



LES TECHNIQUES PROJECTIVES COMME REMÉDIATION MÉTHODOLOGIQUE : LE CAS D'UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE FAISANT ÉMERGER DES THÉMATIQUES SENSIBLES

Romuald Grouille

► To cite this version:

Romuald Grouille. LES TECHNIQUES PROJECTIVES COMME REMÉDIATION MÉTHODOLOGIQUE : LE CAS D'UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE FAISANT ÉMERGER DES THÉMATIQUES SENSIBLES. GRT AGRH Recherches Sensibles, CNAM - Paris, Jun 2023, Paris, France. <hal-04581185>

HAL Id: hal-04581185

<https://hal.science/hal-04581185v1>

Submitted on 21 May 2024

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

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



HAL Authorization

LES TECHNIQUES PROJECTIVES COMME REMÉDIATION MÉTHODOLOGIQUE :
LE CAS D'UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE FAISANT ÉMERGER DES
THÉMATIQUES SENSIBLES

Romuald Grouille

Université de Tours
Laboratoire Vallorem
romuald.grouille@univ-tours.fr

Mots clés

marque employeur ; fidélité ; recherches sensibles ; techniques projectives ; méthodologie

Introduction

Cette communication, se basant sur un contexte de recherche duquel émergent des thématiques sensibles entravant l'atteinte des objectifs de recherche initiaux, vise à exposer la remédiation méthodologique développée en vue d'y pallier. Son intérêt premier réside donc dans sa discussion des techniques projectives en tant qu'outil flexible et favorable à l'appréhension d'objets « sensibles » (Hennequin et al., 2021), i.e. « *rendant problématique pour le chercheur et les participants, la collecte, la détention ou la diffusion de données de recherche* » (adapté de Renzetti et Lee, 1993, p.5). Ainsi, cet écrit ne respecte pas l'ordonnancement classique de la rédaction scientifique. Nous en avons conscience : cette articulation se veut le reflet de notre cheminement, au plus près de l'émergence et prise de conscience du caractère sensible de certains des thèmes étudiés lors du recueil, des retours à la littérature qui furent ensuite engagés en vue d'explorer des modalités méthodologiques à même d'en faciliter l'étude, puis le développement et la mise en œuvre des méthodes ainsi identifiées et retenues. Nous discuterons finalement brièvement les résultats, sachant que le principal apport ici ne nous semble pas tenir aux résultats, intrinsèquement, mais à la méthode retenue ayant finalement permis d'appréhender deux thématiques particulièrement sensibles chez les répondants interrogés.

1. Du contexte général de la recherche à l'émergence de thèmes sensibles

1.1 Cadrage conceptuel de la recherche

La marque employeur (ME) est un concept qui fait l'objet d'une attention notable dans la littérature managériale (Lievens et Slaughter, 2016 ; Theurer et al., 2018). De façon simple, elle peut être définie comme « *l'ensemble des avantages que le salarié perçoit à travailler pour une organisation* » (Berthon et al., 2005, p.156). La ME constitue ainsi un outil RH favorable à l'attraction, la rétention et la motivation de candidats et employés (Maxwell et Knox, 2009), dont l'intérêt va croissant dans un contexte de concurrence RH parfois qualifié de « *guerre des talents* » (Déjoux et Thévenet, 2010, p.1). Du point de vue de l'organisation, la gestion de la ME suppose d'en définir le contenu, d'en faire la communication auprès du public cible et de transposer la « promesse » ainsi véhiculée dans les pratiques internes (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Lievens et al., 2007). Du point de vue du candidat ou de l'employé, ces caractéristiques promues par l'organisation via sa ME sont raffinées selon le prisme perceptif et interprétatif du récepteur. Parce les perceptions et interprétations varient selon les individus, une même marque est réputée avoir plusieurs images (Dowling, 1988), fonction du public la percevant. Comprendre comment se forment ces perceptions, caractériser leur contenu, c'est appréhender les mécanismes sous-tendant l'influence de la ME sur les attitudes et comportements des individus.

S'agissant des conséquences de la ME, une abondante littérature a pu mettre en évidence son efficacité en matière d'attractivité RH (Theurer et al., 2018). Parallèlement, de nombreux auteurs soulignent un manque flagrant de travaux l'ayant étudiée en tant qu'outil de fidélisation (Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; Gilani et Cunningham, 2017 ; Lievens et Slaughter, 2016), ce alors même qu'attirer des talents dotés d'une compétence « indispensable » ne saurait constituer un avantage concurrentiel durable sans fidélisation effective. Ainsi, la fidélisation constitue l'enjeu clé du management de la ME, sans que ne soient connus les « *mécanismes intervenant dans le processus de l'influence de la marque employeur sur la fidélité* » (Charbonnier-Voirin, Lissillour, 2018, p. 113), par ailleurs très peu étudiés empiriquement.

