtenir notre propre échelle. Ainsi, puisque ce mémoire porte sur l'influence des évaluations en ligne sur la décision des personnes qualifiées de poser ou non leur candidature, et puisque notre modèle propose que ces évaluations influencent la perception de risque, nous mettons l'accent sur cette dernière et ignorons l'attitude vers le risque ainsi que l'évaluation des avantages. Les candidats pouvaient ensuite évaluer les énoncés individuels en utilisant une échelle LIKERT de 1 à 5.

En nous basant sur ces énoncés, nous avons développé la mesure suivante, affichée dans le tableau 4.9b :

(encerclez la réponse appropriée)

<u>Énoncés</u>					
	Pas du tout				Tout à fait
<b>Risque perçu</b>					
1. Je pense que je risquerais de ne pas aimer le travail dans l'entreprise A	1	2	3	4	5
2. Postuler dans l'entreprise A serait risqué	1	2	3	4	5
3. Je crains que postuler dans cette entreprise soit un mauvais investissement de mon temps	1	2	3	4	5
4. Je pense que si je postule dans cette entreprise, de meilleures options m'échapperont	1	2	3	4	5
5. Je risquerais ne pas être traité bien dans cette entreprise	1	2	3	4	5
6. Je crains que je n'aimerais pas le climat de travail chez cet employeur.	1	2	3	4	5
7. Je crois que rédiger un CV et envoyer ma candidature à cette entreprise constituerait un bon investissement de temps.	1	2	3	4	5
8. Je crois qu'il serait facile de trouver de meilleurs employeurs que l'entreprise X.	1	2	3	4	5

**Tableau 4.9b : Mesure du risque perçu.**

Après le développement de ces instruments de mesure et du questionnaire, nous sommes ensuite passés à la collecte de données, qui sera abordée dans la prochaine section.

### **4.4.3 LA MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES**

Notre collecte de données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire, présenté en annexe 5, qui a été programmé en utilisant du HTML et du CSS sur le logiciel de sondages Qualtrics. De cette façon, il a été possible de rendre le design des commentaires le plus réaliste possible. De plus, la présentation des scénarios s'est faite de façon aléatoire, ce qui satisfait cette exigence de la méthode par scénarios.

Nous avons initialement tenté de recruter tous les répondants à notre étude par le Panel HEC. Le panel HEC est une plateforme en ligne qui permet aux étudiants de participer aux projets de recherche développés par les professeurs de l'École en échange d'une compensation financière. Les participants au Panel reçoivent régulièrement des invitations pour répondre à des questionnaires en ligne ou prendre part à des projets de recherche sur le campus ([www.hec.ca](http://www.hec.ca)). Ce choix a été fait pour assurer d'avoir un échantillon de candidats potentiels qualifiés et de trouver suffisamment de répondants pour notre étude.

La sollicitation des étudiants se faisait ainsi par le courriel hebdomadaire du Panel HEC. À cela s'ajoutait le partage par Facebook et par courriel électronique.

Malheureusement, trouver un nombre suffisamment grand de répondants par le Panel HEC ou le partage du questionnaire sur Facebook s'est avéré difficile. Après plusieurs semaines, seulement 30 réponses avaient été reçues. Nous avons alors pris avantage de la liste d'inscrits aux cours et au mémoire sur Zone Cours, l'outil de gestion de cours en ligne de HEC Montréal, où les courriels HEC sont visibles. Nous avons ainsi contacté environ 1 000 personnes avec un courriel électronique personnalisé et reçu 332 réponses.

Pour inciter les étudiants à participer à notre étude, nous avons initialement offert un tirage au cours duquel trois répondants pouvaient gagner une consultation pour améliorer leurs C.V. d'une valeur de 100 \$. Après 3 semaines, cette récompense a été remplacée par un certificat cadeau d'Amazon d'une valeur de 100 \$ pour rendre la participation plus intéressante.

Conformément aux règles d'éthique de la recherche de HEC Montréal, aucune information personnelle pouvant mener à des conclusions en ce qui concerne l'identité des répondants n'a été sollicitée. De plus, toute l'enquête s'est faite de façon anonyme et les données ont été sauvegardées selon les règles de l'art sur le serveur sécurisé de Qualtrics. Une approbation du Comité d'Éthique de la Recherche a été obtenue le 19 avril 2018, et l'approbation des modifications du projet a été reçue le 16 août 2016.

L'attrait du poste, tout autant que celui de l'organisation, peut influencer les réponses d'un candidat. Or, notre recherche s'intéressant à l'attraction organisationnelle, nous voulions isoler les facteurs liés au poste. Cependant, il ne nous était pas possible de manipuler la description ou le titre de l'emploi afin de le rendre attrayant pour chaque participant. Pour contourner cette difficulté, nous avons décidé de fournir aux participants une courte description d'une entreprise et l'instruction de s'imaginer que celle-ci avait un poste ouvert correspondant à leurs compétences. Les participants recevaient ensuite une page contenant plusieurs évaluations de cet employeur prétendument tirées de sites d'évaluations en ligne (voir annexe 5, page 158). Les participants devaient lire ces évaluations avant de répondre aux questions mesurant les variables dépendantes et la variable modératrice. Toutes les évaluations tenaient sur une page pour éviter que les commentaires plus longs soient lus moins assidûment. La même procédure se répétait trois fois, pour un total de quatre différents scénarios correspondant aux quatre combinaisons de valence et de crédibilité.

## CHAPITRE 5 — PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

### 5.1 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Au total, nous avons contacté 1 000 étudiants par courriel personnalisé. Nous avons ensuite effectué deux relances auprès de ce groupe. Entre les étudiants contactés par courriel, ceux qui étaient inscrits au Panel HEC et les quelques répondants qui ont été recrutés par Facebook, nous avons obtenu un total de 332 questionnaires remplis. Le taux de réponse final est ainsi de 33,2 % environ. De surcroît, selon les scénarios, entre 83 % et 88 % des participants ont répondu à la question qualitative, qui était facultative. Ainsi, nous avons reçu 1 110 commentaires au total (278 au scénario 1, 293 au scénario 2, 282 au scénario 3 et 293 au scénario 4).

En ce qui concerne les caractéristiques démographiques, 56 % (N = 186) des répondants sont des femmes et 43,5 % (N = 143) des hommes ; 0,9 % (N = 3) n'ont pas voulu répondre à cette question. Une portion de 54,5 % (N = 181) des étudiants de notre échantillon est célibataire, tandis que 29,8 % (N = 99) vivent en couple, 11,1 % (N = 37) sont mariés, 3,3 % (N = 11) ont choisi la réponse « autre » et 1,2 % (N = 4) n'ont pas voulu pas répondre à cette question. En terme d'âge, 91,9 % (N = 305) des répondants étaient nés en 1981 ou après et font ainsi partie de la génération Y. Seulement 7,8 % (N = 26) de notre échantillon était né avant 1981, et 1 répondant (0,3 %) n'a pas voulu répondre à cette question. Rappelons que notre mémoire porte sur l'influence des avis en ligne de la génération Y, mais que nous avons quand même reçu des réponses de quelques personnes qui étaient nées avant 1981. Nous avons donc décidé de tester si ces derniers ont répondu différemment aux énoncés pertinents à l'attraction organisationnelle et au risque perçu et d'inclure leurs réponses si cela n'est pas le cas. Suite à cette vérification, nous les avons inclus dans nos analyses.

Il convient de mentionner que 49,1 % des répondants (N = 163), comptent plus de 3 ans d'expérience de travail ; 21,1 % (N = 70) de nos répondants ont 2 ans d'expérience de travail, 19,6 % (N = 65) ont déjà travaillé 1 an, et 9,9 % (N = 33) n'ont aucune expérience de travail. Une personne (0,3 %) n'a pas voulu répondre à cette question. Enfin, un pourcentage de 82,5 % (N = 274) de notre échantillon étudie à la maîtrise, 11,7 % (N = 39) au baccalauréat, 0,9 % (N = 3) au certificat, 0,3 % (N = 1) au D.E.S.S., et 1,2 % (N = 4) ont choisi « autre ». Puisque nous avons ajouté cette question après l'envoi du questionnaire, 11 personnes (3,3 %) n'ont pas pu répondre

à cette question. Nous avons également demandé aux répondants d'indiquer leur domaine d'études. Cependant, nous n'avons pas tenu compte de ces réponses dans la suite de nos analyses pour deux raisons : d'une part, tous les répondants étudient dans le domaine général de la gestion ; d'autre part, la classification en spécialisations de la gestion résulte en des tailles de sous-groupes trop petites pour mener à bien des analyses statistiques (par exemple, il n'y avait qu'un seul répondant pour chacun des domaines suivants : économie, commerce électronique, fiscalité, mégadonnées, méthodes quantitatives, gestion de la santé, gestion du sport).

S'agissant du fait de connaître des plateformes d'évaluation d'employeurs, 75,3 % (N = 250) des répondants connaissent déjà de telles plateformes, tandis que 24,7 % (N = 82) n'en connaissent aucune. De plus, comme le montre le tableau 5.1, 51,5 % (N = 171) des répondants se disent tout à fait en accord ou plutôt en accord avec l'affirmation qu'ils lisent habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler. Au contraire, 36,2 % (N = 120) des personnes ne lisent habituellement pas d'avis en ligne avant de postuler (tout à fait en désaccord ou plutôt en désaccord), et 12 % (N = 40) des répondants se disent neutres (ni en accord ni en désaccord). Le tableau 5.1 affiche les fréquences des réponses à cette question :

<b>Je lis habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.</b>					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait en désaccord	48	14,5	14,5	14,5
	Plutôt en désaccord	72	21,7	21,8	36,3
	Ni en accord ni en désaccord	40	12,0	12,1	48,3
	Plutôt en accord	92	27,7	27,8	76,1
	Tout à fait en accord	79	23,8	23,9	100,0
	Total	331	99,7	100,0	
Manquant	Préfère ne pas répondre	1	0,3		
Total		332	100,0		

**Tableau 5.1 : Réponses à l'énoncé « Je lis habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler »**

Ces résultats montrent que, non seulement la majorité de nos répondants connaissent les plateformes d'évaluation d'employeurs en ligne, mais qu'ils les utilisent fréquemment pour s'informer sur une entreprise avant d'y postuler. Nous analyserons plus tard si l'utilisation de ces sites a un impact sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu. Mais tout d'abord, nous avons effectué des tests afin de mieux connaître les données recueillies, pour assurer qu'elles soient de qualité et pour vérifier nos instruments de mesure.

## 5.2 ANALYSES PRÉLIMINAIRES

### 5.2.1 VÉRIFICATION DES VARIABLES INDÉPENDANTES ET MODÉRATRICES

#### 5.2.1.1 LA VALENCE

Rappelons que la valence des évaluations en ligne constitue notre variable indépendante. Dans notre questionnaire, un énoncé mesurait la valence : « ces évaluations étaient positives ». Les participants devaient répondre sur la même échelle Likert que tous les autres énoncés (1 = pas du tout, 5 = tout à fait). Rappelons également que, sur la base du prétest 2, nous avons rédigé les scénarios 1 et 2 de façon à ce que les évaluations soient perçues comme négatives, et les scénarios 3 et 4 de façon à ce que les évaluations soient perçues comme positives. Le tableau 5.2a présente l'évaluation moyenne de la valence de laquelle les « préfère ne pas répondre » ont été exclus. Il indique que les scénarios 3 et 4 ont bien été identifiés comme positifs, et les scénarios 1 et 2 comme négatifs.

Statistiques descriptives: Valence des 4 scénarios (1 = négative, 5 = positive)			
	Moyenne	Ecart type	N
Valence scénario 1	2,05	1,007	319
Valence scénario 2	1,41	0,808	319
Valence scénario 3	4,22	0,782	319
Valence scénario 4	4,00	1,269	319

**Tableau 5.2a : La valence moyenne de nos 4 scénarios**

Nous avons réalisé une ANOVA [ $F(3, 316) = 627,048, p < 0,001$ ] suivie d'un test de comparaisons appariées dont les résultats sont présentés au tableau 5.2b. Ces résultats indiquent que la différence en valence des scénarios positifs et négatifs est significative. Ainsi, la manipulation de la valence a fonctionné : les répondants ont bien perçus les scénarios positifs comme ayant des évaluations plus favorables envers les employeurs que les scénarios à valence négative.

## Comparaisons appariées

Mesure : Valence

(I) Scénario		Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95% pour la différence <sub>o</sub>	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	2	0,633*	0,066	0,000	0,504	0,763
	3	-2,172*	0,074	0,000	-2,318	-2,027
	4	-1,953*	0,093	0,000	-2,137	-1,769
2	1	-0,633*	0,066	0,000	-0,763	-0,504
	3	-2,806*	0,067	0,000	-2,937	-2,674
	4	-2,586*	0,090	0,000	-2,764	-2,409
3	1	2,172*	0,074	0,000	2,027	2,318
	2	2,806*	0,067	0,000	2,674	2,937
	4	0,219*	0,080	0,006	0,062	0,377
4	1	1,953*	0,093	0,000	1,769	2,137
	2	2,586*	0,090	0,000	2,409	2,764
	3	-0,219*	0,080	0,006	-0,377	-0,062

**Tableau 5.2b : Les comparaisons appariées des valences attribuées à nos 4 scénarios**

Cependant, on note une différence significative entre tous les quatre scénarios. Cela signifie que les différences entre les deux scénarios négatifs (1 et 2) et entre les deux scénarios positifs (3 et 4) sont également significatives : le scénario 3 est perçu plus positivement que le scénario 4, et le scénario 1 est perçu plus négativement que le scénario 2. Ceci peut s'expliquer par l'écart-type plus grand dans le cas du scénario 4 que du scénario 3 et dans le cas du scénario 1 que du scénario 2. Malgré ces différences, nous avons quand même traité la valence comme une variable à deux états dans la suite de nos analyses, puisque le test de la manipulation nous permet de considérer les scénarios 1 et 2 comme ayant une valence négative et les scénarios 3 et 4 comme ayant une valence positive.

### 5.2.1.2 LA CRÉDIBILITÉ

La crédibilité des évaluations en ligne est la variable modératrice de notre modèle. Nous l'avons mesurée par l'énoncé : « ces évaluations étaient crédibles » (1 = pas du tout, 5 = tout à fait). Rappelons que, sur la base du prétest 2, nous anticipions que les scénarios 1 et 3 soient perçus comme crédibles et les scénarios 2 et 4 comme non crédibles.

Le tableau 5.2c montre les scénarios 1 et 3 sont clairement identifiés comme crédibles (moyennes de 4,23 et 4,30) tandis que les scénarios 2 et 4 sont clairement identifiés comme non crédibles (moyennes de 2,55 et 2,28). Ces résultats indiquent que la manipulation a fonctionné.

<b>Statistiques descriptives: Crédibilité des 4 scénarios (1 = négative, 5 = positive)</b>			
	Moyenne	Ecart type	N
Crédibilité scénario 1	4,23	0,799	324
Crédibilité scénario 2	2,55	1,186	324
Crédibilité scénario 3	4,30	0,762	324
Crédibilité scénario 4	2,28	1,275	324

**Tableau 5.2c : Moyennes de la crédibilité par scénario**

Nous avons réalisé une ANOVA [ $F(3, 323) = 259,234, p < 0,001$ ] suivie de tests de comparaisons appariées (tableau 5.2d) qui montrent qu'il n'existe pas de différence significative dans l'évaluation de la crédibilité des scénarios 1 et 3. En revanche, la différence entre les scénarios 2 et 4 est significative, le scénario 2 étant considéré comme plus crédible que le scénario 4. Il est possible que ce soit en raison des écarts-types élevés des scénarios 2 et 4. Malgré ces différences, nous avons quand même traité la crédibilité comme une variable à deux états dans la suite de nos analyses, puisque le test de la manipulation nous permet de considérer les scénarios 2 et 4 comme peu crédibles et les scénarios 1 et 3 comme crédibles.

Nous pouvons d'ailleurs constater que la crédibilité perçue de notre scénario 2 de l'étude finale est plus basse ( $M = 2,55$ ) que celle du prétest 2 ( $M = 2,94$ ). Nous jugeons ainsi que l'affaiblissement de la crédibilité de ce scénario a été fructueux.

### Comparaisons appariées

Mesure : Crédibilité

(I) Scénario	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95% pour la différence <sub>o</sub>		
				Borne inférieure	Borne supérieure	
1	2	1,685*	0,082	0,000		
	3	-0,062	0,048	0,201	1,523	1,847
	4	1,954*	0,087	0,000	-0,156	0,033
2	1	-1,685*	0,082	0,000	1,783	2,124
	3	-1,747*	0,080	0,000	-1,847	-1,523
	4	0,269*	0,086	0,002	-1,905	-1,589
3	1	0,062	0,048	0,201	0,100	0,437
	2	1,747*	0,080	0,000	-0,033	0,156
	4	2,015*	0,083	0,000	1,589	1,905
4	1	-1,954*	0,087	0,000	1,853	2,178
	2	-0,269*	0,086	0,002	-2,124	-1,783
	3	-2,015*	0,083	0,000	-0,437	-0,100

Tableau 5.2d : Les comparaisons appariées de la crédibilité par scénario

## 5.2.2 CONSTRUCTION DES VARIABLES

Rappelons que deux séries d'énoncés mesuraient nos variables dépendantes, soit l'attraction organisationnelle et le risque perçu. Il faut donc vérifier la cohérence interne des échelles, puis créer les variables. L'énoncé 2 pour mesurer l'attraction et l'énoncé 12 pour mesurer le risque perçu étaient inversés ; nous avons donc tout d'abord recodé ces données. Ensuite, nous avons calculé l'Alpha de Cronbach pour chaque scénario. Les résultats, présentés au tableau 5.2e, montrent que notre instrument de mesure pour l'attraction organisationnelle est très fiable. Un Alpha de Cronbach de 0,70 est considéré acceptable (ex : Nunnally, 1978). Figurant entre 0,846 et 0,915, l'Alpha de Cronbach de tous nos scénarios est donc excellent :

Statistiques de fiabilité Attraction organisationnelle			
Scénario1		Scénario2	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,846	5	0,870	5
Scénario3		Scénario4	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,887	5	0,915	5

Tableau 5.2e : Alpha de Cronbach des énoncés mesurant l'attraction organisationnelle

Le tableau 5.2f montre que les Alphas de Cronbach pour la mesure du risque perçu, figurant entre 0,841 et 0,929, sont également excellents pour tous les scénarios :

Statistiques de fiabilité Risque perçu			
Scénario1		Scénario2	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,891	8	0,916	8
Scénario3		Scénario4	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,841	8	0,929	8

Tableau 5.2f : Alpha de Cronbach des énoncés mesurant le risque perçu

En conclusion, nos instruments de mesure ont une très bonne validité interne. Nous avons donc pu créer les variables attraction organisationnelle et risque perçu en faisant la moyenne des énoncés correspondant.

Avant de tester les hypothèses, nous avons vérifié l'impact des variables de contrôle (caractéristiques démographiques, domaine d'études) sur les variables dépendantes. Ces tests seront présentés dans la prochaine section.

### 5.2.3 ANALYSE DE L'IMPACT DES VARIABLES DE CONTRÔLE

Pour savoir s'il existe des différences significatives entre les répondants à notre étude, nous avons utilisé SPSS pour comparer les réponses selon le sexe, l'année de naissance, le statut matrimonial, les années d'expérience de travail, le niveau d'études et le domaine d'études. Nous les traiterons une par une.

### 5.2.3.1 LE SEXE

Nous avons fait des tests  $t$  pour tester l'effet du sexe sur la perception du risque et l'attraction organisationnelle pour chaque scénario. En ce qui concerne l'attraction, les résultats montrent une différence significative entre les femmes ( $M = 3,38$ ,  $\sigma = 1,04$ ) et les hommes ( $M = 2,94$ ,  $\sigma = 1,01$ ) pour le scénario 4 ;  $t(324) = -3,79$ ,  $p < 0,001$ .

Scénario	Moyenne femmes	Écart-type $\sigma$	Moyenne hommes	Écart type $\sigma$	Ddl	t	p
1	2,1753	0,82215	2,2266	0,88054	327	0,544	0,587
2	2,3645	0,95058	2,4745	0,89358	325	1,063	0,289
3	4,1815	0,78856	4,0528	0,76616	327	-1,485	0,138
4	3,3816	1,03959	2,9447	1,01620	324	-3,796	< 0,001

**Tableau 5.3a : Test  $t$  des différences en attraction organisationnelle entre les hommes et les femmes**

Selon nos analyses, les femmes ont jugé le scénario 4 comme beaucoup plus attrayant que les hommes. En effet, la moyenne d'attraction organisationnelle des femmes est dans le positif alors qu'elle est dans le négatif pour les hommes.

En ce qui a trait au risque perçu, notre analyse a également trouvé une différence significative entre les sexes pour le scénario 4. Selon ces analyses, les hommes ont évalué le scénario 4 comme plus risqué ( $M = 3,27$ ) que les femmes ( $M = 2,87$ ) ;  $t(323) = 3,841$ ,  $p < 0,001$ .

Scénario	Moyenne femmes	Écart-type $\sigma$	Moyenne hommes	Écart type $\sigma$	Ddl	t	p
1	3,9822	0,74841	3,9200	0,77178	327	-0,738	0,461
2	3,7656	0,85412	3,6987	0,82464	324	-0,711	0,478
3	2,1831	0,67382	2,2422	0,65560	327	0,798	0,425
4	2,8711	0,93061	3,2707	0,92763	323	3,841	< 0,001

**Tableau 5.3b : Test  $t$  des différences en risque perçu entre les hommes et les femmes**

Compte-tenu qu'il n'y a une différence que pour le scénario 4, nous ne ferons ainsi pas de différence entre les femmes et les hommes pour la suite de l'analyse.

### 5.2.3.2 L'ANNÉE DE NAISSANCE

Nos répondants ont eu 3 choix à la question portant sur l'année de naissance : avant 1981, après 1981 et « préfère ne pas répondre ». Les derniers seront exclus de cette analyse. Le but n'était pas nécessairement de connaître l'âge exact de nos répondants, mais de connaître leur appartenance ou non à la génération Y. Le tableau suivant affiche la moyenne des réponses obtenues aux énoncés portant sur l'attraction organisationnelle :

Scénario	Moyenne de ceux nés avant 1981	Écart-type $\sigma$	Moyenne de ceux nés après 1981	Écart type $\sigma$	Ddl	t	p
1	2,4077	1,02525	2,1862	0,83110	329	1,279	0,202
2	2,6231	0,96221	2,3924	0,92356	327	1,218	0,224
3	4,2000	0,90333	4,1131	0,77742	329	0,540	0,590
4	3,1538	1,08563	3,1927	1,04686	326	-0,181	0,856

**Tableau 5.3c : Tests t des différences en attraction organisationnelle selon les années de naissance**

Les résultats des tests *t* n'affichent aucune différence significative sur l'attraction organisationnelle perçue entre les répondants. La génération n'a donc pas d'influence significative sur la perception d'attraction organisationnelle.

Dans la même veine, aucune des différences entre les moyennes en risque perçue selon l'année de naissance n'est significative :

Scénario	Moyenne de ceux nés avant 1981	Écart-type $\sigma$	Moyenne de ceux nés après 1981	Écart type $\sigma$	Ddl	t	p
1	3,7313	0,99915	3,9704	0,73256	329	-1,548	0,123
2	3,4990	1,06112	3,7560	0,81672	326	-1,475	0,141
3	2,1030	0,84339	2,2193	0,64763	329	-0,856	0,392
4	2,9600	0,98934	3,0528	0,94381	325	-0,471	0,638

**Tableau 5.3d : Tests t des différences en risque perçue selon les années de naissance**

En conclusion, l'inclusion de la variable de contrôle des années de naissance n'est pas nécessaire pour nos analyses.

### 5.2.3.3 LE STATUT MATRIMONIAL

En ce qui a trait au statut matrimonial, les répondants ont eu 5 choix de réponses : célibataire, marié, « vit en couple », autre et « préfère ne pas répondre ». Par conséquent, nous avons fait une ANOVA, excluant le dernier choix. Comme le montre le tableau 5.3e, il y a de légères différences entre ces différents groupes, mais aucune n'est significative.

Scénario	Num DF	Den DF	F	P
1	3	324	1,646	0,179
2	3	323	0,686	0,561
3	3	324	2,155	0,093
4	3	321	0,659	0,578

**Tableau 5.3e : ANOVAS des différences en attraction organisationnelle selon le statut matrimonial**

Selon les résultats affichées dans le tableau 5.3f, la même chose s'avère pour le risque perçu ; notre ANOVA affiche de légères différences entre les répondants mariés et le reste, mais aucune de ces différences n'est significative.

Scénario	Num DF	Den DF	F	P
1	3	324	2,242	0,083
2	3	321	1,407	0,241
3	3	324	2,418	0,066
4	3	320	0,634	0,594

**Tableau 5.3f : ANOVAS des différences en risque perçu selon le statut matrimonial**

Par conséquent, il ne sera pas nécessaire d'inclure le statut matrimonial dans nos analyses.

### 5.2.3.4 LES ANNÉES D'EXPÉRIENCE DE TRAVAIL

Comme nous l'avons vu, la plupart de nos répondants comptent plus de 3 années d'expérience de travail. Étant donné que l'employabilité a tendance de faire augmenter la sélectivité des employés qualifiés, nous voulions savoir si elle influence également l'attraction organisationnelle et le risque perçu de nos répondants dans notre présente étude. Nous avons donné à nos répondants 5 choix de réponses : 0 année d'expérience, 1 an d'expérience, 2 ans d'expérience, 3 années d'expérience ou « préfère ne pas répondre ». Naturellement, nous avons exclu ceux ayant choisi

la dernière option de cette analyse. Cependant, comme le montrent les tableaux 5.3g et 5.3h, les ANOVAS montrent qu'il n'y a aucune différence significative entre les groupes.

Scénario	Num DF	Den DF	F	P
1	3	327	0,790	0,500
2	3	325	0,952	0,416
3	3	327	0,269	0,848
4	3	324	0,852	0,466

**Tableau 5.3g : ANOVAS de l'attraction organisationnelle selon les années d'expérience de travail**

Scénario	Num DF	Den DF	F	P
1	3	327	0,955	0,414
2	3	324	2,259	0,018
3	3	327	0,391	0,760
4	3	323	1,398	0,243

**Tableau 5.3h : ANOVAS du risque perçu selon les années d'expérience de travail**

En conclusion : Les années d'expérience de travail n'ont aucun impact sur l'attraction organisationnelle ou le risque perçu de nos répondants.

#### 5.2.3.4 LE NIVEAU D'ÉTUDES

Pour les raisons mentionnées dans la section précédente, le niveau d'études des employés qualifiés pourrait également avoir un effet sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu. Par conséquent, nous avons demandé aux répondants d'indiquer leur niveau d'études. Le questionnaire leur a donné les options suivantes : baccalauréat, maîtrise, certificat, D.E.S.S, MBA, microprogramme et autre. Ceux qui n'ont pas pu répondre à cet énoncé ont été exclus de cette analyse. Nous avons fait des ANOVAS pour voir s'il existe des différences significatives dans les réponses de notre échantillon.

Scénario	Num DF	Den DF	F	P
1	4	316	0,479	0,751
2	4	314	3,518	< 0,01
3	4	316	2,041	0,089
4	4	313	0,342	0,849

**Tableau 5.3i : ANOVAS de l'attraction organisationnelle selon le niveau d'études**

Le tableau 5.3i affichant les résultats de notre ANOVA montre que les répondants des différents niveaux d'études ont répondu différemment aux énoncés du scénario 2 portant sur l'attraction organisationnelle. Cette différence significative [ $F(4, 314) = 3,518, p < 0,01$ ] s'est produite en raison des réponses très différentes de ceux qui ont répondu « autre » à notre question. Étant longue, la comparaison appariée se trouve dans l'annexe 6. Cependant, la différence devient également visible par l'étude des moyennes dans le tableau suivant, la moyenne des « autres » ( $M = 3,90$ ) étant largement supérieure aux moyennes des autres répondants :

Statistiques descriptives			
Variable dépendante: attraction organisationnelle scénario2			
Votre niveau d'études ?	Moyenne	Ecart type	N
Baccalauréat	2,3333	0,90185	39
Maîtrise	2,3739	0,90815	272
Certificat	3,2667	1,41892	3
D.E.S.S.	2,2000		1
Autre	3,9000	0,70238	4
Total	2,3959	0,92411	319

**Tableau 5.3j : Moyennes en attraction organisationnelle du scénario 2 selon le niveau d'études**

Dans la même veine, comme le montre notre tableau 5.3k, la différence en risque perçu des répondants dans le cas du scénario 2 est significative [ $F(4, 313) = 4,348, p < 0,05$ ].

Scénario	Num DF	Den DF	F	P
1	4	316	1,192	0,314
2	4	313	4,348	< 0,05
3	4	316	0,968	0,425
4	4	312	0,796	0,528

**Tableau 5.3k : ANOVAS du risque perçu selon le niveau d'études**

La comparaison appariée (annexe 6) affiche une différence significative entre les répondants ayant fait leur certificat à HEC, ceux ayant répondu « autre » et le reste, les deux groupes ayant perçu un niveau de risque moins élevé ( $M = 2,67, M = 2,53$ ) que le reste ( $M = 3,74, M = 3,75, M = 3,98$ ) face au scénario 2. Ces moyennes sont affichées dans le tableau 5.3l :

### Statistiques descriptives

**Variable dépendante** : attraction organisationnelle scénario 2

Votre niveau d'études ?	Moyenne	Ecart type	N
Baccalauréat	3,9811	0,79111	39
Maîtrise	3,7394	0,81372	271
Certificat	2,6700	1,33877	3
D.E.S.S.	3,7500		1
Autre	2,5325	0,66400	4
Total	3,9811	0,79111	39

**Tableau 5.3I : Moyennes en risque perçu du scénario 2 selon le niveau d'études**

En conclusion, il existe des différences entre les réponses de ceux étant au certificat, ayant répondu « autre » et le reste. Cependant, en raison de la très petite taille de ces sous-groupes et du fait que cette différence ne s'est produite que pour le scénario 2, nous n'incluons pas le niveau d'études dans nos analyses.

Après avoir effectué ces tests préliminaires, nous avons ensuite mis le focus sur nos hypothèses. Dans les prochaines sections, nous présentons les tests effectués.

## 5.4 TESTS D'HYPOTHÈSES

Rappelons que nos hypothèses 1 et 2 portent toutes les deux sur l'effet de la valence sur les variables dépendantes et que nos hypothèses 5 et 6 font des postulats concernant l'effet de la crédibilité sur ces dernières. Nous discuterons ces tests d'hypothèses dans les deux premières sections, utilisant une ANOVA à mesures répétées avec deux niveaux pour comparer les scénarios négatifs (1, 2) et positifs (3, 4) avec les deux états de crédibilité (crédible = 1, 3 ; non crédible = 2, 4), ce que nous donne un design 2 x 2. Par conséquent, nous discuterons les hypothèses 1 et 5 dans la première sous-section et les hypothèses 2 et 6 dans la deuxième sous-section. Cherchant à tester l'hypothèse 3, la section 3 étudie ensuite la relation entre le risque perçu et l'attraction organisationnelle. Suivent les tests effectués pour l'hypothèse 4 qui cherche à savoir si la crédibilité module l'effet de la valence sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu.

### 5.4.1 TEST DES HYPOTHÈSES 1 ET 5

Rappelons que notre première hypothèse porte sur l'influence de la valence sur le risque perçu :

**Hypothèse 1 :** La valence des évaluations en ligne a une influence sur le niveau de risque perçu.

Ensuite, notre cinquième hypothèse porte sur l'influence de la crédibilité sur le risque perçu :

**Hypothèse 5 :** La crédibilité des évaluations en ligne a une influence sur le niveau de risque perçu.

Comme mentionné auparavant, nous avons réalisé une ANOVA avec mesures répétées pour analyser les différences entre les moyennes de risque perçu des 4 scénarios. Étant donné que nous avons 2 états de valence et 2 états de crédibilité, nous avons testé le design suivant :

Valence/crédibilité	Crédible (1)	Non-crédible (2)
Négative (1)	Scénario1 (1, 1)	Scénario2 (2,1)
Positive (2)	Scénario3 (1,2)	Scénario4 (2,2)

Le résultat de l'ANOVA est présenté au tableau 5.4a.

