

La marque employeur comme outil de fidélisation : perspective(s) critique(s)

Grouille, Romuald

Université de Tours

romuald.grouille@univ-tours.fr

Résumé :

Cet article étudie la place et le rôle de l'expérience collaborateur en lien avec l'évolution perceptive de la marque employeur (ME) chez de nouveaux entrants. Le questionnement de recherche poursuivi est double. En premier lieu, vérifier empiriquement des propriétés générales de l'expérience collaborateur théoriquement induites de la littérature (interactionnelle ; enracinée ; d'apprentissage ; indéfinie et continue). En second lieu, apprécier empiriquement l'influence de l'expérience vécue sur la perception interne de la ME au cours du temps et, par suite, son influence sur la fidélité. La méthodologie employée, de nature qualitative et diachronique, repose sur le suivi d'une cohorte de 40 militaires du rang de l'armée de terre sur leur première année de contrat. Bien qu'exploratoires et circonscrits, les résultats de la recherche conduisent à une primo-validation des propriétés expérientielles inférées. Une première observation qui remet pour partie en question la conceptualisation de la ME en tant qu'outil de fidélisation articulée autour d'une perception externe, supposant des attentes initiales fondant la candidature, devant ensuite se « vérifier » durant l'expérience en emploi (interne), leur incongruence valant diminution de la fidélité. Notoirement, la mise en exergue de la capacité de l'expérience, du fait de ses propriétés, à faire naître de nouvelles attentes et occulter celles initiales, amène à discuter une telle conceptualisation, à en proposer une nouvelle et en interroger la portée tant pratique que théorique.

Mots-clés : Expérience collaborateur ; marque employeur ; ressources humaines ; comportements organisationnels ; fidélisation RH

INTRODUCTION

« *Avoir les usines, c'est bien. Avoir le personnel, c'est mieux* », a déclaré Xavier Bertrand le 11 avril 2023 lors de l'annonce de l'implantation d'usines de production de batteries électriques à Dunkerque. Alors que la France, comme de nombreux pays, a connu un taux de chômage à deux chiffres (INSEE, 2023), une telle déclaration a de quoi étonner. Elle témoigne d'une réalité nouvelle sur le marché de l'emploi des économies occidentales dont l'enquête « besoin en main-d'œuvre 2023 » permet d'apprécier la teneur et l'ampleur. Ses conclusions traduisent des tensions prononcées : sur l'ensemble des entreprises participantes, un tiers ont au moins une offre d'emploi non pourvue depuis plus d'un an. Pour ce qui est des emplois pourvus, 70% des entreprises participantes sont touchées par des problématiques de rétention et 19% d'entre elles ont subi un départ volontaire sur l'année 2022. La concurrence RH qui en découle renforce les approches dites de « *marketing des ressources humaines* » (Liger, 2013, p. 1), les directions des ressources humaines accordant une place de plus en plus importante à la gestion de leur image et communication en tant qu'employeur, devenant un « *élément stratégique central* » (Viot, Benraiss-Noailles, 2014, p. 4), comme l'illustre la prolifération des classements des meilleurs employeurs (Fortune, Top Employer France, Universum etc. ; Charbonnier Voirin et Vignolles, 2015). Si la guerre des talents (Chambers et al., 1998) constituait déjà un contexte favorable à l'essor et à la popularisation d'activités de marketing RH labellisées sous le terme de « marque employeur » (ci-après ME), l'expansion des tensions à de nouveaux segments de compétences laisse entrevoir un futur proche dans lequel le marketing des RH n'en sera que plus important encore. À terme, il pourrait concerner l'intégralité des segments d'emploi et secteurs d'activité (Benchichi, Fabre et Olivia, 2022).

Pour pouvoir attirer, un employeur doit être positivement identifié, de sorte de favoriser des candidatures. Par suite, pour que l'organisation puisse profiter des effets bénéfiques d'une candidature de qualité (un « talent »), elle doit fidéliser le salarié, afin de conserver et

développer ses compétences sources de performance (Love et Singh, 2011). Ces deux objectifs sont précisément ce que vise une « marque employeur » : (i) attirer puis (ii) fidéliser du capital humain. Penser la transposition de l'attractivité en fidélisation revient à questionner pourquoi (i) un individu est attiré par un employeur puis (ii) choisit d'y demeurer ou non. Le fait que des caractéristiques promues par la ME et fondant la décision de candidater puissent ne pas se vérifier lors de l'expérience de travail induit de nombreuses conséquences potentielles, notamment quant à la fidélité du salarié. À l'instar de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel (Dejours et Molinier, 1994), un différentiel peut exister entre la représentation initiale d'un métier ou emploi, et l'expérience que l'individu en fera. Plus encore, l'expérience professionnelle, intrinsèquement, peut amener à une modification des attentes *initiales* relatives à l'emploi, i.e. entre ME **perçue** (initialement) et **vécue** (expérimentée) (Charbonnier-Voirin et al., 2018). Sur ce point, la recherche académique n'est que partiellement éclairante. Les revues de littérature récentes sur la ME font en effet le constat d'une abondante littérature sur le lien ME et attractivité et, dans le même temps, soulignent un manque flagrant de travaux l'ayant étudiée en tant qu'outil de fidélisation (Behrends et al., 2020 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 ; Lievens et Slaughter, 2016 ; Theurer et al., 2018 ; Viot et Benraïs-Noailles, 2014). Ce constat apparaît d'autant plus dommageable que, pour le dire simplement : attirer des talents dotés d'une compétence « *indispensable* » (Charbonnier-Voirin et Lissilour, 2018, p.113) ne saurait constituer un avantage concurrentiel durable sans fidélisation effective. Un constat qui, en creux, interroge l'articulation entre attentes initiales et expérience de l'emploi, autrement dit ce qui se joue dans l'**expérience du travailleur** et pourrait expliquer un différentiel entre ME perçue puis vécue (Charbonnier-Voirin et Vignoles, 2015). Parce que déterminante quant à la fidélisation du collaborateur, « *l'expérience collaborateur est devenue une notion extrêmement importante, et les recherches menées [...] placent de plus en plus sa gestion au cœur du management des ressources humaines (GRH)* » (Cornelius et al., 2022, p.433). Toutefois, étant

donnée la faible exploration empirique de l'expérience collaborateur, avant même d'étudier comment cette dernière influence la fidélité, il semble à la fois prudent et opportun de se demander ce qu'elle recouvre, i.e. **son contenu et ses propriétés**. Ainsi caractérisée, la ME vécue au travers de l'expérience collaborateur, à terme, pourra plus utilement être étudiée, comprise et mobilisée par les praticiens des ressources humaines. Ce travail se donne donc pour objet d'étude l'expérience collaborateur (ci-après EMX – *employee experience*), définie comme « *l'ensemble des perceptions holistiques de l'employé de la relation avec son organisation employeur, dérivées de toutes les rencontres aux points de contact tout au long du parcours de l'employé* » (Plaskoff, 2017, p.137). L'objectif sera double : (i) éprouver empiriquement ce qu'elle recouvre, via le suivi longitudinal d'une cohorte de 40 engagés volontaires de l'armée de terre sur leur première année de contrat ; (ii) ainsi que caractériser l'évolution perceptive de la ME (perçue-vécue) qu'elle suppose.

Afin de pouvoir éclairer ces questionnements, nous reviendrons sur la place de l'EMX au sein du cadre conceptuel de la ME, pour ensuite traiter des différentes conceptualisations de cette dernière. L'ensemble permettra d'inférer plusieurs propositions que nous éprouverons empiriquement au travers d'une étude qualitative exploratoire. Suite à l'exposé de la méthode, les résultats diachroniques seront présentés puis discutés dans leurs apports et limites.

1. CADRAGE THEORIQUE

1.1 DE LA MARQUE EMPLOYEUR EXTERNE A LA MARQUE EMPLOYEUR INTERNE

La ME a été définie par Ambler et Barrow comme « *l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques associés à un emploi et à un employeur* » (1996, p.187). Afin de devenir un employeur attractif, l'entreprise doit se construire une image unique et désirable, puis la communiquer à ses cibles RH (Kapoor, 2010). Pour ce faire, Lievens (2003, 2007) distingue trois étapes clés dans ce processus de « gestion » de la ME. D'abord, l'entreprise

identifie puis développe une valeur particulière à offrir aux employés actuels et potentiels, étape qui suppose de procéder à un audit faisant émerger les caractéristiques de l'organisation qui en font un endroit agréable ou travailler. Il s'agit de construire une ME qui soit conforme à la réalité de l'organisation (valeurs, objectifs, pratiques, etc.). Il convient ensuite de communiquer cette proposition de valeur ou « promesse d'emploi unique » (Franca et Pahor, 2012). La dernière étape vise à transposer en interne la promesse de valeur faite en externe, ce qui revient à l'incorporer à la culture organisationnelle (Lievens, 2007), afin de permettre non seulement d'attirer des candidats via la ME, mais aussi de la mobiliser comme outil de fidélisation auprès des employés actuels. Ainsi, la ME, en tant qu'outil de marketing RH (Soulez, Poujol, 2020), vise à la fois à influencer sur l'acte de candidature et la décision de rester en emploi. Cela suppose une double perspective de la ME (Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; Knox et Freeman, 2006) : une facette *externe* (i), renvoyant à la perception de la ME par des candidats potentiels ; et une facette *interne* (ii), renvoyant à la perception de la ME par des employés en poste.