Explorer l'influence de la ME sur la fidélité requiert d'étudier des populations d'employés en poste, i.e. le versant « interne » de la ME (voir Charbonnier-Voirin et Vignoles, 2015), en

opposition à sa facette externe, perçue par un candidat en dehors de l'organisation. La fidélité découlerait d'un principe d'adéquation : des attentes initiales découleraient de la perception de la ME en dehors de l'organisation (candidat) et devraient ensuite se vérifier au travers de l'expérience (employé) pour entraîner une fidélisation effective. Dans le cas contraire, un écart déceptif se formerait et augmenterait l'intention de quitter (Charbonnier-Voirin et Lissilour, 2018). La ME deviendrait alors « toxique » (Mark et Toelken, 2009). Enfin, l'appréhension du phénomène d'adéquation des facettes de la ME souffre d'une dernière difficulté notoire : les attentes des individus - à l'instar de leurs perceptions (Dowling, 1988) - sont évolutives (voir Alsharthry et al., 2017). Les attentes relatives à l'emploi ne sont pas uniquement initiales mais aussi fonction de l'expérience en emploi : « *la perspective des employés change au cours de leur carrière* » (Backhaus, 2016, p.198). Autrement dit, comprendre comment la ME agit sur la fidélité en emploi suppose d'étudier l'évolution des perceptions au cours de leur expérience en emploi, cette dernière pouvant influencer sur la nature de ces attentes, certaines gagnant en saillance, d'autres perdant en significativité à l'aune de l'expérience vécue (Gilani et Cunningham, 2017).

1.2 Cadrage méthodologique de la recherche

C'est dans cette perspective conceptuelle de la ME que s'inscrivait initialement notre recherche. Notre questionnement de recherche visait à caractériser l'évolution de la perception de la ME selon l'expérience vécue en emploi et son influence sur la fidélisation. Nous escomptions ainsi suivre une cohorte de 40 engagés volontaires de l'armée de terre sur leur première année de contrat. Deux vagues d'entretiens étaient prévues. Une première sur les deux premiers jours d'incorporation, une seconde au terme de la première année de contrat. L'objectif de ce design était d'autoriser une appréhension évolutive de la « marque » de l'employeur par ses employés, les attentes en découlant, la façon dont elles se vérifiaient ou transformaient au cours de l'expérience en emploi et, en dernière analyse, ce que cela emportait de conséquences (éventuelles) sur les intentions de se maintenir en emploi.

Résolument exploratoire, cette recherche visait donc à appréhender de façon compréhensive et située (Lièvre et Rix-Lièvre, 2009) les perceptions associées à une ME, leur évolution et les potentiels facteurs explicatifs associés selon la perspective subjective de l'acteur à l'aune de son expérience en emploi. Perceptions évolutives que nous souhaitions faire dialoguer avec les intentions de fidélité (i.e. de quitter ou de rester) déclarées par les répondants. Pour ce faire, deux vagues d'entretiens semi-directifs, au 1^{er} et au 12^{ème} mois d'engagement étaient prévues au sein de 4 régiments français. Le guide d'entretien était structuré autour de 3 thèmes : (i) la perception de l'AdT en tant qu'employeur, (ii) les attentes associées à l'emploi exercé et (iii) les leviers ou freins perçus au futur renouvellement de contrat (échéance 5 ans). La seconde vague d'entretien, si elle s'articulait autour des trois mêmes thématiques, prévoyait en outre une phase finale durant laquelle le répondant serait amené à prendre connaissance d'une synthèse de son propos tenu un an auparavant, pour ensuite recueillir son ressenti quant au maintien ou au changement des éléments discursifs développés entre le 1^{er} et le 12^{ème} mois d'engagement.