Tests des contrastes intrasujets									
Mesure : Risque perçu									
Source	Valence	Crédibilité	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	P	$\eta_p^2$	$\eta^2$
Valence	Linéaire		478,724	1	478,724	742,355	0,000	0,694	0,4418
Erreur (Valence) Linéaire			210,873	327	0,645				
Crédibilité		Linéaire	30,772	1	30,772	65,924	0,000	0,168	0,04841
Erreur (Crédibilité) Linéaire			152,639	327	0,467				
Valence *	Linéaire	Linéaire	89,204	1	89,204	141,241	0,000	0,302	0,37105
Erreur (Valence*Crédibilité) Linéaire Linéaire			206,523	327	0,632				
<b>Somme totale des carrés: 1471,12</b>									

**Tableau 5.4a : Tests des contrastes intrasujets des moyennes de risque perçu**

Notre tableau indique que la valence a un effet significatif sur le risque perçu [F (1, 327) = 742,355 ; p < 0,001] et que la relation entre les deux variables est linéaire. Selon la valeur de l'éta-carré partiel et l'échelle de Cohen (1988, cité dans : Lakens, 2013), cet effet serait très large ( $\eta_p^2 = 0,694$ ). Cependant, son usage est critiqué parce que la valeur est gonflée ; leur somme est souvent de plus de 1 (100 %), ce qui n'est pas possible (ex : Levine et Hullet, 2002 ; Olejnik et Algina, 2003). Cela se produit parce que SPSS donne aux chercheurs l'option de calculer l'éta-carré partiel ensemble avec l'ANOVA et parce que d'autres (ex : Keppel, 1991, cité dans : Olejnik et Algina, 2003) l'ont recommandé pour assurer une bonne comparabilité entre les études. Dans un design avec seulement une variable indépendante, ce n'est pas un problème. Se calculant sur la somme des carrés de l'effet et sur la somme des carrés de l'erreur ( $\eta_p^2 = \frac{SS_{\text{effet}}}{(SS_{\text{effet}} + SS_{\text{erreur}})}$ ), l'éta-carré partiel est incorrect pour un design avec deux variables indépendantes ou plus. Pour un design avec mesures répétées avec le même échantillon et variables manipulées, Olejnik et Algina (2003) recommandent la formule suivante pour le calcul de l'éta-carré qui rend compte de l'interaction entre les variables :  $\eta^2 = \frac{SSA}{(SST - SSB - SSAB)}$ . A est la

variable 1, B la variable 2, AB correspond à l'interaction entre les deux, et SS correspond à la somme des carrés (*sum of squares*). Nous avons donc calculé la somme des carrés totale pour le risque perçu, qui est de 1 471,12 et ensuite fait le calcul des éta-carré pour chacune de nos variables ainsi que pour l'interaction. Les résultats se trouvent également dans le tableau 5.4a. À une valeur de plus de 0,14, l'éta carré de 0,442 de la valence indique que son effet sur le risque perçu est large ; elle peut expliquer 44,2 % de la variation en risque perçu.

Les moyennes de risque perçu pour les scénarios à valence positive et les scénarios à valence négative sont présentées dans le tableau 5.4b.

Estimations				
Mesure : Risque perçu				
			Intervalle de confiance à 95%	
Valence	Moyenne	Erreur standard	Borne inférieure	Borne supérieure
Négative	3,838	0,035	3,768	3,907
Positive	2,629	0,033	2,564	2,694

**Tableau 5.4b : Moyennes de risque perçu par valence**

Ce tableau indique que le risque perçu est significativement plus élevé pour les scénarios ayant une valence négative, ce qui confirme l'hypothèse 1. Cependant, l'effet de la valence doit être interprété avec précaution en raison de l'interaction significative entre nos variables. Nous y reviendrons dans la section 5.4.4.

De la même façon, le tableau 5.4a indique que la crédibilité a un effet significatif sur le risque perçu [ $F(1, 327) = 65,294$  ;  $p < 0,001$ ]. Cependant, à une valeur de seulement 0,048, l'éta-square est inférieur à 0,06 et donc petit (Cohen, 1988) ; elle peut expliquer seulement 4,8 % de la variation en risque perçu.

Les moyennes de risque perçu pour les scénarios crédibles et non crédibles sont présentées dans le tableau 5.4c :

Estimations				
Mesure : Risque perçu				
			Intervalle de confiance à 95%	
Crédibilité	Moyenne	Erreur standard	Borne inférieure	Borne supérieure
Crédible	3,080	0,028	3,026	3,135
Non crédible	3,387	0,036	3,316	3,457

**Tableau 5.4c : Moyennes de risque perçu par crédibilité**

Ce tableau indique que la moyenne du risque perçu est significativement plus élevée pour les scénarios non crédibles. L'effet du risque perçu doit cependant être interprété avec précaution en raison de l'interaction significative de nos deux variables. Nous y reviendrons dans la section 5.4.4.

En conclusion, la valence et la crédibilité perçues des commentaires présentés ont clairement eu un effet significatif sur le risque perçu de l'option. Par conséquent, nous pouvons accepter les hypothèses 1 et 5. Nous résumons ce résultat comme suit :

<b>Hypothèse 1 : Confirmée.</b>	La valence des évaluations en ligne a une influence sur le niveau de risque perçu. La relation entre la valence et le risque perçu est linéaire, et l'effet est large.
<b>Hypothèse 5 : Confirmée.</b>	La crédibilité des évaluations en ligne a une influence sur le niveau de risque perçu. La relation entre la crédibilité et le risque perçu est linéaire, et l'effet est petit.

## 5.4.2 TESTS DES HYPOTHÈSES 2 ET 6

Notre hypothèse 2 porte sur l'influence de notre variable indépendante, soit la valence, sur l'attraction organisationnelle, qui constitue l'autre de nos deux variables dépendantes. Rappelons qu'elle fait la proposition suivante :

**Hypothèse 2 :** La valence des évaluations en ligne a une influence sur l'attraction organisationnelle.

Dans la même veine, notre hypothèse 6 est comme suit :

**Hypothèse 6 :** La crédibilité a une influence sur l'attraction organisationnelle.

Nous avons effectué la même ANOVA et fait le même calcul de la somme des carrés totale et de l'état carré. Les résultats sont présentés au tableau 5.5a :

Tests des contrastes intrasujets									
Mesure : Attraction organisationnelle									
Source	Valence	Crédibilité	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	P	$\eta_p^2$	$\eta^2$
Valence	Linéaire		590,324	1	590,324	708,556	0,000	0,684	0,3490
Erreur (Valence)	Linéaire		273,269	328	0,833				
Crédibilité		Linéaire	41,964	1	41,964	71,237	0,000	0,178	0,0367
Erreur (Crédibilité)		Linéaire	193,218	328	0,589				
Valence * Crédibilité	Linéaire	Linéaire	104,478	1	104,478	127,868	0,000	0,280	0,0867
Erreur (Valence* Crédibilité)	Linéaire	Linéaire	268,000	328	0,817				
<b>Somme totale des carrés: 1837,56</b>									

**Tableau 5.5a : Tests des contrastes intrasujets des moyennes d'attraction organisationnelle**

Notre tableau indique que la valence a un effet significatif sur l'attraction organisationnelle [ $F(1, 328) = 708,556$ ;  $p < 0,001$ ] et que la relation entre les deux variables est linéaire. Comme dans le cas du risque perçu, la valeur de l'éta-carré indique un effet très large de la valence sur l'attraction ( $\eta^2 = 0,349$ ). En effet, la valence peut expliquer 34,9 % de la variation en attraction organisationnelle.

Les moyennes d'attraction organisationnelle pour les scénarios à valence positive et les scénarios à valence négative sont présentées dans le tableau 5.5b.

Estimations				
Mesure : Attraction organisationnelle				
Valence	Moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
			Borne inférieure	Borne supérieure
Négative	2,308	0,037	2,236	2,380
Positive	3,648	0,039	3,570	3,725

**Tableau 5.5b : Moyennes d'attraction organisationnelle par valence**

Comme notre tableau indique, l'attraction organisationnelle est significativement plus élevée pour les scénarios ayant une valence positive, ce qui confirme l'hypothèse 2. Cependant, l'effet de

la valence doit être interprété avec précaution en raison de l'interaction significative entre nos variables. Nous y reviendrons dans la section 5.4.4.

Pareillement, le tableau 5.5c indique que la crédibilité a un effet significatif sur l'attraction organisationnelle [ $F(1, 328) = 71,237$  ;  $p < 0,001$ ]. À une valeur de seulement 0,036 7, l'éta-square est inférieur à 0,06 et donc petit (Cohen, 1988) ; la crédibilité peut expliquer seulement 3,67 % de la variation en attraction organisationnelle.

Le tableau 5.5c présente les moyennes d'attraction organisationnelle pour les scénarios crédibles et non crédibles :

Estimations				
Mesure : Attraction organisationnelle				
Crédibilité	Moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
			Borne inférieure	Borne supérieure
Crédible	3,156	0,032	3,093	3,220
Non crédible	2,799	0,038	2,724	2,875

**Tableau 5.5c : Moyennes d'attraction organisationnelle par crédibilité**

Le tableau indique que la moyenne d'attraction organisationnelle est significativement plus élevée pour les scénarios crédibles. La crédibilité a donc eu un impact sur l'attraction. Cependant, son effet doit être interprété avec précaution en raison de l'interaction significative avec la valence. Nous y reviendrons dans la section 5.4.4.

En conclusion, la valence et la crédibilité perçues des commentaires présentés ont eu un effet significatif sur l'attraction organisationnelle des options. Par conséquent, nous pouvons accepter les hypothèses 2 et 6. Nous résumons ce résultat comme suit :

<b>Hypothèse 2 : Confirmée.</b>	La valence des évaluations en ligne a une influence sur le niveau d'attraction organisationnelle. La relation entre la valence et l'attraction organisationnelle est linéaire, et l'effet est large.
<b>Hypothèse 6 : Confirmée.</b>	La crédibilité des évaluations en ligne a une influence sur le niveau d'attraction organisationnelle. La relation entre la crédibilité et l'attraction est linéaire, et l'effet est petit.

Rappelons que notre modèle affiche le risque perçu comme un antécédent de l'attraction organisationnelle. Selon notre raisonnement, il devrait constituer une variable médiatrice qui influence l'attraction organisationnelle. Ayant montré l'influence de la valence sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu, nous voulons ainsi tester cette hypothèse dans la prochaine section.

### 5.4.3 TEST DE L'HYPOTHÈSE 3

Pour rappel, notre hypothèse 3 était comme suit :

**Hypothèse 3 :** Le niveau de risque perçu a une influence sur l'attraction organisationnelle.

La régression étant la meilleure façon pour tester l'effet d'une variable continue sur une autre, nous régressons ainsi le risque perçu sur l'attraction organisationnelle. Comme le montre le tableau 5.6a, la régression linéaire affiche une relation statistique significative [ $F(1,1319) = 4393,926, p < 0,001$ ] entre le risque perçu et l'attraction organisationnelle. Selon le  $R^2$ , le risque perçu peut prédire 76,9 % de la variation de l'attraction organisationnelle. Encore plus important, la valeur Durbin-Watson de 1,979 nous assure que les résidus des deux variables ne sont pas corrélés et que notre régression est valide. Une valeur entre 1,50 et 2,50 est généralement jugée acceptable (ex : Hutcheson et Sofroniou, 1999).

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Durbin-Watson	
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2		Sig. Variation de F
1	0,877 <sup>a</sup>	0,769	0,769	0,56714	0,769	4393,926	1	1319	0,000	1,979

a. Prédicteurs : (Constante), Risque

b. Variable dépendante : Attraction

**Tableau 5.6a : Récapitulatif de la régression du risque perçu sur l'attraction organisationnelle**

Enfin, la valeur bêta de -0,877 nous indique que les deux variables sont négativement corrélées.

Coefficients <sup>a</sup>								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	6,147	0,050		122,243	0,000		
	Risque	-0,980	0,015	-0,877	-66,287	0,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Attraction

**Tableau 5.6b : Tests de corrélation/colinéarité pour la régression du risque perçu sur l'attraction**

Nous pouvons conclure que le niveau de risque perçu a effectivement une influence significative sur l'attraction organisationnelle et que les deux variables sont négativement corrélées.

Nous résumons ces résultats comme suit :

<b>Hypothèse 3</b> : Confirmée.	Le risque perçu est négativement corrélé à l'attraction organisationnelle.
---------------------------------	--

#### 5.4.4 TEST DE L'HYPOTHÈSE 4

Notre hypothèse 4 a pour but de tester si la crédibilité influence l'effet de la valence des avis sur nos variables dépendantes. En autres mots, nous voulons savoir s'il existe un effet de modération.

Par conséquent, notre hypothèse 4 fait les propositions suivantes :

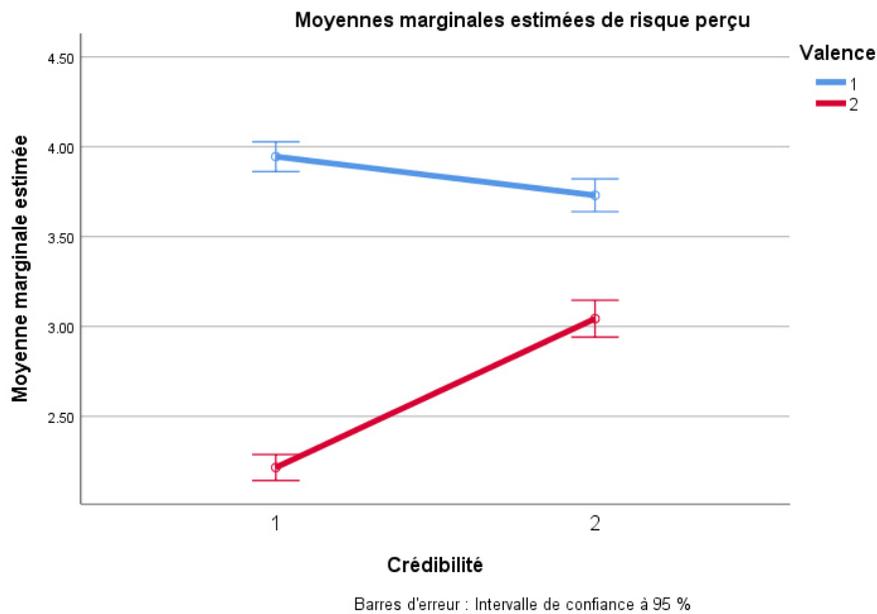
<b>Hypothèse 4a</b> :	La crédibilité influence l'effet des avis en ligne sur le risque perçu.
<b>Hypothèse 4 b</b> :	La crédibilité influence l'effet des avis en ligne sur l'attraction organisationnelle.

Les moyennes d'attraction organisationnelle du tableau 5.7a (page suivante) et l'ANOVA à mesures répétées sur la page 105 sont un indice de l'effet significatif de l'interaction valence x crédibilité [F (1, 327) = 141,241 ; p < 0,001].

Crédibilité * Valence					
Mesure : Risque perçu					
Crédibilité	Valence	Moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 %	
				Borne inférieure	Borne supérieure
Crédible	Négative (1)	3,945	0,042	3,862	4,028
	Positive (3)	2,216	0,037	2,143	2,288
Non crédible	Négative (2)	3,730	0,046	3,639	3,821
	Positive (4)	3,043	0,052	2,941	3,146

**Tableau 5.7a : Moyennes de risque perçu des 4 scénarios par crédibilité**

Ce tableau montre que l'effet de la valence est plus grand dans les scénarios crédibles que dans les scénarios non crédibles. De façon plus visuelle, cet effet combiné de la valence et de la crédibilité sur la perception de risque est représenté à la figure 5.1.



**Figure 5.1: Visualisation des moyennes de risque perçu par niveau de crédibilité**

Nous constatons ainsi que plus la crédibilité est basse, plus le risque perçu converge vers une valeur légèrement au-dessus de 3.

Cependant, le tableau 5.7b montre que la différence entre ces valeurs est encore significative :

<b>Comparaisons appariées</b>						
<b>Mesure : Risque perçu</b>						
(I) Scénario		Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95% pour la différence <sub>b</sub>	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	2	0,215*	0,054	0,000	0,109	0,321
	3	1,730*	0,057	0,000	1,618	1,841
	4	0,902*	0,061	0,000	0,782	1,022
2	1	-0,215*	0,054	0,000	-0,321	-0,109
	3	1,514*	0,055	0,000	1,406	1,623
	4	0,687*	0,068	0,000	0,554	0,820
3	1	-1,730*	0,057	0,000	-1,841	-1,618
	2	-1,514*	0,055	0,000	-1,623	-1,406
	4	-0,828*	0,062	0,000	-0,949	-0,707
4	1	-0,902*	0,061	0,000	-1,022	-0,782
	2	-0,687*	0,068	0,000	-0,820	-0,554
	3	0,828*	0,062	0,000	0,707	0,949

**Tableau 5.7b : Comparaison appariée des moyennes de risque perçu des 4 scénarios**

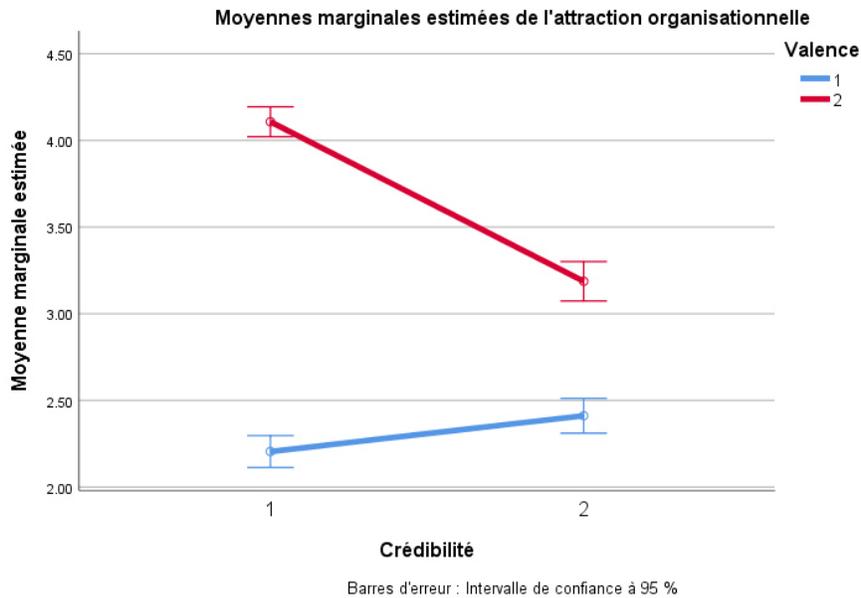
Cherchant à savoir si le même effet s'avère pour l'attraction organisationnelle, nous avons reproduit tous les tests avec notre deuxième variable dépendante. Rappelons que l'ANOVA à mesures répétées a également révélé un effet significatif de l'interaction valence x crédibilité dans le cas de l'attraction organisationnelle [ $F(1, 328) = 127,868$  ;  $p < 0,001$ ].

Les moyennes d'attraction organisationnelle sont affichées dans le tableau 5.7c :

<b>Crédibilité * Valence</b>					
<b>Mesure : Attraction organisationnelle</b>					
Crédibilité	Valence	Moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 %	
				Borne inférieure	Borne supérieure
Crédible	Négative (1)	2,205	0,047	2,113	2,297
	Positive (3)	4,108	0,044	4,021	4,194
Non crédible	Négative (2)	2,411	0,051	2,311	2,512
	Positive (4)	3,187	0,058	3,074	3,301

**Tableau 5.7c : Moyennes d'attraction organisationnelle des 4 scénarios par crédibilité**

La visualisation de ces valeurs dans la figure 5.2 montre que l'effet de la valence sur l'attraction organisationnelle est plus large dans les scénarios crédibles que dans les scénarios non crédibles :



**Figure 5.2 : Visualisation des moyennes d'attraction organisationnelle par niveau de crédibilité**

Ce tableau nous amène à conclure que la crédibilité fait augmenter ou diminuer l'effet de la valence sur l'attraction organisationnelle. Moins un avis en ligne est crédible, moins sa valence influence l'attraction organisationnelle. Cette relation est significative à un niveau de confiance de  $p < 0,01$  pour le scénario 1 et à un niveau de confiance de  $p < 0,001$  pour les autres scénarios. La figure 5.2 illustre ainsi l'effet de modulation de la crédibilité. Comme dans le cas précédent, l'attraction organisationnelle converge vers une valeur commune. Mais cette fois, c'est une valeur légèrement au-dessous de 3. Comme affiché dans le tableau 5.7d comparant les moyennes, la différence entre tous les scénarios est significative :

### Comparaisons appariées

Mesure : Risque perçu

(I) Scénario		Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95% pour la différence <sup>b</sup>	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	2	-0,206*	0,065	0,002	-0,334	-0,079
	3	-1,903*	0,064	0,000	-2,028	-1,778
	4	-0,982*	0,068	0,000	-1,117	-0,848
2	1	0,206*	0,065	0,002	0,079	0,334
	3	-1,697*	0,063	0,000	-1,821	-1,573
	4	-0,776*	0,077	0,000	-0,928	-0,624
3	1	1,903*	0,064	0,000	1,778	2,028
	2	1,697*	0,063	0,000	1,573	1,821
	4	0,921*	0,066	0,000	0,791	1,050
4	1	0,982*	0,068	0,000	0,848	1,117
	2	0,776*	0,077	0,000	0,624	0,928
	3	-0,921*	0,066	0,000	-1,050	-0,791

**Tableau 5.7d : Comparaison appariée des moyennes d'attraction organisationnelle des 4 scénarios**

Nous constatons ainsi que plus la crédibilité est élevée, plus l'effet de la valence sur l'attraction organisationnelle est large.

Ainsi, nous pouvons affirmer que la crédibilité modère la relation entre la valence et nos variables dépendantes. L'hypothèse 4 est confirmée. Nous résumons ces résultats comme suit :

<b>Hypothèse 4a : Confirmée.</b>	La crédibilité influence l'effet des avis en ligne sur le risque perçu. Plus la crédibilité est élevée, plus la valence a un effet sur le risque perçu. Plus la crédibilité est basse, plus le risque perçu converge vers une valeur légèrement au-dessus d'un état « neutre ».
<b>Hypothèse 4b : Confirmée</b>	La crédibilité influence l'effet des avis en ligne sur l'attraction organisationnelle. Plus la crédibilité est élevée, plus la valence a un effet sur l'attraction organisationnelle. Plus la crédibilité est basse, plus l'attraction organisationnelle converge vers une valeur légèrement au-dessous d'un état « neutre ».

#### **5.4.5 CONCLUSION**

Dans ce chapitre, nous avons testé et confirmé nos 6 hypothèses. Nous avons pu constater que la valence et la crédibilité des avis en ligne ont toutes les deux une influence sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu. Cependant, nous avons trouvé un effet d'interaction entre nos deux variables indépendantes : la crédibilité modère l'effet de la valence sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu. Son effet sur nos variables dépendantes est ainsi plus faible dans les scénarios non crédibles que dans les scénarios crédibles. Contrairement aux théories abordées dans la revue de littérature, l'effet des avis non crédibles n'est donc pas de zéro et les avis positifs et crédibles n'ont pas été ignorés. Cependant, nous constatons un penchant vers le négatif dans les moyennes des scénarios non crédibles. L'ensemble de ces résultats sera donc discuté dans le prochain chapitre et interprété à l'aide des réponses qualitatives que nous avons obtenues.

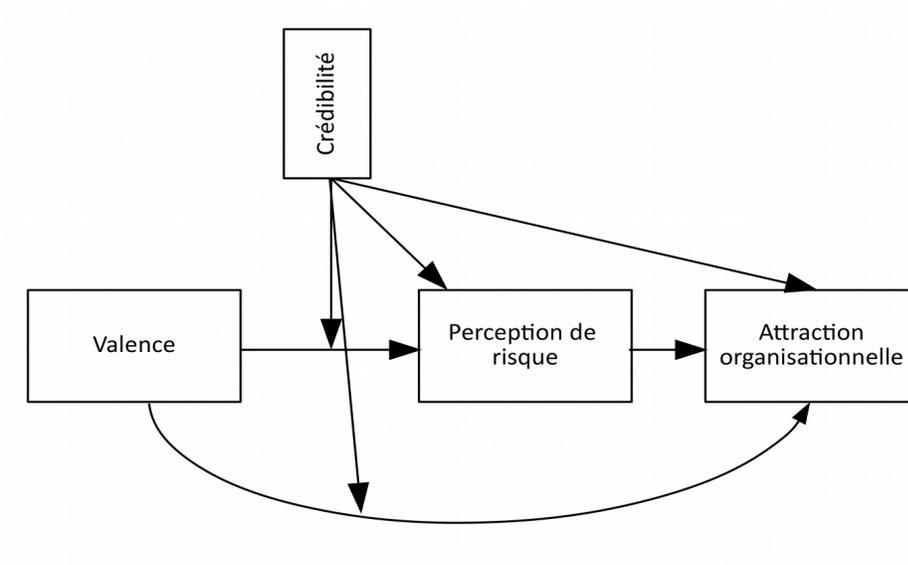
## CHAPITRE 6 – DISCUSSION

Ce chapitre a pour but d'explorer nos résultats plus en profondeur et d'en tirer des conclusions à l'aide des réponses qualitatives obtenues de nos répondants et des théories abordées dans la revue de littérature. Rappelons que notre question de recherche était la suivante :

**Question de recherche :**

*« Quelle est l'influence des avis en ligne sur les plateformes d'évaluation d'employeurs sur la perception de risque et l'attraction organisationnelle des candidats potentiels qualifiés ? »*

Rappelons également que dans cette présente étude, nous avons confirmé le modèle suivant :



**Figure 6.1 : Modèle confirmé dans ce mémoire.**

Dans un premier temps, le test de notre modèle a permis d'établir que les avis en ligne ont une influence sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu. L'analyse des commentaires permet d'éclairer ce résultat et de qualifier la question plus large de la nature de cette influence.

Ainsi, nous présenterons d'abord les réponses qualitatives à nos questions. Dans un deuxième temps, nous proposerons une réflexion plus large sur l'influence des évaluations en ligne.<sup>2</sup>

Rappelons que nous avons pu vérifier que la crédibilité modère la relation entre la valence des avis en ligne et nos variables dépendantes : nous avons trouvé que l'effet de la valence est large dans les scénarios crédibles et plus faible dans les scénarios non crédibles. Conséquemment, nous commencerons par discuter de l'effet de la valence sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu dans les scénarios d'évaluations crédibles ; nous traiterons ensuite des scénarios d'évaluations non crédibles. Enfin, nous reviendrons sur la revue de littérature et établirons dans quelle mesure nos résultats vont dans le sens des recherches existantes.

## **6.1 ANALYSE DES RÉPONSES QUALITATIVES**

Comme mentionné précédemment, nous avons recueilli un total de 1 126 réponses qualitatives à nos 4 scénarios. Étant donné qu'elles constituent des réponses à la question facultative portant sur les raisons pourquoi les répondants ont trouvé les avis présentés crédibles ou non crédibles, les commentaires portent essentiellement sur la crédibilité des évaluations. Ils nous permettent cependant d'en apprendre plus sur l'attitude de base et le raisonnement des répondants. Cependant, vu l'ampleur des commentaires, la création de catégories s'est avérée nécessaire pour pouvoir effectuer l'analyse. Nous l'aborderons dans la prochaine section et passerons ensuite à l'analyse des réponses par scénario.

### **6.1.1 CRÉATION DE CATÉGORIES ET PREMIÈRES TENDANCES**

Nous avons tout d'abord lu tous les commentaires et en avons extrait tous les mots clés. En nous inspirant des signaux centraux et périphériques présentés dans le chapitre 2, aux sections 2.3.1 et 2.3.2, nous avons ensuite créé des catégories et associé les mots clés à ces catégories qui sont affichées dans le tableau 6.1 :

---

<sup>2</sup>Notons que nous présenterons dans ce chapitre de nombreux extraits des réponses qualitatives des participants à notre étude. Ces extraits sont reproduits tels quels, sans correction orthographique ou linguistique.

Catégories ressortant des réponses qualitatives	Catégorie (Tableaux 2.2 et 2.3)	Signal
Apparence (réalisme de l'apparence)	Notre ajout (spécifique à l'étude)	Périphérique
Attitude de base vers les avis en ligne	Crédibilité de la source (type de média)	Périphérique
Attitude/qualité/intention des auteurs	Crédibilité de la source (inférences sur l'auteur)	Périphérique
Bilatéralité/unilatéralité	Bilatéralité/unilatéralité	Central
Cohérence/consensus	Cohérence/consensus	Central
Compatibilité perçue	Notre ajout (spécifique aux RH)	Central
Conclusion mentionné	Notre ajout (spécifique à l'étude)	Central
Contenu spécifique (spécifique/peu pertinent/répétition)	Notre ajout (élaboration sur le contenu)	Central
Dates (rapprochées ou éloignées)	Séquence	Périphérique
Écart de la moyenne (commentaires vs note globale/entreprise vs industrie)	Variance	Périphérique
Employés (anciens, actuels, temporaires)	Crédibilité de la source (information sur l'auteur)	Périphérique
Extrême (extrême/pas d'extrême)	Variance	Périphérique
Lien avec la description de l'entreprise	Notre ajout (spécifique à l'étude)	Central
Likes/dislikes	Utilité	Périphérique
Moyenne de l'entreprise	Variance	Périphérique
Niveau de détail (détaillé/manque de détail)	Bien-fondé des arguments	Central
Objectivité/subjectivité	Objectivité du message	Central
Professionalisme (professionnel ou pas)	Qualité/objectivité du contenu	Central
Dimension affective du message (émotionnel ou pas)	Intensité affective	Périphérique
Qualité de la langue (bon/mauvais/formulation peu naturelle/bonne formulation)	Qualité de la langue	Périphérique
Réalisme du contenu (réaliste/pas réaliste/faux)	Bien-fondé des arguments	Périphérique
Similarité (similaires/trop similaires/avis variés)	Consensus	Central
Structure (structuré/manque de structure)	Qualité de la langue	Périphérique
Tons/mots (ton/mots différents/trop similaires)	Qualité de la langue	Périphérique
Utilité (utile/pas utile/vision complète/regard juste/incomplet/inconnue)	Utilité	Périphérique
Valence (positive/négative/étoiles différentes/que du positif ou du négatif/trop parfaite)	Valence	Périphérique
Vocabulaire (professionnel/standard/vulgaire)	Intensité affective/vocabulaire	Périphérique
Volume (des avis/des likes/des mentions)	Volume	Périphérique

**Tableau 6.1 : Catégories ressortant des réponses qualitatives**

Pour éviter la confusion, nous avons ajouté une colonne avec les noms des catégories de signaux dans lesquelles tombent les mentions de nos répondants. Les tableaux 2.2 et 2.3 (p. 59 et 62) donnent un aperçu de ces catégories telles qu'elles sont mentionnées par les divers auteurs en marketing. Rappelons que l'on considère tout signal permettant l'évaluation superficielle et rapide d'une communication comme « signal périphérique », et tout signal étant un indice d'une élaboration approfondie du contenu de la communication comme « signal central ».