Peu de travaux se sont focalisés sur la question de l'adéquation de ces facettes externe et interne de la ME (Behrends et al., 2020 ; Edwards, 2010 ; Lievens et Slaughter, 2016), alors que leur incongruence est théoriquement réputée néfaste ou « toxique » à la fidélité (Mark et Toelken, 2009). La compréhension de ce processus d'adéquation est pourtant essentielle à la validation et explicitation des effets fidélisateurs théoriquement associés à la ME (Biswas et Suar, 2016 ; Theurer et al., 2018). À notre connaissance, la seule opérationnalisation empirique de cette relation entre facettes de la ME et fidélité a été réalisée par Charbonnier-Voirin et ses collègues (2014, 2018). Les autrices ont pu établir qu'une inadéquation perceptive entre ME externe puis interne entraînait un écart déceptif augmentant l'intention de quitter, attestant que « *la cohérence entre ME externe et interne semble être cruciale à la stratégie de fidélisation* », sans pour autant pouvoir mettre à jour les « *mécanismes intervenant dans le processus de l'influence*

de la marque employeur sur la fidélité » (*ibid.*, 2018, p. 113), leur travail ne permettant pas d'éclairer les conditions sous lesquelles une (in)congruence perceptive se formait.

Lievens et Slaughter synthétisent ces distinctions théoriques et insuffisances empiriques en séparant conceptuellement la *marque* de son *image*, autrement dit la construction et gestion de la ME par l'organisation (marque) de la perception par son public RH (image). Ils proposent la définition suivante de l'image employeur : « *un amalgame de représentations mentales transitoires d'aspects spécifiques d'une entreprise en tant qu'employeur, telles qu'elles sont détenues par des constituants individuels. Les éléments importants de cette définition comprennent le fait qu'une image (a) est détenue par des individus (par opposition au grand public), (b) peut fluctuer (par opposition à la stabilité), (c) vise des aspects spécifiques (par opposition à l'impression générale) et (d) est de nature cognitive* » (2016, p.409). Plusieurs propositions peuvent être faites au regard de cette définition : (i) marque et image(s) peuvent ne pas se correspondre ; (ii) les facettes d'une même marque employeur peuvent ne pas converger, e.g. entre un candidat et un salarié ; (iii) la propriété transitoire et fluctuante de l'image induit que la perception d'une image employeur par un individu peut évoluer dans le temps. Ces observations, si admises pour vraies, supposent que des éléments inhérents à l'expérience vécue en emploi puissent altérer significativement la perception de la ME et par suite le processus de fidélisation. Ce dernier ne serait donc pas uniquement explicable par un mécanisme d'adéquation entre des facettes externe et interne de la ME (Charbonnier-Voirin et al., 2014, 2018). L'évolution de la perception de l'image employeur serait en premier lieu fonction de l'EMX (Cornelius et al., 2022 ; Pezet et Poujol, 2020). Son étude et sa compréhension permettrait potentiellement d'expliquer l'(in)congruence perceptive de la ME dans le temps et ses conséquences, renforçant d'autant l'intérêt d'explorer théoriquement et empiriquement le concept d'EMX, objet de notre prochaine section.

1.2 LES CONCEPTUALISATIONS DE L'EMX : DES APPROCHES MUTUELLEMENT EXCLUSIVES ?

Le concept d'EMX, recouvrant les points de contacts entre un individu et son organisation-employeur (Plaskoff, 2017), est éluif et peu stabilisé dans la littérature (Soulez et Pujol, 2020). De plus, « *tout est expérience* », mais « *toutes les expériences* » n'emportent pas d'effets significatifs, e.g. sur la fidélité (Cornelius et al., 2022 ; Pezet et Pujol, 2020). Si toutes les expériences ne sont pas « *expérientielles* », la question est alors de saisir les aspects, conditions ou propriétés sous lesquelles cette seconde condition est remplie. Certaines approches de l'EMX postulent *a priori* les facteurs les plus structurants de l'expérience vécue (voir Morgan, 2017). Or, il nous semble intéressant de **renverser cette proposition** : au travers d'une approche reposant uniquement sur la perspective subjective et compréhensive des acteurs, ces catégories de facteurs - au travers de récits d'expériences professionnelles vécues - tendent-elles à **confirmer** une telle lecture déduite de l'expérience, ou au contraire à **infirmer** l'idée qu'un phénomène social complexe et enchevêtré (Cornelius et al., 2022 ; Schatzki, 2006) puisse-être étudié selon des déterminants fixés en amont de l'expérience et de son étude ? Un premier éclairage peut être apporté via une exploration de la littérature quant à la conceptualisation de l'expérience organisationnelle.

L'approche expérientielle d'un individu en relation à une organisation s'est développée avec pour objectif de favoriser certains comportements recherchés par les organisations (fidélisation, engagement, performance, etc.). Elle repose sur une appréhension globale de l'expérience de l'employé dans l'optique de la comprendre pour ensuite l'améliorer. Elle tend ainsi à recentrer les pratiques organisationnelles autour de l'individu et réduire l'asymétrie qui peut exister entre l'organisation et ses membres. On parle « *d'expérience collaborateur* » que certains qualifient de « *symétrie des attentions* » (individu-organisation ; Ditandy et Meyronin, 2014, p.10). À cet égard, le premier enjeu est celui de la définition donnée à l'expérience collaborateur, en ce

qu'elle vient délimiter son contenu, autrement dit déterminer les leviers d'action pratiques visant à produire les conséquences positives attendues (cf. tableau 1).

Tableau 1. Panorama des définitions de l'EMX

Définitions de l'expérience collaborateur (employee experience - EMX)	Reference
<i>« L'EMX est un ensemble de perceptions des employés à travers le temps et les points de contact, i.e. un ensemble de facteurs environnementaux, culturels, physiques et technologiques ».</i>	Shenoy et Uchil, 2018, p.18
<i>« Pour qu'un employé puisse vivre une expérience positive, l'organisation doit prendre en compte trois domaines : l'environnement technologique, physique et culturel. Cette spécification couvre tout ce que vit un employé tout au long de sa relation avec l'organisation, depuis son arrivée jusqu'à son départ de l'entreprise ».</i>	Durai et King, 2018, p.276
<i>« La littérature en marketing expérientiel différencie l'avant expérience, le cœur de l'expérience (contenu) et l'après expérience, i.e. les résultats. Le cœur de l'expérience correspondant à l'interaction entre l'individu et son travail [...]. L'employeur propose une expérience mais n'est pas maître du projet expérientiel ».</i>	Soulez et Poujol, 2020, pp.9-10
<i>« L'EMX est une pratique qui n'appartient ni aux agents ni aux structures sociales dans lesquelles ils opèrent. Elle est une réalité dynamique, émergente et incarnée, qui est toujours déjà un processus en devenir, plutôt qu'un lien entièrement formé qui peut être négocié par l'organisation pour motiver ou contrôler les employés de diverses manières ».</i>	Cornelius, Ozturk et Pezet, 2022, p.437

Consulter ces différentes définitions de l'EMX permet d'en observer des éléments convergents mais aussi des points de divergence. Toutes s'inscrivent dans une conception **interactionnelle** de l'expérience, résultant des « *points de contact* » entre l'employé et l'organisation (Plaskoff, 2017, p137). L'appréciation de l'expérience est holistique, continue et subjective. Toutefois, ces conceptualisations divergent sous deux aspects majeurs. On peut ainsi distinguer les conceptions de l'EMX en donnant *a priori* les facteurs constitutifs les plus significatifs (Durai et King, 2018 ; Morgan, 2017 ; Shenoy et Uchil, 2018) de celles s'y refusant du fait de la propriété « indéfinie » de l'expérience (Cornelius et al., 2022 ; Plaskoff, 2017 ; Soulez et Poujol, 2020). En outre, attribuer à l'organisation, en tant qu'employeur, un rôle de « concepteur » des « *attentes, besoins et désirs des employés [...]* en se concentrant sur *l'environnement culturel, technologique et physique* » (Morgan, 2017, pp.8-9) ne revient-il pas à renverser la perspective de l'expérience et finalement réadopter le point de vue et les intérêts

de l'employeur, alors même que le concept suppose d'adopter ceux de l'employé ? Conséquemment, l'employeur est considéré – ou non – comme « *maitre* » de l'expérience (Soulez et Poujol, 2020, p.10), selon que soit admise ou non la prémisse selon laquelle les facteurs significatifs de l'expérience peuvent être déterminés en amont de sa survenue. Notons que les possibilités d'opérationnalisation de l'EMX sont fortement altérées par ces deux points de divergences. En effet, postuler le caractère déterminable *a priori* du contenu de l'expérience autorise son expérimentation directe. Ne concevoir le contenu que comme déterminable *a posteriori* par le sujet agissant présuppose une étape préalable de compréhension et caractérisation de son contenu.