1.3 Émergence du caractère sensible de thématiques étudiées

La première vague de recueil a débuté par une série de 10 entretiens réalisés au sein d'un régiment d'infanterie de l'armée de terre, conformément au guide thématique exposé supra. Cette première série d'entretiens réalisée auprès de militaires du rang durant leurs deux premiers jours de contrat a montré de très fortes disparités dans le volume de données discursives produites selon les trois thèmes considérés. De surcroît, les durées constatées furent très courtes (26 minutes en moyenne). Potentiellement, de très nombreux motifs pourraient

expliquer ce constat : décalage dans le niveau de langue entre les enquêtés et l'enquêteur, surveillance du discours de répondants par un tiers, refus d'aborder des questions « militaires » devant un civil, etc. (pour une discussion, voir Beaud et Weber, 2010). Toutefois, ces possibilités applicables à l'intégralité de l'entretien furent rapidement écartées dans la mesure où elles ne semblaient valoir que pour deux des trois thèmes abordés durant l'entretien. Ainsi, le premier thème, centré autour de la perception de l'AdT en tant qu'employeur (i), a permis la production de discours fournis et hétérogènes sans que de nombreuses relances ne soient nécessaires. À l'inverse, les thèmes relatifs aux attentes associées à l'emploi exercé (ii) et aux leviers ou freins perçus quant au futur renouvellement de contrat (iii), malgré de nombreuses et diverses relances, ne permirent qu'une production de données très limitée. De surcroît, les discours ainsi générés se sont révélés extrêmement homogènes. Leur valence quasi-exclusivement positive, alors même que le thème trois supposait d'aborder des freins potentiels au réengagement, nous a conduit à interroger notre modalité de recueil ainsi que l'objet visé et à considérer son caractère potentiellement sensible.

« *Une recherche est sensible lorsqu'elle sort le sujet de sa zone de confort* » (Honoré, 2021, p.5). Au regard de cette définition, une étude des perceptions la ME de l'AdT par des jeunes engagés peut apparaître sensible sous plusieurs aspects. En premier lieu, le contexte spécifique des premiers jours d'intégration pourrait limiter la verbalisation d'un discours réflexif, d'affects ou associations négatives à la ME. L'intégration au sein des forces armées est en effet ponctuée de plusieurs évaluations éliminatoires couplées à des observations constantes par les cadres. Enfin, pour certains candidats, l'engagement prend la forme d'une réalisation de soi, parfois d'un objectif de vie pouvant se traduire par une survalorisation des aspects positivement perçus par le candidat dans son intégration débutante. En outre, le métier de militaire est soumis à des sujétions lourdes : devoir de réserve, projection en opérations extérieures, soumission exacerbée à l'autorité, rusticité du cadre d'emploi... dont l'ensemble concourt à une culture dévalorisant l'énonciation d'affect négatifs et de doutes (Thiéblemont, 1998). Enfin et surtout, le métier de militaire suppose l'exercice du pouvoir exorbitant de donner la mort, au prix du potentiel sacrifice de sa propre vie (Coste, 2018). En ce sens, étudier l'intention de rester en emploi d'un jeune engagé mobilise, consciemment ou non, les risques inhérents et prégnants à ce métier. Autrement dit et sans euphémisme aucun, interroger de jeunes engagés sur leur futur professionnel au sein de l'institution revient à questionner leur rapport à leur propre mort et leur capacité à l'ôter chez autrui et à en supporter les conséquences. Une telle appréhension de la fidélité organisationnelle au travers de la perception de la ME nous semble constituer une thématique particulièrement sensible pour le sujet, et un cas limite de projection dans son propre engagement et carrière militaire. Pourtant, comprendre les facteurs présidant à la fidélisation de militaires suppose d'appréhender un tel questionnement.

Les recherches « sensibles » visent des « *moments ou objets qui révèlent les logiques d'action comportementales et organisationnelles, ceux qui obligent les parties prenantes à révéler leur position politique et à sortir des modes d'action et discours normés et pré-rationalisés, en donnant à voir quelles sont leurs priorités, quels risques ils prennent en compte, quelles sont leurs véritables attentes, quels calculs ils mettent en œuvre...* », ce qui est rendu possible par une focale sur « *les comportements atypiques, déviants, transgressifs, sur les moments de crise, d'urgence, de prise de décision critique, sur des situations atypiques, perturbées, exceptionnelles...* » (Honoré, 2021, p.5). Ainsi, interroger de jeunes engagés débutant leur intégration au sein d'une culture professionnelle valorisant le dépassement, la méritocratie et dévalorisant l'expression de la faiblesse - *a fortiori* pendant les classes – peut conduire à des productions de discours normés et « pré-rationalisés » mais occultant ce faisant les réelles attentes des sujets. La décision de se réengager à l'issue d'un premier contrat, proxy de la fidélité organisationnelle, constitue une « décision critique » dans la mesure où cela revient à

risquer sa vie, situation « atypique et exceptionnelle » au regard des vies professionnelles de la population générale.