Certains répondants ont évalué la crédibilité des avis présentés en faisant la comparaison avec l'apparence de Glassdoor. Nous avons donc ajouté la catégorie « apparence ». De plus, au lieu de créer une catégorie s'appelant « crédibilité de la source », nous avons créé trois catégories plus concrètes : l'attitude de base vers les avis en ligne (le type de média) pour les mentions d'une attitude concrète vers ces derniers, par exemple « je ne suis pas admirateur d'avis ». Comme nous l'avons mentionné dans la section 2.1 (voir page 34), la persuasion d'un message dépend largement de l'acceptation du type de média. La deuxième catégorie porte également sur la crédibilité de la source, mais elle se réfère à l'auteur. Comme nous l'avons mentionné dans la section 2.2.3.1 (voir page 41), le caractère souvent anonyme du bouche-à-oreille électronique fait en sorte que le récepteur du message doit évaluer la crédibilité de son rédacteur, d'où notre création d'une catégorie « attitude/intention/qualité des auteurs » pour les commentaires concernant les auteurs des avis en ligne. Enfin, les informations du profil de l'auteur indiquant son expertise et sa fiabilité font également partie de la crédibilité de la source. En tant que telle, l'indication d'un statut d'employé ou d'ancien employé constitue une information importante. Par conséquent, nous avons créé la catégorie « employés » pour les mentions du statut des auteurs. Nous avons également ajouté une catégorie « compatibilité » parce que plusieurs répondants ont fait une réflexion à savoir s'ils étaient compatibles avec l'entreprise ou pas. D'autres ont mentionné une conclusion spécifique de ce qu'ils feraient après avoir lu la description d'entreprise. Par conséquent, nous avons également ajouté cette catégorie, même s'il ne s'agit pas d'un signal en soi. Finalement, plusieurs répondants ont fait le lien avec la description d'entreprise ou fait une évaluation du réalisme du contenu. Voilà pourquoi nous avons également créé ces catégories. Enfin, personne n'a regardé la longueur des évaluations. En revanche, le niveau de détail a été mentionné souvent. Le « bien-fondé du message » a ainsi un nom légèrement différent dans notre contexte.

Ayant développé nos catégories, nous avons saisi les mots clés dans Excel et calculé les fréquences par scénario. Rappelons que le scénario 1 était négatif et crédible, le scénario 2 négatif et non crédible, le scénario 3 positif et crédible et le scénario 4 positif et non crédible. Les quatre prochains tableaux affichent les 10 catégories les plus citées par scénario :

**Mentions du scénario1 (négatif crédible)**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
<b>1</b>	Cohérence/consensus	129	38,9	47,4
<b>2</b>	Bilatéralité	89	26,8	32,7
<b>3</b>	Bon niveau de détail/bien-fondé	60	18,1	22,1
<b>4</b>	Volume	50	15,0	18,4
<b>5</b>	Likes	50	15,0	18,4
<b>6</b>	Qualité de la langue	42	12,6	15,5
<b>7</b>	Contenu spécifique	40	12,0	14,7
<b>8</b>	Attitude, intention ou qualité des auteurs	28	8,4	10,3
<b>9</b>	Valence	19	5,7	7,0
<b>10</b>	Écart de la moyenne/variance	19	5,7	7,0
	Total commentaires	272	81,93%	
	Système	60	18,07%	
		332	100,00%	

**Tableau 6.2 : Les 10 mentions les plus fréquentes du scénario 1 (négatif et crédible)**

**Mentions du scénario3 (positif crédible)**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
<b>1</b>	Bilatéralité	129	38,8	46,9
<b>2</b>	Cohérence	106	31,9	38,5
<b>3</b>	Contenu spécifique	47	14,2	17,1
<b>4</b>	Niveau de détail	44	13,3	16,0
<b>5</b>	Likes	41	12,3	14,9
<b>6</b>	Attitude, intention ou qualité des auteurs	40	12,0	14,5
<b>7</b>	Qualité de la langue	27	8,1	9,9
<b>8</b>	Similarité	22	6,6	8,0
<b>9</b>	Volume	21	6,3	7,6
<b>10</b>	Employés	21	6,3	7,6
	Total commentaires	275	82,83%	
	Système	57	17,17%	
		332	100,00%	

**Tableau 6.3 : Les 10 mentions les plus fréquentes du scénario 3 (positif et crédible)**

**Mentions du scénario2 (négatif non crédible)**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
<b>1</b>	Qualité de la langue	169	50,9	58,9
<b>2</b>	Attitude, intention ou qualité des auteurs	128	38,5	44,3
<b>3</b>	Conclusion mentionné	81	24,3	28,0
<b>4</b>	Vocabulaire	77	23,2	26,6
<b>5</b>	Valence	61	18,3	21,1
<b>6</b>	Volume	56	16,5	19,0
<b>7</b>	Dislikes	47	14,2	16,3
<b>8</b>	Cohérence/consensus	40	12,0	13,8
<b>9</b>	Moyenne de l'entreprise	32	9,6	11,1
<b>10</b>	Écart de la moyenne/industrie	25	7,5	8,7
	Total commentaires	289	87,05%	
	Système	43	12,95%	
		332	100,00%	

**Tableau 6.4 : Les 10 mentions les plus fréquentes du scénario 2 (négatif et non crédible)**

**Mentions du scénario4 (positif non crédible)**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
<b>1</b>	Valence	154	46,3	53,1
<b>2</b>	Moyenne	97	29,2	33,4
<b>3</b>	Likes/Dislikes	86	25,9	29,7
<b>4</b>	Niveau de détail	82	24,7	28,2
<b>5</b>	Attitude, intention ou qualité des auteurs	82	24,7	28,2
<b>6</b>	Écart de la moyenne	77	23,2	26,6
<b>7</b>	Volume	66	19,9	22,8
<b>8</b>	Contenu spécifique	43	12,9	14,9
<b>9</b>	Unilatéralité	32	9,6	11,0
<b>10</b>	Conclusion mentionné	22	6,6	7,6
	Total commentaires	290	87,35%	100,0
	Système	42	12,65%	
		332	100,00%	

**Tableau 6.5 : Les 10 mentions les plus fréquentes du scénario 4 (positif et non crédible)**

Nous observons que parmi les traits qui ont été mentionnés le plus souvent, on retrouve la cohérence (25,67 %, N = 289), les traits attribués à l'auteur (24,69 %, N = 278), la bilatéralité ou unilatéralité (24,07 %, N = 271), la valence comme telle (22,56 %, N = 254), la qualité de la langue (22,38 %, N = 252), les Likes (20,43 %, N = 230), le niveau de détail (18,65 %, N = 210), le volume

(17,23 %, N = 194), la moyenne de l'entreprise (14,21 %, N = 160) et l'écart entre la moyenne de l'entreprise et les évaluations ou l'industrie (12,43 %, N = 140). Or, la plupart de ces traits constituent des signaux périphériques.

S'agissant des différences entre les scénarios, on voit que face aux évaluations non crédibles, soit les scénarios 2 et 4, les répondants font une plus grande réflexion sur l'attitude, l'intention ou la qualité spécifique de l'auteur avant de passer à un jugement de l'évaluation. Les différences entre ces scénarios et des exemples spécifiques seront abordés dans les sections 6.1.3.1 et 6.1.3.2.

En revanche, on remarque que la bilatéralité et la cohérence du contenu sont généralement prises en compte pour évaluer la crédibilité des scénarios 1 et 3 dans lesquels les avis sont plus détaillés. Les différences entre ces scénarios et des exemples spécifiques seront abordés dans les sections 6.1.2.1 et 6.1.2.2.

Tout compte fait, comme nous le détaillerons plus loin, les avis du scénario 1 sont considérés vrais mais négatifs, ceux du scénario 2 comme ayant été écrits par des fous en colère ou par des concurrents, ceux du scénario 3 comme positifs et vrais, et ceux du scénario 4 comme manipulés par l'employeur. C'est exactement ce que nous avons en tête lors du développement de nos scénarios.

## **6.1.2 DISCUSSION SUR LES SCÉNARIOS CRÉDIBLES**

Rappelons que selon nos analyses du chapitre précédent, l'effet des avis en ligne sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu a été plus fort pour les avis crédibles. Cependant, bien que l'évaluation globale de la valence du scénario 1 soit négative, l'écart-type était élevé. Nous discuterons donc d'abord l'évaluation de la valence dans les scénarios crédibles et ensuite de l'effet des avis en ligne sur chacun des deux scénarios.

### **6.1.2.1 L'ÉVALUATION DE LA VALENCE DANS LE SCÉNARIO 1**

Rappelons que le scénario 1 était notre scénario négatif et crédible. Selon notre analyse (voir section 5.2.1.1), l'écart type de sa valence est de 1,007, alors que celui du scénario 3 (positif et crédible) est de seulement 0,782. L'évaluation de la valence du scénario 1 a donc été moins partagée.

Les réponses qualitatives permettent de comprendre non seulement pourquoi les répondants ont jugé les commentaires comme crédibles, mais également pourquoi certains les ont trouvés positifs :

« Les commentaires [sont] crédibles parce qu'ils sont plutôt se mis accent sur le même problème : bon pour quelqu'un qui recherche à se développer, mais travail dût et mauvaise communication. » [ID 303]

« Elles étaient toutes concentrés sur le stress, le salaire et le produit en tant que tel. Et je pense que ce sont trois clés lorsqu'on choisit un employeur. » [ID 310]

« Vraisemblablement, le travail au quotidien est stressant et sans reconnaissance. Dur pour l'estime de soi. » [ID 319]

Dans ces cas, l'évaluation de la valence des avis du scénario 1 était basée sur le fait que les avis représentaient la réalité du marché de travail ou que la situation décrite, bien que pas idéale, constitue un bon choix pour certains répondants. Les quelques points positifs mentionnés pour rendre les avis plus objectifs, par exemple la mention que l'entreprise constitue une bonne place pour commencer sa carrière ou les informations concernant le bon salaire et le produit intéressant, ont donc bien fait en sorte que ces derniers étaient perçus comme positifs. Cela ne nous semble pas surprenant puisque beaucoup des répondants se trouvent au début de leur carrière.

D'autres répondants ont évalué les avis positivement après avoir lu les avis non détaillés des scénarios 2 et 4 :

« Nous avons des pour et des contres. Ce que nous n'avions pas dans les deuxième entreprises précédentes. » [ID 317]

Cependant, la présentation aléatoire des scénarios a permis d'éviter un biais systémique dans l'évaluation de la valence lié à l'ordre de présentation.

Enfin, l'évaluation neutre (3/5) du scénario 1 a souvent été choisie par des répondants ayant une aversion contre les avis en ligne ou un certain scepticisme quant à leur représentativité :

« Je ne me prononce pas car je ne connais pas la source où ces commentaires ont été partagés. » [ID 262]

« Il est difficile de donner un avis sur la crédibilité ou non des commentaires. Même s'il s'agit d'expériences vécues, il ne faut pas oublier la part subjective qui y est présente. » [ID 263]

« Je ne suis pas admirateur d'évaluation »

[ID 265]

D'autres ont trouvé que les avis étaient négatifs en soi mais pouvaient correspondre à des éléments positifs pour d'autres personnes :

« Encore une fois, des avis nuancés qui rendent le tout crédible. Je sais que selon mon échelle de valeurs, je ne serais pas heureuse dans cette entreprise. Cela dit, les avis sont tels que d'autres pourraient y trouver leur compte. »

[ID 294]

Comme mentionné dans la section 6.1, la majorité des répondants ont évalué les avis du scénario 1 en se basant sur les signaux centraux et périphériques. La bilatéralité des avis était mentionnée le plus souvent comme un facteur donnant de la crédibilité. Le ratio entre les points négatifs et positifs permettait ensuite à plusieurs répondants de se positionner :

« Je vois un peu plus de négatif, ça serait à voir si tous les employés se sentent comme ça. »

[ID 161]

« Les auteurs des commentaires ont également trouvé des pour et des contre, ils ont toutefois davantage été dans le négatif... »

[ID 187]

Un grand pourcentage des répondants se sont basés sur une évaluation du contenu des avis (signal central) et sur la moyenne de l'entreprise :

« Il semblerait que l'on choisisse cette entreprise seulement pour les avantages (salaire ou potentiels gains) mais non l'environnement de travail. »

[ID 15]

« Les démissions ou les renvois sont très présents et semblent affecter les auteurs des commentaires »

[ID 32]

« Recherche un employeur qui pense à l'équilibre travail-vie de famille. Aussi qui tient compte du bien-être de ses employés. »

[ID 63]

En conclusion, la valence du scénario 1 a été jugé comme positive ou négative dépendamment des attentes du répondant. Un grand nombre de répondants qui n'ont pas pris position ou qui ont une aversion de base contre les avis en ligne comme type de média ont accordé une valeur de « 3 », ni en accord ni en désaccord, à l'affirmation que les avis du scénario 1 étaient positifs.

### 6.1.2.2 L'ÉVALUATION DE LA VALENCE DANS LE SCÉNARIO 3

Comme nous l'avons mentionné, le scénario 3 était notre scénario positif et crédible. Contrairement au scénario 1, l'écart-type de sa valence a été assez bas, notamment de seulement 0,782, ce qui signifie que les avis étaient partagés. Une fois de plus, la valence a été évaluée en se basant sur un jugement du contenu des avis en ligne :

« Mauvais salaires et avantages sociaux. » [ID 102]

« Les principales critiques étaient sur lrs salaires. En TI, pour y travailler, les gens se plaignent toujours de leur salaires (très compétitifs niveau salaire, peu de travailleurs disponibles donc ont s'arrachent les ressources et les employés sont au courant des salaires et avantages sociaux des concurrents). Ce commentaire ne me fait pas peur, au contraire ! Si les gens parlent de ça et de pratiquement pas du climat, c'est que ça va bien selon ma compréhension. » [ID 212]

Dans la même veine, certains des répondants ayant évalué la valence comme neutre (3/5) ont mentionné du scepticisme envers les avis en ligne :

« Je ne crois pas en l'évaluation par les employés » [ID 265]

« Je crois que les evaluations des anciens employes ou d'employes couramment employes dependent beaucoup des valeurs et experiences de chacun » [ID 274]

Comme dans le cas du scénario 1, l'évaluation de la valence des avis était souvent faite en se basant sur le ratio des commentaires positifs et négatifs ou sur la moyenne :

« Ouverts sur le négatif malgré un net penchant pour le positif » [ID 39]

« Je me suis fié exclusivement à la moyenne de l'entreprise que j'ai comparée à la moyenne de l'industrie. » [ID 124]

En conclusion, la valence des avis du scénario 3 a été évaluée selon le ratio entre les points positifs et négatifs soulevés, la moyenne, l'attitude de base vers les avis en ligne ainsi que le jugement du contenu spécifique.

### **6.1.2.3 CONCLUSION**

Comme nous avons vu, un nombre élevé de répondants ont basé leur évaluation de la valence des avis présentés sur leur perception positive ou négative du contenu des avis. Les attentes des répondants ont donc eu un impact sur cette évaluation. Dans la même veine, l'attitude de base envers les avis en ligne a eu un impact sur l'évaluation de leur valence : les répondants accordant peu de poids aux avis en ligne ne voulaient souvent pas se positionner.

Cependant, cette évaluation n'a eu aucun impact sur l'évaluation globale de l'attrait et du risque perçu des deux scénarios ; rappelons que la moyenne de l'attraction organisationnelle du scénario 1 a été basse ( $M = 2,205$ ), alors que celle du risque perçu a été élevée ( $M = 3,945$ ). En revanche, la moyenne de l'attraction organisationnelle du scénario 3 a été élevée ( $M = 4,108$ ) et celle du risque perçu, basse ( $M = 2,216$ ). Cela signifie que les informations négatives ont eu un impact négatif sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu et que les informations positives ont eu un impact positif sur les deux variables. Nos résultats sont ainsi en lien avec l'étude de Melián-González et Bulchand-Gidumal (2016) portant sur le bouche-à-oreille électronique des employés et ceux de Van Hoye et Lievens (2007-2012) portant sur le bouche-à-oreille traditionnel des employés qui ont tous trouvé que le bouche-à-oreille crédible positif augmente l'attraction organisationnelle perçue et que sa version négative la diminue.

### **6.1.3 DISCUSSION SUR LES SCÉNARIOS NON CRÉDIBLES**

Rappelons que le scénario 2 était négatif et non crédible et que le scénario 4 était positif et non crédible. Selon nos analyses du chapitre précédent, l'effet des avis en ligne sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu était plus faible pour les avis non crédibles. Nous constatons également que la valence du scénario 4 a été perçue comme moins positive que celle du scénario 3, même si des points négatifs ont été mentionnés dans ce dernier que de points positifs dans le scénario 4. De plus, le scénario 2 a été perçu comme plus crédible que le scénario 4, ce qui semble surprenant. En effet, l'écart-type de la valence du scénario 4 et les écarts-types de la crédibilité des scénarios 2 et 4 étaient élevés. Dans cette section, nous discuterons donc des raisons à l'aide des réponses qualitatives. D'abord, nous discuterons du scénario 2 et ensuite du scénario 4 pour en tirer des conclusions à la fin de cette section.

### 6.1.3.1 DISCUSSION DU SCÉNARIO 2 À L'AIDE DES RÉPONSES QUALITATIVES

Sachant que l'écart-type de la crédibilité du scénario 2 a été très élevé, nous avons créé un tableau croisé de la crédibilité et de la valence pour savoir s'il y avait des tendances dans la façon dont ce scénario a été évalué par les répondants. Comme le montre le tableau 6.6, trois catégories se dégagent : 49,85 % (N = 163) des répondants ont évalué le scénario 2 comme négatif et non crédible. Cependant, 22,63 % (N = 74) de tous les répondants ont trouvé que le scénario était négatif et crédible, et 25,38 % (N = 83) sont restés neutres. Examinons ce qui a amené les répondants à ces conclusions.

**Tableau croisé Valence \* Crédibilité Scénario 2**

		Ces évaluations étaient crédibles. (Crédibilité)					Total	
		Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord		
Ces évaluations étaient positives. Valence	Tout à fait en désaccord	Effectif	67	70	46	42	15	240
		% dans Valence	27.9%	29.2%	19.2%	17.5%	6.3%	100.0%
		% dans Crédibilité	89.3%	74.5%	59.7%	66.7%	83.3%	73.4%
	Plutôt en désaccord	Effectif	5	21	10	16	1	53
		% dans Valence	9.4%	39.6%	18.9%	30.2%	1.9%	100.0%
		% dans Crédibilité	6.7%	22.3%	13.0%	25.4%	5.6%	16.2%
	Ni en accord, ni en désaccord	Effectif	2	2	18	2	0	24
		% dans Valence	8.3%	8.3%	75.0%	8.3%	0.0%	100.0%
		% dans Crédibilité	2.7%	2.1%	23.4%	3.2%	0.0%	7.3%
	Plutôt en accord	Effectif	1	0	2	3	0	6
		% dans Valence	16.7%	0.0%	33.3%	50.0%	0.0%	100.0%
		% dans Crédibilité	1.3%	0.0%	2.6%	4.8%	0.0%	1.8%
Tout à fait en accord	Effectif	0	1	1	0	2	4	
	% dans Valence	0.0%	25.0%	25.0%	0.0%	50.0%	100.0%	
	% dans Crédibilité	0.0%	1.1%	1.3%	0.0%	11.1%	1.2%	
Total	Effectif	75	94	77	63	18	327	
	% dans Valence	22.9%	28.7%	23.5%	19.3%	5.5%	100.0%	
	% dans Crédibilité	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

- 1) 49.85% Négatif et non crédible (comme intentionné)
  - 2) 25.38% Neutre (difficulté de se positionner)
  - 3) 22.63% Négatif et crédible
- N = 7      outliers

**Tableau 6.6 : Tableau croisé de la valence et de la crédibilité attribuées au scénario 2**

Comme nous avons pu le voir dans la fréquence des commentaires concernant le scénario 2, 50,9 % (N = 169) des répondants — ou 58,9 % de ceux ayant donné une réponse à notre question qualitative — ont mentionné la piètre qualité du français comme facteur ayant influencé leur évaluation des avis en ligne. Cependant, seulement 16 personnes se sont fiées à ce seul signal. Un tiers d'entre eux a évalué les avis comme crédibles, un tiers les a évalués comme non crédibles et

un tiers est resté neutre. Ainsi, la qualité de la langue a été interprétée différemment par les répondants. De ce fait, nous mettons l'accent sur les autres remarques.

La plus grande différence entre les trois catégories de répondants mentionnées ci-dessus se trouve dans les traits sur lesquels ils ont porté le plus d'attention. Les 22,63 % de répondants ayant trouvé que le scénario 2 était crédible ont ainsi remarqué que les avis étaient tous en consensus (N = 23), qu'ils venaient de personnes ayant travaillé dans l'entreprise (N = 8) et qu'ils étaient cohérents avec la moyenne faible de 2,5/5 (N = 10) :

« Bien que les commentaires étaient remplis de fautes d'orthographe, tous les commentaires soulignent les mêmes défauts de l'employeur. » [ID 186]

« Parce j'ai l'impression qu'ils correspondent à une expérience directe des employés, Les commentaires sont rédigés sans intérêt cachés mis à part le désir de prévenir les futurs candidats. » [ID 120]

« Bien qu'ils semblent écrits par des personnes en colère de postes exécutants et contiennent plusieurs fautes, le nombre d'évaluations et la cote globale sont parlants. De plus, quand on les appuie au texte de présentation qui est visiblement vide de sens et particulièrement banal, on comprend rapidement que cette entreprise ne respecte pas ses propres allégations quant à l'ambiance de travail. » [ID 132]

Une perception des auteurs comme étant honnêtes, francs et sans intérêt caché a été soulevée par plusieurs répondants (N = 8) de cette catégorie :

« les commentaires traduisent des expériences vécues à mon avis. on ne peut pas inventer tout ça. » [ID 196]

En revanche, un taux élevé des 49,85 % de répondants ayant trouvé que le scénario 2 était négatif et non crédible ont noté le nombre de « je n'aime pas » sous les avis (N = 33) et perçus les auteurs des avis comme des personnes frustrées (N = 43) exprimant leur mécontentement en ligne. Une partie ont ainsi perçu les auteurs comme essayant de salir la réputation de l'entreprise et une autre comme étant non-représentatifs de la totalité de l'entreprise. Certains (N = 11) pensent même que les avis ont été écrits par la même personne :

« Beaucoup de down-votes sur les commentaires négatifs. J'ai l'impression que les individus qui ont écrit ces commentaires étaient seulement fâchés et qu'il n'y a pas de problème réel. » [ID 51]

« La qualité du français semble indiquer que ce ne sont fort probablement pas des gens dans le bureau qui ont écrit les commentaires. Je ne m’y fierais pas. Aussi, on dirait la même personne qui est frustrée de son traitement et qui essaie de rabaisser la compagnie. » [ID 216]

« On croirait que c’est la même personne qui a écrit chacun des commentaires (et cela fait du sens chronologiquement.) Les mots utilisés, les fautes, etc. Les utilisateurs semblent en désaccord avec les commentaires. » [ID 71]

Bien que plusieurs (N = 16) aient également regardé la moyenne pour se faire une opinion sur la crédibilité des avis en ligne, elle n’avait pas toujours le même effet. Puisque plusieurs répondants l’ont perçue comme plus élevée que la valence des avis individuels, ces derniers ont été perçus comme non crédibles, car non-représentatifs de la totalité des évaluations :

« Non crédibles car ils donnaient tous une note bien inférieure à la moyenne de l’entreprise, qu’ils semblaient tous être écrits par la même personne et que plusieurs internautes étaient en désaccord avec ces commentaires. » [ID 199]

Parmi les 25,38 % de répondants étant restés neutres, les remarques les plus fréquentes relèvent du consensus entre les avis négatifs (N = 16) et la réflexion qu’il s’agit de personnes frustrées qui veulent se venger (N = 11). Le désaccord de la communauté avec les avis a également été noté par certains répondants (N = 8). Ainsi, les répondants trouvent difficile de se positionner en raison de ces contradictions. D’autres ne veulent pas le faire en raison d’une aversion ou d’un scepticisme de base vers les avis en ligne :

« Il est difficile à dire si les commentaires sont crédibles ou non. Les commentaires sont très négatives par rapport aux compétences des gestionnaires et du paie. Mais il y a aussi beaucoup de monde qui ne sont pas en accord avec ces commentaires. Donc, il me semble que la culture de cette entreprise n’est pas très positive, puisque les employés ne partagent pas une vision similaire au sein de l’entreprise. » [ID 205]

« J’ai un doute sur leur crédibilité en raison de l’orthographe et de la colère évidente des commentaires, mais comme ils sont unanimes, je dois leur donner du poids. Généralement, pas de fumée sans feu... » [ID 195]

« Les critiques en ligne ne devraient pas être fiables à 100 % » [ID 136]

Pour le scénario 2, notons que 38,5 % (N = 128) de tous les répondants ont fait une réflexion sur les auteurs des avis en ligne. Ceux-ci sont perçus comme frustrés et en colère par 16,6 % (N = 48) des répondants, et 12,1 % (N = 35) les trouvent mal éduqués, des « C players », incompetents ou

« idiots ». Par contre, trouver que les avis ne sont pas crédibles ne signifie pas qu'ils n'ont aucun impact : le quart (N = 30) des répondants ayant fait une réflexion sur les auteurs des avis disent expressément ne pas vouloir travailler dans un lieu qui embauche de telles personnes, directement vouloir passer à autre chose, ou disent qu'ils se sont forgé une opinion négative de l'entreprise ou de ses employés. Trois personnes de plus disent que les avis les ont rendus plus sceptiques vis-à-vis de l'employeur :

« Bien que les commentaires ne soient pas crédibles, surtout mal écrit et d'employés en colère, qu'il n'y ait aucun positif me ferais passer à autre chose directement. » [ID 5]

« Évaluations étaient crédibles, mais je ne voudrais pas travailler à un endroit où les employés ne soignent pas leur français. » [ID 107]

« Les commentaires semblent crédibles puisqu'il est facile de constater, selon la piètre qualité de rédaction des commentaires, que l'employeur embauche des individus qui semblent frustrés, moins compétents et qui ne semble pas posséder les mêmes valeurs que moi... » [ID 230]

« Les commentaires sont mal rédigés et pas professionnels. Donne une mauvaise image du type d'employés dans l'entreprise. » [ID 118]

« Les commentaires étaient tous très mal rédigés et bourrés de fautes, ce qui laisse croire à des gens qui sont simplement mal éduqués et frustrés, et qui veulent salir la réputation de l'entreprise en ne nommant que des raisons floues. Malgré tout, étrangement, je demeure avec une mauvaise opinion de l'entreprise malgré que je trouve tous les commentaires vraiment pas crédibles ! Même si je juge TOUS les commentaires non crédibles, ils ont forgés mon opinion... c'est plutôt bizarre ! Et la moyenne de satisfaction de l'entreprise étant sous la moyenne de l'industrie à attiré mon attention, dès le début, peu importe qui a attribué cette moyenne. » [ID 10]

« ...Ceci dit, les commentaires me rendrait plus sceptique vis-à-vis l'employeur. » [ID 92]

Enfin, 14 personnes chercheraient encore plus d'informations avant de prendre une décision ou d'accepter une offre, et 19 personnes trouvent qu'un volume élevé d'avis négatifs signifie qu'il y a un fond de vérité :

« Si les commentaires sont nombreux cela veut dire qu'il y a du vrai » [ID 319]

« Le fait que les commentaires sont tous négatifs peut-être signifier qu'il y a des problèmes à propos de gestion sur cette entreprise. Mais, il est aussi susceptible de noter que les commentaires ont reçu beaucoup plus de désaccord, donc il est aussi possible que ce sont les employés les moins compétents qui ont laissé leurs commentaires ici. Donc, il faut mieux apprendre plus sur cette entreprise, avant de prendre une décision. » [ID 104]

« Non crédibles : perceptions de commentaires en mode règlements de comptes - Ils sèment le doute toutefois. Lors de l'entrevue, il sera bon de valider certains éléments »  
[ID 315]

En raison d'un nombre trop faible (< 10) de commentaires mentionnant les autres éléments soulevés par nos répondants, nous les ignorons dans cette analyse. Cependant, notons, en relation avec le dernier commentaire, que les répondants ayant noté que les auteurs des avis en ligne ont été congédiés ou qu'ils ne travailleraient probablement pas dans la même équipe ont généralement plus positivement évalué l'entreprise. Ainsi, nous soupçonnons que ces répondants ont fait une réflexion sur la probabilité de travailler avec les auteurs des avis en ligne. Si ces derniers ont été congédiés, ou si les répondants jugent qu'ils ne travailleraient pas dans la même équipe ou que les avis ne sont pas représentatifs pour l'ensemble de l'entreprise, celle-ci est évaluée plus positivement.

#### **6.1.3.2 DISCUSSION DU SCÉNARIO 4 À L'AIDE DES RÉPONSES QUALITATIVES**

Comme nous avons vu dans la section 5.2.1.1, l'écart type de la valence du scénario 4 est de 1,269. Nous avons donc une fois de plus créé un tableau croisé de la crédibilité et de la valence pour savoir s'il y a des tendances spécifiques dans la façon dont il a été évalué par les répondants. Comme indiqué le tableau 6.7, quatre catégories de base se dégagent : 43,79 % (N = 141) des répondants ont évalué le scénario 4 comme espéré, soit positif et non crédible. Cependant, 18,32 % (N = 59) de tous les répondants ont trouvé que le scénario était positif et crédible, 13,35 % (N = 43) l'ont trouvé négatif et non crédible, et 22,98 % (N = 74) sont restés neutres.

**Tableau croisé Valence \* Crédibilité. Scénario 4**

		Ces évaluations étaient crédibles. (Crédibilité)					Total	
		Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord		
Ces évaluations étaient positives. Valence	Tout à fait en désaccord	Effectif	18	3	0	1	2	24
		% dans Valence	75.0%	12.5%	0.0%	4.2%	8.3%	100.0%
		% dans Crédibilité	15.5%	3.4%	0.0%	2.3%	8.3%	7.5%
	Plutôt en désaccord	Effectif	10	12	2	2	0	26
		% dans Valence	38.5%	46.2%	7.7%	7.7%	0.0%	100.0%
		% dans Crédibilité	8.6%	13.6%	3.9%	4.7%	0.0%	8.1%
	Ni en accord, ni en désaccord	Effectif	9	11	17	3	0	40
		% dans Valence	22.5%	27.5%	42.5%	7.5%	0.0%	100.0%
		% dans Crédibilité	7.8%	12.5%	33.3%	7.0%	0.0%	12.4%
	Plutôt en accord	Effectif	16	28	13	12	0	69
		% dans Valence	23.2%	40.6%	18.8%	17.4%	0.0%	100.0%
		% dans Crédibilité	13.8%	31.8%	25.5%	27.9%	0.0%	21.4%
Tout à fait en accord	Effectif	63	34	19	25	22	163	
	% dans Valence	38.7%	20.9%	11.7%	15.3%	13.5%	100.0%	
	% dans Crédibilité	54.3%	38.6%	37.3%	58.1%	91.7%	50.6%	
<b>Total</b>		Effectif	116	88	51	43	24	322
		% dans Valence	36.0%	27.3%	15.8%	13.4%	7.5%	100.0%
		% dans Crédibilité	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

1) 43.79%	Positif et non crédible (comme intentionné)
2) 22.98%	Neutre (difficulté de se positionner)
3) 18.32%	Positif et crédible
4) 13.35%	Négatif et non crédible
N = 5 outliers	

**Tableau 6.7 : Tableau croisé de la valence et de la crédibilité attribuées au scénario 4**

Comme nous avons vu dans le tableau 6.4, la majorité des répondants ayant donné des commentaires qualitatifs (N = 154, 53,1 %) a regardé le nombre d'étoiles des évaluations pour avoir une idée de leur valence. Cependant, ils l'ont regardé à la lumière d'autres traits centraux et périphériques des évaluations pour se faire un jugement sur leur crédibilité. C'est en se basant sur des traits différents que nos répondants ont jugé la crédibilité du scénario 4 différemment : ceux qui ont trouvé que le scénario était crédible se sont majoritairement basés sur le consensus entre les évaluations (N = 13) ou sur le fait qu'il n'y avait aucun commentaire négatif (N = 4), alors que ceux qui ont trouvé que le scénario n'était pas crédible ont noté le nombre de « je n'aime pas » indiquant le désaccord de la communauté, l'écart entre la valence des évaluations individuelles et la moyenne de l'entreprise et d'autres éléments. Ainsi, un nombre élevé de ces derniers (N = 72) a jugé que les évaluations étaient manipulées, alors que ceux qui ont jugé que les évaluations étaient crédibles mettaient souvent en avant qu'il était possible que les employés aiment l'emploi dans l'entreprise ou que personne ne perdrait son temps pour aller écrire des éloges sur une entreprise qu'il n'aime pas.