Dans la conceptualisation de l'EMX que nous qualifions de « déduite », ses dimensions sont données et pensées *a priori* : elles ne résultent pas d'une expression directe et située des collaborateurs de leur propre expérience de travail. Bien qu'elles soient suffisamment abstraites pour autoriser des appréciations subjectives, ces dimensions, déduites de travaux antérieurs, constituent un cadre limitatif de l'expérience vécue. Pour produire un effet émancipateur et épanouissant, l'expérience de travail doit inclure les attentes, désirs et objectifs du sujet agissant (Dewey, 1906 ; Pezet et Poujol, 2020), ce qui s'avère contradictoire avec une construction de l'EMX restreinte à trois facteurs et pensée comme un outil managérial de productivité. De plus, du fait que l'expérience se construise dans la totalité des interactions avec l'organisation (Plaskoff, 2017 ; Tucker, 2020), celles significatives pour l'individu peuvent être changeantes et ne pas dépendre que du contexte d'emploi (e.g. style de vie, situation maritale ; voir Naim et Lenka, 2017 ; Abid-Dupont et al., 2020). Dans une telle perspective, l'expérience collaborateur est donc une *expérience relativiste*. En déterminer *a priori* les antécédents nous apparaît donc moins fertile en vue de comprendre la nature et l'évaluation faite de l'expérience, comparativement à une approche située et relative d'un contexte de travail singulier. Pour résumer, ce que nous qualifions d'**approche déductive** de l'EMX est de fondement

instrumental, où l'EMX est un moyen vers une fin organisationnelle, quand **l'approche enracinée** se donne comme finalité l'expérience elle-même, bien que ces conséquences puissent être positives d'un point de vue organisationnel.

Toutefois, un relativisme « total » de l'expérience vécue et perçue limiterait drastiquement la capacité des praticiens à la comprendre et s'en saisir dans une optique gestionnaire. Si une détermination *a priori* (environnements culturels, technologiques et physique) apparaît en contradiction avec l'essence même du concept, demeure possible une forme d'investigation des composantes ou dimensions de l'expérience pensée spécifiquement dans le cadre de l'activité travaillée, à l'échelle d'une organisation singulière (ou typologie ; voir Mintzberg, 1989). Ce faisant, il ne s'agit plus de spécifier les déterminants de l'expérience organisationnelle préalablement à sa survenue, mais de qualifier les caractéristiques les plus saillantes et influentes de son contenu expérientiel, pour permettre, par suite, d'identifier plus aisément les composantes *situées* et *subjectives* de l'expérience vécue à l'aune d'un cas. Autrement dit, apprécier de façon incrémentale (diachronie) l'interaction entre l'organisation et l'individu, de façon relative et holistique (vs circonscrite à des antécédents prédéterminés), pour enfin en comprendre les effets en termes de comportements organisationnels.

Nous nous proposons donc d'explorer ce processus dialectique (individu-organisation) à l'aune de la conceptualisation pragmatiste de l'expérience, objet de la prochaine section, en vue d'en induire des propriétés générales observables empiriquement.

1.3 LES PROPRIETES INDUITES DE L'EXPERIENCE SOUS SON ACCEPTION PRAGMATISTE

Historiquement, l'approche philosophique pragmatiste s'est construite en prenant le contrepied d'une conception classique de la connaissance scientifique, i.e. construite par élaboration théorique et enseignée via un enseignement formel et abstrait. Selon Dewey (1906), l'expérience, subjective et informelle, peut aussi constituer une *source valide de connaissance*, en opposition aux « *boîtes à outils universelles et prêtes à l'emploi* » (Thievenaz, 2019, p.308).

Son principe directeur est de « *rendre compte de l'expérience comme une **totalité*** » (Dumez, 2007, p.2). Cette totalité suppose l'accumulation de différentes caractéristiques conférant à l'activité la propriété « expérientielle ». Ces caractéristiques sont contingentes, notamment fonction du contexte dans lequel l'expérience prend place. Pour son étude dans le champ des sciences de gestion, il s'agit en préambule de pouvoir identifier les caractéristiques générales expérientielles relatives à l'activité travaillée. Pour Dewey, « *toute expérience est le résultat d'une interaction entre un être vivant et un aspect quelconque du monde dans lequel il vit* » (1934, pp. 68-69). Sous cette perspective, l'individu et l'environnement produisent des interactions réciproques et continues, ce qui induit qu'elles puissent évoluer, pour partie en fonction de la résultante de leur interaction propre. Deux individus (potentiellement similaires), dans un même environnement organisationnel, peuvent ne pas présenter les mêmes attitudes et comportements à terme, du fait d'une expérience de la vie organisationnelle qui leur est propre et évoluant au gré d'interactions passées et subjectivement appréciées. D'une part, l'expérience pragmatiste suppose une interaction réciproque individu-environnement. D'autre part, ces interactions, répétées dans le temps, ne sont compréhensibles « *qu'à partir des situations sociales de références dans lesquelles les moments d'apprentissage sont observés* » (*ibid.*, p.308). L'expérience ne peut donc être comprise en dehors de la situation dans laquelle elle prend place (cadre holistique et situé).

Pour autant, toute interaction située individu-environnement ne présente pas nécessairement d'effets significatifs et/ou signifiants pour le sujet agissant (i.e. d'influence attitudinale et comportementale) : « *la seule façon dont l'impulsion peut devenir consciente de sa propre nature et de son but, c'est par les obstacles qu'elle surmonte et les moyens mis en œuvre à cette fin ; si ces moyens restent ce qu'ils sont au moment où naît l'impulsion, ils sont alors trop en symbiose avec elle, sur une trajectoire aplaniée et lissée par avance, pour qu'on puisse en avoir conscience [...]. L'opposition pure et simple, dont l'effet est de contrarier définitivement une*

impulsion, suscite l'irritation et la rage. Mais la résistance qui met à contribution la pensée engendre la curiosité et la sollicitude attentive et, une fois surmontée et mise à profit, elle débouche sur une satisfaction profonde » (Dewey, 1934, p.87). De fait, l'expérience ne devient une source d'apprentissage et de modification comportementale qu'à la condition que l'environnement produise une résistance « équilibrée » eu égard aux objectifs et capacités du sujet. En outre, ce potentiel d'apprentissage perdure autant que le contexte expérientiel perdure. Dans le cadre de l'emploi, l'expérience a donc un caractère temporel indéfini car continu (tant que la relation d'emploi perdure).

1.4 PROPRIETES DE L'EXPERIENCE ENRACINEE EN RELATION A LA PERCEPTION DE LA ME

La philosophie pragmatiste conceptualise l'expérience sous la forme d'un enchevêtrement processuel dont les modalités d'expression sont contingentes. Une telle conceptualisation exclue de facto une détermination *a priori* des facteurs explicatifs de l'expérience et par suite ses effets (e.g. attitudes), mais en autorise une appréhension subjective *a posteriori*. Si les facteurs explicatifs d'une expérience ne peuvent être donnés en amont de sa survenue, sa conceptualisation autorise à en penser quatre propriétés majeures pouvant guider son appréhension empirique et constituer une base analytique. Ces propriétés, inférées de la littérature, constituent des propositions dans leur application au cadre de l'activité travaillée en relation à la perception de la ME, que cette recherche visera à apprécier :

- **P.1** : L'EMX est un processus **interactionnel** : le résultat de l'expérience est fonction de l'action nécessairement dépendante et réciproque du sujet et de l'organisation ;
- **P.2** : L'EMX est un processus **enraciné** : elle est consubstantielle de la pratique et situation dans et par laquelle elle prend forme ;
- **P.3** : L'EMX est un processus **indéfini car continu**. Elle résulte de multiples expériences de travail, à la fois héritage du passé et outil de navigation pour le présent et l'avenir ;

- **P.4** : L'EMX est un processus **d'apprentissage** : Les attentes désirs et objectifs du sujet agissant sont insufflés dans et guident l'expérience. Le résultat de l'expérience peut modifier en retour le système de préférence et les objectifs du sujet.