Sous sa conception initiale sans doute quelque peu naïve, notre design de recherche ne prenait aucunement en compte de telles difficultés inhérentes au caractère sensible de notre objet. Cette constatation a entraîné un retour à la littérature avec pour objectif d'y identifier de potentiels dispositifs méthodologiques à même d'appréhender ces objets dans leur sensibilité.

2. Remédiation méthodologique d'un objet de recherche sensible

Notre travail de retour à la littérature visait à lever les entraves relatives à l'énonciation des perceptions individuelles car sensibles. Ces entraves grevaient notre capacité à atteindre notre objectif de recherche. Ce processus nous a conduit à considérer l'emploi des méthodes projectives dont nous proposons un bref historique, un exposé de ses principes fondateurs et une recension des techniques que recouvre cette famille méthodologique. Présentation liminaire qui servira de base à l'exposé contextualisé de leur emploi, relativement à la spécificité et sensibilité de notre objet d'étude.

2.1 Mécanisme de projection et techniques projectives

Les techniques projectives sont issues de la psychanalyse et reposent sur le mécanisme de projection, postulé comme universel et originellement défini par Freud : « *La projection des perceptions intérieures vers l'extérieur est un mécanisme primitif, qui, par exemple, influence également nos perceptions sensorielles, de sorte qu'il a normalement la plus grande part dans la formation de notre monde extérieur... Même les perceptions intérieures des processus idéationnels et émotionnels sont projetées vers l'extérieur, comme les perceptions sensorielles, et sont utilisées pour former le monde extérieur* » (1913, p.857). En d'autres termes, le mécanisme de projection suppose que les individus, inconsciemment, projettent leurs croyances, attitudes et motivations dans la perception qu'ils ont du monde extérieur. Ils cherchent ainsi soit à (mieux) contrôler certains besoins, soit à en satisfaire d'imaginaires (Boesch, 2012). La projection peut s'inscrire dans différentes fonctions : d'identification (« être comme moi ») ; optative (« comment je veux être ») ; cathartique (projection inconsciente de fautes personnelles) ; ou complémentaire (justification du comportement).

Les techniques projectives (TP) se sont donc développées sur la base d'une prémisse induite par le mécanisme de projection : face à des stimuli peu structurés, ambigus et/ou indirects, les répondants projeteront des aspects de leur personnalité, de leurs besoins et de leurs expériences antérieures pour répondre aux stimuli nécessitant une interprétation du monde extérieur (Sundberg, 1977 ; Besson et Mendoza, 2019). En premier lieu, ces techniques ont vu le jour dans le champ psychoanalytique puis ont rapidement été adoptées en psychologie clinique et en anthropologie culturelle (Lindzey et Thorpe, 1968). Leur usage s'est notamment démocratisé dans le champ psychologique qui a particulièrement contribué à leur développement et leur amélioration (voir notamment : Anderson et Anderson, 1951 ; Murray, 1943 ; Murstein, 1965). On peut illustrer ce phénomène par les deux techniques projectives les plus exemplaires et populaires que sont le test de Rorschach et le Thematic Apperception Test (TAT). Dans leur acception la plus générale, les techniques projectives désignent ainsi « *l'utilisation de stimuli qui permettent aux participants de projeter leurs croyances subjectives ou profondes sur d'autres personnes ou objets* » (Morrison et al., 2002, p.63). En somme, les TP visent à faciliter la captation de motivations profondes et/ou inconscientes, par le truchement d'un questionnement indirect et impersonnel, qui permet en outre de lever diverses barrières sociales tel le phénomène de désirabilité, ou encore d'aborder des sujets que le répondant connaît mal (Besson et Mendoza, 2019). En ce sens, les techniques projectives se sont développées dans

l'optique de pallier à certaines limites inhérentes à d'autres méthodologies de recherche. Les recherches qualifiées de sensibles, portant sur des objets dont l'énonciation est difficile (Hennequin et al., 2021) et les logiques d'action sous-tendues peu aisées à révéler (Honoré, 2021) peuvent utilement recourir aux TP du fait de leurs propriétés indirectes et impersonnelles, favorisant l'expression de motivations profondes voire inconscientes. Elles permettent en effet de « *contourner certaines des barrières sociales courantes qui empêchent les répondants d'exprimer leurs attitudes et leurs comportements* » (Steinman, 2009, p.38). Ce sont ces différents bénéfices qui ont progressivement motivé le recours TP dans le champ du management dans des situations où les « *les personnes attribuent à d'autres personnes ou à des situations des caractéristiques spécifiques qu'elles ne veulent pas ou ne peuvent pas rapporter à elles-mêmes* » (Koenigstorfer et al., 2008, p.223).