La moyenne de l'entreprise a été soulevée par 33,4 % (N = 97) des répondants ayant donné des réponses qualitatives. Pour plusieurs d'entre eux, le trait comme tel suffit pour juger qu'il s'agit

d'un mauvais employeur. D'autres comparent la moyenne à la valence des évaluations (N = 61), au contenu positif des évaluations (N = 11) ou à la moyenne de l'industrie (N = 5) pour conclure que les évaluations ne sont pas crédibles. La plupart d'entre eux juge par la suite que l'entreprise est un mauvais employeur :

« Les évaluations ne sont pas crédible à cause de la moyenne attribuée à cet employeur. Elles représentent 2 % de la pensée commune » [ID 68]

« Les critiques étaient bonnes mais la note de l'entreprise était très mauvaise. Un problème important dans la concordance ! Cela nous porte à se poser la question de qui a écrit les commentaires ! » [ID 123]

« moyenne 1.5 tres bas comparé à l'industrie, échantillon de commentaires positifs mais où sont les négatifs... » [ID 224]

De plus, 29,7 % (N = 86) des répondants ont donné de l'importance au désaccord de la communauté avec le contenu des commentaires. En se basant sur le nombre de « je n'aime pas », la plupart d'entre eux (N = 56) a ensuite donné une mauvaise évaluation à l'employeur :

« Pour tout les commentaires positifs il y avait beaucoup de thumbs down. Surement les commentaires inscrits ne sont pas des commentaires legitimes. » [ID 111]

« Beaucoup de personnes qui ne sont pas en accord avec les commentaires la majorité/des rating sont négatifs bien que les quelques commentaires qu'on voit sont positifs » [ID 128]

Le manque de bien-fondé des évaluations a également été critiqué par 28,2 % (N = 82) des répondants. Pour cette raison et pour toutes les raisons ci-dessus, un grand nombre d'entre eux ont tiré la conclusion que les commentaires ont été écrits par ses cadres, les RH ou les « chouchous » de l'entreprise pour remonter leur moyenne, par des robots, ou encore par des employés temporaires pour recevoir un autre contrat. Cette pratique est mal vue par beaucoup de répondants :

« La côte de l'entreprise est inferieur à celle de son industrie et pouratnt onny retrouve que des éévaluations à 5 étoiles. Il ne se degage rien de concret de ces commentaires, aucune veritable experience. On aurait dit des commentaires automatisé. » [ID 226]

« ...Cela me donne l'impression que les personnes qui ont laissé ces commentaires positifs font partie de la gestion de l'entreprise ou bien sont les "chouchous" de l'entreprise et que cela ne représente pas la situation véritable. Si des membres de l'organisation sont dans l'obligation de mentir afin de créer une bonne image, cela me dit que l'atmosphère de travail est probablement mauvaise. » [ID 31]

« ...ce qui est très malhonnête et démontre que l'entreprise ne prends pas au sérieux les critiques de ses employés. » [ID 82]

La valence comme telle a un impact sur l'évaluation de la crédibilité du scénario 4 dans le sens où elle est perçue comme trop positive par 13,8 % (N = 40) des répondants ou comme « louche » en raison du manque d'évaluations négatives (10 %, N = 29). Cependant, la plupart des répondants ayant noté la valence extrême des évaluations ou le fait qu'elles étaient toutes très positives ont donné une bonne évaluation à l'employeur (N = 27) :

« Les commentaires sont trop courts et trop positifs. Ils ne font pas état de situations précises. Toutes les notes sont de 5 étoiles alors que la moyenne est de 1,5. Ça semble être de faux commentaires. » [ID 72]

« Manque de détails dans les commentaires. Trop de 5/5 (aucune entreprise ne peut être parfaite). Nous avons l'impression que les gens ont été payés pour ajouter des commentaires positifs. » [ID 197]

Nous notons ainsi une tendance à négativement évaluer l'employeur par les répondants ayant jugé les évaluations en se basant sur le nombre de « je n'aime pas » de la communauté, le nombre d'évaluations au total, la moyenne basse, et l'écart entre la valence des évaluations et la moyenne de l'entreprise. Un grand nombre de ces répondants jugent que l'employeur a manipulé les évaluations et que, par conséquent, celles-ci ne sont pas représentatives de la réalité dans l'entreprise. Plusieurs disent que la pratique de manipulation des évaluations a de mauvaises retombées sur leur impression de l'entreprise ou qu'ils pensent que l'employeur essaye de cacher quelque chose :

« (...) Il y a clairement anguille sous roche. » [ID 35]

« ...Cela implique que les vrais commentaires de vrais employés sont susceptibles d'être négatifs, ce que la compagnie semble vouloir camoufler. Ce manque de transparence ne donne pas une bonne impression du tout - il faudrait être naïf pour tomber dans le piège. » [ID 233]

Dans la même veine, nous notons une tendance à positivement évaluer l'employeur par les répondants ayant jugé les évaluations en se basant sur leur valence très positive et l'absence d'évaluations négatives. En effet, ce consensus entre les évaluations très positives incite un grand

nombre de répondants à juger que les évaluations sont crédibles. Par conséquent, plusieurs d'entre eux jugent que l'entreprise est un bon employeur et qu'ils aimeraient y travailler :

« ...Qui prendrait de son temps pour aller inscrire des "éloges" sur une entreprise qu'il n'aime pas ? Tous les commentaires affichaient du positif, ce qui les rend crédibles aussi puisqu'ils démontrent une constance (ou une récurrence) dans les propos... » [ID 10]

« J'aimerais savoir de quelle entreprise il s'agit pour aller y travailler :- ) » [ID 283]

« Les commentaires sont assez sommaires, mais on comprend rapidement que les employés semblent extrêmement satisfaits de leur employeur. » [ID 331]

Nous pouvons en conclure que si les évaluations manquent de détails alors que le nombre de réactions de la communauté et le volume total des évaluations est élevé, la plupart des répondants se fie à la communauté. Ainsi, même si les avis individuels ne sont pas jugés comme crédibles, les répondants n'ignorent pas toutes les informations qu'ils peuvent en tirer. Si le volume d'avis est suffisamment grand pour être jugé comme crédible, la moyenne basse de toutes les évaluations obtenues par l'entreprise incite un grand pourcentage de répondants à l'évaluer plus faiblement. En effet, ceux ayant trouvé les évaluations du scénario 4 crédibles ou ceux ayant très positivement évalué l'entreprise sont dans la minorité. Pour la plupart des répondants, l'impression que l'entreprise a activement manipulé des évaluations enlève de la crédibilité aux avis et peut teinter l'image de l'employeur.

### **6.1.3.3 CONCLUSION**

Comme nous avons pu l'observer, la moyenne a eu de l'importance dans les deux scénarios non crédibles. Conformément aux résultats de Lee et Cranage (2014, dans Kim et Lee, 2015), un nombre élevé de répondants basent leur opinion sur le nombre d'avis et la moyenne de l'entreprise, et ceci « sans plus de délibération ». Ainsi, ces résultats viennent appuyer les études des théories de la persuasion (ex : Hovland et al, 1949-53; Petty et Cacioppo, 1981) et du marketing (ex : Baek et al., 2012; Bae et Lee, 2011; Xie et al., 2011) qui disent que si les individus ne sont pas motivés ou pas capables de traiter les informations en détail, ils utilisent des traits superficiels pour se faire une opinion. Nous avons pu voir à partir des réponses qualitatives qu'un grand nombre de répondants a déjà fait suivre cette attitude d'une intention. De plus, nos

résultats complémentent les études des ressources humaines (ex : Fisher *et al.*, 1979; Chapman *et al.*, 2005; Backes-Gellner et Tuor, 2010) en montrant à quel point les répondants font une réflexion sur les caractéristiques d'un message pour tirer des conclusions sur l'entreprise et l'auteur.

Le raisonnement quant à l'identité et l'intention des auteurs a également pris beaucoup de place. Les réponses montrent que l'opinion des répondants à notre étude sur les auteurs des commentaires peut avoir un impact sur l'évaluation de l'employeur. Encore une fois, nous ne pouvons pas affirmer que les avis non crédibles sont simplement ignorés. Les évaluations positives qui semblent manipulées peuvent inciter les internautes à croire que l'employeur cherche à cacher quelque chose et être comprises comme des signaux de sa malhonnêteté. Dans la même veine, un avis négatif et non crédible peut avoir un impact important sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu, parce que l'auteur pourrait être un futur collègue de travail, son message pourrait envoyer un signal quant à la culture de l'entreprise ou encore être une conséquence du climat de travail qui y règne. En effet, le nombre de fois où ce point a été soulevé laisse sous-entendre qu'il s'agit d'un sujet important. Rappelons que nous n'avons pas sollicité cette information : notre question portait sur les raisons pour lesquelles les répondants trouvaient les avis du scénario 2 crédibles ou non crédibles et la question était facultative. Par conséquent, les répondants eux-mêmes ont trouvé important de soulever ce sujet.

Finalement, nous constatons que le commentaire suivant d'un de nos répondants pourrait se révéler vrai :

« Bien que l'échantillon d'individus ayant évalué l'entreprise puisse être considéré non représentatif de l'ensemble des travailleurs de cette entreprise, toutefois le grand nombre de mauvais commentaires fait fuir les potentiels candidats à l'emploi dans cette entreprise à moins que ce ne soit un cas de dernier ressort pour payer des factures. »

[ID 306]

Nous avons ainsi trouvé une différence importante avec le marketing, parce que l'acheteur d'un produit n'a habituellement aucun contact avec le rédacteur d'un avis. Naturellement, étant donné le statut d'employé de la plupart des auteurs du bouche-à-oreille électronique des employés, il est tout à fait probable qu'un candidat potentiel se retrouverait dans la même équipe de travail que l'auteur de l'avis. Dans la même veine, il est possible que la façon de s'exprimer de l'auteur soit signe de la culture ou du climat de travail dans l'entreprise. De plus, une moyenne basse

venant d'un grand volume d'évaluations est perçue comme un signal crédible qui est indicatrice d'un mauvais employeur. Le tout peut avoir un impact sur le bien-être au travail du futur candidat et, par conséquent, les faire fuir. Notons que les évaluations négatives et non crédibles ont clairement augmenté le risque perçu et qu'il a également été légèrement élevé dans les scénarios positives et non crédibles. Ainsi, ces résultats appuient les études de la théorie du choix et sur le risque (ex : Hansen, 1976; Roselius, 1971; Mitra et al., 1999). Nous discuterons ces liens dans la prochaine section.

## **6.2 SYNTHÈSE ET LIENS AVEC D'AUTRES THÉORIES**

Selon la définition d'un choix risqué de Hansen (1976), le choix d'un emploi constitue un choix risqué classique pour les employés qualifiés, parce qu'ils ont habituellement beaucoup d'alternatives mais un manque d'informations sur les entreprises. Cependant, l'individu ne peut poursuivre qu'un nombre restreint d'options parce que le temps constitue une ressource limitée (Barber, 1998; Highhouse, Lievens et Sinar, 2003). Pour gérer son risque lié au choix, il cherche ainsi de l'information de la façon la plus efficace possible (ex : Hansen, 1976; Petty et Cacioppo, 1981; Mitra et al., 1999). Le but : maximiser le gain attendu (ex : Smith, 1776; Erdem et al., 2005; Wallenius et al., 2008) et éviter le risque ou le diminuer au niveau désiré (ex : Erdem et al., 2005; Hansen, 1976; Corstjens et Gautschi, 1983). De nos jours, l'Internet constitue l'une des sources les plus souvent utilisées pour la recherche d'informations. Par conséquent, l'information sur les employeurs est plus facilement accessible. Mais toutes les sources n'ont pas le même niveau de crédibilité : en raison d'un niveau de crédibilité plus élevé, le bouche-à-oreille traditionnel a plus d'impact sur les attitudes des consommateurs et candidats potentiels que les informations venant directement des entreprises (ex : Fisher et al., 1979; Bickart et Schindler, 2001; Bailey, 2005; Van Hove et Lievens, 2005). Jusqu'à présent, l'impact du bouche-à-oreille électronique des employés a été montré seulement par une étude de Melián-González et Bulchand-Gidumal (2016).

Dans le contexte de la recherche d'emploi, un employeur est choisi par un candidat si le seuil d'attentes minimal de ce dernier est satisfait (ex : Osborn, 1990; Turban, Eyring et Campion, 1993). Les candidats potentiels évaluent les attributs du poste et de l'organisation pour décider s'ils correspondent à leurs besoins ou s'ils valent l'investissement en temps que requiert une

candidature (ex : Barber, 1998; Highhouse *et al.*, 2003; Chapman *et al.*, 2005; Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Sachant que c'est le type d'informations recherché par les chercheurs d'emploi, nous nous sommes inspirée de la recherche de Beaudry *et al.* (2013) pour créer une description d'entreprise attrayante et nous avons adapté des commentaires en ligne que nous avons présentés à nos répondants.

Comme nous l'avons vu, 75,3 % (N = 250) de cet échantillon connaissent les plateformes d'évaluations d'employeurs, et 51,5 % (N = 171) d'entre eux lisent habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler. Alors que certains écrits en ressources humaines suggèrent indirectement que les avis en ligne comme type de média devraient souffrir d'une faible acceptation en raison de l'anonymat des auteurs et de la nature souvent biaisée des évaluations qui ne permettent pas une évaluation conclusive de leur fiabilité (ex : Fisher *et al.*, 1979; Cable et Turban, 2001; Van Hoye, 2012), notre étude n'aboutit pas à une telle conclusion. Au contraire, ce type de média est très bien accepté par les membres de notre échantillon. Nous avons même reçu plusieurs courriels directs par nos répondants qui attestaient de la pertinence du sujet :

« J'avoue faire moi même très attention aux avis sur les employeurs lors de mes recherches. »

[Communication personnelle, 12 août 2018]

En effet, une autre communication personnelle fait le sommaire des traits d'évaluations qui font en sorte qu'un grand pourcentage de répondants s'y fient :

« Je me fie plus à des moyennes (note moyenne de l'entreprise) qu'à des commentaires individuels.

Plus il y a des reviews, plus la note generale de l'entreprise m'inspire confiance.

Je n'aime pas du tout le « marketing GRH ». C'est-a-dire je déteste les pitches de ventes offerts par les organisations du style : "Venez travailler chez nous, on a le poste ideal pour vous". L'entreprise perd de la crédibilité à mes yeux... »

[Communication personnelle, 19 août 2018]

Lors de nos analyses, nous avons pu confirmer les hypothèses suivantes :

### 6.2.1 HYPOTHÈSES 1 ET 2

Rappelons que nos deux premières hypothèses portaient sur l'influence de la valence sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu. Nous avons trouvé que la valence des scénarios crédibles avait un impact important sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu et que la valence des scénarios non crédibles avait un impact modéré. En lien avec les études de Melián-González et Bulchand-Gidumal (2016) et Van Hoye et Lievens (2009), les avis positifs ont augmenté l'attraction organisationnelle et réduit le risque perçu. L'inverse a été observé pour les scénarios négatifs.

Cependant, les réponses qualitatives ont montré que l'évaluation d'un scénario comme positif ou négatif est complexe dans le cas où les avis sont crédibles. Ceci appuie les théories de Hansen (1976), Fishbein et Ajzen (2005) et Hovland et al. (1949-53), selon lesquelles la persuasion et la prise de décision sont influencées par les traits individuels et le contexte situationnel des individus. Dans notre cas, le fait que beaucoup de répondants avaient des attentes assez basses a fait en sorte que le scénario 1 a été évalué comme positif par un grand nombre d'entre eux. Dans la même veine, un grand nombre de répondants a expressément mentionné une grande compatibilité avec des valeurs et attributs offerts comme raison pour laquelle ils seraient intéressés par l'employeur 3 ; ce fut l'inverse pour l'employeur 1. Cette évaluation, qui va dans le sens des études d'un grand nombre de chercheurs en ressources humaines (ex : Uggerslev et al., 2012; Rynes et al., 1991; Cable et Judge, 1996; Kristof-Brown et al., 2005), est basée sur le contenu spécifique des avis en ligne crédibles, soit la voie centrale. La perception d'une bonne compatibilité a mené à une attraction organisationnelle élevée et une perception de niveau de risque bas.

En revanche, la non-crédibilité des scénarios 2 et 4 a fait en sorte qu'un grand nombre de répondants s'est appuyé sur la moyenne de l'entreprise plutôt que sur les commentaires individuels pour évaluer la valence des avis en ligne. En raison d'un manque de détails qui rendait les scénarios difficiles à évaluer, les participants ont basé leur jugement sur plusieurs signaux périphériques, ainsi appuyant la théorie ELM de Petty et Cacioppo (1981). Notons que, en l'absence d'informations crédibles, la plupart des répondants se sont davantage appuyés sur la moyenne de l'entreprise et les réactions de la communauté plutôt que sa description.

### **6.2.2 HYPOTHÈSE 3**

Notre hypothèse 3 portait sur l'impact du risque perçu sur l'attraction organisationnelle. Nous avons pu confirmer cet effet : le risque perçu peut prédire environ 76,9 % de la variation de l'attraction organisationnelle. Ces deux variables sont négativement corrélées, ce que veut dire que plus le risque perçu augmente, plus l'attraction organisationnelle diminue. En effet, Soane et al. (2010) ont montré que les individus évaluent les bénéfices et coûts perçus des options avant de faire un choix. Il serait logique que les coûts potentiels d'un emploi constituent des risques potentiels, puisqu'ils sont généralement indésirables et que leur amplitude est inconnue avant l'entrée dans l'entreprise. Si les évaluations en ligne parlent d'un mauvais climat de travail, elles signalent ainsi un coût social potentiel, voire un risque social potentiel. Ainsi, cela expliquerait pourquoi l'attraction organisationnelle est diminuée dans les cas où un individu met de la valeur sur un bon climat de travail. Notons que Melián-González et Bulchand-Gidumal (2016) ont pu montrer que les attentes salariales des candidats potentiels sont plus élevées après la lecture d'avis en ligne négatifs. Cependant, le risque comme tel n'a pas été mentionné dans nos réponses qualitatives. La mention qu'il y a « anguille sous roche » ou l'affirmation de certains répondants de « passer à autre chose » après avoir lu les commentaires sont ce qui s'en rapproche le plus.

### **6.2.3 HYPOTHÈSE 4**

Notre hypothèse 4 proposait que la crédibilité des avis en ligne modère la relation entre la valence des avis et les variables dépendantes, soit l'attraction organisationnelle et le risque perçu. Nos analyses présentées à la section 5.4.4 ont confirmé l'hypothèse, montrant que l'effet de la valence sur l'attraction et le risque perçu est plus prononcé dans les scénarios crédibles, mais qu'il n'est pas de zéro dans les scénarios non crédibles. Ainsi, la croyance selon laquelle les messages non crédibles sont simplement ignorés ne s'est pas avérée dans notre étude.

Ce phénomène s'explique tout d'abord en raison de la subjectivité de la crédibilité elle-même (voir sections 6.3.1 et 6.3.2). Le simple fait qu'un avis semble avoir été écrit par un employé de l'entreprise peut être suffisant pour le rendre crédible pour le candidat potentiel. De plus, plusieurs répondants ont affirmé qu'ils se fient généralement davantage aux avis en ligne qu'aux

informations fournies par les entreprises. Enfin, nous avons pu observer que les avis en ligne des scénarios non crédibles ont eu un effet aussi large que ceux des scénarios crédibles si les répondants ont jugé qu'ils étaient crédibles. Si les avis ne sont pas jugés comme crédibles, les moyennes d'attraction organisationnelle et de risque perçu sont plus faibles parce que les réponses sont plus mitigées en raison de la difficulté des répondants à se positionner.

#### **6.2.4 HYPOTHÈSES 5 ET 6**

Finalement, nos hypothèses 5 et 6 proposaient que la crédibilité avait une influence sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu. Ayant trouvé un effet modéré, nous avons pu confirmer les deux hypothèses. Cependant, nos analyses des réponses qualitatives (voir les sections 6.3.1. et 6.3.2) ont montré que la réalité est un peu plus complexe. En effet, la crédibilité a un effet sur la moyenne de l'attraction organisationnelle et du risque perçu, mais pas nécessairement sur l'attitude vis-à-vis de l'employeur ou le choix du répondant individuel. À titre d'exemple, rappelons qu'un grand nombre de répondants au scénario 2 ont jugé les évaluations comme non crédibles mais ont ensuite exprimé qu'ils avaient quand-même une mauvaise opinion de l'employeur ou qu'ils ne voulaient pas travailler avec ces employés. Par conséquent, la crédibilité comme telle n'a aucun impact dans ces cas précis : l'impression laissée par l'auteur de l'avis en ligne peut avoir un impact sur les lecteurs des avis même s'ils n'ont aucune crédibilité.

Comme l'ont attesté Jensen et al. (2013) et Filieri (2016), il est parfois très difficile de discerner les vraies évaluations de celles qui sont fausses. C'est particulièrement vrai si très peu de détails sont fournis et si rien n'est connu sur l'auteur (ex : Xie et al., 2011; Park et al., 2014). C'est pourquoi un pourcentage très élevé de nos répondants s'est interrogé sur les traits et l'intention des auteurs des avis en ligne. En lien avec les résultats de Jensen (2013), ils se sont fait une opinion sur ces auteurs et la crédibilité des avis en portant un jugement sur le langage utilisé et sur l'objectivité du contenu. La plupart des répondants au scénario 2 ont donc noté les jurons, attribué un niveau d'intelligence et d'éducation faible aux auteurs et décidé que les avis n'étaient pas crédibles. Rappelons que les individus utilisent les signaux venant des diverses sources et en tirent des conclusions sur l'environnement de travail et d'autres traits de l'entreprise (ex : Spence, 1973; Chapman et al., 2005; Backes-Gellner et Tuor, 2010). Rappelons également que la satisfaction des

besoins sociaux est particulièrement importante pour le bien-être et la satisfaction globale (Tay et Diener, 2011) et que les individus jugent habituellement les traits intangibles des employeurs comme plus importants (ex : Cable et Judge, 1996; Chapman et al., 2005). Étant donné que l'alignement entre les valeurs de l'organisation et celles de l'individu a un impact particulièrement important (Cable et Judge, 1996), il n'est pas étonnant qu'un grand nombre de répondants ne postulerait pas dans l'entreprise du scénario 2 parce qu'ils ne veulent pas travailler avec les auteurs des avis présentés ou pour une entreprise qui embauche de telles personnes. Cette probabilité que le lecteur d'un avis rencontre ou même travaille avec le rédacteur de l'avis constitue d'ailleurs l'une des plus grandes différences entre les avis en ligne en marketing et ceux en ressources humaines.

En conclusion, les avis en ligne ont un effet déterminant sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu, ce qu'appuient les études des chercheurs ayant étudié le bouche-à-oreille traditionnel (ex : Collins et Stevens, 2002; Van Hoyer et Lievens, 2007; Van Hoyer et Lievens, 2009; Jaidi et al., 2011; Van Hoyer, 2012). Même les avis non crédibles ont un effet sur l'entreprise.

Cependant, comme nous avons vu, l'évaluation de la crédibilité, de la valence et du contenu des avis est sujette à une certaine subjectivité. Dépendamment des traits propres à chaque personne et de son expérience, un individu peut percevoir un avis en ligne très différemment. Cette perception et ces attitudes de base forment le fondement sur lequel se forme l'opinion sur l'employeur. C'est seulement quand cette perception individuelle est partagée par un grand nombre de personnes que nous avons une tendance, souvent appelée « réalité ». Pour le mettre dans les mots d'Anil Seth du début de notre mémoire : les hallucinations de la majorité de nos répondants montrent que les évaluations d'employeurs ont une place importante dans la formation d'une opinion sur les employeurs, et même les avis non crédibles peuvent repousser le candidat idéal. Les ignorer peut coûter cher.

## **CHAPITRE 7 - CONCLUSION**

Nous concluons notre mémoire avec une discussion de ses contributions théoriques, empiriques et pratiques. Suivra une discussion de ses limites et des futures avenues de recherche.

### **7.1 CONTRIBUTION THÉORIQUE, EMPIRIQUE ET PRATIQUE**

Ce présent mémoire contribue à la théorie, à la pratique et elle donne également un apport à la recherche empirique.

#### **7.1.1 CONTRIBUTION THÉORIQUE**

Dans ce mémoire, nous avons testé l'effet de la valence et de la crédibilité des avis en ligne, aussi appelés évaluations d'employeurs en ligne, sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu. Ainsi, notre étude contribue à l'avancement des recherches sur le bouche-à-oreille des employés et à l'enrichissement de la littérature sur le recrutement. À notre connaissance, il n'existe jusqu'à présent qu'une seule recherche portant sur le bouche-à-oreille électronique crédible des employés, celle de Melian-González et Bulchand-Gidumal (2016). De ce fait, il existait jusqu'à présent un véritable manque de connaissances sur l'impact des avis en ligne non crédibles des employés sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu.

Nous avons trouvé que l'effet du bouche-à-oreille électronique crédible est plus large que l'effet du bouche-à-oreille non crédible. Ainsi, les avis en ligne négatifs et crédibles ont amené une attraction organisationnelle très basse ( $M = 2,205$ ), alors que les avis en ligne positifs et crédibles ont résulté en une attraction organisationnelle élevée ( $M = 4,108$ ). Par conséquent, les avis en ligne négatifs et crédibles influencent négativement l'attraction organisationnelle, et les avis en ligne positifs et crédibles ont un effet positif sur ce dernier. Ces résultats appuient ceux de Melian-González et Bulchand-Gidumal (2016) ainsi que ceux des études portant sur le bouche-à-oreille des employés traditionnel.

Comme indiqué avant, la plus grande contribution de notre étude est d'avoir montré que les avis en ligne non crédibles ont également un impact sur l'attraction organisationnelle et le risque

perçu. Bien que l'impact soit plus faible en raison des réponses plus divergentes, notre étude montre que les avis en ligne négatifs non crédibles influencent négativement l'attraction organisationnelle ( $M = 2,411$ ), alors que les avis en ligne positifs non crédibles l'influencent positivement ( $M = 3,187$ ). Cela suggère que peu importe leur crédibilité, le bouche-à-oreille électronique des employés doit être pris au sérieux dans la recherche en ressources humaines.

Notre mémoire a aussi montré l'importance du risque perçu dans la recherche d'emploi. Ce sujet a jusqu'à présent été largement ignoré dans la recherche en ressources humaines. En effet, les avis en ligne négatifs ont augmenté le risque perçu ( $M = 3,945$  pour le scénario crédible et  $M = 3,730$  pour le scénario non crédible), et les avis en ligne positifs l'ont réduit ( $M = 2,216$  pour le scénario crédible et  $M = 3,043$  pour le scénario non-crédible). Par conséquent, les avis en ligne ont un impact sur le risque perçu des candidats qualifiés. Ces résultats indiquent l'importance d'inclure la notion de risque perçu dans de futures recherches en ressources humaines et de se baser sur les études en marketing, où l'impact de cette variable sur l'attitude, l'intention et le choix a été vérifié de multiples reprises. Les études issues de l'économie de travail peuvent également donner d'indices importants pour les études en ressources humaines.

Un apport de plus de notre mémoire, c'est d'avoir montré l'effet important des signaux périphériques sur la persuasion dans un contexte de recherche d'emploi ainsi que l'impact des attitudes et attentes de base sur l'évaluation des avis en ligne. La moyenne en particulier a été un indice important auquel 29,2 % des répondants au scénario 4 se sont fiés pour évaluer la crédibilité des avis, et la majorité des répondants a négativement évalué l'entreprise parce que la moyenne était basse. Dans la même veine, une grande partie des 74 répondants (22,63 %) ayant trouvé que le scénario 2 est négatif et crédible se sont fiés à la moyenne de l'entreprise qui était proche de la valence des avis individuels. Par conséquent, la combinaison d'un volume élevé d'avis en ligne et de la moyenne, tous les deux des signaux périphériques, détermine l'attraction organisationnelle et le risque perçu d'à peu près un quart des personnes. De plus, l'évaluation de la valence a été largement basée sur les attentes des individus, amenant une évaluation positive du scénario négatif et crédible par 8,7 % ( $N = 29$ ) des répondants. Dans la même veine, l'attitude de base envers la crédibilité des avis en ligne comme type de média a déterminé les évaluations des scénarios. Cela suggère non seulement que les études du marketing portant sur le bouche-à-oreille et la persuasion devraient être prises au sérieux en ressources humaines, mais également

que l'évaluation des avis en ligne est très subjective, mettant en question les croyances que la recherche pourrait les ignorer en raison de leur biais, ou que les candidats qualifiés les ignoreraient en raison de ce même biais.

Finalement, notre mémoire a trouvé une différence importante entre les études en marketing et en ressources humaines : l'impression laissée par les auteurs des avis en ligne a un impact sur l'attitude d'un nombre très élevé de répondants. Même en l'absence de crédibilité, ceux-ci se sentent repoussés si cette impression est très négative, ainsi diminuant l'attraction organisationnelle et augmentant le risque perçu. Cela indique une importance d'inclure cette variable dans de futures recherches.

### **7.1.2 CONTRIBUTION EMPIRIQUE**

Outre sa contribution théorique, notre mémoire fait également des apports empiriques. Ainsi, nous constatons que l'ajout d'une question ouverte à chacun de nos scénarios a grandement aidé à comprendre les réponses aux énoncés. Par exemple, c'est à l'aide de ces réponses qualitatives que nous savons que les moyennes des scénarios ont eu un impact sur l'évaluation de la valence et de la crédibilité. C'est également à l'aide de ces réponses qualitatives que nous savons que l'introduction de ce biais n'est finalement pas problématique. En effet, nous avons pu en tirer plus de conclusions, notamment le fait que, en l'absence de crédibilité de l'avis en ligne individuel, un très grand nombre de répondants s'est fié au volume des avis et à la moyenne de l'entreprise. Par conséquent, nous jugeons que l'utilisation de questions ouvertes dans un design de *policy capturing* est l'idéal dans le contexte aussi subjectif que la persuasion. C'est ici que nous trouvons ainsi des lacunes dans d'autres recherches quantitatives qui ont eu de la difficulté de s'expliquer les réponses aux scénarios négatifs ou non crédibles.

### 7.1.3 CONTRIBUTION PRATIQUE

Enfin, notre mémoire montre l'importance pour les entreprises de gérer les avis en ligne pour ne pas repousser les bons candidats. Or, pour citer un de nos répondants au scénario 2 :

« Difficile de croire que personne ne sait écrire. Probablement tous des cas spéciaux, mais étant donné le nombre ça fait peur. L'entreprise devrait gérer les commentaires pour son image. » [ID 286]

En autres mots, si la mission du recrutement est de créer un bassin de candidats et de pouvoir choisir parmi les meilleurs (ex : Barber, 1998), ignorer les avis en ligne est en contravention avec cette mission centrale. En effet, les résultats de notre mémoire donnent des indices de la façon de mieux gérer les avis dans la pratique.

**(1)** Étant donné l'ampleur de l'effet positif des avis en ligne du scénario 3 ( $M_{\text{attraction}} = 4,108$ ,  $M_{\text{risque}} = 2,216$ ) nous sommes portées à croire que les entreprises bénéficieraient grandement d'un affichage des avis positifs et crédibles sur leur site Web. En raison de l'importance de la fiabilité perçue de la source sur l'effet persuasif de ces avis, un lien menant sur la plateforme d'évaluations d'employeurs externe pourra démontrer son importance. Ce lien pourrait d'ailleurs véhiculer un sentiment de transparence qui augmente la fiabilité perçue des propos de l'entreprise et réduit le risque perçu, montrant que l'entreprise ne cherche pas à cacher d'informations importantes. Un grand nombre de répondants a d'ailleurs mentionné que les commentaires négatifs soulevés dans les avis rendent ceux-ci plus crédibles, tandis que la présence de trop de commentaires uniquement positifs a semé des doutes. Ces observations sont en lien avec les résultats de Hovland et al. (1949-53), Fisher et al. (1979) et d'autres. Nous recommandons ainsi de veiller à inclure des avis mentionnant des points plus négatifs sur le site Web. Sinon, ils perdent leur effet persuasif.

**(2)** Dans la même veine, étant donné l'ampleur de l'effet des avis en ligne négatifs du scénario 1 sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu ( $M_{\text{attraction}} = 2,205$ ,  $M_{\text{risque}} = 3,945$ ), nous recommandons aux entreprises d'analyser les points positifs et négatifs de façon régulière pour bénéficier de ces informations. Étant donné la tendance des employés insatisfaits d'axer leurs évaluations plus sur les traits négatifs de leur employeur, les points positifs s'avèrent des éléments particulièrement importants qui peuvent s'utiliser dans le marketing RH. De cette façon, l'entreprise peut s'assurer que le message véhiculé est proche à la réalité.