Cette approche revient à « *appréhender le travail comme facteur de développement* ». Dewey définit lui-même sa pensée comme « *une philosophie de l'expérience, par l'expérience, pour l'expérience* » (Dewey, 1939 p. 122). L'expérience concourt ainsi à une « *reconstruction silencieuse* » du sujet agissant (Dewey, 1939, p.271). Dans le cadre de l'emploi, l'expérience *du travail, au travail, par le travail*, « reconstruit » le salarié dans ses objectifs et attentes professionnels, et par suite ses attitudes et comportements au travail. De fait, une approche linéaire et/ou prédictive, sous une telle perspective, apparaît inopérante pour comprendre les comportements organisationnels et en autoriser une forme de gestion par les organisations, alors qu'elle en constitue potentiellement la forme usuelle (Lievens, 2007 ; Viot et Benraïs-Noailles, 2014), construisant puis promouvant leurs ME à des fins comportementales, prenant la forme de relations causales : *perception=>(attitude=>)comportement* ; i.e. suivant une logique de type : la perception « X » de la ME induit le comportement organisationnel recherché « Y ». Dans cette perspective, la ME est usuellement conceptualisée comme un outil de gestion devant tendre vers une forme de clarté, d'unicité et de stabilité (Ghielen et al., 2021 ; Lievens, 2007), tant dans son contenu que dans sa perception, afin de faciliter la maîtrise par l'organisation des comportements et attitudes qui lui sont associés : « *la ME représente les efforts d'une entreprise pour promouvoir, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, une vision claire de ce qui la rend différente et désirable en tant qu'employeur* » (Backhaus et Tikoo, 2004, p.501). La clarté et l'unicité de la ME, pensée comme « promesse d'emploi unique » (Kapoor, 2010), n'ont de sens et d'influence sur les employés potentiels et actuels qu'en comparaison à d'autres organisations et ME : les individus procéderaient à des comparaisons entre différentes ME, dans une optique instrumentale, afin de déterminer auprès duquel (i) postuler puis (ii) rester en

emploi, en vue de maximiser les bénéfices attendus ou espérés associés à l'emploi et compris par le truchement de la ME (voir Trost, 2009). Ainsi, la fidélité des individus serait expliquée (et prédictible) en vertu d'un mécanisme d'adéquation temporel linéaire prenant la forme d'une comparaison entre des attentes initiales à l'accès à l'emploi (ME externe) avec ce qui est vécu (ME interne). Leur convergence vaudrait fidélisation, leur divergence entraînant un écart déceptif délétère à la fidélité (Charbonnier-Voirin et al., 2014, 2018). Une telle articulation conceptuelle, axiomatiquement, n'admet pas la possibilité que le vécu expérimental puisse modifier les attentes initiales (Dewey, 1906 ; Cornelius et al., 2022), en rendant certaines caduques et/ou en en faisant naître de nouvelles. Or, une conceptualisation pragmatiste de l'expérience admet précisément une telle propriété, l'expérience supposant un potentiel d'apprentissage à même de modifier les désirs, attentes et préférences du sujet agissant *au travers* de l'expérience. Il nous semble dès lors possible d'inférer deux dernières propositions découlant de l'articulation entre EMX et adéquation des facettes externe et interne de la ME :

- **P.5** : La perception interne de la ME devrait évoluer au cours de l'expérience (EMX) ;
- **P.6** : l'EMX modifie les préférences et attentes professionnelles, présentes et futures (ME interne), comparativement aux attentes initiales (ME externe).

2. METHODE

2.1 CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE

Depuis les années 1990, l'Armée Française (AF) a connu une « professionnalisation » de ses effectifs (Coste, 2018), se traduisant par une baisse drastique de ses effectifs (-550% entre 1962 et 2005) et par une augmentation qualitative de ses besoins RH (HCECM, 2017, 2019). Si ses objectifs de 20000 recrutements annuels moyens sont globalement remplis (DRHAT, 2019), la problématique de la fidélisation demeure voire s'accroît : « *plus de 30 % des jeunes engagés décident de mettre fin à leur engagement durant les six mois de leur période probatoire* » (Seigle, 2021, p.30). Plus encore que l'attractivité, c'est la fidélisation qui constitue l'enjeu RH

majeur de l'AF : le meilleur taux de renouvellement parmi les trois armées au terme du premier contrat d'engagement est de 65,9% pour un objectif fixé à 85% (HCECM, 2017). Le modèle de formation des AF, quasi-intégralement internalisé (52% des engagés ont le niveau bac) de même que son système de promotion (51% des officiers sont d'anciens militaires du rang ; HCECM, 2017), induit une nécessaire fidélisation au regard des coûts de formation engagés. Ainsi, si les FAF parviennent globalement à atteindre leurs objectifs de recrutement, elles ne fidélisent pas à la hauteur du besoin qu'induit leur modèle de GRH (HCECM, 2019). S'agissant de l'armée de terre, ces données RH mettent en lumière une gestion de sa marque employeur efficiente en termes de recrutement, sans que la transposition ne soit pleinement effective en matière de fidélisation. En creux, ce constat interroge l'articulation entre la promesse employeur et l'expérience au sein des forces, i.e. la façon dont « *les réalités vécues sous l'uniforme pèsent sur la fidélisation* » (Dufour et al., 2020, p.30). En l'état, une attractivité satisfaisante ne semble pas se traduire automatiquement en fidélisation, au contraire.

Ainsi, l'exploration d'un tel terrain relève d'une forme d'opportunisme méthodique au sens de Girin (1989), car cadrée par les besoins opérationnels de l'organisation, fonction de ses problématiques RH stratégiques (fidélisation). Pour autant, l'ensemble de ces observations contextuelles coïncident dans l'interrogation qu'elles induisent quant au rôle et à la place de l'expérience collaborateur au sein du processus de fidélisation (Dufour et al., 2020), nous autorisant à appréhender pleinement notre objet de recherche.

2.2 APPROCHE QUALITATIVE DIACHRONIQUE

Les individus sont réputés capables de produire de la cohérence parmi des facteurs multiples et complexes, difficilement appréhendables par ailleurs (Ashforth et Schinoff, 2016). L'étude de leur discours constitue une modalité de compréhension privilégiée d'objets sophistiqués et flous. Pour cette raison, nous adoptons une approche qualitative afin de laisser le champ le plus libre possible à l'expression spontanée des répondants quant à leurs « *perceptions holistiques* »

de l'employeur et expérience en emploi, enchevêtrées et répétées au travers de multiples « *points de contact* » vécus au contact de l'organisation (Plaskoff, 2017, p.137). Les différentes propositions induites de la littérature sont explorées au travers de données qualitatives exclusivement recueillies à l'armée de terre (AdT). Les entretiens ont été réalisés *in situ*, afin d'appréhender l'évolution perceptive de la ME et la perception holistique de l'EMX de façon subjective et située (Lièvre et Rix-Lièvre, 2009). Le guide d'entretien, empruntant au format des récits de vie (Sanséau, 2005) avait pour thématique centrale aux deux vagues la perception de l'armée de terre en tant qu'employeur, agrémentée de deux sous-thématiques en vague 2 (récit de l'expérience en emploi ; bilan, regard réflexif et (dis)confirmation des attentes). La première vague s'est déroulée sur les deux premiers jours d'incorporation des engagés, au plus proche d'une représentation externe de l'employeur (ME). La seconde, après un an d'expérience, correspondait à la complétude de la formation militaire initiale (3 mois), de la formation de spécialité (de 3 à 6 mois selon la spécialité), puis d'une première période d'expérience métier (de 3 à 6 mois selon la spécialité).

La cohorte de militaires du rang ainsi suivis comprenait initialement 40 militaires du rang âgés de 18 à 29 ans, dont 3 femmes. La moyenne d'âge de l'échantillon était de 22,1 ans (sd=2,88). Le choix d'étudier des militaires du rang recoupe l'intérêt opérationnel de l'organisation accueillant la recherche, car correspond au statut d'emploi dont le manquement aux objectifs de fidélisation est le plus marqué au sein de l'armée de terre (HCECM, 2017). Lors de la seconde phase de recueil, seuls 25 entretiens furent réalisés (cohorte finale), d'une durée moyenne de 56 minutes. Sur les 15 personnels manquants, 3 étaient indisponibles du fait d'opération de terrain ; 12 avaient rompu leur contrat durant leur période probatoire, soit un taux de dénonciation de 30% conforme à la moyenne nationale (Seigle, 2021 ; HCECM, 2017).

2.3 TRAITEMENTS DES DONNEES

Le premier recueil de données ne sera pas développé analytiquement au travers des résultats. D'une part, il visait à créer un climat de confiance favorable à la démarche processuelle par renforcement de l'engagement du répondant. D'autre part, le premier entretien a permis d'établir les objectifs professionnels et représentation initiales (ME) chez les informants lors de leur incorporation. Si ces données n'ont pas fait l'objet d'une analyse thématique approfondie, ils ont néanmoins permis d'établir ces éléments initiaux, ce qui poursuivait deux objectifs complémentaires. En premier lieu, écarter le risque de biais mnésiques ou reconstruction *a posteriori* lors des entretiens en vague 2, par croisement confirmatoires des discours avec les éléments recueillis en vague 1. En second lieu, les discours de la vague 1 ont permis d'établir des fiches synthèse qui, au besoin, ont permis de rappeler aux informants des éléments mentionnés en vague 1 et non développés en vague 2, de sorte de maximiser un retour réflexif sur l'évolution (potentielle) de leur propre discours, ainsi plus facilement mise en exergue.

Les données ont fait l'objet d'une analyse thématique en trois temps (Miles et Huberman, 2003). Un premier visait à repérer les perceptions employeurs (par vagues) et thématiques de la vie organisationnelle narrées par les acteurs, en vue de « résumer des segments de données » tout en préservant un fort niveau de diversité (*ibid.*, p.133). Un second visait à les regrouper de sorte de faciliter l'analyse (« regrouper ces résumés en un nombre plus réduit de thèmes » ; *ibid.*, p.133). Enfin un troisième niveau visait à établir des liaisons clés et tendre vers une forme de conceptualisation (Strauss et Corbin, 1998) quant aux propriétés expérientielles précédemment induites. Il s'agissait d'inférer des liens signifiants entre thèmes, afin de conférer un « sens contextualisé » et autoriser une lecture « plus générale et explicative » des données (*ibid.*, p.133). De fait, les analyses à suivre ont pour principal objet d'éprouver empiriquement les propositions qui précèdent, ce aux dépens de récits expérientiels denses qui, malgré leur richesse, ne seront pas centraux dans ce travail.