2.2 Les types de techniques projectives

Toutefois, parce qu'il existe de nombreuses TP, prendre connaissance de leur éventail constitue une condition à la sélection de la technique la plus adéquate en regard d'un objet de recherche particulier et de ses spécificités. Lindzey, en 1959, a proposé une classification des TP qui fait encore référence. Elle regroupe cinq catégories de méthodes : associatives, constructives, d'achèvement, de choix et expressives.

- i. Les méthodes dites **associatives**, placent le répondant face à un stimulus. Il est attendu de ce dernier une réponse spontanée. Elle peut être donnée sous forme d'image, de mot ou autre vecteur d'association libre.
- ii. Les méthodes **expressives** visent à inciter le répondant à s'exprimer et argumenter un choix, une décision etc. Elles prennent le plus souvent la forme d'un jeu de rôle (en management notamment) ou d'une mise en situation à partir d'un scénario.
- iii. Les méthodes d'**achèvement** stimulent le répondant sur la base d'un matériel inachevé qu'il a la charge de continuer. On y retrouve notamment les phrases ou bulles de bandes dessinées à compléter.
- iv. Les méthodes dites **constructives** supposent que le répondant produise quelque chose, par le biais de collage, de visuels, de « shopping list » etc. Le plus souvent, c'est une forme de récit qui constitue le construit attendu.
- v. Les méthodes de **choix et de classification** mettent le répondant en situation de choix, soit d'un item particulier, soit d'arrangement multiples, parmi des visuels, des propositions écrites ou des scénarii.

Cette classification, bien que consensuelle, ne doit pas occulter le fait que certaines techniques au sein d'une même catégorie peuvent largement différer, alors que certaines appartenant à deux classes distinctes se recoupent, telles les méthodes de classifications de phrases qui peuvent être rapprochées des techniques associatives recourant aux mots. Cette hétérogénéité témoigne dans le même temps de la grande variété et plasticité des techniques mobilisables (voir par exemple les techniques de personnification, Oswick et Montgommery, 1999). Il est aussi possible de s'interroger sur le fait que certaines techniques qualifiées de projectives ne le soient vraiment. Toutes ne permettent pas une réelle projection des participants sur un objet ou une personne tierce (e.g. certaines techniques associatives qui visent une expression certes spontanée mais personnelle). Elles n'en conservent pas moins les qualités propres à un questionnement indirect ou détourné.

3. Recourir aux techniques projectives pour appréhender le caractère sensible de l'engagement

Ainsi, recourir aux techniques projectives nous a semblé pertinent en vue (i) d'étudier des attentes vis-à-vis de l'employeur dont l'expression semblait pré-rationnalisée et culturellement difficile et surtout, (ii) afin d'appréhender la projection future dans l'emploi d'individus dont le métier peut mettre en balance leur vie même. Leur nature indirecte et impersonnelle favorisant cette expression, sans engagement personnel formel du répondant, et favorisant en outre la « *découverte de sentiments, les croyances, les attitudes et les motivations que de nombreux individus ne veulent ou ne peuvent pas exprimer* » (Koenigstorfer et al., 2008, p.223). Toutefois, si les TP constituent un outil puissant pour comprendre les processus psychologiques à l'œuvre s'agissant de l'influence d'une marque employeur donnée sur les comportements de candidats ou salariés, nous ne saurions passer sous silence les polémiques qui ont accompagné leur utilisation dans le cadre de démarches scientifiques. Le principal risque associé à leur emploi réside dans la grande difficulté à interpréter les données produites de façon indirecte et impersonnelle. Ramsey évoque ainsi le risque d'auto-projection dans l'interprétation des résultats, escamotant les motivations du répondant au profit de celles du chercheur (Ramsey et al., 2006). Le recours au TP doit donc s'inscrire dans un design rigoureux et transparent à toutes les étapes de la recherche afin de permettre à tout lecteur d'évaluer la validité et la fiabilité des résultats obtenus. La triangulation et la convergence des résultats constitue un critère supplémentaire de scientificité (Besson et Mendoza, 2019 ; Drapeau, 2004). Dans cette optique, la partie suivante sera allouée à une description exhaustive des méthodes projectives employées dans le cadre de la présente recherche.