Comme nous montrent un grand nombre de recherches (Ex : Kuksov et al, 2013; Gensler et al., 2013; Merz, He et Vargo, 2009; Backes-Gellner et Tuor, 2010; Dabirian et al., 2017), les marques sont aujourd'hui tout à fait des co-créations, et le fait de facilement pouvoir s'exprimer en ligne rend leur création en vase clos impossible. Or, si l'écart entre les attentes créées par une marque employeur et l'expérience vécue au sein de l'entreprise est important, cela amène habituellement de l'insatisfaction au travail et un taux de roulement élevé (ex : Breugh et Starke, 2000; Breugh, 2008). En revanche, une marque forte donne une certaine protection contre les avis négatifs (ex : Roselius, 1971; Chatterjee, 2001) : les marques représentent une série de croyances partagées sur l'entreprise, ses employés et ses produits. Comme nous ont montré les études portant sur la persuasion (ex : Hovland et al., 1949-53), les individus qui ont une opinion initiale sur un sujet sont moins facilement persuadés de l'inverse. En raison du sentiment de familiarité évoqué par les marques, les individus ressentent ainsi non seulement moins de risque, mais ils ont d'habitude une opinion initiale. Ainsi, si cette opinion est positive, ils sont moins facilement persuadés d'un avis négatif.

Quant aux points négatifs soulevés, nous recommandons de les prendre au sérieux. S'il y a un consensus entre ces points, il est possible qu'il y ait un vrai problème dans l'entreprise sur lequel cette dernière devrait travailler. Enfin, nous recommandons de répondre aux avis en ligne, montrant une reconnaissance pour l'information fournie et indiquant que les critiques sont prises au sérieux et que l'entreprise cherche toujours à s'améliorer. L'entreprise peut faire suivre ces affirmations d'une invitation pour discuter de ces critiques avec la direction afin de trouver des solutions. En effet, plusieurs des réponses qualitatives y font référence : le sentiment que l'employeur ne prend les critiques pas au sérieux semble nocif, alors que d'autres trouvent que les employés auraient dû aborder les problèmes à l'interne pour permettre à l'entreprise de les résoudre. Ainsi, une réponse aux avis négatifs pourrait couper l'herbe sous le pied des auteurs et affaiblir l'effet nocif de ce contenu.

- (3)** Comme nous avons vu des réponses à notre scénario 2, les avis en ligne négatifs et crédibles peuvent avoir un effet très nocif sur l'attraction organisationnelle et augmentent le risque perçu. Étant donné qu'ils viennent pour la plupart d'employés très insatisfaits qui sont déjà très mal vus par beaucoup de personnes, le sentiment que l'employeur prend leurs critiques

au sérieux et qu'il cherche à s'améliorer peut réduire leur effet nocif. Par conséquent, il est important que les entreprises y répondent de la manière élaborée dans le point précédent. Quant aux points négatifs : nous recommandons de faire une analyse continue de ces points mentionnés. Si ces mentions se répètent, il est très probable qu'ils constituent un vrai problème au sein de l'entreprise que celle-ci devrait considérer.

- (4)** Quant aux avis positifs et non crédibles, la perception que la source du message essaie de persuader le récepteur empêche l'acceptation du message parce que cela remet sa fiabilité en question (ex : Hovland et al., 1953; Ohanian, 1990; Pornpitakpan, 2004). Par conséquent, nous ne recommandons pas à une entreprise de rédiger de tels avis, parce qu'ils véhiculent le sentiment que l'employeur les a écrits lui-même et qu'il cherche à cacher quelque chose. Bien qu'ils puissent améliorer la moyenne de l'entreprise, cette notion de malhonnêteté n'améliore pas son image. En revanche, nous recommandons d'encourager les employés à évaluer l'entreprise sur ces plateformes, parce que c'est surtout les employés insatisfaits qui y ventilent leur frustration. Si plus d'employés moyennement satisfaits ou très satisfaits s'expriment, cela fait remonter la moyenne de façon plus crédible et plus naturelle. L'important, c'est de demander de vrais avis mentionnant les positifs et négatifs et non seulement une ligne. En revanche, le bilatéralisme des avis et leur plus grand nombre augmenteront leur crédibilité et donneront un regard plus juste sur l'entreprise.

Rappelons d'ailleurs que le nombre de « j'aime » et de « je n'aime pas » est pris en compte par un grand pourcentage des individus. De ce fait, les cadres de l'entreprise peuvent s'en servir pour appuyer les bonnes évaluations et pour débalancer les mauvaises évaluations. En effet, vu nos résultats, nous suggérons que cela promet d'avoir un effet positif faible, mais d'être beaucoup moins nocif que la rédaction d'avis positifs et non crédibles.

Enfin, ce mémoire indique l'importance de reconnaître que la marque est une co-création. L'impression véhiculée par les employés ou anciens employés de l'entreprise n'a non seulement un impact sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu des candidats potentiels, elle a aussi un impact sur l'image et la marque employeur. De ce fait, l'entreprise bénéficierait de bonnes pratiques de gestion à l'interne pour assurer la mobilisation et motivation de ses employés performants et d'outils lui permettant d'identifier et résoudre des problèmes avant qu'ils ne deviennent graves. Sachant qu'un grand nombre de répondants s'est senti repoussé par

l'impression laissée par les employés du scénario 2, il est certain que cette entreprise payerait cher pour attirer ses candidats idéaux.

## **7.2 LIMITES DU MÉMOIRE**

Malheureusement, il n'est pas possible d'éviter complètement les biais. Par conséquent, notre recherche a certaines limites. La première est la limite que nous avons déjà indiquée dans la section 1.1.3 : notre étude n'était pas une étude sur terrain, mais plutôt un questionnaire présenté à nos répondants en ligne. Bien que nous ayons pris soin de rendre les scénarios les plus réalistes possible, il est ainsi probable que les répondants auraient réagi différemment dans la "vraie vie". De plus, étant donné le nombre de recherches en ressources humaines faites en laboratoire, les résultats peuvent plus facilement être comparés avec les autres recherches.

Une chose de plus qui pourrait potentiellement avoir introduit un biais dans notre étude est que nous avons seulement testé l'attraction organisationnelle et ignoré l'intention et le choix. Par conséquent, il est possible que l'effet des avis en ligne soit surreprésenté parce que, comme nous avons également mentionné dans la section 1.1.2, l'individu ne passe pas toujours d'une attitude à une intention. De surcroît, avoir l'intention de faire quelque chose ne signifie pas nécessairement que cette intention est suivie par le choix ou un comportement spécifique. Notons qu'un grand nombre de recherches en marketing ont montré que les avis en ligne ont un impact sur les ventes. Par conséquent, nous avons toutes raisons de croire que la même chose s'avère sur la décision de postuler.

Une autre limite qui se présente est le fait que nous n'ayons pas pu nous appuyer sur un outil testé pour la mesure du risque perçu. Bien que notre alpha de Cronbach ait été excellent, il est toujours possible que nous aurions pu raffiner les énoncés en faisant certains prétests. Ayant voulu prouver que les avis en ligne négatifs augmentent le risque perçu, nous n'avons d'ailleurs pas inclus une mesure de l'importance perçue de ces énoncés. Par conséquent, il est également possible que le risque soit surreprésenté dans notre étude ou qu'il ne soit pas vraiment jugé important. Cependant, nous avons effectivement atteint notre but de confirmer l'effet des avis sur le risque perçu, permettant aux chercheurs d'approfondir les connaissances dans de futures recherches.

Il est également possible que la question ouverte dans les scénarios ait incité les répondants à réfléchir plus sur les scénarios qu'ils le feraient dans la vraie vie, ainsi introduisant un biais. Cependant, nous sommes contente de l'avoir fait, parce que les commentaires nous ont tout à fait aidée à comprendre les réponses aux énoncés et fait ressortir plusieurs sujets importants dont nous n'avions pas connaissance. À titre d'exemple, nous n'aurions jamais pensé que les avis du scénario négatif et non crédible pourraient repousser les répondants en raison de l'impression laissée par les auteurs des avis.

Notons également qu'en raison du design de nos scénarios, nous n'étions pas capables de tester l'effet des avis positifs et non crédibles si la moyenne est également positive. Malheureusement, nous n'aurions autrement pas été capables de dire si les individus s'appuient sur la description d'entreprise ou la moyenne des avis en ligne. Une future recherche pourrait tester l'effet d'un tel scénario, peut être après présentation d'une description peu inspirante.

Dans la même veine, nous avons présenté des extrêmes à nos répondants pour assurer une différence significative de la valence et de la crédibilité perçues de nos scénarios alors que, dans la vraie vie, la majorité des entreprises ont des moyennes « moyennes ». Bien que c'était voulu, il est certain que cela peut avoir introduit un biais. De surcroît, les évaluations positives et négatives, crédibles et non crédibles sont mélangées dans le monde réel. Comme nous l'avons mentionné dans la section 2.3.1, la séquence des avis et le temps passé depuis leur publication peut avoir un impact sur leur crédibilité et, conséquemment, sur leur effet. Nous n'étions pas capables de tester ces variables en raison de l'importance de garder la durée du questionnaire dans des limites acceptables. De ce fait, nous rappelons à notre lecteur de garder en tête que le sujet des avis en ligne est beaucoup plus complexe que notre partie méthodologique et les analyses ne suggèrent. Cependant, nous avons eu pour but de rédiger une revue de littérature qui peut servir comme référence et, ainsi, donner des indicateurs et faciliter de futures recherches pour enrichir les connaissances des ressources humaines à ce sujet. Nous sommes convaincue d'avoir atteint ce but.

Finalement, nous ne pouvons pas garantir que tous les étudiants de notre échantillon sont effectivement des étudiants de HEC. Bien que tout soit anonymisé et qu'il ne soit pas possible de savoir quelle réponse provient de quels répondants, il est possible de regarder les profils des répondants ayant participé par le Panel HEC. Nous avons constaté que certains n'étaient pas de

HEC. Nous avons ensuite ajouté une question portant sur le niveau d'études et une pour le domaine d'étude pour être capable de mieux filtrer les réponses. Cependant, n'ayant pas trouvé une différence significative dans les réponses, nous avons ensuite quand même inclus toutes les réponses. Dans la même veine, ayant ciblé des étudiants pour notre recherche, il est possible que les vrais chercheurs d'emploi montrent d'autres réactions aux avis en ligne. Ainsi, une future recherche devrait cibler de futurs chercheurs d'emploi.

### **7.3 FUTURES AVENUES DE RECHERCHE**

Plusieurs études qui pourraient être menées dans le futur ont déjà été indiquées dans ce chapitre. Tout d'abord, il faudrait qu'une autre étude portant sur l'impact des avis en ligne non crédibles sur l'attraction organisationnelle et le risque perçu soit faite pour savoir si ces résultats peuvent être répliqués. Ensuite, il serait utile de pouvoir trouver une façon de mener une telle étude sur terrain. Cela rendrait nécessaire la collaboration avec l'une des grandes plateformes d'évaluations d'employeurs.

Quant au risque perçu, il y a un vrai manque de littérature sur son effet en ressources humaines. La recherche de ce domaine pourrait bénéficier de quelques recherches développant un instrument de mesure adapté au contexte de la recherche d'emploi qui inclut la notion d'importance. Une recherche centrée autour le modèle de Soane et al. (2010), utilisant le coût et les bénéfices anticipés comme variables médiatrices et le risque, son importance perçue et l'intention de postuler comme variables dépendantes pourrait être intéressante.

De plus, nous constatons qu'il existe un manque de recherches ciblant au moins deux échantillons extrêmement différents sur le plan des traits démographiques, du domaine et de l'employabilité pour savoir si ces différences résultent dans des perceptions différentes d'attraction organisationnelle et de risque perçu et, conséquemment, si cela se traduit dans des choix différents. Comme nous avons discuté dans notre section 1.2.2.2, les recherches portant sur les théories du choix suggèrent qu'une telle différence devrait être observable. Dans notre présente étude, nous avons choisi un échantillon suffisamment homogène pour ne pas observer des différences significatives d'attraction organisationnelle et de risque perçu. Mais d'un point de vue de marketing RH et d'un meilleur ciblage des employés dans le recrutement, vérifier ces constats

pourrait apporter des bénéfices. Pour la gestion internationale des ressources humaines en particulier, l'inclusion de la dimension culturelle pourrait s'avérer très intéressante, étant donné que cette dernière a un impact notable sur la perception.

Nous tenons également de mentionner les indices quant à l'importance de l'impression faite par les auteurs des avis en ligne. À notre avis, des recherches centrées autour cet impact des auteurs des avis en ligne sur l'attraction organisationnelle de l'entreprise pourrait être très intéressantes sur le plan scientifique, d'autant que cela constitue la plus grande différence entre l'impact des avis en ligne en marketing et en ressources humaines. Dans notre présente étude, nous en avons pris connaissance à l'aide de la question ouverte. Puisque cette information n'était pas activement sollicitée, nous concluons que le nombre de fois où elle était mentionnée indique qu'il s'agit d'un sujet très important. Par conséquent, il est très probable qu'encore plus de personnes se prononceraient à ce sujet si un ou plusieurs énoncés étaient inclus dans une future recherche.

Étant donné que dans le monde réel, les individus lisent habituellement un mélange d'avis négatifs, positifs, crédibles et non crédibles, étudier leur impact dans une étude présentant des avis dans de différentes séquences et en combinaison avec différentes moyennes d'entreprise, incluant des moyennes « moyennes », serait également important. L'étude de leur effet sur la marque employeur serait d'ailleurs intéressante et très utile pour la pratique pour connaître à quel point les avis négatifs en ligne peuvent nuire l'image de marque. Cela pourrait donner des indices sur la façon de mieux gérer ces avis si l'entreprise a déjà établi une marque connue.

## ANNEXE 1 : RECHERCHES MONTRANT L'IMPACT DES TRAITES DEMOGRAPHIQUES SUR LE CHOIX

Auteurs, année	Variabes	Effet	Domaine
Grazier et Sloane, 2008	Sexe Responsabilités familiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les femmes ont une aversion au risque plus élevée</li> <li>• Les responsabilités familiales influencent le comportement</li> </ul>	Économie du travail
Sarin et Wieland, 2016	Sexe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'aversion au risque des femmes dépend de la source d'incertitude. Elle n'est donc pas plus élevée dans tous les cas</li> </ul>	Économie comportementale
Bonin <i>et al.</i> , 2007	État civil Durée d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les personnes mariées préfèrent moins de variabilité de revenu (moins de risque)</li> <li>• Celles avec des longues durées d'emploi préfèrent moins de variabilité de revenu</li> </ul>	Économie du travail
Grazier et Sloane, 2008; Bonin <i>et al.</i> , 2007; Turban <i>et al.</i> , 2001	Aversion au risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les répondants ayant une aversion au risque élevée choisissent des emplois moins risqués</li> </ul>	Économie du travail
Shaw, 1996; Bonin <i>et al.</i> , 2007	Niveau de scolarité (employabilité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus le niveau de scolarité est élevé, plus l'aversion au risque diminue</li> </ul>	Économie du travail
Decker et Schmitz, 2016	Âge État de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'aversion au risque augmente avec l'âge — sauf si la situation socio-économique de l'individu est stable</li> <li>• Les problèmes de santé augmentent l'aversion au risque</li> </ul>	Économie de la santé
Sverke <i>et al.</i> , 2002	Dépendance financière au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dépendance financière au travail augmente l'incertitude d'emploi perçue</li> </ul>	Psychologie
Nicholson <i>et al.</i> , 2005	Traits de personnalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les personnes ayant un niveau bas de névrosisme, agréabilité et conscience professionnelle ont une propension au risque élevée</li> </ul>	Gestion du risque
Hansen, 1976; Soane <i>et al.</i> , 2010	Personnalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La personnalité a un effet direct sur le choix</li> </ul>	Économie

## ANNEXE 2 : TABLEAU COMPLÈTE DES PLATEFORMES D'ÉVALUATION D'EMPLOYEURS

	Plateforme	Trafic		Pays	Référencement Google
Rang	Lien	Global	Régional		Page Rank
1	Indeed.com	157	55	États-Unis	8/10
2	Glassdoor.com	451	109	États-Unis	7/10
3	Kununu.com	14 815	690	Allemagne	6/10
4	Vault.com	25 216	4 741	États-Unis	7/10
5	Careerbliss.com	40 269	8 238	États-Unis	3/10
6	Greatplacetowork.com	82 201	19 919	États-Unis	6/10
7	Thejobcrowd.com	335 683	29 009	Royaumes Unis	0/10
8	Lejustesalaire.com	365 943	29 092	France	0/10
9	Ratemyemployer.ca	1 368 548	88 318	Canada	4/10
10	Trabajobasura.info	2 514 896	89 787	Espagne	0/10
11	Realref.com.ar	3 350 293	ND	Argentine	0/10
12	Jobbite.com	4 271 332	ND	ND	3/10
13	LookBeforeYouLeap.net	6 849 509	ND	ND	0/10
14	Hallway.com	ND	ND	États-Unis	4/10
15	Jobitorial.com	ND	ND	États-Unis	0/10
16	JobeeHive.com	ND	ND	Inde	2/10
17	CareerLeak.com	ND	ND	ND	0/10
18	Kombook.com	ND	ND	ND	0/10
19	Jobgrades.com	ND	ND	ND	3/10
20	Beyondjob.com	ND	ND	ND	0/10
21	TalentEquity.in	ND	ND	ND	0/10

## **ANNEXE 3 : LES DESCRIPTIONS D'ENTREPRISE**

### **Description de l'Entreprise A**

Situées dans le centre-ville de Montréal, nous nous distinguons par une forte culture organisationnelle où les employés sont traités avec respect et qui est centrée autour le développement continu des capacités professionnelles et l'intrapreneuriat. Dans nos 15 ans d'existence, nous nous sommes démarqués par une excellente stabilité, un produit très reconnu, et une grande variété de projets intéressants qui nous permettent d'offrir à nos employés de relever des défis variés.

Nous recrutons activement pour améliorer notre diversité et offrons des horaires flexibles. En plus d'un bon équilibre travail-famille, nous assurons que nos salaires sont compétitifs. De plus, nous nous engageons à redonner à notre communauté par un programme spécial qui se fait une fois par année.

Notre succès nous permet d'agrandir nos équipes. Nous cherchons actuellement plusieurs nouveaux membres d'équipe.

### **Description de l'Entreprise B**

Fondée il y a 18 ans, notre entreprise est située près du Vieux-Port de Montréal. Chez nous, les employés peuvent relever des défis au quotidien et avancer leur carrière. Entreprise dynamique et diversifiée, nous offrons un environnement de travail stimulant et respectueux qui permet à nos employés d'avoir un bon équilibre travail-famille. Nos produits de qualité, notre rémunération compétitive et nos horaires flexibles font en sorte que nous sommes un employeur de choix. Fièrement montréalais, nous nous engageons à redonner régulièrement à notre communauté.

Venez nous rejoindre dans un de nos projets intéressants !

### **Description de l'Entreprise C**

Ayant déjà 12 années d'histoire, notre compagnie est bien réputée pour son excellence et son innovation. Nous sommes aujourd'hui l'une des entreprises les plus diversifiées au centre-ville de Montréal, fière de sa culture sophistiquée et son engagement social. Venez relever des défis et avancer votre carrière sachant que les produits sur lesquels vous travaillez changeront le monde.

Chez nous, on vous traite avec respect et offre une bonne ambiance de travail. Cela inclut notre promesse d'assurer un bon équilibre travail-famille et des horaires flexibles. De plus, nous vous offrons une rémunération compétitive et des avantages intéressants.

On embauche – venez rejoindre notre équipe !

## **Description de l'Entreprise D**

Notre entreprise est située au cœur de Montréal et très fière de compter 16 ans d'histoire. Grâce à notre excellente culture organisationnelle et au traitement respectueux de nos employés, nous avons su nous forger une très bonne réputation comme employeur. Chez nous, un travail stimulant et des défis variés vous attendent qui vous permettront de développer vos compétences professionnelles et d'avancer votre carrière. Avoir des produits reconnus nous rend très fiers, mais c'est nos employés qui sont au cœur de notre succès. C'est pourquoi nous tirons fierté de notre diversité, de nos programmes offrant un excellent équilibre travail famille et des horaires flexibles. Bien entendu, nous offrons également une rémunération compétitive. Vous voulez relever des défis et redonner à votre communauté ? Venez donc rejoindre notre équipe dès maintenant !

## ANNEXE 4 : LES CHANGEMENTS APPORTÉES AUX ÉVALUATIONS DU SCÉNARIO 1

Avant	Après
<p>533 évaluations au total</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">  <p>Moyenne de l'entreprise A : 2.5/5</p> <p>Moyenne de l'industrie : 3.5/5</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Moyenne de l'entreprise A : 2.5/5</p> <p>Moyenne de l'industrie : 3.5/5</p> </div> </div>	<p>533 évaluations au total</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">  <p>Moyenne de l'entreprise A : 2.5/5</p> <p>Moyenne de l'industrie : 3.5/5</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Moyenne de l'entreprise A : 2.5/5</p> <p>Moyenne de l'industrie : 3.5/5</p> </div> </div>
Le 15 novembre 2017	Le 15 novembre 2017
<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;">Employé actuel à Montréal</div> </div> <p><b>Pour :</b> C'est une entreprise avec de superbes produits et avec de l'équipement à la fine pointe de la technologie. Il n'est donc pas surprenant qu'elle soit perçue comme le Leader au Québec. Les salaires sont bons, et il existe un programme de prévention bien développé. J'aime qu'elle soit située au centre-ville de Montréal et que les collègues sont sympas et travaillent super dur. Bonne structure d'entreprise.</p> <p><b>Contre :</b> Le problème de cette entreprise est au niveau des relations humaines entre les divers paliers. Les cadres semblent ignorer que c'est grâce au dévouement et professionnalisme de leurs employés que cette entreprise demeure le Leader. Il y a un vrai problème au niveau de la communication et un fort manque de reconnaissance des employés. En effet, c'est l'ordre du jour de crier aux employés et de ne seulement s'occuper de l'argent. Il n'est donc peu surprenant que le taux de travail est tellement élevé que les gens font des burn-out en masse. Même le développement de carrière dont elle aime parler n'existe pas dans cette entreprise. Lorsque l'on veut avoir une image de marque, on doit avoir des gens professionnels sur la ligne de front et les reconnaître et valoriser. Ce n'est pas le cas ici et tant que cela demeurera ainsi, il y aura toujours le même problème. Désolant.</p>	<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;">Employé actuel à Montréal</div> </div> <p><b>Pour :</b> C'est une entreprise avec <b>des produits intéressants</b>. <del>Il n'est donc pas surprenant qu'elle soit perçue comme le Leader au Québec.</del> Les salaires sont bons, et il existe un programme de prévention bien développé. J'aime qu'elle soit située au centre-ville de Montréal et que les collègues sont sympas et travaillent super dur. <del>Bonne structure d'entreprise.</del></p> <p><b>Contre :</b> Le problème de cette entreprise est au niveau des relations humaines entre les divers paliers. Les cadres semblent ignorer que c'est grâce au dévouement et professionnalisme de leurs employés que cette entreprise demeure le Leader. Il y a un vrai problème au niveau de la communication et un fort manque de reconnaissance des employés. En effet, c'est l'ordre du jour de crier aux employés et de ne seulement s'occuper de l'argent. Il n'est donc peu surprenant que le taux de travail est tellement élevé que les gens font des burn-out en masse. Même le développement de carrière dont elle aime parler n'existe pas dans cette entreprise. Lorsque l'on veut avoir une image de marque, on doit avoir des gens professionnels sur la ligne de front et les reconnaître et valoriser. Ce n'est pas le cas ici et tant que cela demeurera ainsi, il y aura toujours le même problème. Désolant.</p>
<p>Was this review helpful?  46  0</p>	<p>Was this review helpful?  46  0</p>

<p style="text-align: center;">Le 15 octobre 2017</p> <p style="text-align: center;"> Employé actuel à Montréal</p> <p><b>Pour :</b> À mon embauche, je trouvais qu'on était une belle équipe de travail, tout le monde s'aidait et je trouvais que la compagnie avait réussi à trouver une belle qualité d'employeur. Les produits de cette entreprise sont bons et son siège est bien situé. Puis, les salaires ne sont pas les pires.</p> <p><b>Contre :</b> Malheureusement, l'attitude de notre direction a changé, comme si on voulait se donner plus de crédibilité, écraser les employés inférieurs pour se donner plus de valorisation. Bien entendu que le taux de roulement est élevé et que les employés restants assument les responsabilités additionnelles. Du coup, il n'y a aucun équilibre travail-famille et les employés deviennent déjà malades du stress. On voit également que les cadres ont peur à leur position et s'en prennent aux autres. L'employeur va dans une direction dangereuse pour les années futures à cause du manque de personnel. Il faudrait valoriser ses employés de toute urgence par toute sorte de petits gestes, pour accentuer la valorisation positive de son personnel.</p> <p style="text-align: center;">Was this review helpful?  32  4</p>	<p style="text-align: center;">Le 15 octobre 2017</p> <p style="text-align: center;"> Employé actuel à Montréal</p> <p><b>Pour :</b> À mon embauche, je trouvais qu'on était une belle équipe de travail, tout le monde s'aidait et je trouvais que la compagnie avait réussi à trouver une belle qualité d'employeur. Les produits de cette entreprise sont bons et son siège est bien situé. Puis, les salaires ne sont pas les pires.</p> <p><b>Contre :</b> Malheureusement, l'attitude de notre direction a changé, comme si on voulait se donner plus de crédibilité, écraser les employés inférieurs pour se donner plus de valorisation. Bien entendu que le taux de roulement est élevé et que les employés restants assument les responsabilités additionnelles. Du coup, il n'y a aucun équilibre travail-famille et les employés deviennent déjà malades du stress. On voit également que les cadres ont peur à leur position et s'en prennent aux autres. L'employeur va dans une direction dangereuse pour les années futures à cause du manque de personnel. Il faudrait valoriser ses employés de toute urgence par toute sorte de petits gestes, pour accentuer la valorisation positive de son personnel.</p> <p style="text-align: center;">Was this review helpful?  32  4</p>
<p style="text-align: center;">Le 1 octobre 2017</p> <p style="text-align: center;"> Employé actuel à Montréal</p> <p><b>Pour :</b> Entreprise avec beaucoup de potentiel, dans un champ d'action extrêmement compétitif. Les produits sont intéressants et l'équipement sur la fine pointe de la technologie. De plus, le lieu de travail downtown est génial et la rémunération bonne. Bonne équipe</p> <p><b>Contre :</b> Manque évident de compétence en ce qui a trait à la gestion de l'entreprise au grand complet et ainsi à</p>	<p style="text-align: center;">Le 1 octobre 2017</p> <p style="text-align: center;"> Employé actuel à Montréal</p> <p><b>Pour :</b> Entreprise avec beaucoup de potentiel, dans un champ d'action extrêmement compétitif. Les produits sont intéressants et l'équipement sur la fine pointe de la technologie. De plus, le lieu de travail downtown est génial et la rémunération bonne. Bonne équipe</p> <p><b>Contre :</b> Manque évident de compétence en ce qui a trait à la gestion de l'entreprise au grand complet et ainsi à</p>

<p>l'environnement de travail. La communication laisse à désirer, et c'est pourquoi l'entreprise perd beaucoup d'employés. Leur valorisation et un investissement dans leur futur seraient fortement nécessaires. C'est une bonne place pour aller chercher des compétences, mais il n'y a pas d'avancement de carrière ou d'équilibre travail-famille. Préparez-vous à avoir une peau épaisse et à travailler dur. Alors je dis oui ici, mais gardez en tête que vous ne serez que de passage.</p> <p>Was this review helpful?  8  2</p>	<p>l'environnement de travail. La communication laisse à désirer, et c'est pourquoi l'entreprise perd beaucoup d'employés. Leur valorisation et un investissement dans leur futur seraient fortement nécessaires. C'est une bonne place pour aller chercher des compétences, mais il n'y a pas d'avancement de carrière ou d'équilibre travail-famille. Préparez-vous à avoir une peau épaisse et à travailler dur. Alors je dis oui ici, mais gardez en tête que vous ne serez que de passage.</p> <p>Was this review helpful?  8  2</p>
<p>Le 24 septembre 2017</p> <p> Employé actuel à Montréal</p> <p><b>Pour :</b></p> <p>Il y a certains projets intéressants, un produit intéressant et on paye de bons salaires. Bon lieu de travail au centre-ville et bonne équipe.</p> <p><b>Contre :</b></p> <p>Beaucoup de mise à pied et démissions durant des 3 dernières années (10 à 20 employés par 6 mois quittent ou se font 'remercier de façon étrange'). Votre tête sera sur un bûcher sans savoir quand ce sera votre tour d'y passer. La dernière grosse mise à pied, environ 30 y ont passé la même journée... C'est plutôt instable et le système de gestion de l'entreprise est mystérieux. En même temps, il y a un manque de personnel qui fait en sorte que l'équilibre travail-famille n'existe pas. Ces tendances font en sorte que la communication est tendue et l'ambiance de travail va du mal au pire. Ce n'est pas la pire place pour obtenir une première expérience de travail parce que le produit est intéressant, mais gardez-vous de ne pas tomber malade du stress qui en résulte.</p> <p>Was this review helpful?  14  0</p>	<p>Le 24 septembre 2017</p> <p> Employé actuel à Montréal</p> <p><b>Pour :</b></p> <p>Il y a certains projets intéressants, un produit intéressant et on paye de bons salaires. Bon lieu de travail au centre-ville et bonne équipe.</p> <p><b>Contre :</b></p> <p>Beaucoup de mise à pied et démissions durant des 3 dernières années (10 à 20 employés par 6 mois quittent ou se font 'remercier de façon étrange'). Votre tête sera sur un bûcher sans savoir quand ce sera votre tour d'y passer. La dernière grosse mise à pied, environ 30 y ont passé la même journée... C'est plutôt instable et le système de gestion de l'entreprise est mystérieux. En même temps, il y a un manque de personnel qui fait en sorte que l'équilibre travail-famille n'existe pas. Ces tendances font en sorte que la communication est tendue et l'ambiance de travail va du mal au pire. Ce n'est pas la pire place pour obtenir une première expérience de travail parce que le produit est intéressant, mais gardez-vous de ne pas tomber malade du stress qui en résulte.</p> <p>Was this review helpful?  14  0</p>

# ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE

## Consentement

### RECHERCHE SUR COMMENT LES DIPLÔMÉS CHOISSENT LEURS FUTURS EMPLOYEURS (ANONYME)

#### (Étude)

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire anonyme auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise réalisé à HEC Montréal. Le but de ce questionnaire est de mieux comprendre comment les diplômés choisissent leurs futurs employeurs.

Pour cette étude, vous verrez successivement quatre descriptions d'entreprises, suivies de commentaires d'internautes. À chaque fois, nous vous demandons de répondre à une série de questions sur l'entreprise.

Répondez sans hésitation aux questions, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 20 minutes.

Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants de cette étude) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi. L'identité de la personne ayant répondu au questionnaire ne sera en aucun cas dévoilée; les questionnaires sont strictement non identifiables.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre présente étude. Puisque le questionnaire est anonyme, une fois votre participation complétée, il vous sera impossible de vous retirer du projet de recherche, car il sera impossible de déterminer quelles réponses sont les vôtres.

Votre participation à cette étude vous donne droit à un tirage au cours duquel vous pouvez gagner un certificat cadeau Amazon d'une valeur de \$100. À la fin du questionnaire, se trouve un code secret. Pour participer au tirage, vous devez écrire à l'auteure de cette étude, Mirjam Sulger (mirjam.sulger@hec.ca) en indiquant le code secret dans votre courriel.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter l'étudiante responsable de cette étude, Mirjam Sulger, au numéro de téléphone ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051.

Merci de votre précieuse collaboration!