3. RESULTATS

3.1 LES PROPRIETES DE L'EMX

S'agissant de la nature interactionnelle de l'expérience, nombre de verbatim permettent d'observer sa présence au sein des récits recueillis. Ce processus d'interaction réciproque entre l'individu et l'organisation apparaît en outre global plutôt que discret au travers de l'expérience. En effet, plusieurs verbatim témoignent de l'importance de croiser et conjuguer plusieurs points de contacts (relations interpersonnelles ; diversité des activités ; ambiance de groupe ; soutien organisationnel, etc.) pour narrer puis comprendre l'expérience vécue :

« Il y a toujours une bonne humeur en fait, qui se dégage dans la section. Franchement, ça me fait plaisir. Le plus agréable, c'est tout qu'on peut y trouver. Comme je vous avais dit la première fois, tous les gens que j'ai rencontrés ici, par-exemple, ça, c'est vraiment bien »

« On se découvrait une nouvelle personne aussi, une nouvelle personne en nous, des nouvelles limites, on ne s'attend pas à faire tant de choses, tant d'activités différentes, c'est très stimulant »

« Je suis éloigné de ma femme, je suis éloigné de mon appartement, d'un peu tout le monde, même de toute ma famille en général qui habite dans le nord. Donc à voir par la suite. L'armée c'est vrai que ça détache du monde civil. Moi ça pourrait me faire partir. Des anciens disent que l'armée rend fou. Moi je pense que c'est pas l'armée qui rend fou, c'est de se couper du monde civil qui rend fou. À voir comment tout ça évolue par la suite ».

Cette dialectique **interactionnelle** individu-organisation (**P.1**), pour être comprise, ne semble pas devoir être appréhendé de façon unidimensionnelle, mais ne prendre sens, aux dires mêmes de répondants, que dans sa globalité :

« Déjà, c'est quelque-chose qui change en fait, vraiment du coup. C'est vraiment une nouvelle vie. Je ne saurais pas vous dire un truc en particulier, c'est un tout »

« C'est un grand changement de manière générale dans notre vie » ;

« C'est une nouvelle vie c'est une deuxième famille ».

En outre, la nature interactionnelle de l'expérience, et par suite l'évaluation qu'en fait l'acteur, ne semblent pleinement compréhensibles qu'en intégrant les situations sociales et organisationnelles de références et subjectivement appréhendées. En effet, plusieurs propos relatés permettent d'apprécier la nécessité d'une expérimentation située et répétée (i.e. enracinée) en vue de comprendre les choix ultérieurs associés :

« Depuis que je suis arrivée déjà moi j'étais à X sur une autre base normalement, et j'ai demandé une mutation pour revenir sur X pour pouvoir rentrer plus facilement chez moi, je passe de 7h30 à 13h de transport pour rentrer » ;
« Finalement, personne ne veut rester, c'est trop perdu comme régiment [...] ».

Ces évaluations expérientielles, conditionnant en l'espèce des velléités de départs, ne prennent sens que suite à une expérience enracinée des conditions d'emplois. L'expérience, en ce sens n'apparaît emporter sa « valuation¹ » qu'en considérant sa nature **enracinée** eu égard à la situation organisationnelle concernée (**P.2**). Pour exemple, le cadre professionnel militaire est apprécié en soi (nature des activités) et par le contexte qu'il favorise, notamment dans la rigueur et le professionnalisme évoqué pour caractériser les collègues militaires :

« Les gens font mieux leur boulot. Ça apprend à être rigoureux je pense. C'est quand même mieux de travailler avec des gens qui ont été à l'armée parce que j'ai déjà travaillé avec un mec qui a fait cinq ans aussi. Il était carré, il bossait bien » ;

En résulte une satisfaction au travail qui semble d'autant plus forte que les répondants l'ont en partage avec de nombreux autres engagés. Son caractère collectif pourrait renforcer la valence positive de son appréciation individuelle :

¹ La valuation est le processus par lequel une expérience individuelle prend sa valeur, sous-tendant la décision d'adopter ou non un comportement, ou de le modifier (Dewey, 1939).

« Déjà, c'est quelque-chose qui change en fait, vraiment du coup. On avait vraiment une bonne ambiance dans la section, c'était vraiment quelque-chose qui changeait donc c'était tout nouveau, on découvrait tous quelque chose de nouveau » ;

« Ça fait vraiment quelque chose d'en chier autant tous ensemble sur les terrains. On pourrait pas sinon » ;

« Le lien est plus fort qu'ailleurs parce que ces personnes ont les voit tous les jours, on vit ensemble ».

Le caractère collectif de l'expérimentation renvoie à une composante situationnelle, en l'espèce un contexte organisationnel favorisant le partage de cette expérience à un groupe de pairs. Il est ainsi possible de se demander si l'évaluation de l'expérience aurait été identique pour un même individu mais l'éprouvant de façon solitaire (découvrir seul vs découvrir ensemble). Une remarque en conformité avec le caractère **enraciné** de l'expérience pragmatiste, i.e. ne pouvant être comprise que dans la situation dans laquelle elle prend forme.

Par ailleurs, les narrations expérientielles des acteurs mettent en exergue de façon significative le potentiel d'**apprentissage** relatif à l'expérience organisationnelle :

« Certaines spécialités moi, clairement, ça ne me plairait pas parce que les terrains, je déteste ça. Je ne suis pas trop terrain. Radio, c'est pareil. C'est beaucoup de terrain et je déteste. Avec la formation je le sais maintenant, heureusement qu'ils nous en font faire d'ailleurs ! (rires) ».

En l'espèce, c'est l'expérience du terrain, lors de classes, qui permet de prendre conscience d'une préférence par exclusion. Avant cette expérience, l'acteur n'avait pas conscience de « détester » cette facette du métier, pas plus qu'il ne l'avait - voire n'aurait pu - l'anticiper préalablement à l'expérience. L'expérience peut en outre être source d'apprentissage par découverte sous un jour positif :

« Je ne me fiais pas aux autres, vraiment, c'était difficile. Mais là, sans problème, je peux donner ma confiance comme ça, à quelqu'un qui est là. Non, ce n'est pas évident de changer d'avis sur ce

sujet. Mais je dirai que c'est avec le temps, d'apprendre à connaître les gens, comment ils fonctionnent, comment ils ont vécu avant, comment ils vivent maintenant. L'armée c'est tellement de rencontres ».

« Avant les classes et pendant les classes, ça m'intéressait plus combattant 00, c'est-à-dire vraiment simple soldat fantassin. Mais là, en voyant, enfin, en entendant les anciens parler de leur métier, j'ai changé d'avis quoi. C'est vrai que c'est vraiment intéressant l'observation. Ça aide énormément les camarades sur le terrain ».

Dans ce dernier cas, l'acteur a modifié son objectif professionnel initial, suite à la découverte d'un nouveau domaine née de l'expérience. Sans une telle expérience, aux dires mêmes du répondant, un tel choix n'était pas considéré (observation). Le potentiel d'apprentissage inhérent à la nature de l'expérience dans sa définition pragmatiste apparaît validé au travers de ce récit, ainsi que les deux précédents (radio ; confiance). Ainsi, l'EMX semble emporter un potentiel d'**apprentissage (P.4)** significatif sous deux aspects mutuellement exclusifs : (i) parce que non anticipé initialement par l'acteur lui-même, au point d'ignorer la possibilité se faisant jour durant l'expérience ; (ii) parce que permettant de découvrir de nouvelles possibilités d'évolutions professionnelles, jugées non satisfaisantes, et pouvant renforcer le choix initial. À cet égard, les attentes initiales rendent moins bien compte du choix professionnel ultérieur (spécialité métier) que le contenu expérientiel, du fait du potentiel d'apprentissage (enraciné et interactionnel) qu'elle suppose. Soulignons que ce processus d'apprentissage, d'une part peut être anticipé par l'acteur et attendu, sans pour autant être confirmé par l'expérience :

« Avant de rentrer, je visais un peu plus au-dessus : sergent. Et maintenant que j'y suis, je ne sais pas. Ça reste classe, ça reste un grade de sergent, mais c'est plus, oui, les tâches... Les tâches changent. C'est plus de responsabilités de ce que je vois... Et en fait, maintenant, je crois pas que j'ai envie de ça finalement ».

D'autre part, l'apprentissage expérientiel ne se limite aucunement à la question du choix de métier ou spécialité, pouvant concerner toute dimension de la vie organisationnelle :

« C'est à dire qu'ils auront beau en parler dans le dos, au moins, ici, ils font le boulot, ils le font droit et normalement. Dans le civil, ça parle dans le dos, mais les chefs c'est pas les mêmes. Le travail est globalement un peu mieux fait à l'armée » ;

« Au niveau sportif, franchement, je me suis épaté quand même, je pensais que j'allais avoir un niveau catastrophique, finalement ça va. Le sport, il y en a. niveau régularité, pour le sport, c'est ce qu'il faut. Après, pour le niveau attendu, c'est quand même un peu moins que ce que je pensais ».

Enfin, un tel processus d'apprentissage ne peut se comprendre que de façon diachronique : l'enracinement de l'expérience et sa valence évaluative ne peuvent prendre sens qu'en relation au temps. Pour exemple, tous les entrants organisationnels découvrent de nouvelles spécialités. Certains choisissent de les embrasser, d'autres non. Un tel processus – de découverte, de compréhension puis évaluation de nouveaux possibles professionnels – ne saurait se cantonner à l'immédiateté de la découverte, soulignant le caractère résolument temporel de l'expérience, ne pouvant se comprendre de façon transversale. De surcroît, si la période de socialisation organisationnelle et d'intégration RH accroît les possibilités d'explorations de spécialité ou métiers, elle ne saurait s'y limiter et demeure possible sur l'ensemble des carrières individuelles (voir Alfermann & Stambulova, 2007 ; Hodkinson & Sparkes, 1997). Dans leur ensemble, ces constats tendent à valider la nature **indéfinie** et **continue** de l'expérience (**P.3**).

Considérés dans leur ensemble, ces résultats nous semblent à même de confirmer les quatre propriétés structurantes de l'EMX induites de la théorie pragmatiste de l'expérience et appliquées en l'espèce au cadre de l'activité travaillée dans sa forme contemporaine :

- (1) L'EMX est un processus **enraciné** : elle est consubstantielle de la pratique et situation dans et par laquelle elle prend forme (**P.2**).

- (2) L'EMX est un processus **interactionnel** : le résultat de l'expérience est fonction de l'action nécessairement dépendante du sujet et de l'organisation, dans leurs globalités respectives (**P.1**).
- (3) L'EMX est un processus **d'apprentissage** : Les attentes désirs et objectifs du sujet agissant sont insufflés et guident l'expérience. Le résultat de l'expérience peut modifier en retour le système de préférence et les objectifs du sujet (**P.4**).
- (4) L'EMX est un processus **indéfini car continu**. Elle résulte de multiples expériences de travail, à la fois héritage du passé et outil de navigation pour le présent et l'avenir (**P.3**).

3.2 LES CONSÉQUENCES DE L'EMX

Au global, les résultats analysés supra tendent à confirmer la capacité de l'EMX à modifier le système de préférences et d'attentes professionnelles du sujet ainsi que sa perception employeur. L'expérience vécue en emploi fait évoluer l'image employeur perçue et pas simplement en relation avec des attentes initiales (ME externe). L'ensemble des récits d'expérience contiennent des aspects « inattendus » : la vie régimentaire communautaire, la culture professionnelle, l'articulation entre vie civile et militaire, la découverte des activités métiers (positivement comme négativement), etc. Ils soulignent une évolution des associations faites à l'employeur en termes de représentation, donc de son image perçue. Un constat en conformité avec notre proposition selon laquelle la perception de la ME devrait évoluer au cours de l'EMX (**P.5**). De surcroît, **l'incongruence entre les facettes externe et interne ne semble pas systématiquement déceptive, au contraire** (Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; 2018). L'expérience elle-même est créatrice, source d'apprentissage pour le sujet expérientiel. Elle peut ainsi faire « naître » de nouvelles attentes vis-à-vis de l'employeur. Sont même observables des cas où des attentes initiales s'en trouvent « gommées » (e.g. ne plus souhaiter une spécialité désirée lors de l'engagement). Ainsi, le contenu de l'expérience du collaborateur semble pouvoir modifier les préférences et attentes professionnelles présentes et futures (voir

P.6). Certaines de ces attentes naissent de l'expérience, de façon indépendante à des attentes initiales (**P.6**). L'image employeur semble ainsi significativement évoluer au cours de l'EMX, tendant à confirmer une conceptualisation de la perception employeur évolutive au gré de l'expérience collaborateur (**P.5**), parce que dynamique et temporellement déterminée, du fait de certaines propriétés des expériences vécues au cours du temps (enracinée, interactionniste et source d'apprentissage notoirement). Certains verbatim permettent d'observer que l'expérience est particulièrement déterminante et continue en termes de comportements organisationnels, au point que les informants formulent explicitement des conditions expérientielles futures qu'ils espèrent voir se réaliser (ou se maintenir), condition de leur réengagement futur (fidélité) :

« Alors voilà, par exemple, la question de savoir si on va résigner c'est très très dur d'y répondre. Alors moi pour l'instant mon contrat dure 3 ans, je résignerai jusqu'à 5 ans il y a aucun problème, la question sera très, très importante à partir de 5 ans, et ça dépendra de comment ça se passe » ;

« Pour l'instant ça va. Ça dépend des périodes. Je sais que j'appelle ma famille régulièrement, donc ça va. Par contre je ne sais pas ce que ça va donner de partir en OPEX. J'espère en faire une et après, à voir comment ça se passe » ;

« Je me plais ici pour l'instant. J'ai déjà beaucoup changé pendant les classes. Mais j'attends de voir ce que ça fait de partir en OPEX ».

Ici, la dimension expérientielle de la perception employeur paraît jouer un rôle pivot quant à l'intention de fidélité, au regard de la prime importance accordée au fait de « partir » en mission (opération extérieure - OPEX). La prégnance de l'expérience est ici particulièrement notable, alors même qu'elle n'est que *projetée*. En effet, vivre une mission demeure une expérience à advenir, alors qu'elle est développée par les répondants comme conditionnant leur attachement futur à l'institution (alors même qu'ils lui associent le risque d'éloignement social le plus accru). L'ensemble tend, une nouvelle fois, à souligner que la perception employeur et

l'intention de fidélité associée (**P.5**) est fonction de l'expérience passée, mais potentiellement aussi *à venir*.

Enfin, il est intéressant de souligner que le caractère évolutif de la perception employeur peut aussi prendre la forme de dis-confirimation d'attentes ou représentations initiales, sans que cela n'impacte nécessairement la fidélité ou des comportements organisationnels explicites (**P.6**) :

« C'est vrai que c'est différent de ce que j'ai fait pendant le RSMA (service militaire adapté). Il faut dire qu'ici je n'ai pas le même poste, mais on m'avait parlé comme quoi, il y avait beaucoup de choses à faire et c'est vrai. C'est même plus que ce qu'on m'avait dit. J'apprends énormément » ;

« Concrètement, ce que j'ai vu avant, ce que je savais de l'armée, c'était les vidéos sur YouTube, par-exemple la légion étrangère, les FS (forces spéciales), des trucs très limite. Justement ce n'était pas ça quand je suis arrivé, c'était plus, on t'apprend à être militaire, on va pas te foutre dans la merde et tu vas te débrouiller. On t'en fait baver grave, mais on t'aider à progresser, c'est le but » ;

« Je pensais que l'armée ça serait plus chargé dans le sens où la journée est toujours occupée à quelque-chose, toujours avoir des ordres, fais ceci, fais cela. En fait non. On s'attend peut-être à plus de choses que ce qu'il y a réellement. Je ne sais pas vraiment, mais c'est mon point de vue. Mais je m'attendais à être plus occupé quand même ».

4. DISCUSSION

Ce travail avait pour objectif d'explorer et éclairer plus avant la nature de ce qu'on peut qualifier d'expérience collaborateur (propriétés) sous un prisme subjectif, ainsi que d'en explorer de potentielles conséquences représentationnelles (ME) et attitudinales (intentions de fidélité). Une telle entreprise peut sembler vaine, dans la mesure où des publications proposent d'ores et déjà des antécédents structurants l'EMX (Durai et King, 2018 ; Morgan, 2017 ; Shenoy et Uchil, 2018). Une telle position nous semble malgré tout discutable, *a fortiori* à la lumière des résultats produits, dans la mesure où la nature même du concept (relativisme et subjectivité de l'EMX ; Cornelius et al., 2022 ; Plaskoff, 2017 ; Pezet et Poujol, 2020 ; Soulez et Poujol, 2020 ;

Tucker, 2020) peut conduire à discuter de la pertinence et adéquation de ses antécédents ou composantes (environnements technologique, physique et culturel), voire la logique linéaire qui les sous-tend. D'une part, conceptualiser l'expérience en déterminant en amont son contenu pour que l'organisation puisse s'en saisir en tant qu'outil de gestion est conceptuellement paradoxal, le concept étant défini par la perception subjective et holistique de l'employé, qui s'en trouve pour partie niée ce faisant (Cornelius et al., 2022 ; Pezet et Pujol, 2020 ; Tucker, 2020). D'autre part, définir en amont le contenu de l'expérience apparaît contradictoire avec une conceptualisation des organisations « *comme elles surviennent* » (Schatzki, 2006, p.1863), parce que mettant une emphase induite sur ses « *constituants clés* » (*ibid.*, p.1864), plus aisément observables et objectivables, mais occultant *de facto* les arrangements pouvant survenir entre ces éléments, autrement dit le fruit de la dialectique individu-organisation, s'exprimant dans une dynamique temporelle. Si les pratiques ou politiques organisationnelles sont pensées pour cadrer les comportements de ses membres, elles sont aussi pensées et mises en œuvre par ces mêmes membres, qui bénéficient eux aussi d'un pouvoir d'influence (réciprocité interactionnelle). Notre travail visait à repenser l'expérience en préservant cet équilibre théorique, via une approche incrémentale, centrée sur l'acteur dans sa globalité (plutôt que par des variables spécifiques). Nous avons pu en apporter de premières preuves empiriques, bien qu'à titre exploratoire. À notre connaissance, rares sont les travaux ayant pu l'éprouver empiriquement (Cornelius et al., 2022).