<p>Mirjam Sulger Étudiante à la maîtrise Gestion des ressources humaines</p> <p>HEC Montréal xxx-xxx-xxxx mirjam.sulger@hec.ca</p>	<p><b>Sous la supervision de</b></p>	<p>Anne Bourhis Professeure agrégée HEC Montréal</p> <p>514-340-6873 anne.bourhis@hec.ca</p>
--	--------------------------------------	--

## PARTIE I

**Dans cette étude, vous verrez successivement la description de 4 entreprises ainsi que des commentaires d'internautes portant sur ces entreprises. Nous vous demandons ensuite de répondre aux questions portant sur chaque entreprise en imaginant que celle-ci embauche dans un poste correspondant à vos compétences.**

**Cliquez sur la flèche en bas sur la droite pour voir la description de la première entreprise.**

Scenario 1

**Veillez lire la description de cette entreprise et ensuite les commentaires :**

**Description de l'entreprise**

Situés dans le centre-ville de Montréal, nous nous distinguons par une forte culture organisationnelle où les employés sont traités avec respect et qui est centrée autour du développement continu des capacités professionnelles et de l'intrapreneuriat. Dans nos 15 ans d'existence, nous nous sommes démarqués par une bonne stabilité, un produit reconnu, et par des projets intéressants qui nous permettent d'offrir à nos employés de relever des défis variés.

Nous recrutons activement pour améliorer notre diversité et offrons des horaires flexibles. En plus d'un bon équilibre travail-famille, nous nous assurons que nos salaires sont compétitifs. De plus, nous nous engageons à redonner à notre communauté par un programme spécial qui se fait une fois par année.

Nous cherchons actuellement plusieurs nouveaux membres d'équipe.

## Évaluations de l'entreprise

---

533 évaluations au total



Moyenne de l'entreprise: 1.5/5



Moyenne de l'industrie: 3.5/5

Le 15 novembre 2017



Employé actuel à Montréal

**Pour :**

*C'est une entreprise avec des produits intéressants. Les salaires sont bons, et il existe un programme de prévention bien développé. J'aime qu'elle soit située au centre-ville de Montréal et que les collègues sont sympas et travaillent super dur.*

**Contre :**

*Le problème de cette entreprise est au niveau des relations humaines entre les divers paliers. Les cadres semblent ignorer que c'est grâce au dévouement et professionnalisme de leurs employés que cette entreprise demeure le Leader. Il y a un vrai problème au niveau de la communication et un fort manque de reconnaissance des employés. En effet, c'est l'ordre du jour de crier aux employés et de ne seulement s'occuper de l'argent. Il n'est donc peu surprenant que le taux de travail est tellement élevé que les gens font des burn-out en masse. Même le développement de carrière dont elle aime parler n'existe pas dans cette entreprise. Lorsque l'on veut avoir une image de marque, on doit avoir des gens professionnels sur la ligne de front et les reconnaître et valoriser. Ce n'est pas le cas ici et tant que cela demeurera ainsi, il y aura toujours le même problème. Désolant.*

Was this review helpful?  46  0

Le 10 octobre 2017



Employé actuel à Montréal

**Pour :**

*À mon embauche, je trouvais qu'on était une belle équipe de travail, tout le monde s'aidait. Les produits de cette entreprise sont bons et son siège est bien situé. Puis, les salaires ne sont pas les pires.*

**Contre :**

*Malheureusement, l'attitude de notre direction a changé, comme si on voulait se donner plus de crédibilité, écraser les employés inférieurs pour se donner plus de valorisation. Bien entendu que le taux de roulement est élevé et que les employés restants assument les responsabilités additionnelles. Du coup, il n'y a aucun équilibre travail-famille et les employés deviennent déjà malades du stress. On voit également que les cadres ont peur à leur position et s'en prennent aux autres. L'employeur va dans une direction dangereuse pour les années futures à cause du manque de personnel. Il faudrait valoriser ses employés de toute urgence par toute sorte de petits gestes, pour accentuer la valorisation positive de son personnel.*

Was this review helpful? 32 4

Le 2 octobre 2017



Employé actuel à Montréal

**Pour :**

*Entreprise avec beaucoup de potentiel, dans un champ d'action extrêmement compétitif. Les produits sont intéressants. De plus, le lieu de travail downtown est génial et la rémunération bonne. Bonne équipe*

**Contre :**

*Manque évident de compétence en ce qui a trait à la gestion de l'entreprise au grand complet et ainsi à l'environnement de travail. La communication laisse à désirer, et c'est pourquoi l'entreprise perd beaucoup d'employés. Leur valorisation et un investissement dans leur futur seraient fortement nécessaires. C'est une bonne place pour aller chercher des compétences, mais il n'y a pas d'avancement de carrière ou d'équilibre travail-famille. Préparez-vous à avoir une peau épaisse et à travailler dur. Alors je dis oui ici, mais gardez en tête que vous ne serez que de passage.*

Was this review helpful? 8 2

Le 24 septembre 2017



Employé actuel à Montréal

**Pour :**

*Il y a certains projets intéressants, un produit intéressant et on paye de bons salaires. Bon lieu de travail au centre-ville et bonne équipe.*

**Contre :**

*Beaucoup de mise à pied et démissions durant des 3 dernières années (10 à 20 employés par 6 mois quittent ou se font 'remercier de façon étrange'). Votre tête sera sur un bûcher sans savoir quand ce sera votre tour d'y passer. La dernière grosse mise à pied, environ 30 y ont passé la même journée... C'est plutôt instable et le système de gestion de l'entreprise est mystérieux. En même temps, il y a un manque de personnel qui fait en sorte que l'équilibre travail-famille n'existe pas. Ces tendances font en sorte que la communication est tendue et l'ambiance de travail va du mal au pire. Ce n'est pas la pire place pour obtenir une première expérience de travail parce que le produit est intéressant, mais gardez-vous de ne pas tomber malade du stress qui en résulte.*

Was this review helpful?  14  0

**Après avoir lu la description et les évaluations, et en imaginant que cette entreprise embauche pour des postes correspondant à vos compétences, veuillez répondre aux questions suivantes :**

**Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants :**

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je pense que cette entreprise serait une bonne place pour travailler.						
Je ne serais pas intéressé(e) par cet employeur, sauf en dernier recours.						
Cette entreprise serait un employeur attrayant pour moi.						
Je suis intéressé(e) à apprendre plus sur cette entreprise.						
Avoir un emploi dans cette entreprise me semblerait très attrayant.						
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je risque de ne pas aimer le travail dans cette entreprise.						
Postuler dans cette entreprise me semble risqué.						

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je crains que postuler dans cette entreprise soit un mauvais investissement de mon temps.						
Je pense que si je postule dans cette entreprise, des meilleures options m'échapperont.						
Je risquerais de ne pas être bien traité(e) dans cette entreprise.						
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je pense que je n'aimerais pas le climat de travail chez cet employeur.						
Je crois que rédiger mon CV et envoyer ma candidature à cette entreprise constituerait un bon investissement de mon temps.						
Je crois qu'il serait facile de trouver de meilleurs employeurs que cette entreprise.						
Ces évaluations étaient crédibles.						
Ces évaluations étaient positives.						

**Précisez pourquoi vous trouvez ces commentaires crédibles ou non crédibles.**

## Scenario 2

# Veillez lire la description de cette entreprise et ensuite les commentaires :

## Description de l'entreprise

Fondée il y a 18 ans, notre entreprise est située près du Vieux-Port de Montréal. Chez nous, les employés peuvent relever des défis au quotidien et avancer leur carrière. Entreprise dynamique et diversifiée, nous offrons un environnement de travail stimulant et respectueux qui permet à nos employés d'avoir un bon équilibre travail-famille. Nos produits de qualité, notre rémunération compétitive et nos horaires flexibles font en sorte que nous sommes un employeur de choix. Fièrement montréalais, nous nous engageons à redonner régulièrement à notre communauté.

Venez nous rejoindre dans un de nos projets intéressants !

## Évaluations de l'entreprise

671 évaluations au total



Moyenne de l'entreprise: 2.5/5

Moyenne de l'industrie: 3.5/5

Le 3 octobre 2017



Ancien employé à Montréal

*Tres mauvais compagnie que paie tres mal son personel ,et que son jamais pret a t'aider meme quand tu fait ta job et tu ne essai pas de les fourrer en te metant malade sans raison. Cet OSTI de compagnie te lissance san raison.*

Was this review helpful? 4 14

Le 2 octobre 2017



Employé actuel à Montréal

*Des responsables incompetents,des superviseurs incompetents,qui s'en calice de la qualite du travail leur seul souci est de jouer les caporale comme a l'armee les condition de travail qui laisse a desirer,climat de travail degueulasse enfin*

Was this review helpful? 3 8

Le 29 juillet 2017



Employé actuel à Montréal

*wow c est loin d etre reluisant ouffff j aurais honte d etre un des boss de cette compagnie.Cest vrai qu il s acharne sur les programmeurs il presse le citron tant qu ils le peuvent.C est vrai quand apparence de loin sa ressemble a une compagnie exemplaire, mais de l interieur hola la une étoile c est beaucoup.sur 100 je donnerais une note de 51%*

Was this review helpful? 5 16

Le 26 juillet 2017



Employé actuel à Montréal

*Fac je donne une étoile mais c'est vraiment le pire employeur que j'ai jamais eu. Favorisent toujours tes grosses collègues et pis même que tu es genti ils ne te font pas avancer.*

Was this review helpful? 1 28

**Après avoir lu la description et les évaluations, et en imaginant que cette entreprise embauche pour des postes correspondant à vos compétences, veuillez répondre aux questions suivantes :**

**Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants :**

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je pense que cette entreprise serait une bonne place pour travailler.						
Je ne serais pas intéressé(e) par cet employeur, sauf en dernier recours.						
Cette entreprise serait un employeur attrayant pour moi.						
Je suis intéressé(e) à apprendre plus sur cette entreprise.						
Avoir un emploi dans cette entreprise me semblerait très attrayant.						
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je risque de ne pas aimer le travail dans cette entreprise.						
Postuler dans cette entreprise me semble risqué.						

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je crains que postuler dans cette entreprise soit un mauvais investissement de mon temps.						
Je pense que si je postule dans cette entreprise, des meilleures options m'échapperont.						
Je risquerais de ne pas être bien traité(e) dans cette entreprise.						
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je pense que je n'aimerais pas le climat de travail chez cet employeur.						
Je crois que rédiger mon CV et envoyer ma candidature à cette entreprise constituerait un bon investissement de mon temps.						
Je crois qu'il serait facile de trouver de meilleurs employeurs que cette entreprise.						
Ces évaluations étaient crédibles.						
Ces évaluations étaient positives.						

**Précisez pourquoi vous trouvez ces commentaires crédibles ou non crédibles.**

Scenario 3

**Veillez lire la description de cette entreprise et ensuite les commentaires :**

**Description de l'entreprise**

Ayant déjà 12 années d'histoire, notre compagnie est bien réputée pour son excellence et son innovation. Nous sommes aujourd'hui l'une des entreprises les plus diversifiées au centre-ville de Montréal, fière de sa culture sophistiquée et son engagement social. Venez relever des défis et avancer votre carrière sachant que les produits sur lesquels vous travaillerez changeront le monde.

Chez nous, on vous traite avec respect et on vous offre une bonne ambiance de travail. Cela inclut notre promesse d'assurer un bon équilibre travail-famille et des horaires flexibles. De plus, nous vous offrons une rémunération compétitive et des avantages intéressants.

On embauche – venez joindre notre équipe !

## Évaluations de l'entreprise

---

485 évaluations au total



**Moyenne de l'entreprise: 3.5/5**



**Moyenne de l'industrie: 3.5/5**

Le 20 novembre 2017



Employé actuel à Montréal

**Pour :**

*Excellente compagnie pour laquelle le bonheur et le bien-être au travail de ses employés sont importants. J'y travaille depuis de nombreuses années et je ne changerais pas d'employeur pour tout l'or du monde.*

**Contre :**

*L'entreprise est des fois peut-être un peu lente. Les changements et nouvelles initiatives ne sont pas toujours immédiatement acceptés, et c'est probablement l'un des désavantages du succès de cette entreprise. Mais il y a des négatifs partout au monde. Franchement, on n'est pas parfait, mais il n'y a vraiment rien de terrible ici.*

Was this review helpful? 14 0

Le 29 octobre 2017



Employé actuel à Montréal

**Pour :**

*Très bonne entreprise du point de vue social. Des patrons très ouverts. Ambiance de travail et équipe très agréable, et les produits sont intéressants. Le lieu de travail est définitivement un*

*atout et le travail stimulant. Dans l'ensemble, la reconnaissance mise de côté, il est agréable de travailler dans cette entreprise.*

**Contre :**

*L'entreprise cherche à faire des économies sur des bouts de chandelles, ce qui se ressent sur les salaires et l'avancement. Bien s'entendre avec les bonnes personnes aide à l'avancement. Malheureusement les capacités sociales sont parfois placées avant les compétences de travail.*

Was this review helpful?  7  0

Le 10 octobre 2017



Employé actuel à Montréal

**Pour :**

*Entreprise respectueuse des employés. Étant à l'écoute des besoins professionnels, elle soutient les formations. Cette entreprise aide aux employés aligner les besoins personnels et familiaux avec leur travail en ayant des heures flexibles qui permettent un bon équilibre travail-famille. Privilégie le travail d'équipe (dynamique, stimulante). Y travailler c'est l'adopter.*

**Contre :**

*Les salaires pourraient être mieux et la gestion n'est pas toujours parfaite, on ne peut pas le dire différemment. Par contre, les positifs valent beaucoup plus que les négatifs et ils sont tolérables.*

Was this review helpful?  6  2

Le 22 septembre 2017



Ancien employé à Montréal

**Pour :**

*Pour moi, ça a été l'entreprise TI la plus agréable dans laquelle j'ai travaillé. On "feel the love" beaucoup plus que chez les concurrents pour qui j'ai travaillé auparavant. Pour moi, c'est la top à Montréal qui n'est non seulement très bien située, mais également sensible à la conciliation*

*travail/famille. L'esprit d'équipe est excellent et l'ambiance de travail est positive. Les valeurs et la culture de l'entreprise sont des modèles pour l'industrie. L'employeur est et je ressens que je suis appréciée dans mon milieu de travail.*

**Contre :**

*Les salaires. Vous allez gagner plus ailleurs. Mais je ferais ma job pour moins si cela était nécessaire pour garder tout le reste tel qu'il est !*

Was this review helpful?  7  0

Le 10 août 2017



Employé actuel à Montréal

**Pour :**

*Le meilleur employeur que j'ai eu de toute ma vie. Reconnaissance du travail accompli, patron à l'écoute des employés, atmosphère conviviale. L'important, c'est d'aimer sa job et être heureux de se lever tous les matins pour aller y travailler. Que dire de plus?*

**Contre :**

*Salaires et avantages sociaux pourraient être mieux, mais qui est parfait de nos jours? Des fois, je pense que les gestionnaires pourraient bénéficier d'un peu de formation. Mais rien d'épouvantable.*

Was this review helpful?  8  2

**Après avoir lu la description et les évaluations, et en imaginant que cette entreprise embauche pour des postes correspondant à vos compétences, veuillez répondre aux questions suivantes :**

**Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants :**

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je pense que cette entreprise serait une bonne place pour travailler.						
Je ne serais pas intéressé(e) par cet employeur, sauf en dernier recours.						
Cette entreprise serait un employeur attrayant pour moi.						
Je suis intéressé(e) à apprendre plus sur cette entreprise.						
Avoir un emploi dans cette entreprise me semblerait très attrayant.						
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je risque de ne pas aimer le travail dans cette entreprise.						
Postuler dans cette entreprise me semble risqué.						

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je crains que postuler dans cette entreprise soit un mauvais investissement de mon temps.						
Je pense que si je postule dans cette entreprise, des meilleures options m'échapperont.						
Je risquerais de ne pas être bien traité(e) dans cette entreprise.						
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je pense que je n'aimerais pas le climat de travail chez cet employeur.						
Je crois que rédiger mon CV et envoyer ma candidature à cette entreprise constituerait un bon investissement de mon temps.						
Je crois qu'il serait facile de trouver de meilleurs employeurs que cette entreprise.						
Ces évaluations étaient crédibles.						
Ces évaluations étaient positives.						

**Précisez pourquoi vous trouvez ces commentaires crédibles ou non crédibles.**

#### Scenario 4

## **Veillez lire la description de cette entreprise et ensuite les commentaires :**

### **Description de l'entreprise**

Notre entreprise est située au cœur de Montréal et est très fière de compter 16 ans d'histoire. Grâce à notre excellente culture organisationnelle et au traitement respectueux de nos employés, nous avons su nous forger une très bonne réputation comme employeur. Chez nous, un travail stimulant et des défis variés vous attendent qui vous permettront de développer vos compétences professionnelles et d'avancer votre carrière. Avoir des produits reconnus nous rend très fiers, mais c'est nos employés qui sont au cœur de notre succès. C'est pourquoi nous tirons fierté de notre diversité, de nos programmes offrant un excellent équilibre travail famille et des horaires flexibles. Bien entendu, nous offrons également une rémunération compétitive. Vous voulez relever des défis et redonner à votre communauté ? Venez donc rejoindre notre équipe dès maintenant !

### **Évaluations de l'entreprise**

---

712 évaluations au total



**Moyenne de l'entreprise: 1.5/5**



**Moyenne de l'industrie: 3.5/5**

Le 20 novembre 2017



Employé actuel à Montréal

*Le meilleur employeur que j'ai eu de toute ma vie. Tout est absolument génial !*

Was this review helpful? 0 19

Le 15 novembre 2017



Employé actuel à Montréal

*Sans aucun doute le meilleur employeur au Québec !*

Was this review helpful? 1 28

Le 11 octobre 2017



Ancien employé à Montréal

*Merci de m'avoir donné un contrat en juin. Vous êtes une très belle entreprise bien organisée! J'espère retravailler avec vous dans vos projets.*

Was this review helpful? 0 20

Le 11 octobre 2017



Ancien employé à Montréal

*C'est le meilleur employeur, exigeant, car c'est une petite PME Québécoise déterminée et qui répond bien à la demande... Merci encore de m'avoir donné un contrat !*

Was this review helpful? 2 23

Le 5 août 2017



Employé actuel à Montréal

*Ils sont vraiment professionnels, les programmeurs. Ils sont vraiment professionnels, les programmeurs. Ils sont vraiment professionnels, les programmeurs.*

Was this review helpful? 5 16

**Après avoir lu la description et les évaluations, et en imaginant que cette entreprise embauche pour des postes correspondant à vos compétences, veuillez répondre aux questions suivantes :**

**Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants :**

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je pense que cette entreprise serait une bonne place pour travailler.						
Je ne serais pas intéressé(e) par cet employeur, sauf en dernier recours.						
Cette entreprise serait un employeur attrayant pour moi.						
Je suis intéressé(e) à apprendre plus sur cette entreprise.						
Avoir un emploi dans cette entreprise me semblerait très attrayant.						
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je risque de ne pas aimer le travail dans cette entreprise.						
Postuler dans cette entreprise me semble risqué.						

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je crains que postuler dans cette entreprise soit un mauvais investissement de mon temps.						
Je pense que si je postule dans cette entreprise, des meilleures options m'échapperont.						
Je risquerais de ne pas être bien traité(e) dans cette entreprise.						
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
Je pense que je n'aimerais pas le climat de travail chez cet employeur.						
Je crois que rédiger mon CV et envoyer ma candidature à cette entreprise constituerait un bon investissement de mon temps.						
Je crois qu'il serait facile de trouver de meilleurs employeurs que cette entreprise.						
Ces évaluations étaient crédibles.						
Ces évaluations étaient positives.						

**Précisez pourquoi vous trouvez ces commentaires crédibles ou non crédibles.**

## Questions démographiques

### PARTIE II

#### Vous êtes ?

Homme	Femme	Préfère ne pas répondre
-------	-------	-------------------------

#### Veillez indiquer votre statut matrimonial ?

Célibataire	Marié	Vit en couple	Autre	Préfère ne pas répondre
-------------	-------	---------------	-------	-------------------------

#### Veillez indiquer vos années d'expérience de travail ?

0	1	2	3+	Préfère ne pas répondre
---	---	---	----	-------------------------

#### Veillez indiquer votre année de naissance ?

Avant 1981	1981 ou après	Préfère ne pas répondre
------------	---------------	-------------------------

#### Votre niveau d'études ?

Baccalauréat	Maîtrise	MBA
Certificat	D.E.S.S.	Microprogramme
Autre		

#### Veillez indiquer votre domaine d'études ?

Analytique d'affaires	Ingénierie financière	Arts et culture	Commerce de détail
Comptabilité	Commerce électronique	Cybersécurité	Développement durable
Développement organisationnel	Économie	Entrepreneuriat	Expérience utilisateur
Finance	Fiscalité	Gestion de projets	Innovation
Intelligence d'affaires	International	Logistique et opérations	Management
Marketing et vente	Mégadonnées	Méthodes quantitatives	Recherche opérationnelle
Ressources humaines	Santé	Stratégie	Sport
Supervision	Technologies de l'information	Affaires Internationales	Autre

**Je connais déjà des plateformes d'évaluations d'employeurs (ex. : Glassdoor, Indeed, Rate My Employer)**

- Oui
- Non

**Je lis habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.**

Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Préfère ne pas répondre
--------------------------	---------------------	------------------------------	------------------	-----------------------	-------------------------

Veuillez envoyer le code suivant à [mirjam.sulger@hec.ca](mailto:mirjam.sulger@hec.ca) pour participer au tirage : **MémRH.81**.

**Merci de votre participation !**

## ANNEXE 6 : LES COMPARAISONS APPARIÉES DES MOYENNES D'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE ET DE RISQUE PERÇU SELON LE NIVEAU D'ÉTUDES

### Comparaisons appariées

Variable dépendante : attraction organisationnelle du scénario 2

Votre niveau d'études ?		Différence moyenne (I-J)	Erreur Standard	Signification	Intervalle à 95 % pour la différence	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Baccalauréat	Maîtrise	-0.041	0.156	0.795	-0.347	0.266
	Certificat	-0.933	0.545	0.088	-2.006	0.139
	D.E.S.S.	0.133	0.921	0.885	-1.680	1.946
	Autre	-1.567*	0.478	0.001	-2.506	-0.627
Maîtrise	Baccalauréat	0.041	0.156	0.795	-0.266	0.347
	Certificat	-0.893	0.528	0.092	-1.932	0.146
	D.E.S.S.	0.174	0.911	0.849	-1.619	1.967
	Autre	-1.526*	0.458	0.001	-2.428	-0.624
Certificat	Baccalauréat	0.933	0.545	0.088	-0.139	2.006
	Maîtrise	0.893	0.528	0.092	-0.146	1.932
	D.E.S.S.	1.067	1.051	0.311	-1.000	3.134
	Autre	-0.633	0.695	0.363	-2.001	0.734
D.E.S.S.	Baccalauréat	-0.133	0.921	0.885	-1.946	1.680
	Maîtrise	-0.174	0.911	0.849	-1.967	1.619
	Certificat	-1.067	1.051	0.311	-3.134	1.000
	Autre	-1.700	1.017	0.096	-3.701	0.301
Autre	Baccalauréat	1.567*	0.478	0.001	0.627	2.506
	Maîtrise	1.526*	0.458	0.001	0.624	2.428
	Certificat	0.633	0.695	0.363	-0.734	2.001
	D.E.S.S.	1.700	1.017	0.096	-0.301	3.701

### Comparaisons appariées

Variable dépendante : risque perçu du scénario 2

Votre niveau d'études ?		Différence moyenne (I-J)	Erreur Standard	Signification	Intervalle à 95 % pour la différence	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Baccalauréat	Maîtrise	-0.041	0.139	0.084	-0.033	0.516
	Certificat	-0.933	0.488	0.008	0.351	2.271
	D.E.S.S.	0.133	0.825	0.779	-1.391	1.853
	Autre	-1.567*	0.427	0.001	0.608	2.290
Maîtrise	Baccalauréat	0.041	0.139	0.084	-0.516	0.033
	Certificat	-0.893	0.473	0.024	0.139	1.999
	D.E.S.S.	0.174	0.816	0.990	-1.615	1.594
	Autre	-1.526*	0.410	0.003	0.400	2.014
Certificat	Baccalauréat	0.933	0.488	0.008	-2.271	-0.351
	Maîtrise	0.893	0.473	0.024	-1.999	-0.139
	D.E.S.S.	1.067	0.940	0.252	-2.930	0.770
	Autre	-0.633	0.622	0.825	-1.086	1.361
D.E.S.S.	Baccalauréat	-0.133	0.825	0.779	-1.853	1.391
	Maîtrise	-0.174	0.816	0.990	-1.594	1.615
	Certificat	-1.067	0.940	0.252	-0.770	2.930
	Autre	-1.700	0.910	0.182	-0.573	3.008
Autre	Baccalauréat	1.567*	0.427	0.001	-2.290	-0.608
	Maîtrise	1.526*	0.410	0.003	-2.014	-0.400
	Certificat	0.633	0.622	0.825	-1.361	1.086
	D.E.S.S.	1.700	0.910	0.182	-3.008	0.573

## ANNEXE 7 : LISTE ANONYMISÉE DES RÉPONDANTS

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connait Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
1	Homme	Vit en couple	3	Avant 1981	Autre	Autre	Oui	Tout à fait en accord
2	Homme	Célibataire	3	Avant 1981	Maîtrise	Intelligence d'affaires	Non	Tout à fait en désaccord
3	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Ni en désaccord ni en accord
4	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Tout à fait en accord
5	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Oui	Tout à fait en accord
6	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Tout à fait en accord
7	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Baccalauréat	n/a	Oui	Tout à fait en accord
8	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Technologies de l'information	Oui	Ni en désaccord ni en accord
9	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Plutôt en accord
10	Femme	n/a	3	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Tout à fait en désaccord
11	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Intelligence d'affaires	Non	Plutôt en accord
12	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Intelligence d'affaires	Oui	Tout à fait en accord
13	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Tout à fait en accord
14	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Technologies de l'information	Non	Plutôt en désaccord
15	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Technologies de l'information	Oui	Tout à fait en accord
16	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Affaires Internationales	Oui	Tout à fait en accord
17	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Baccalauréat	Ressources humaines	Non	Plutôt en désaccord
18	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Non	Plutôt en désaccord
19	Femme	Vit en couple	1	1981 ou après	Baccalauréat	Logistique et opérations	Oui	Plutôt en accord
20	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Baccalauréat	Ressources humaines	Non	Tout à fait en accord
21	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Tout à fait en désaccord

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connait Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
22	Homme	Marié	3	1981 ou après	Certificat	Ressources humaines	Oui	Tout à fait en accord
23	Homme	Vit en couple	2	1981 ou après	n/a	Technologies de l'information	Oui	Plutôt en désaccord
24	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Oui	Plutôt en accord
25	Femme	Vit en couple	1	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Plutôt en désaccord
26	Homme	n/a	3	1981 ou après	Maîtrise	Expérience utilisateur	Non	Plutôt en accord
27	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Tout à fait en accord
28	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Ni en désaccord ni en accord
29	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Tout à fait en accord
30	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	n/a	Marketing et vente	Oui	Plutôt en désaccord
31	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Plutôt en désaccord
32	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Baccalauréat	Autre	Non	Plutôt en désaccord
33	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Stratégie	Oui	Tout à fait en accord
34	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Plutôt en désaccord
35	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Non	Ni en désaccord ni en accord
36	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Plutôt en accord
37	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Plutôt en désaccord
38	Femme	Célibataire	2	Avant 1981	Maîtrise	n/a	Oui	Tout à fait en accord
39	Homme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Plutôt en accord
40	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Plutôt en accord
41	Homme	Vit en couple	1	1981 ou après	Baccalauréat	Intelligence d'affaires	Non	Ni en désaccord ni en accord
42	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Non	Tout à fait en désaccord
43	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Affaires Internationales	Oui	Plutôt en accord
44	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Expérience utilisateur	Non	Tout à fait en accord

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connait Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
45	Femme	Vit en couple	2	Avant 1981	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Ni en désaccord ni en accord
46	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Technologies de l'information	Oui	Tout à fait en accord
47	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Analytique d'affaires	Oui	Plutôt en accord
48	Femme	Autre	0	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Tout à fait en accord
49	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Autre	Technologies de l'information	Non	Tout à fait en désaccord
50	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Baccalauréat	Développement organisationnel	Oui	Plutôt en accord
51	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Non	Tout à fait en désaccord
52	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Technologies de l'information	Oui	Tout à fait en désaccord
53	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Stratégie	Non	Tout à fait en désaccord
54	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Baccalauréat	Comptabilité	Non	Plutôt en accord
55	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Oui	Plutôt en accord
56	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Tout à fait en accord
57	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Baccalauréat	Comptabilité	Oui	Tout à fait en accord
58	Homme	Vit en couple	3	Avant 1981	Maîtrise	Intelligence d'affaires	Oui	Plutôt en accord
59	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	n/a	Stratégie	Oui	Tout à fait en accord
60	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Non	Plutôt en désaccord
61	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Plutôt en accord
62	Femme	Marié	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Tout à fait en accord
63	Femme	Autre	3	1981 ou après	Maîtrise	Intelligence d'affaires	Oui	Plutôt en accord
64	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	International	Non	Ni en désaccord ni en accord
65	Femme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Intelligence d'affaires	Oui	Tout à fait en accord
66	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Baccalauréat	Autre	Oui	Plutôt en désaccord

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connait Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
67	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Comptabilité	Oui	Plutôt en désaccord
68	Homme	Célibataire	0	1981 ou après	Baccalauréat	Affaires Internationales	Non	n/a
69	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	n/a	Technologies de l'information	Oui	Tout à fait en accord
70	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Non	Plutôt en désaccord
71	Femme	Marié	3	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Tout à fait en accord
72	Homme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Ni en désaccord ni en accord
73	Homme	Autre	3	1981 ou après	Maîtrise	Stratégie	Oui	Plutôt en accord
74	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Technologies de l'information	Non	Plutôt en accord
75	Homme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Technologies de l'information	Oui	Plutôt en accord
76	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Baccalauréat	Marketing et vente	Non	Plutôt en désaccord
77	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Tout à fait en désaccord
78	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Gestion de projets	Non	Tout à fait en désaccord
79	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	n/a	Oui	Tout à fait en accord
80	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Intelligence d'affaires	Oui	Tout à fait en accord
81	Homme	Vit en couple	1	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Tout à fait en désaccord
82	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Plutôt en accord
83	Homme	Autre	0	1981 ou après	Maîtrise	Management	Non	Plutôt en accord
84	Femme	Marié	3	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Tout à fait en accord
85	Homme	Vit en couple	0	1981 ou après	Maîtrise	Technologies de l'information	Non	Plutôt en accord
86	Homme	Marié	3	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Tout à fait en accord
87	Homme	Célibataire	0	1981 ou après	Baccalauréat	Économie	Oui	Plutôt en accord
88	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Tout à fait en accord

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connaît Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
89	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	n/a	Non	Plutôt en accord
90	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Baccalauréat	Développement durable	Non	Tout à fait en désaccord
91	Femme	Autre	2	1981 ou après	Maîtrise	International	Oui	Plutôt en accord
92	Femme	Marié	1	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Plutôt en accord
93	Femme	Vit en couple	2	1981 ou après	Baccalauréat	Logistique et opérations	Oui	Plutôt en désaccord
94	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Plutôt en désaccord
95	Homme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Intelligence d'affaires	Oui	Plutôt en accord
96	Homme	Marié	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Plutôt en accord
97	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Stratégie	Oui	Tout à fait en désaccord
98	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	International	Oui	Tout à fait en accord
99	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Analytique d'affaires	Oui	Plutôt en désaccord
100	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Tout à fait en désaccord
101	Homme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Oui	Ni en désaccord ni en accord
102	Femme	Vit en couple	2	1981 ou après	Baccalauréat	Finance	Non	Plutôt en accord
103	Femme	Vit en couple	0	1981 ou après	Baccalauréat	Analytique d'affaires	Non	Plutôt en désaccord
104	Homme	Marié	3	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Plutôt en désaccord
105	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Tout à fait en accord
106	Femme	Vit en couple	1	1981 ou après	Maîtrise	Expérience utilisateur	Oui	Plutôt en accord
107	Femme	Vit en couple	1	1981 ou après	Maîtrise	International	Oui	Tout à fait en accord
108	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Ni en désaccord ni en accord
109	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	n/a	Marketing et vente	Non	Tout à fait en désaccord
110	Homme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Autre	Oui	Ni en désaccord ni en accord