Dans une telle optique, caractériser les propriétés majeures de l'expérience dans le cadre de l'activité travaillée est une condition *sine qua non* à une compréhension ultérieure de ses effets comportementaux (Behrends et al., 2020 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 ; Lievens et Slaughter, 2016). Cette compréhension ne saurait être complète en fixant en amont ses composantes de façon restrictive (Morgan, 2017). Une telle prémisse suppose de dépasser une forme de linéarité causale en regard de la phénoménologie de l'objet étudié : l'expérience telle

qu'elle survient et est vécue (Tucker, 2020). Avant d'en qualifier les facteurs d'influence à l'aune d'un cas, nous nous sommes attachés à en caractériser ses propriétés notoires en vue de mieux en comprendre la nature. Ainsi, l'analyse des données discursives produites a permis d'étayer empiriquement quatre propriétés expérientielles dans le cadre de l'activité travaillée : *interactionnelle ; enracinée ; d'apprentissage ; indéfinie et continue* (voir Dewey, 1906, 1934, 1936). Ces propriétés, du fait de leurs définitions, n'autorisent pas de circonscription *a priori* des facteurs explicatifs d'un vécu expérientiel (Soulez et Poujol, 2020), mais plaident plutôt en faveur d'une conceptualisation de l'expérience organisationnelle comme une pratique, toujours dynamique, constamment renégociée dans les interactions continues et globales entre individus et organisation, et s'inscrivant dans un contexte social plus large que l'organisation elle-même. À notre connaissance, rares sont les travaux ayant pu l'éprouver empiriquement (Cornelius et al., 2022). Enfin, notons que les propriétés de l'expérience mises en exergue (P.1 à 4) apparaissent consubstantielles et enchevêtrées. Elles peuvent être distinguées d'un point de vue théorique, mais semblent insécables phénoménologiquement. Si elles semblent pertinentes en vue d'appréhender le contenu structurant d'une expérience vécue de travail pour en comprendre les effets, elles ne semblent pas pouvoir être isolées empiriquement. Un constat conforme à la conceptualisation initiale de Dewey de l'expérience (« comme une totalité »), ce que nos données tendent à corroborer dans le cadre de l'activité travaillée. Par suite, leur caractérisation autorise une approche thématifiée de l'expérience à l'aune d'un cas organisationnel, autrement dit d'en discerner les principaux facteurs d'influence, avec une forte validité interne, mais sans recherche de validité externe, dans le respect de la théorisation de l'expérience sous son acception pragmatiste (Dewey, 1906, 1934, 1939) et de la théorie de la pratique (Schatzki, 2006). Une telle perspective générale nous semble plus à même de comprendre et expliquer les comportements organisationnels dans leur diversité et variabilité, en admettant un fort degré de

complexité organisationnelle, au prix de la capacité de généralisation des apports managériaux induits.

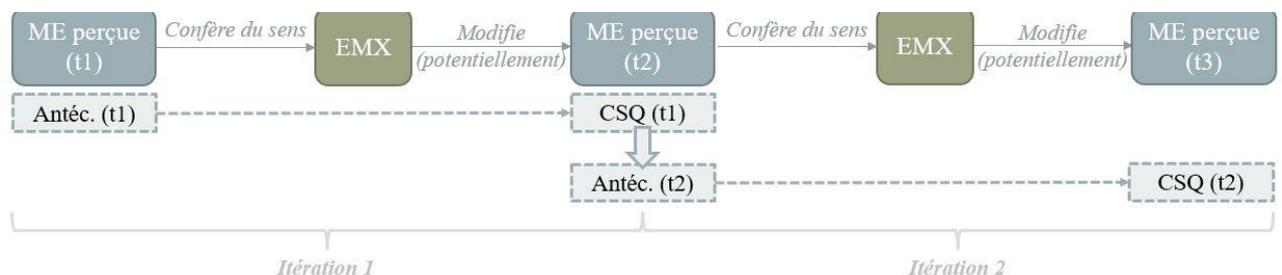
Plus singulièrement, nos données, issues d'un échantillon homogène (MdR sur leur première année de contrat), soumis au même parcours professionnel, dans le même cadre organisationnel, mettent en lumière des évolutions et différences notoires quant aux représentations employeurs résultants de l'expérience (**P.5**). De surcroît, la modification de l'image employeur se traduit en comportements : si certains engagés, du fait de leur expérience dans les forces, se trouvent confortés dans leur choix initial de spécialité, d'autres découvrent, au gré de l'expérience vécue, des possibilités nouvelles, non anticipées, et choisissent de les embrasser (**P.6**). Un choix de spécialité dont il est possible d'avancer qu'il aura une influence majeure sur la carrière de l'individu et, de fait, sur sa fidélisation. Des thématiques par ailleurs spontanément associées par les répondants, tendant à souligner leur intrication. Une telle observation pose la question du **pouvoir prédictif des perceptions externes de la ME** sur les comportements en emploi, dans la mesure où certaines attentes ou objectifs professionnels naissent de l'expérience.

La ME n'est alors plus tant à considérer comme un outil direct de fidélisation, en ce sens que l'expérience du collaborateur s'avère déterminante à son évolution perceptive, semblant à même d'expliquer les phénomène d'(in)congruence entre perceptions externe puis multiples internes de la marque (parce qu'en constante évolution). De fait, la ME interne, ou vécue, ne constitue alors qu'un proxy perceptif (image employeur) des résultantes de l'expérience. Ces derniers constituent les déterminants majeurs de fidélité, notamment du fait du potentiel d'apprentissage que l'expérience suppose, lui-même dépendant du contexte expérientiel (enracinement), des interactions réciproques jalonnant le parcours employé (interactionnel) et dont le résultat n'apparaît pas figé, mais continuellement en redéfinition car évoluant au gré de la continuité des interactions passées et à venir (discontinue). Sous cette perspective, la ME est moins explicative de la fidélité que l'expérience collaborateur

sous-tendant son évolution perceptive. En outre, l'idée qu'un écart perceptif (externe-interne) explique l'intention de quitter (Charbonnier-Voirin et al., 2014, 2018) apparaît discutable.

L'évaluation de l'employeur, évoluant au gré de l'accumulation de l'expérience, pourrait être en premier lieu fonction d'une comparaison entre perception actuelle éclairée de l'expérience (ME interne t) avec une perception passée récente (ME interne t-1), plutôt qu'avec des perceptions initiales (ME externe), nos données semblant indiquer que l'expérience est à même d'entraîner une modification des attentes initiales ou en minimiser le poids, parfois jusqu'à rendre de telles attentes non significatives à la fidélité (e.g. choix de spécialisation). Il semble dès lors possible d'arguer que **l'(in)congruence de la ME à l'aune de l'EMX ne s'évalue pas qu'entre ses facettes externe et interne**, i.e. entre attentes initiales comparativement à une évaluation unique d'un vécu. Elle semble plutôt fonction de l'expérience passée récente, source d'une itération perceptive de la ME. L'ensemble constitue un processus continu et récursif, en constante renégociation (potentielle) au gré de l'accumulation d'expérience : chaque coupe temporelle transversale d'évaluation de la ME (t1) constitue une forme d'antécédent à sa perception future (t2) et conséquences associées (cf. figure 1), ces dernières devenant ensuite, à leur tour, les antécédents d'une nouvelle itération récursive.

Figure 1. Conceptualisation récursive de la ME par le truchement de l'EMX



ME = marque employeur ; EMX = expérience collaborateur ; CSQ = conséquence ; Antéc. = Antécédent

Une telle mise en perspective de la place de l'EMX dans l'évolution perceptive de la ME (figure 1) emporte le potentiel de remettre en question une partie de sa conceptualisation, parce qu'écartant l'unicité et la stabilité de perception de son message (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Ghielen et al., 2021). D'une part, dans sa comparaison avec des employeurs alternatifs, à l'étape

de la candidature (Trost, 2009), d'autre part, au cours de la relation d'emploi, parce qu'évoluant au gré de l'expérience collaborateur (Charbonnier-Voirin et al., 2014, 2015, 2018), sous-tendant une image employeur par essence changeante plutôt que stable, limitant *de facto* la prédictibilité des comportements associés (Bateman et Crant, 1993 ; Smith, 2005) et rejetant une approche linéaire et causale pré-structurée (Durai et King, 2018 ; Morgan, 2017 ; Shenoy et Uchil, 2018). En définitive, cela revient à admettre que le « maître » du projet expérientiel (Soulez et Poujol, 2020) sous-tendu par la ME est plutôt l'employé que l'employeur. Cela suppose une forme de renversement conceptuel : la marque n'est plus détenue par les organisations mais par les individus. Elle est moindrement à appréhender par sa construction et communication (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Lievens, 2007), que par ses perceptions et compréhensions subjectives et individuelles, fruits de l'expérience vécue du collaborateur. Elle n'est plus à considérer dans son univocité et sa stabilité, mais comme des représentations mentales transitoires. La perception par des employés, actuels ou potentiels, d'une ME, n'est donc pas générale mais spécifique, elle n'est pas stable mais fluctuante (pour une discussion, voire Lievens et Slaughter, 2016). En outre, étudier la ME par son image perçue et fluctuante n'écarte pas toute possibilité d'en saisir des invariants, ne privant pas tout praticiens de leviers d'actions en la matière, mais suppose d'en reverser l'approche.

CONCLUSION

Pour conclure, nous identifions quelques limites et pistes de recherche.

En préambule, la nature exploratoire de ce travail, s'il a permis une discussion théorique potentiellement fertile au management stratégique des RH en vue de penser la fidélisation, repose sur des fondements empiriques qui demeurent à consolider par des travaux ultérieurs. Outre le caractère circonscrit du périmètre organisationnel étudié (une seule catégorie d'emploi : les Mdr) et la singularité culturelle des institutions militaires - limites évidentes de validité externe - ce terrain n'a permis que la seule étude de la période d'intégration RH. Or, il

pourrait être intéressant d'observer d'autres étapes de carrières (ou temporalités d'expérience collaborateur), dans la mesure où chaque phase de carrière pourrait significativement influencer sur les propriétés de l'expérience et ses conséquences (voir Abid-Dupont et al., 2020 ; Dabirian et al., 2017).

Dans ce travail, nous avons choisi d'adopter la perspective du collaborateur tout en considérant ses différentes interactions avec l'organisation et l'environnement, ce qui constitue une perspective limitative de l'EMX dans sa portée interactionnelle. Il serait intéressant de renverser ce prisme analytique en interrogeant et étudiant la compréhension expérientielle et subjective de l'organisation via ses représentants, notamment ses cadres de proximité au contact direct des collaborateurs.

De plus, si le potentiel d'apprentissage découlant de l'expérience sous sa conception pragmatiste apparaît valide à la lumière des données produites, se pose la question, en l'espèce non prise en compte, de l'importance de la conscientisation de l'apprentissage par l'acteur expérientiel. L'apprentissage suppose-t-il une nécessaire conscience ? Sous quelles conditions ? Pour quels effets ? Des travaux ultérieurs pourraient opportunément explorer ce qui constitue un angle mort du présent travail.

Enfin, les résultats produits étant issus d'un contexte organisationnel singulier (armées), en conformité avec la propriété enracinée de l'EMX, pourraient être généralisés à d'autres organisations de types missionnaires (Mintzberg, 1989). S'en assurer suppose d'investiguer de façon similaire, au travers d'autres études, ce type d'organisation, puis d'en comparer les conclusions. Leur validation ultérieure autoriserait une compréhension de l'EMX située et enracinée selon des typologies, i.e. des structurations et caractérisation d'EMX au plus proche de l'expérience vécue et de son évaluation, car adhérent mieux au vécu expérientiel des acteurs. Une telle perspective s'avère non seulement conceptuellement plus valide étant donnée la définition même du concept d'EMX (Plaskoff, 2017), mais aussi plus « performative » quant

aux comportements organisationnels recherchés (Love et Singh, 2011 ; Charbonnier-Voirin et al., 2014, 2018).

RÉFÉRENCES

- Abid-Dupont, M.-A., Escoubes, F., Giraud, L., & Ruspil, T. (2020). Attirer des talents en fonction de leur ancienneté organisationnelle. *Decisions Marketing*, 99(3), 61-75.
- Alfermann, D., & Stambulova, N. (2007). Career transitions and career termination.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity Under Construction : How Individuals Come to Define Themselves in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111-137.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior : A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Behrends, T., Baur, M., & Zierke, L. (2020). Much ado about little : A critical review of the employer branding concept. *mrev management revue*, 31(1), 1-30.
- Benchichi, N., Fabre, marianne, & Olivia, T. (s. d.). Projections de population active : Le nombre d'actif diminuerait à partir de 2040. *Emploi, Chômage, revenus du travail*, 9.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44.

- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93(3), 3-17.
- Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 125(2), 97-119.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue Française de Gestion*, 41(246), 63-82.
- Cornelius, N., Ozturk, M. B., & Pezet, E. (2022). The experience of work and experiential workers : Mainline and critical perspectives on employee experience. *Personnel Review*.
- Coste, F. (2018). La « manœuvre » RH des armées : Stabiliser (enfin) les objectifs. *Revue Defense Nationale*, 808(3), 47-52.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work! ? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205.
- Dejours, C., & Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. *Sociologie du travail*, 35-44.
- Dewey, J. (1906). The experimental theory of knowledge. *Mind*, 15(59), 293-307.
- Dewey, J. (1934). The supreme intellectual obligation. *Science*, 79(2046), 240-243.
- Dewey, J. (1939). Theory of valuation. *International Encyclopedia of Unified Science*, 2, 4, vii + 67-vii + 67.
- Direction des Ressources Humaines de l'Armée de Terre - DRHAT. (2019). Rapport d'activité de la DRHAT.
- Ditandy, C., & Meyronin, B. (2014). La symétrie des attentions, ambition ou utopie ? *L'Expansion Management Review*, 154(3), 10-17.

- Dufour, I., Cheron, B., Fouillet, T., Goya, M., & Lassale, B. (s. d.). Existe-t-il une approche sociologique permettant de mieux recruter pour mieux fidéliser ?
- Durai, T., & King, R. (2018). Employee Experience and its Influence on Employee Engagement-with Reference to Innovative Tech Companies in Chennai. *International Conference on Emerging Trends in Management*, 5(4), 276-279.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1).
- Ghielen, S. T. S., De Cooman, R., & Sels, L. (2021). The interacting content and process of the employer brand: Person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 292-304.
- Giordano, Y. (2019). 16. Les organisations en contextes extrêmes. In *Les grands courants en management stratégique* (p. 445-472). EMS Editions.
- Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919.
- Haut Comité d'Évaluation de la Condition Militaire - HCECM. (2017). 11^{ème} rapport : La fonction militaire dans la société française. Ministère de la Défense.
- Haut Comité d'Évaluation de la Condition Militaire - HCECM. (2019). 13^{ème} rapport : La mort, la blessure, la maladie. Ministère de la Défense.
- HCECM. (2019). *Revue Annuelle du HCECM. Revue Annuelle de la Condition Militaire.*

- Hodkinson, P., & Sparkes, A. C. (1997). Careership : A sociological theory of career decision making. *British journal of sociology of education*, 18(1), 29-44.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132.
- INSEE. (2023). L'essentiel sur... Le chômage (essentiels sur). Institut National de la Statistique et des Études Économiques.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding : A Study of Its Relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding : What we know and what we need to know. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, VOL 3, 3, 407-440.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image : Towards a Unifying Framework*. *British Journal of Management*, 18(s1), S45-S59.
- Lièvre, P., & Rix-Lièvre, G. (2009). Mode d'interprétation des matériaux issus d'un observatoire de l'organisant. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 15(35), 161-178.
- Liger, P. (2013). *Le marketing RH : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés* (3e éd). Dunod.
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace branding : Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "Best Employer" surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26, 175-181.

- Mark, P., & Toelken, K. (2009). Poisoned by a Toxic Brand : A Worst Case Scenario of Employer Branding-A Case Study of a Fortune 100 Technology Firm. *Organization Development Journal*, 27(4).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H. (1989). *The structuring of organizations*. Springer.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage : How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17, 181-196.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees : A conceptual framework. *Employee relations*, 40(2), 433-455.
- Pezet, E., & Poujol, J. (2020). Working in the Brand Economy. In *Handbook of Business Legitimacy* (p. 1261-1273). Springer.
- Pine, I. B., Joseph, & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience : The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.
- Sanséau, P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : Pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches qualitatives*, 25(2), 33-57.
- Schatzki, T. R. (2006). On organizations as they happen. *Organization studies*, 27(12), 1863-1873.
- Seigle, R. (2021). Pourquoi s'engager dans l'armée de terre en 2021. *Inflexions*, 1, 27-35.

- Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement : An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(2).
- Smith, A. C. T. (2005). Complexity theory for organisational futures studies. *Foresight*, 7(3), 22-30.
- Soulez, S., & Pujol, F. (2020). Marketing et GRH : un avenir commun ? *Décisions Marketing*, 99(3), 5-16.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding : A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Thievenaz, J. (2019). La théorie de l'enquête de John Dewey : Réexplorations pour la recherche en sciences de l'éducation et de la formation. *Recherche & formation*, 19-38.
- Trost, A. (2009). *Employer branding*. Luchterhand in Wolters Kluwer Deutschland.
- Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, 19(4), 183-187.
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international*, 18(3), 60-81.