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connaît Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
111	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Plutôt en accord
112	Homme	Vit en couple	1	1981 ou après	Maîtrise	Affaires Internationales	Oui	Plutôt en accord
113	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Plutôt en accord
114	Homme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Plutôt en accord
115	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Baccalauréat	Logistique et opérations	Non	Tout à fait en désaccord
116	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Management	Non	Tout à fait en désaccord
117	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Analytique d'affaires	Oui	Tout à fait en accord
118	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Plutôt en accord
119	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Baccalauréat	Ressources humaines	Oui	Ni en désaccord ni en accord
120	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Analytique d'affaires	Oui	Tout à fait en accord
121	Homme	Marié	3	1981 ou après	Maîtrise	Innovation	Non	Ni en désaccord ni en accord
122	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	n/a	Oui	Plutôt en accord
123	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Non	Tout à fait en désaccord
124	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Non	Ni en désaccord ni en accord
125	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Plutôt en accord
126	Femme	Marié	3	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Tout à fait en désaccord
127	Femme	Vit en couple	1	Avant 1981	Maîtrise	Finance	Oui	Ni en désaccord ni en accord
128	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Technologies de l'information	Oui	Tout à fait en accord
129	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Affaires Internationales	Non	Plutôt en désaccord
130	Homme	Autre	3	1981 ou après	Baccalauréat	Économie	Non	Plutôt en désaccord
131	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Baccalauréat	Technologies de l'information	Oui	Plutôt en accord
132	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Ni en désaccord ni en accord

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connaît Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
133	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Oui	Plutôt en accord
134	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	n/a	Oui	Tout à fait en désaccord
135	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Plutôt en désaccord
136	n/a	Autre	3	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Tout à fait en accord
137	Homme	Vit en couple	1	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Oui	Plutôt en accord
138	Femme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Tout à fait en accord
139	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Plutôt en désaccord
140	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Non	Tout à fait en accord
141	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Tout à fait en désaccord
142	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Tout à fait en accord
143	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Stratégie	Oui	Plutôt en accord
144	Femme	Marié	3	Avant 1981	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Plutôt en accord
145	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Baccalauréat	Ressources humaines	Oui	Tout à fait en accord
146	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Baccalauréat	Ressources humaines	Non	Plutôt en désaccord
147	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Plutôt en accord
148	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	n/a	Oui	Tout à fait en accord
149	Femme	Vit en couple	2	1981 ou après	Baccalauréat	Expérience utilisateur	Oui	Ni en désaccord ni en accord
150	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Stratégie	Non	Plutôt en désaccord
151	Homme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Ingénierie financière	Oui	Plutôt en désaccord
152	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Ni en désaccord ni en accord
153	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Non	Plutôt en désaccord
154	Femme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Affaires Internationales	Non	Plutôt en désaccord

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connait Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
155	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Plutôt en désaccord
156	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Plutôt en accord
157	Femme	Marié	3	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Tout à fait en accord
158	Homme	Vit en couple	1	1981 ou après	Maîtrise	Intelligence d'affaires	Oui	Tout à fait en accord
159	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Analytique d'affaires	Oui	Ni en désaccord ni en accord
160	Homme	Vit en couple	2	1981 ou après	n/a	Management	Non	Tout à fait en désaccord
161	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Plutôt en désaccord
162	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Technologies de l'information	Oui	Ni en désaccord ni en accord
163	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Autre	Oui	Plutôt en accord
164	Homme	Vit en couple	3	Avant 1981	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Plutôt en accord
165	Femme	Vit en couple	1	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Ni en désaccord ni en accord
166	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Baccalauréat	Sport	Non	Plutôt en désaccord
167	Femme	Vit en couple	1	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Plutôt en désaccord
168	Homme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Mégadonnées	Oui	Plutôt en désaccord
169	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	International	Oui	Plutôt en désaccord
170	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Expérience utilisateur	Oui	Plutôt en accord
171	Homme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Plutôt en accord
172	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Stratégie	Oui	Plutôt en désaccord
173	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Stratégie	Oui	Tout à fait en accord
174	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Baccalauréat	Économie	Oui	Tout à fait en désaccord
175	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Plutôt en désaccord
176	Femme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	n/a	Oui	Tout à fait en désaccord

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connait Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
177	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Management	Non	Plutôt en accord
178	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Tout à fait en désaccord
179	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Plutôt en désaccord
180	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Non	Plutôt en désaccord
181	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Autre	Oui	Plutôt en désaccord
182	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Plutôt en accord
183	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Baccalauréat	Expérience utilisateur	Oui	Tout à fait en accord
184	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	International	Non	Plutôt en désaccord
185	Homme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Stratégie	Non	Plutôt en désaccord
186	Homme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Oui	Plutôt en désaccord
187	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Expérience utilisateur	Oui	Plutôt en désaccord
188	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Ni en désaccord ni en accord
189	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Innovation	Oui	Plutôt en accord
190	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Affaires Internationales	Oui	Plutôt en désaccord
191	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Technologies de l'information	Oui	Tout à fait en accord
192	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Analytique d'affaires	Oui	Tout à fait en accord
193	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Baccalauréat	Ressources humaines	Oui	Plutôt en accord
194	Femme	Vit en couple	0	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Plutôt en accord
195	Homme	Marié	3	Avant 1981	Maîtrise	Management	Oui	Tout à fait en accord
196	Femme	Marié	3	Avant 1981	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Ni en désaccord ni en accord
197	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Certificat	Autre	Oui	Plutôt en désaccord
198	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Plutôt en désaccord
199	Homme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Plutôt en désaccord

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connaît Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
200	Homme	Marié	1	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Non	Tout à fait en désaccord
201	Femme	Marié	3	Avant 1981	Maîtrise	n/a	Non	Plutôt en accord
202	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Ingénierie financière	Oui	Plutôt en accord
203	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Plutôt en accord
204	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Stratégie	Oui	Tout à fait en accord
205	Homme	Marié	2	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Ni en désaccord ni en accord
206	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Tout à fait en désaccord
207	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Plutôt en désaccord
208	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Baccalauréat	Finance	Oui	Tout à fait en accord
209	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Non	Plutôt en désaccord
210	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Plutôt en accord
211	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Plutôt en accord
212	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Plutôt en accord
213	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Analytique d'affaires	Non	Ni en désaccord ni en accord
214	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Tout à fait en accord
215	Femme	Marié	2	1981 ou après	Maîtrise	n/a	Oui	Plutôt en désaccord
216	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Non	Plutôt en désaccord
217	Femme	Marié	3	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Plutôt en désaccord
218	Homme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Intelligence d'affaires	Oui	Plutôt en accord
219	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Plutôt en accord
220	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Santé	Oui	Tout à fait en accord
221	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Ingénierie financière	Non	Tout à fait en accord
222	Femme	Marié	3	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Plutôt en désaccord

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connait Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
223	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Oui	Tout à fait en accord
224	Femme	Célibataire	3	Avant 1981	Maîtrise	Développement organisationnel	Non	Tout à fait en désaccord
225	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Non	Plutôt en désaccord
226	Homme	Marié	3	1981 ou après	Maîtrise	Technologies de l'information	Oui	Tout à fait en accord
227	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	D.E.S.S.	Comptabilité	Oui	Tout à fait en désaccord
228	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Plutôt en accord
229	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	n/a	Marketing et vente	Non	Tout à fait en désaccord
230	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Plutôt en désaccord
231	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	n/a	Marketing et vente	Oui	Plutôt en accord
232	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Plutôt en désaccord
233	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Plutôt en accord
234	Femme	Vit en couple	1	Avant 1981	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Tout à fait en accord
235	Homme	Vit en couple	1	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Tout à fait en désaccord
236	Femme	Vit en couple	2	1981 ou après	Baccalauréat	Ressources humaines	Oui	Plutôt en accord
237	Homme	Marié	2	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Tout à fait en accord
238	Femme	Vit en couple	1	1981 ou après	Maîtrise	Analytique d'affaires	Oui	Plutôt en désaccord
239	Homme	Marié	1	1981 ou après	Maîtrise	Technologies de l'information	Oui	Plutôt en désaccord
240	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Tout à fait en désaccord
241	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Tout à fait en désaccord
242	Homme	Autre	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Tout à fait en accord
243	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Gestion de projets	Oui	Plutôt en accord
244	Homme	Célibataire	0	1981 ou après	Baccalauréat	Gestion de projets	Oui	Ni en désaccord ni en accord

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connait Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
245	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Tout à fait en désaccord
246	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Tout à fait en accord
247	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Non	Plutôt en accord
248	Homme	Marié	3	Avant 1981	Maîtrise	Management	Non	Ni en désaccord ni en accord
249	Femme	Marié	3	Avant 1981	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Ni en désaccord ni en accord
250	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Plutôt en accord
251	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Plutôt en accord
252	Femme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Non	Plutôt en désaccord
253	Femme	Vit en couple	1	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Oui	Plutôt en accord
254	Femme	Autre	0	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Plutôt en accord
255	Homme	Marié	3	Avant 1981	Maîtrise	Logistique et opérations	Non	Plutôt en désaccord
256	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Plutôt en accord
257	Homme	Autre	3	1981 ou après	Autre	Économie	Non	Plutôt en accord
258	Femme	Autre	3	Avant 1981	Certificat	Ressources humaines	Oui	Ni en désaccord ni en accord
259	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Plutôt en accord
260	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Tout à fait en accord
261	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Non	Tout à fait en désaccord
262	n/a	n/a	3	n/a	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Plutôt en accord
263	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Stratégie	Oui	Plutôt en accord
264	Femme	Marié	3	Avant 1981	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Tout à fait en accord
265	Homme	Marié	3	Avant 1981	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Plutôt en désaccord
266	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Baccalauréat	Finance	Oui	Ni en désaccord ni en accord

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connait Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
267	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Ni en désaccord ni en accord
268	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Stratégie	Oui	Plutôt en désaccord
269	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Tout à fait en désaccord
270	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Affaires Internationales	Non	Tout à fait en désaccord
271	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Intelligence d'affaires	Oui	Tout à fait en désaccord
272	Homme	Marié	3	Avant 1981	Autre	Finance	Oui	Ni en désaccord ni en accord
273	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Méthodes quantitatives	Oui	Tout à fait en accord
274	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Baccalauréat	Analytique d'affaires	Oui	Plutôt en accord
275	Femme	Vit en couple	2	1981 ou après	Baccalauréat	Ressources humaines	Oui	Tout à fait en désaccord
276	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Non	Plutôt en désaccord
277	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Développement durable	Non	Tout à fait en désaccord
278	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Technologies de l'information	Oui	Tout à fait en accord
279	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Oui	Tout à fait en accord
280	Homme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Management	Non	Tout à fait en désaccord
281	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Arts et culture	Non	Plutôt en accord
282	Femme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Tout à fait en accord
283	Femme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Plutôt en accord
284	Homme	Célibataire	0	1981 ou après	Baccalauréat	Technologies de l'information	Oui	Plutôt en désaccord
285	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	n/a	Oui	Ni en désaccord ni en accord
286	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Non	Plutôt en désaccord
287	Homme	Marié	3	Avant 1981	Maîtrise	Management	Non	Plutôt en désaccord
288	n/a	n/a	n/a	1981 ou après	Maîtrise	Autre	Oui	Plutôt en désaccord
289	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Analytique d'affaires	Non	Tout à fait en désaccord
290	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Non	Plutôt en accord
291	Homme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Tout à fait en accord

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connaît Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
292	Homme	Marié	3	Avant 1981	n/a	Intelligence d'affaires	Oui	Tout à fait en accord
293	Femme	Marié	2	1981 ou après	n/a	Ressources humaines	Oui	Tout à fait en accord
294	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Tout à fait en accord
295	Femme	Célibataire	0	1981 ou après	Maîtrise	International	Oui	Ni en désaccord ni en accord
296	Femme	Vit en couple	0	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Tout à fait en accord
297	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Oui	Plutôt en accord
298	Femme	Marié	1	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Non	Plutôt en désaccord
299	Femme	Célibataire	3	Avant 1981	Maîtrise	Innovation	Non	Ni en désaccord ni en accord
300	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Baccalauréat	Technologies de l'information	Non	Ni en désaccord ni en accord
301	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Innovation	Oui	Plutôt en accord
302	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Oui	Plutôt en accord
303	Femme	Marié	1	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Non	Plutôt en accord
304	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Tout à fait en désaccord
305	Femme	Vit en couple	1	1981 ou après	Maîtrise	International	Oui	Tout à fait en accord
306	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Tout à fait en accord
307	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Plutôt en désaccord
308	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Marketing et vente	Oui	Plutôt en accord
309	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	International	Oui	Tout à fait en accord
310	Homme	Vit en couple	1	1981 ou après	Maîtrise	Logistique et opérations	Oui	Plutôt en désaccord
311	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Finance	Oui	Ni en désaccord ni en accord
312	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Commerce électronique	Oui	Plutôt en accord
313	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Plutôt en accord
314	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Baccalauréat	Économie	Oui	Ni en désaccord ni en accord
315	Homme	Marié	3	Avant 1981	Maîtrise	Développement organisationnel	Oui	Tout à fait en désaccord
316	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Fiscalité	Non	Tout à fait en désaccord

ID	Sexe	Statut civil	Années d'expérience de travail	Année de naissance	Niveau d'études	Domaine d'études	Connait Glassdoor ?	Lit habituellement des avis électroniques sur l'employeur avant de postuler.
317	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	n/a	Oui	Tout à fait en désaccord
318	Femme	Vit en couple	2	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Tout à fait en accord
319	Femme	Célibataire	3	Avant 1981	Baccalauréat	Ressources humaines	Non	Plutôt en accord
320	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Expérience utilisateur	Oui	Plutôt en accord
321	Femme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Affaires Internationales	Non	Plutôt en accord
322	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Stratégie	Oui	Plutôt en désaccord
323	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Tout à fait en accord
324	Femme	Célibataire	3	1981 ou après	Baccalauréat	Marketing et vente	Oui	Tout à fait en accord
325	Homme	Célibataire	2	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Tout à fait en accord
326	Femme	Célibataire	3	Avant 1981	n/a	Management	Oui	Tout à fait en accord
327	Homme	Célibataire	1	1981 ou après	Maîtrise	Management	Oui	Ni en désaccord ni en accord
328	Femme	Marié	0	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Oui	Plutôt en accord
329	Femme	Marié	3	1981 ou après	Maîtrise	Développement organisationnel	Non	Tout à fait en désaccord
330	Femme	Vit en couple	0	1981 ou après	Maîtrise	Développement durable	Non	Tout à fait en désaccord
331	Femme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Ressources humaines	Oui	Plutôt en accord
332	Homme	Vit en couple	3	1981 ou après	Maîtrise	Économie	Non	Ni en désaccord ni en accord

## BIBLIOGRAPHIE

1. Aaker, Jennifer L. (1997). « Dimensions of Brand Personality », *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no 3, p. 347-356.
2. Agrawal, Sanjeev (2014). « How Companies Can Attract the Best College Talent », *Harvard Business Review*, en ligne, récupéré de : <https://hbr.org/2014/03/how-companies-can-attract-the-best-college-talent>
3. Aiman-Smith, Lynda, Talya N. Bauer et Daniel M. Cable (2001). « Are You Attracted? Do You Intend To Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study », *Journal of Business and Psychology*, vol. 16, no 2, p. 219-237.
4. Ajzen, Icek (1987). « Attitudes, traits, and actions : Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology », dans Leonard Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 20, p. 1-63.
5. Ajzen, Icek et Martin Fishbein (2005). « The Influence of Attitudes on Behavior », dans : Dolores Albarracín, Blair T. Johnson et Mark P. Zanna (dir.), *The handbook of attitudes*, Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 173-221.
6. Allport, Gordon W. (1935). « Attitudes ». Dans : Murchison C. (Ed), *Handbook of social psychology*, Worcester MA, Clark University Press, p. 798-844,
7. Arndt, Johan (1967). « Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product ». *Journal of Marketing Research*, vol. 4, no 3, p. 291-295.
8. Backes-Gellner, Uschi et Simone N. Tuor (2010). « Avoiding Labor Shortages By Employer Signaling : On The Importance Of Good Work Climate And Labor Relations », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 63, no 2, p. 271-286.
9. Bae, Soonyong et Taesik Lee (2011). « Product type and consumers' perception of online consumer reviews », *Electronic Markets*, vol. 21, no 4, p. 255-266.

10. Baek, Hyunmi, JoongHo Ahn et Youngseok Choi (2012). « Helpfulness of Online Consumer Reviews: Readers' Objectives and Review Cues », *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 17, no 2, p. 99-126.
11. Baggs, Jen, Jean-Etienne de Bettignies et John Ries (2013). « Product Market Competition and Returns to Talent », *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 22, no 3, p. 569-593.
12. Bailey, Ainsworth A. (2005). « Consumer Awareness and Use of Product Review Websites », *Journal of Interactive Advertising*, vol. 6, no 1, p. 68-81.
13. Baker, Andrew M., Naveen Donthu et V. Kumar (2016). « Investigating How Word-of-Mouth Conversations About Brands Influence Purchase and Retransmission Intentions », *Journal of Marketing Research*, vol. 53, no 2, p. 225-239.
14. Bansal, Harvir S. et Peter A. Voyer (2000). « Word-of-Mouth Processes within a Services Purchase Decision Context », *Journal of Service Research*, vol. 3, no 2, p. 166-177.
15. Barber, Alison E. et Mark V. Roehling (1993). « Job Postings and the Decision to Interview: A Verbal Protocol Analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 5, p. 845-856.
16. Barber, Alison E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 172 p.
17. Barber, Alison E., Michael J. Wesson, Quinetta M. Roberson et M. Susan Taylor (1999). « A Tale of Two Job Markets: Organizational Size and its Effects on Hiring Practices and Job Search Behavior », *Personnel Psychology*, vol. 52, no 4, p. 841-867.
18. Bauer, Raymond A. (1960). « Consumer Behavior as Risk-Taking », dans : Hancock, R.S., *Dynamic Marketing for a Changing World*. Chicago, IL, American Marketing Association, 389 p.
19. Bauer, Talya N. et Lynda Aiman-Smith (1996). « Green Career Choices: The Influence of Ecological Stance on Recruiting », *Journal of Business and Psychology*, vol. 10, no 4, p. 445-458.

20. Beaudry, Catherine, Josée Laflamme, Andrée-Anne Deschênes et Mounir Aguir (2013). « Qu'est-ce qui incite les finissants universitaires à postuler chez un employeur ? Palmères des facteurs déterminants », *Gestion*, vol. 38, no 4, p. 41-50.
21. Benlian, Alexander, Ryad Titah et Thomas Hess (2012). « Differential Effects of Provider Recommendations and Consumer Reviews in E-Commerce Transactions : An Experimental Study », *Journal of Management Information Systems*, vol. 29, no 1, p. 237-272.
22. Bewley Truman F. (1999). *Why wages don't fall during a recession*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 544p.
23. Bickart, Barbara et Robert M. Schindler (2001). « Internet Forums as Influential Sources of Consumer Information », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 15, no 3, p. 31-40.
24. Blais, Anne-Renée et Elke U. Weber (2006). « A Domain-Specific Risk-Taking (DOSPERT) scale for adult populations », *Judgment and Decision Making*, vol. 1, no 1, p. 33-47.
25. Bonin, Holger, Thomas Dohmen, Armin Falk, David Huffman et Uwe Sunde (2007). „Cross-sectional earning risk and occupational sorting: the role of risk attitudes“, *Labour Economics*, vol. 14, no 6, p. 926-937.
26. Boswell, Wendy R., Mark V. Roehling, Marcie A. LePine et Lisa M. Moynihan (2003). « Individual Job-Choice Decisions and the Impact of Job Attributes and Recruitment Practices : A Longitudinal Field Study », *Human Resource Management*, vol. 42, no 1, p. 23-37.
27. Boswell, Wendy R., Ryan D. Zimmerman et Brian W. Swider (2012). « Employee Job Search : Toward an Understanding of Search Context and Search Objectives », *Journal of Management*, vol. 38, no 1, p. 129-163.
28. Bratman, Michael (1987). *Intention, plans and practical reason*, Cambridge, MA : Harvard University Press, 200p.

29. Breugh, James A. (1992). *Recruitment : Science and Practice*, Boston, MA : PWS-Kent Publishing Company, 384p.
30. Breugh, James A. et Mary Starke (2000). « Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions », *Journal of Management*, vol. 26, no 3, p. 405-434.
31. Breugh, James A. (2008). « Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research », *Human Resource Management Review*, vol. 18, no 3, p. 103-118.
32. Breugh, James A. (2013). « Employee Recruitment », *Annual Review of Psychology*, vol. 64, no 1, p. 389-416.
33. Brown, Jacqueline J. et Peter H. Reingen (1987). « Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior », *Journal of Consumer Research*, vol. 14, no 3, p. 350-362.
34. Bureau of Labor Statistics (2012). *Job openings and labor turnover survey highlights*. Récupéré de [http://www.bls.gov/web/jolts/jlt\\_labstatgraphs.pdf](http://www.bls.gov/web/jolts/jlt_labstatgraphs.pdf)
35. Cable, Daniel M. et Timothy A. Judge (1994). « Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective », *Personnel Psychology*, vol. 47, no 2, p. 317-348.
36. Cable, Daniel M. et Timothy A. Judge (1996). « Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 67, no 3, p. 294-311.
37. Cable, Daniel M. et Mary E. Graham (2000). « The determinants of job seekers' reputation perceptions », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, no 8, p. 929-947.
38. Cable, Daniel M. et Daniel B. Turban (2001). « Establishing the Dimensions, Source and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20, p. 115-163.

39. Cable, Daniel M. et Kang Yang Trevor Yu (2006). « Managing Job Seekers' Organizational Image Beliefs : The Role of Media Richness and Media Credibility », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 4, p. 828-840.
40. Cacioppo, John et Richard E. Petty (1984). « Source Factors and the Elaboration Likelihood Model of Persuasion », *Advances in Consumer Research*, vol. 11, no 1, p. 668-672.
41. Cacioppo, John et Richard E. Petty (1984). « The Elaboration Likelihood Model of Persuasion », *Advances in Consumer Research*, vol. 11, no 1, p. 673-675.
42. Calfee, John E. et Debra Jones Ringold (1994). « The 70% Majority: Enduring Consumer Beliefs about Advertising », *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 13, no 2, p. 228-238.
43. Campbell, Benjamin A., Russell Coff et David Kruscynski (2012). « Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital », *Academy of Management Review*, vol. 37, no 3, p. 376-395.
44. Carpenter, Christopher J. (2015). « A Meta-Analysis of the ELM's Argument Quality x Processing Type Predictions », *Human Communication Research*, vol. 41, no 4, p. 501-534.
45. Chambers, Elizabeth G., Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin et Edward G. Michaels III (1998). « The war for talent », *The McKinsey Quarterly*, vol. 1, no 3, p. 44-57.
46. Chapman, Derek S., Krista L. Uggerslev, Sara A. Carroll, Kelly A. Piasentin et David A. Jones (2005). « Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 5, p. 928-944.
47. Chapman, Derek S. et Jane Webster (2006). « Toward an integrated model of applicant reactions and job choice », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, no 6, p. 1032-1057.

48. Chatman, Jennifer A. (1989). « Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit », *Academy of Management Review*, vol. 14, no 3, p. 333-349.
49. Chatterjee, Patrali (2001). « Online Reviews: Do Consumers Use Them? », *Advances in Consumer Research*, vol. 28, no 1, p. 129-133.
50. Chaudhuri, Arjun (2000). « A macro analysis of the relationship or product involvement and information search : The role of risk », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 8, no 1, p. 1-14.
51. Chen, Pei-Yu, Shin-yi Wu et Jungsun Yoon (2004). « The Impact of Online Recommendations and Consumer Feedback on Sales », communication présentée à la conférence *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, 12-15 décembre 2004, Washington, DC
52. Chevalier, Judith A. et Dina Mayzlin (2006). « The Effect of Word of Mouth on Sales : Online Book Reviews », *Journal of Marketing Research*, vol. 43, no 3, p. 345-354.
53. Cheung, Man Yee, Chuan Luo, Choon-Ling Sia et Huaping Chen (2009). « Credibility of Electronic Word-of-Mouth: Informational and Normative Determinants of On-Line Consumer Recommendations », *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 13, no 4, p. 9-38.
54. Cheung, Cindy Man-Yee, Choon-Ling Sia et Kevin K. Y. Kuan (2012). « Is This Review Believable ? A Study of Factors Affecting the Credibility of Online Consumer Reviews from an ELM Perspective », *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 13, no 8, p. 618-635.
55. Cheong, Hyuk Jun et Margaret A. Morrison (2008). « Consumers' Reliance on Product Information and Recommendations Found in UGC », *Journal of Interactive Advertising*, vol. 8, no 2, p. 38-49.

56. Chiou, Jyh-Shen, Arlene Chi-Fen Hsu et Chia-Hung Hsieh (2013). « How negative online information affects consumers' brand evaluation The moderating effects of brand attachment and source credibility », *Online Information Review*, vol. 37, no 6, p. 910 – 926.
57. Cober, Richard T., Douglas J. Brown, Paul E. Levy et Alana B. Cober (2003). « Organizational Web Sites : Web Site Content and Style as Determinants of Organizational Attraction », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 11, no 2/3, p. 158-169.
58. Cohn, Alain, Jan Engelmann, Ernst Fehr et Michael André Maréchal (2015). « Evidence for Countercyclical Risk Aversion: An Experiment with Financial Professionals », *American Economic Review*, vol. 105, no 2, p. 860-885.
59. Collins, Christopher J. et Cynthia K. Stevens (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*, vol. 87, no 6, p. 1121-1133.
60. Collins, Christopher J. et Jian Han (2004). « Exploring Applicant Pool Quantity and Quality : The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation », *Personnel Psychology*, vol. 57, p. 685-717.
61. Corneo, Giacomo et Olivier Jeanne (2010). « Symbolic values, occupational choice, and economic development », *European Economic Review*, vol. 54, no 2, p. 237-251.
62. Corstjens, Marcel L. et David A. Gautschi (1983). « Formal Choice Models in Marketing », *Marketing Science*, vol. 2, no 1, p. 19-56.
63. Cotton, John L. et Jeffrey M. Tuttle (1986). « Employee Turnover : A Meta-Analysis and Review with Implications for Research », *Academy of Management Review*, vol. 11, no 1, p. 55-70.

64. Cox, Donald F. (1967). « The influence of cognitive needs and styles on information handling in making product evaluations », dans Cox, Donald F. (dir.), *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, Boston, Harvard University Press, p. 370-393.
65. Cunningham, Scott M. (1967). « The Major Dimensions of Perceived Risk », dans Cox, Donald F. (dir.), *Risk Taking and Information Handling In Consumer Behavior*, Boston, Harvard University Press, p. 82-108.
66. Dabirian, Amir, Jan Kietzmann et Hoda Diba (2017). « A great place to work? Understanding crowdsourced employer branding », *Business Horizons*, vol. 60, no 2, p. 197-205.
67. De Maeyer, Peter (2012). « Impact of online consumer reviews on sales and price strategies: a review and directions for future research », *Journal of Product & Brand Management*, vol. 21, no 2, p. 132 – 139.
68. Deck, Harry et Harris Schlesinger (2010). « Exploring Higher Order Risk Effects », *The Review of Economic Studies*, vol. 77, no 4, p. 1403-1420.
69. Decker, Simon et Hendrik Schmitz (2016). « Health shocks and risk aversion », *Journal of Health Economics*, vol. 50, p. 156-170.
70. Dellarocas, Chrysanthos, Xiaoquan (M.) Zhang et Neveen F. Awad (2007). « Exploring the Value of Online Product Reviews in Forecasting Sales : The Case of Motion Pictures », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, no 4, p. 23-45.
71. Diaz-Serrano, Luis (2005). « On the negative relationship between labor income uncertainty and homeownership: Risk-aversion vs. credit constraints », *Journal of Housing Economics*, vol. 14, p. 109-126.
72. Drescher, Gesche et Yvonne Garbers (2016). « Shared leadership and commonality : A policy-capturing study », *The Leadership Quarterly*, vol. 27, no 2, p. 200-217.
73. Du, Xiufang, Li Jia et Xiulian Du (2014). « Testing Risk-Taking Behavior in Chinese Undergraduate Students », *PloS ONE*, vol. 9, no 5, p. 1-8.

74. Duan, Wenjing, Bin Gu et Andrew B. Whinston (2008). « Do online reviews matter? - An empirical investigation of panel data », *Decision Support Systems*, vol. 45, no 4, p. 1007-1016.
75. East, Robert, Kathy Hammond et Wendy Lomax (2008). « Measuring the impact of positive and negative word of mouth on brand purchase probability », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 25, no 3, p. 215-224.
76. Ellison, Glenn et Drew Fudenberg (1995). « Word-of-Mouth Communication and Social Learning », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 110, no 1, p. 93-125.
77. Elving, Wim J.L., Jorinde J.C. Westhoff, Kelta Meeusen et Jan-Willem Schoonderbeek (2013). « The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice », *Journal of Brand Management*, vol. 20, no 5, p. 355-373.
78. Erdem, Tülin, Kannan Srinivasan, Wilfred Amaldoss, Patrick Bajari, Hai Che, Teck Ho, Wes Hutchinson, Michael Katz, Michael Keane, Robert Meyer et Peter Reiss (2005). « Theory-Driven Choice Models », *Marketing Letters*, vol. 16, no 3/4, p. 225-237.
79. Fishbein, Martin et Icek Ajzen (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*, Reading, MA, Addison-Wesley, 480p.
80. Fishburn, Peter C. (1970). *Utility theory for decision making*, New York, Wiley, 236 p.
81. Fisher, Cynthia D., Daniel R. Ilgen et Wayne D. Hoyer (1979). « Source Credibility, Information Favorability and Job Offer Acceptance », *Academy of Management Journal*, vol. 22, no 1, p. 94-103.
82. Filieri, Raffaele (2016). « What makes an online consumer review trustworthy? », *Annals of Tourism Research*, vol. 58, p. 46-64.
83. Fointiat, Valérie et Laura Barbier (2015). « Persuasion et Influence : changer les attitude, changer les comportements. Regards de la psychologie sociale », *Journal d'Interaction Personne-Système*, vol. 4, no 1, p. 1-18.

84. Fombrun, Charles et Mark Shanley (1990). « What's in a Name ? Reputation Building and Corporate Strategy », *Academy of Management Journal*, vol. 33, no 2, p. 233-258.
85. Fu, Yuming (1995). « Uncertainty, liquidity, and housing choices », *Regional Science and Urban Economics*, vol. 25, no 2, p. 223-256.
86. Gatewood, Robert D., Mary A. Gowan et Gary J. Lautenschlager (1993). « Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions », *The Academy of Management Journal*, vol. 36, no 2, p. 414-427.
87. Gensler, Sonja, Franziska Völckner, Yuping Liu-Tompkins et Caroline Wiertz (2013). « Managing Brands in the Social Media Environment », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 27, no 4, p. 242-256.
88. Goldberg, Lewis R. (1990). « An Alternative 'Description of Personality' : The Big-Five Factor Structure », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, no 6, p. 1216-1229.
89. Graham, Mary E. et Daniel M. Cable (2001). « Consideration of Incomplete Block Design for Policy-Capturing Research », *Organizational Research Methods*, vol. 4, no 1, p. 26-45.
90. Grazier, Suzanne et Peter J. Sloane (2008). « Accident risk, gender, family status and occupational choice in the UK », *Labour Economics*, vol. 15, no 5, p. 938-957.
91. Greenhalgh, Leonard et Zehava Rosenblatt (1984). « Job insecurity : Toward Conceptual Clarity », *Academy of Management Review*, vol. 9, no 3, p. 438-448.
92. Greval, Rajdeep, Thomas W. Cline et Anthony Davies (2003). « Early-Entrant Advantage, Word-of-Mouth Communication, Brand Similarity, and the Consumer Decision Process », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 13, no 3, p. 187-197.
93. Groeger, John A. et Ivan D. Brown (1989). « Assessing one's own and others' driving ability: Influences of sex, age, and experience », *Accident Analysis & Prevention*, vol. 21, no 2, p. 155-168.

94. Gu, Bin, Jaehong Park et Prabhudev Konana (2012). « The Impact of External Word-of-Mouth Sources on Retailer Sales of High-Involvement Products », *Information Systems Research*, vol. 23, no 1, p. 182-196.
95. Guiso, Luigi et Monica Paiella (2008). « Risk Aversion, Wealth, and Background Risk », *Journal of the European Economic Association*, vol. 6, no 6, p. 1109-1150.
96. Hahn, Jason (2015). « Amazon Sues More Than 1,000 Fiverr Users Offering To Write Fake Product Reviews », récupéré de <http://www.digitaltrends.com/web/amazon-sues-more-than-1000-fiverr-users-offering-to-write-fake-product-reviews/>
97. Hansen, Flemming (1976). « Psychological Theories of Consumer Choice », *Journal of Consumer Research*, vol. 3, no 3, p. 117-142.
98. Henning-Thurau, Thorsen, Kevin P. Gewinner, Gianfranco Walsh et Dwayne D. Gremler (2004). « Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers To Articulate Themselves on the Internet? », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no 1, p. 38-52.
99. Herr, Paul M., Frank R. Kardes et John Kim (1991). « Effects of Word-of-Mouth and Product-Attribute Information on Persuasion : An Accessibility-Diagnosticity Perspective », *Journal of Consumer Research*, vol. 17, no 4, p. 454-462.
100. Hey, John D. (2002). « Experimental Economics and the Theory of Decision Making Under Risk and Uncertainty », *The Geneva Papers on Risk and Insurance Theory*, vol. 27, no 1, p. 5-21.
101. Highhouse, Scott, Filip Lievens et Evan F. Sinar (2003). « Measuring Attraction to Organizations », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 63, no 3, p. 986-1001.
102. Highhouse, Scott, Erin E. Thornbury et Ian S. Little (2007). « Social-identity functions of attraction to organizations », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 103, no 1, p. 134-146.

103. Hofstede, Geert (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA : Sage, 616 p.
104. Hong, Traci (2006), « The influence of structural and message features on web site credibility », *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 57 no 1, p. 114-127.
105. Hopland, Arndt O., Egil Matsen et Bjarne Strøm (2016). « Income and choice under risk », *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, vol. 12, p. 55-64.
106. Hovland, Carl I., Arthur A. Lumsdaine et Fred D. Sheffield (1949). *Experiments on Mass Communication*, Princeton, Princeton University Press, 345p.
107. Hovland, Carl I., Irving L. Janis et Harold H. Kelley (1953). *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change*, New Haven, Yale University Press, 315p.
108. Hovland, Carl I. et Walter Weiss (1951). « The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness », *The Public Opinion Quarterly*, vol. 15, no 4, p. 635-650.
109. Hu, Nan, Ling Liu et Jie Jennifer Zhang (2008). « Do online reviews affect product sales? The role of reviewer characteristics and temporal effects », *Information Technology and Management*, vol. 9, no 3, p. 201-214.
110. Huang, Jen-Hung et Yi-Fen Chen (2006), « Herding in online product choice », *Psychology and Marketing*, vol. 23 no 5, p. 413-428.
111. Huang, Peng, Nicholas H. Lurie et Sabyasachi Mitra (2009). « Searching for Experience on the Web: An Empirical Examination of Consumer Behavior », *Journal of Marketing*, vol. 73, no 2, p. 55-69.
112. Huber, Joel et Christopher Puto (1983). « Market Boundaries and Product Choice: Illustrating Attraction and Substitution Effects », *Journal of Consumer Research*, vol. 10, no 1, p. 31-44.

113. Huston, Emily F. (2013). « Helping Millennials Help You : Managing Your Young Workforce », *The Conference Board : Executive Action Series*, no. 402, 12p.
114. Hutcheson, Graeme D. et Nick Sofroniou (1999). *The Multivariate Social Scientist : Introductory Statistics Using Generalized Linear Models*, SAGE Publications, London, 276p.
115. Ilmakunnas, Pekka et Mika Maliranta (2003). « The turnover of jobs and workers in a deep recession : evidence from the Finnish business sector », *International Journal of Manpower*, vol. 24, no 3, p. 216-246.
116. Jacoby, Jacob et Leon B. Kaplan (1972). « The Components of Perceived Risk », in *SV - Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research*, eds. M. Venkatesan, Chicago, IL : Association for Consumer Research, p. 382-393. En ligne : <http://acrwebsite.org/volumes/12016/volumes/sv02/SV-02>
117. Jaidi, Yasmina, Edwin A.J. Van Hooft et Lidia R. Arends (2011). « Recruiting Highly Educated Graduates: A Study on the Relationship Between Recruitment Information Sources, the Theory of Planned Behavior, and Actual Job Pursuit », *Human Performance*, vol. 24, no 2, p. 135-157.
118. Jalilvand, Mohammad R. et Neda Samiei (2012). « The effect of electronic word of mouth on brand image and purchase intention - An empirical study in the automobile industry in Iran », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 30, no 4, p. 460-476.
119. Jensen, Matthew L., Joshua M. Averbeck, Zhu Zhang et Kevin B. Wright (2013). « Credibility of Anonymous Online Product Reviews: A Language Expectancy Perspective », *Journal of Management Information Systems*, vol. 30, no 1, p. 293-323.
120. Jeong, Hyo-Jin et Dong-Mo Koo (2015). « Combined effects of valence and attributes of e-WOM on consumer judgement for message and product – The moderative effect of brand community type », *Internet Research*, vol. 25, no 1, p. 2-29.
121. Judge, Timothy A. et Robert D. Bretz (1992). « Effects of Work Values on Job Choice Decisions », *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, no 3, p. 261-271.

122. Judge, Timothy A. et Daniel M. Cable (1997). « Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction », *Personnel Psychology*, vol. 50, no 2, p. 359-394.
123. Kahneman, Daniel et Amos Tversky (1979). « Prospect Theory : An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, vol. 47, no 2, p. 263-291.
124. Kähr, Andrea, Bettina Nyffenegger, Harley Krohmer et Wayne D. Hoyer (2016). « When Hostile Consumers Wreak Havoc on Your Brand: The Phenomenon of Consumer Brand Sabotage », *Journal of Marketing*, vol. 80, no 3, p. 25-41.
125. Kanar, Adam M., Christopher J. Collins et Bradford S. Bell (2010). « A Comparison of the Effects of Positive and Negative Information on Job Seekers' Organizational Attraction and Attribute Recall », *Human Performance*, vol. 23, no 3, p. 193-212.
126. Kaplan, Leon B., George J. Szybillo et Jacob Jacoby (1974). « Components of Perceived Risk in Product Purchase: A Cross-Validation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, no 3, p. 287-291.
127. Karakaya, Fahri et Nora Ganim Barnes (2010). « Impact of online reviews of customer care experience on brand or company selection », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 27 no 5, p. 447-457.
128. Karren, Ronald J. et Melissa Woodard Barringer (2002). « A Review and Analysis of the Policy-Capturing Methodology in Organizational Research : Guidelines and Practice », *Organizational Research Methods*, vol. 5, no 4, p. 337-361.
129. Kausel, Edgar E. et Jerel E. Slaughter (2011). « Narrow personality traits and organizational attraction: Evidence for the complementary hypothesis », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 114, no 1, p. 3-14.
130. Keeling, Kathleen A., Peter J. McGoldrick et Henna Sadhu (2013). « Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment », *Journal of Retailing*, vol. 89, no 1, p. 88-104.

131. Kenrick, Douglas T., Vladas Griskevicius, Steven L. Neuberg et Mark Schaller (2010). « Renovating the Pyramid of Needs : Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations », *Perspectives on Psychological Science*, vol. 5, no 3, p. 292-314.
132. Kermisch, Céline (2012). « Vers une définition multidimensionnelle du risque », *VertigO – la revue électronique en sciences de l’environnement*, vol. 12, no 2, 18 p. En ligne : <https://journals.openedition.org/vertigo/12214>
133. Kim, Ellen EunKyoo Kyoo et Chung Hun Lee (2015). « How do consumers process online hotel reviews? - The effect of eWOM consensus and sequence », *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 6, no 2, p. 113-126.
134. King, Robert Allen, Pradeep Racherla et Victoria D. Bush (2014). « What We Know and Don't Know About Online Word-of-Mouth: A Review and Synthesis of the Literature », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 28, no 3, p. 167-183.
135. Kraus, Michael W., Paul K. Piff, Rodolfo Mendoza-Denton, Michelle L. Rheinschmidt et Dacher Keltner (2012). « Social Class, Solipsism, and Contextualism: How the Rich are Different From the Poor », *Psychological Review*, vol. 119, no 3, p. 546-572.
136. Kraus, Stephen J. (1995). « Attitudes and the Prediction of Behavior : A Meta-Analysis of the Empirical Literature », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 21, no 1, p. 58-75.
137. Kristof, Amy L. (1996). « Person-Organization Fit : An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications », *Personnel Psychology*, vol. 49, no 1, p. 1-49.
138. Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zimmerman et Erin C. Johnson (2005). « Consequences of Individuals Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit », *Personnel Psychology*, vol. 58, no 2, p. 281-342.
139. Kuksov, Dmitri, Ron Shachar et Kangkang Wang (2013). « Advertising and Consumers' Communications », *Marketing Science*, vol. 32, no 2, p. 294-309.

140. Lakens, Daniël (2013). « Calculating and reporting effect sizes to facilitate cumulative science : a practical primer for t-tests and ANOVAs », *Frontiers in Psychology*, vol. 4, no 863, 12p. Récupéré de :  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3840331/>
141. LaPiere Richard T., 1934, « Attitudes versus actions », *Social Forces*, n°13, Osgood Charles E., Succi George J. & Tannenbaum Percy H., 1957, *The Measurement of Meaning*, University of Illinois Press, p.230-237.
142. Lee, Chunsik, Junga Kim et Sylvia M. Chan-Olmsted (2011). « Branded product information search on the Web : The role of brand trust and credibility of online information sources », *Journal of Marketing Communications*, vol. 17, no 5, p. 355-374.
143. Lee, Hyun Sang et Dae Yong Jeong (2017). « Job Insecurity and Turnover Intention : Organizational Commitment as a Mediator », *Social Behavior and Personality*, vol. 45, no 4, p. 529-536.
144. Lee, Jumin, Do-Hyung Park et Ingoo Han (2008). « The effect of negative online consumer reviews on product attitude: An information processing review », *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 7, no 3, p. 341-352.
145. Lee, Mira et Seounmi Youn (2009). « Electronic word of mouth (eWOM) », *International Journal of Advertising*, vol. 28, no 3, p. 473-499.
146. Le Louarn, Jean-Yves (2010). *Gestion stratégique des ressources humaines*, Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, France, 280 p.
147. Levine, Timothy R. et Craig R. Hullet (2002). « Eta Squared, Partial Eta Squared, and Misreporting of Effect Size in Communication Research », *Human Communication Research*, vol. 28, no 4, p. 612-625.
148. Lievens, Filip (2007). « Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees », *Human Resource Management*, vol. 46, no 1, p. 51-69.

149. Lievens, Filip et Scott Highhouse (2003). « The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer », *Personnel Psychology*, vol. 56, no 1, p. 75-102.
150. Lievens, Filip, Greet Van Hove et Bert Schreurs (2005). « Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness : An application in a military context », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, no 4, p. 553-572.
151. Lievens, Filip, Greet Van Hove et Frederik Anseel (2007). « Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework », *British Journal of Management*, vol. 18, no 1, p. 45-59.
152. Lin, Chin-Lung, Sheng-Hsien Lee et Der-Juinn Horng (2011). « The Effects of Online Reviews on Purchasing Intention: The Moderating Role of Need for Cognition », *Social Behavior and Personality*, vol. 39, no 1, p. 71-82.
153. Lis, Bettina (2012). « The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer », *Management Revue*, vol. 23, no 3, p. 279-295.
154. Liu, Xuan, Fang Yang et Zhongwu Cai (2016). « Does relative risk aversion vary with wealth? Evidence from households' portfolio choice data », *Journal of Economic Dynamics and Control*, vol. 69, p. 229-248.
155. Liu, Yong (2003). « Word of Mouth for Movies : Its Dynamics and Impact on Box Office Revenue », *Journal of Marketing*, vol. 70, no 3, p. 74-89.
156. Liu, Yun-Lun, Kathleen A. Keeling et K. Nadia Papamichail (2016). « An exploratory study of jobseekers' decision-making styles, recruitment information sources and organizational attractiveness », *Personnel Review*, vol. 45, no 6, p. 1403-1427.
157. Lutz, Richard J. (1975), « Changing Brand Attitudes Through Modification of Cognitive Structure », *Journal of Consumer Research*, vol. 1, no 4, p. 49-59.

158. Madera, Juan M., Mary Dawson et Jack A. Neal (2018). « Why Investing in Diversity Matters : Organizational Attraction and Person-Organization Fit », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 42, no 6, p. 931-959.
159. Mahajan, Vijaj, Eitan Muller and Roger A. Kerin (1984). « Introduction Strategy for New Products with Positive and Negative Word-of-Mouth », *Management Science*, vol. 30, no 1, p. 1389-1404.
160. Maheswaran, Duraiaj et Joan Meyers-Levy (1990). « The Influence of Message Framing and Issue Involvement », *Journal of Marketing Research*, vol. 27, no 3, p. 361-367.
161. Malmendier, Ulrike et Stefan Nagel (2011). « Depression Babies: Do Macroeconomic Experiences Affect Risk Taking? », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 126, no 1, p. 373-416.
162. Mandel, Naomi (2003). « Shifting Selves and Decision Making : The Effects of Self-Construal Priming on Consumer Risk-Taking », *Journal of Consumer Research*, vol. 30, no 1, p. 30-40
163. Martocchio, Joseph J. et Timothy A. Judge (1994). « A policy-capturing approach to individuals' decisions to be absent », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 57, no 3, p. 358-386.
164. Maslow, Abraham H. (1970), *Motivation and Personality*, 2nd edition, Harper & Row, New York, 399p. Récupéré de :
165. [http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation\\_and\\_Personality-Maslow.pdf](http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf)
166. Matute, Jorge, Yolanda Polo-Redondo et Ana Utrillas (2016). « The influence of EWOM characteristics on online repurchase intention Mediating roles of trust and perceived usefulness », *Online Information Review*, vol. 40, no 7, p. 1090-1110.
167. Maurer, Steven D., Vince Howe et Thomas W. Lee (1992). « Organizational Recruiting as Marketing Management : An Interdisciplinary Study of Engineering Graduates », *Personnel Psychology*, vol. 45, no 4, p. 807-833.

168. McCorkle, Denny E. (1990). « The Role of Perceived Risk in Mail Order Catalog Shopping », *Journal of Direct Marketing*, vol. 4, no 4, p. 26-35.
169. McGuire, William J. (1976). « Some Internal Psychological Factors Influencing Consumer Choice », *Journal of Consumer Research*, vol. 2, no 4, p. 302-319.
170. McGuire, William J. (1985). Attitudes and attitude change. In G. Lindzey and E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed.), Volume II: Special fields and applications. New York: Random House.
171. McMahan, Gary C., Meghna Virick et Patrick M. Wright (1999). « *Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects* », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, JAI Press, p.99-122
172. Melián-Gonzalez, Santiago et Jacques Bulchand-Gidumal (2014). « Worker eWOM: los trabajadores opinan en Internet », *Universia Business Review*, vol. 43, p. 104-126.
173. Melián-González, Santiago et Jacques Bulchand-Gidumal (2016). « Worker word of mouth on the internet: Influence on human resource image, job seekers and employees », *International Journal of Manpower*, vol. 37 no 4, p. 709 – 723.
174. Menzel, Herbert and Elihu Katz (1955). « Social Relations and Innovation in the Medical Profession: The Epidemiology of a New Drug », *Public Opinion Quarterly*, vol. 19, no 4, p. 337-352.
175. Merz, Michael A., Yi He et Stephen L. Vargo (2009). « The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, no 3, p. 328-344.
176. Michelik, Fabienne (2008). « La relation attitude-comportement : un état des lieux », *éthique et économique*, vol. 6, no 1, p. 1-11.
177. Mitchell, Vincent-Wayne (1999). « Consumer perceived risk: conceptualisations and models » *European Journal of Marketing*, vol. 33, no 1/2, p. 163-195.

178. Mitra, Kaushik, Michelle C. Reiss et Louis M. Capella (1999). « An examination of perceived risk, information search and behavioral intentions in search, experience and credence services », *Journal of Services Marketing*, vol. 13, no 3, p. 208 – 228.
179. Mizerski, Richard W. (1982). « An Attribution Explanation of the Disproportionate Influence of Unfavorable Information », *Journal of Consumer Research*, vol. 9, no 3, p. 301-310.
180. Mohamed, Fatma A., Ahmad M. Hassan et Barbara Spencer (2011). « Conceptualization and Measurement of Perceived Risk of Online Education », *Academy of Educational Leadership Journal*, vol. 15, no 4, p. 1-16.
181. Moriizumi, Yoko et Michio Naoi (2011). « Unemployment risk and the timing of homeownership in Japan », *Regional Science and Urban Economics*, vol. 41, no 3, p. 227-235.
182. Muchinsky, Paul M. et Carlyn J. Monahan (1987). « What is Person-Environment Congruence ? Supplementary versus Complementary Models of Fit », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 31, no 3, p. 268-277.
183. Mudambi, Susan M. et David Schuff (2010). « What Makes A Helpful Online Review? A Study of Customer Reviews on Amazon.com », *MIS Quarterly*, vol. 34, no 1, p. 185-200.
184. Murphy, Wendy M., James P. Burton, Stephanie C. Henagan et Jon P. Briscoe (2013). « Employee Reactions to Job Insecurity in a Declining Economy : A Longitudinal Study of the Mediating Role of Job Embeddedness », *Group & Organization Management*, vol. 38, no 4, p. 512-537.
185. Murray, Keith B. et John L. Schlacter (1990). « The Impact of Services versus Goods on Consumers' Assessment of Perceived Risk and Variability », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 18, no 1, p. 51-65.
186. Neal, Annmarie (2013). « Brave New World: Recruiting Talent in the Digital Age », *The Conference Board*, p. 207-234.

187. Nelson, Phillip (1970). « Information and Consumer Behavior », *Journal of Political Economy*, vol. 78, no 2, p. 311-329.
188. Nicholson, Nigel, Emma Soane, Mark Fenton-O’Creevy et Paul Willman (2005). « Personality and domain-specific risk taking », *Journal of Risk Research*, vol. 8, no 2, p. 157-176.
189. Nunnally, Jim C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY : McGraw-Hill. 640p.
190. Obermiller, Carl et Eric R. Spangenberg (1998). « Development of a Scale to Measure Consumer Scepticism Toward Advertising », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 7, no 2, p. 159-186.
191. Ohanian, Roobina (1990). « Construction and Validation of a Scale to Measure Celebrity Endorsers' Perceived Expertise, Trustworthiness and Attractiveness », *Journal of Advertising*, vol. 19, no 3, p. 39-52.
192. Oishi, Shigehiro, Edward F. Diener, Richard E. Lucas et Eunkook M. Suh (1999). « Cross-Cultural Variations in Predictors of Life Satisfaction : Perspectives From Needs and Values », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 25, no 2, p. 980-990.
193. Olejnik, Stephen and James Algina (2003). « Generalized Eta and Omega Squared Statistics : Measures of Effect Size for Some Common Research Designs », *Psychological Methods*, vol. 8, no 4, p. 434-447.
194. Osborn, David P. (1990). « A Reexamination of the Organizational Choice Process », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 36, no 1, p. 45-60.
195. Park, Heelye, Zheng Xiang, Bharath Josiam et Haejung Kim (2014). « Personal profile information as cues of credibility in online travel reviews », *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, vol. 25, no 1, p. 13-23.
196. Petty, Richard E., John T. Cacioppo et Rachel Goldman (1981). « Personal Involvement as a Determinant of Argument-Based Persuasion », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 41, no 5, p. 847-855.

197. Pfeifer, Christian (2010). « Risk Aversion and Sorting into Public Sector Employment », *German Economic Review*, vol. 12, no 1, p. 85-99.
198. Pornpitakpan, Chanthika (2004). « The Persuasiveness of Source Credibility: A Critical Review of Five Decades' Evidence », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 34, no 2, p. 243-281.
199. Powell, Gary N., Anthony Butterfield, José C. Alves et Kathryn M. Bartol (2004). « Sex Effects in Evaluations of Transformational and Transactional Leaders », *Academy of Management Proceedings*, vol. 2004, no 1, p. E1-E6.
200. Rapoport, Amnon et Thomas S. Wallsten (1972). « Individual Decision Behavior », *Annual Review of Psychology*, vol. 23, no 1, p. 131-176.
201. Rau, Barbara L. et Maryanne M. Hyland (2002). « Role conflict and flexible work arrangements », *Personnel Psychology*, vol. 55, no 1, p. 111-136.
202. Robst, John, Richard Deitz et KimMarie McGoldrick (1999). « Income Variability, Uncertainty and Housing Tenure Choice », *Regional Science and Urban Economics*, vol. 29, no 2, p. 219-229.
203. Rogers, Everett M. (1962), *Diffusions of Innovations*, New York: Free Press of Glencoe, 367p.
204. Rohrmann, Bernd (2005). « *Risk Attitude Scales : Concepts, Questionnaires, Utilizations* ». Rapport de projet. En ligne : <http://www.rohrmannresearch.net/pdfs/rohrmann-racreport.pdf>, récupéré le 12 février 2018.
205. Roselius, Ted (1971). « Consumer Rankings of Risk Reduction Methods », *Journal of Marketing*, vol. 35, no 1, p. 56-61.
206. Rosenberg, Milton J. et Carl I. Hovland (1969). *Attitude Organization and Change*, New Haven, CT, Yale University Press, 232p.

207. Ross, Michael et John H. Ellard (1986). « On Winnowing: The Impact of Scarcity on Allocators' Evaluations of Candidates for a Resource », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 22, no 4, p. 374-388.
208. Rynes, Sara L. et John Lawler (1983). « A policy-capturing investigation of the role of expectancies in decisions to pursue job alternatives », *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, no 4, p. 620-631.
209. Rynes, Sara L. et Alison E. Barber (1990). « Applicant Attraction Strategies : An Organizational Perspective », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 15, no 2, p. 286-310.
210. Rynes, Sara L. (1991). « Recruitment, Job Choice and Post-Hire Consequences : A Call For New Research Directions ». In *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd edition, Consulting Psychologists Press Inc, Palo Alto, CA, p. 399-444.
211. Rynes, Sara L. (1991). « The Importance of Recruitment in Job Choice : A Different Way of Looking », *Personnel Psychology*, vol. 44, no 3, p. 487-521.
212. Sarin, Rakesh et Alice Wieland (2016). « Risk aversion for decisions under uncertainty: Are there gender differences? », *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, vol. 60, p. 1-8.
213. Seth, Anil K. et Karl J. Friston (2016). « Active interoceptive inference and the emotional brain », *Philosophical Transactions of the Royal Society B – Biological Sciences*, vol. 371, no 1708, en ligne. Récupéré de :  
<http://rstb.royalsocietypublishing.org/content/371/1708/20160007#sec-2>
214. Seth, Anil K. (2017). « Your brain hallucinates your conscious reality » [vidéo]. Recupéré de  
[https://www.ted.com/talks/anil\\_seth\\_how\\_your\\_brain\\_hallucinates\\_your\\_conscious\\_reality](https://www.ted.com/talks/anil_seth_how_your_brain_hallucinates_your_conscious_reality)
215. Shaw, Kathryn L. (1996). « An Empirical Analysis of Risk Aversion and Income Growth », *Journal of Labor Economics*, vol. 14, no 4, p. 626-653.

216. Shen, Xiao Liang, Kem Z.K Zhang et Sesia J. Zhao (2016). « Herd Behavior in Consumers' Adoption of Online Reviews », *Journal of the Association for Information Science and Technology*, vol. 67, no 11, p. 2754-2765.
217. Sher, Peter J. et Sheng-Hsien Lee (2009). « Consumer Skepticism and Online Reviews: An Elaboration Likelihood Model Perspective », *Social Behavior and Personality*, vol. 37, no 1, p. 137-143.
218. Slaughter, Jerel E., Michael J. Zickar, Scott Highhouse et David C. Mohr (2004). « Personality Trait Inferences About Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 1, p. 85-103.
219. Smith, Adam (1776). *An Enquiry Into the Nature and Cause of the Wealth of Nations*, London: Random House, Inc. Récupéré de : <https://www.marxists.org/reference/archive/smith-adam/works/wealth-of-nations/index.htm>
220. Soane, Emma, Chris Dewberry et Sunitha Narendran (2010). « The role of perceived costs and perceived benefits in the relationship between personality and risk-related choices », *Journal of Risk Research*, vol. 13, no 3, p. 303-318.
221. Soulard, Olivier (2015). « La crédibilité des avis en ligne : une revue de littérature et un modèle intégrateur », *Revue Management & Avenir*, vol. 82, p. 129-153.
222. Sparks, John R. et Charles S. Areni (2008). « Style Versus Substance : Multiple Roles of Language Power in Persuasion », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 38, no 1, p. 37-60.
223. Spence, Michael (1973). « Job Market Signaling », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 87, no 3, p. 355-374.
224. Steenbergen, M.R.; Hangartner, D.; and de Vries, C.E. (2011). « *Choice under complexity: A heuristic-systematic model of electoral behavior* ». Paper presented at the annual meeting of the Midwest Political Science Association, Chicago, March 31–April 3, 2011. 28 p.

225. Stone, Dianna L., Richard D. Johnson, Eugene F. Stone-Romero et Mark Hartman (2006). « A Comparative Study of Hispanic-American and Anglo-American Cultural Values and Job Choice Preferences », *Management Research*, vol. 4, no 1, p. 7-21.
226. Stone, Robert N. et Kjell Grønhaug (1993). « Perceived Risk : Further Considerations for the Marketing Discipline », *European Journal of Marketing*, vol. 27, no 3, p. 39-50.
227. Sverke, Magnus, Johnny Hellgren et Katharina Näswall (2002). « No Security : A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 7, no 3, p. 242-264.
228. Skowronski, John J. et Donal E. Carlston (1989). « Negativity and Extremity Biases in Impression Formation : A Review of Explanations », *Psychological Bulletin*, vol. 105, no 1, p. 131-142.
229. Tay, Louis et Ed Diener (2011). « Needs and Subjective Well-Being Around the World », *Journal of Psychology and Social Psychology*, vol. 101, no 2, p. 354-365.
230. Taylor, James W. (1974). « The role of risk in consumer behavior », *Journal of Marketing*, vol. 38, no 2, p. 54-60.
231. Thunissen, Marian, Paul Boselie et Ben Fruytier (2013). « A review of talent management: 'infancy or adolescence ?' », *The International Journal of Human Resource Management*, p. 1744-1761.
232. Turban, Daniel B., Alison R. Eyring et James E. Campion (1993). « Job attributes: Preferences compared with reasons for accepting and rejecting job offers », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 66, no 1, p. 71-81.
233. Turban, Daniel B. et Thomas L. Keon (1993). « Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 2, p. 184-193.
234. Turban, Daniel B. et Daniel W. Greening (1996). « Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees », *The Academy of Management Journal*, vol. 40, no 3, p. 658-672.

235. Turban, Daniel B., Monica L. Forret et Cheryl L. Hendrickson (1998). « Applicant Attraction to Firms : Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 52, no 1, p. 24-44.
236. Turban, Daniel B., Steven X. Si, Chung-Ming Lau, Hang-Ye Ngo et Irene H. S. Chow (2001). « Organizational Attractiveness of Firms in the People's Republic of China : A Person-Organization Fit Perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 2, p. 194-206.
237. Turban, Daniel B. et Daniel M. Cable (2003). « Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, no 6, p. 733-751.
238. Uggerslev, Krista L., Neil E. Fassina et David Kraichy (2012). « Recruiting Through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process », *Personnel Psychology*, vol. 65, no 3, p. 597-660.
239. Ulrich, Dave, Jon Younger et Wayne Brockbank (2008). « The Twenty-First-Century HR Organization », *Human Resource Management*, vol. 47, no 4, p. 829-850.
240. Van Hove, Greet et Filip Lievens (2005). « Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness: Can Something Be Done About Negative Publicity? », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 13, no 3, p. 179-187.
241. Van Hove, Greet et Filip Lievens (2007). « Social Influences on Organizational Attractiveness : Investigating If and When Word of Mouth Matters », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 37, no 9, p. 2024-2047.
242. Van Hove, Greet et Filip Lievens (2009). « Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 2, p. 341-352.
243. Van Hove, Greet (2012). « Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 21, no 3, p. 376-391.

244. Van Hove, Greet (2014). « Word-of-Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model », dans Daniel M. Cable et Kang Y. T. Yu (Eds.), *Oxford Handbook of Recruitment* (in press). New York : Oxford University Press, p. 251-268. Recupéré de : <https://biblio.ugent.be/publication/4169917/file/5813793.pdf>
245. Van Hove, Greet, Bert Weijters, Filip Lievens et Sara Stockman (2016). « Social Influences in Recruitment: When is word-of-mouth most effective? », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 24, no 1, p. 42-53.
246. Von Neumann, John et Oskar Morgenstern (1944). « *Theory of Games and Economic Behavior* », Princeton University Press, Princeton, 776 p.
247. Walker, Jack H., Talya N. Bauer, Michael S. Cole, Jeremy B. Bernerth, Hubert S. Feild et Jeremy C. Short (2013). « Is this how I will be treated ? Reducing uncertainty through recruitment interactions », *Academy of Management Journal*, vol. 56, no 5, p. 1325-1347.
248. Wallenius, Jyrki, Peter C. Fishburn, Stanley Zionts, James S. Dyer, Ralph E. Steuer et Kalyanmoy Deb (2008). « Multiple Criteria Decision Making, Multiattribute Utility Theory: Recent Accomplishments and What Lies Ahead », *Management Science*, vol. 54, no 7, p. 1336-1349.
249. Weber, Bethany J. et Gretchen B. Chapman (2005). « Playing for peanuts: Why is risk seeking more common for low-stakes gambles? », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97., no 1, p. 31-46.
250. Weber, Elke U., Anne-Renée Blais et Nancy E. Betz (2002). « A Domain-specific Risk-attitude Scale : Measuring Risk Perceptions and Risk Behaviors », *Journal of Behavioral Decision Making*, vol. 15, no 4, p. 263-290.
251. Weitzel, Tim, Andreas Eckhardt et Sven Laumer (2009). « A Framework for Recruiting IT Talent: Lessons from Siemens », *MIS Quarterly Executive*, vol. 8, no 4, p. 175-189.

252. Wicker, Allan W. (1969). « Attitudes versus Actions : The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects », *Journal of Social Issues*, vol. 25, no 4, p. 41-78.
253. Xie, Hui (Jimmy), Li Miao, Pei-Jou Kuo et Bo-Youn Lee (2011). « Consumers' responses to ambivalent online hotel reviews: The role of perceived source credibility and pre-decisional disposition », *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, no 1, p. 178-183.
254. Xue, Fei et Joseph E. Phelps (2004). « Internet-facilitated consumer-to-consumer communication : The moderating role of receiver characteristics », *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, vol. 1, no 2, p. 121-136.
255. Zhang Don C., Scott Highhouse et Christopher D. Nye (2018). « Development and validation of the General Risk Propensity Scale (GriPS), *Behavioral Decision Making*, Early View, p. 1-16.
256. Zheng, Lili, Marc Favier, Pei Huang et Françoise Coat (2012). « Chinese Consumer Perceived Risk and Risk Relievers in E-Shopping for Clothing », *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 13, no 3, p. 255-274.
257. Zhu, Feng et Xiaoquan (M.) Zhang (2010). « Impact of Online Consumer Reviews on Sales : The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics », *American Marketing Association*, vol. 74, no 2, p. 133-148.