3.1 Développement des stimuli projectifs

Afin de construire nos outils projectifs, nous nous sommes référés aux recommandations suivantes de Rook (1988) :

- (1) Décrire des relations interpersonnelles afin de renforcer l'implication du répondant et de déclencher des réponses « profondément ancrées » ;
- (2) Représenter les stimuli avec une intensité élevée pour rendre l'informateur curieux et obtenir un grand nombre de réponses ;
- (3) Donner aux stimuli une signification latente pour s'assurer que les informateurs donnent des réponses significatives ;
- (4) Concevoir des stimuli qui sont culturellement appropriés.

Plus généralement, les sollicitations employées doivent permettre l'interprétation personnelle ou affective d'une expérience pour le sujet. S'agissant des TP reposant sur l'usage de bandes dessinées, Koenigstorfer et ses collègues (2008, p.226) recommandent de sexuer les stimuli en correspondance avec le sexe du répondant.

Nous avons produit deux stimuli correspondant aux deux thématiques d'entretien préalablement identifiées comme sensibles : (ii) *les attentes associées à l'emploi exercé* et (iii) *les leviers ou freins perçus au futur renouvellement de contrat (échéance 5 ans)*. Ces deux stimuli correspondaient à un « cartoon test » et une scénarisation fictive et sous contraintes d'un renouvellement de contrat.

3.2 Le cartoon test

Le « Thematic Apperception Test » (TAT) fut développé par Morgan et Murray (1935) en psychologie clinique dans le but de détecter les troubles mentaux. La qualité des résultats produit a conduit à son utilisation dans d'autres champs disciplinaires, notamment en marketing

dans l'optique d'étudier les motivations des individus et les effets des publicités d'un point de vue affectif et comportemental (voir Haire, 1950 ; McClelland, 1987). Le principe est de soumettre à un individu des images, idéalement ambiguës et non structurées, de sorte de favoriser sa projection en termes de croyances, attitudes, motivations et valeurs (Donoghue, 2000). En sciences de gestion, l'usage des « cartoon tests » (Koenigstorfer et al., 2008) provient originellement du TAT et repose sur les mêmes mécanismes de projection. En lieu et place des photographies utilisés dans le TAT, les « cartoon test » recourent à une bande dessinée de quelques vignettes. L'objectif est de limiter l'étendue des réponses comparativement à la méthode originelle. Usuellement, les personnages qui y sont décrits entretiennent un court dialogue relatif à l'objet de recherche, et une bulle vide dans la dernière vignette invite le répondant choisir les propos ou motifs que le/les protagoniste(s) pourrai(en)t énoncer. L'aspect projectif de ces techniques tient au fait que le répondant doit intégrer une situation non personnelle et imaginer ce qu'une autre personne penserait ou ferait. Elle a pour avantage de limiter les risques de digression et de faciliter le contrôle de l'expérience.

En l'espèce, le répondant avait pour tâche de lire trois premières vignettes décrivant une situation, puis de compléter les propos du protagoniste d'une dernière vignette dont la bulle de dialogue était incomplète. Ce test par bande dessinée dépeignait un chef de section s'adressant à de jeunes incorporés. Après s'être brièvement exprimé devant eux, il s'apprête à décrire ce que l'armée va leur apporter. Cette TP a été construite sur la base de premiers entretiens (semi-directifs). Une question ouverte avait pour objectif de faire verbaliser au répondant ses attentes concernant son nouvel employeur. Les réponses obtenues par approche directe furent très pauvres, semblant sensibles : la majorité des répondants invoquant simplement la nécessité de faire leurs preuves avant d'espérer quoi que ce soit de la part de leur employeur. Une modalité de réponse en consonance avec les discours tenus durant les premiers jours d'intégration par leurs encadrants. Ce test par bande dessinée visait donc à ôter le caractère personnel de la réponse. Surtout, la précision apportée par le chef de section (vignette n°2, figure 3.1) visait à priver le répondant de cet élément de réponse, ce dernier ayant été exprimé en amont, favorisant l'explicitation d'attentes (personnelles) vis-à-vis de l'employeur.

Figure 3.1 Test projectif par bande dessinée



Illustration : N. Maulant

3.3 Scénarisation

Les scénarii, dans le cadre des méthodes projectives, sont « *de courtes descriptions d'une personne ou d'une situation sociale qui contiennent des références précises sur les facteurs les plus importants dans la prise de décision ou l'élaboration d'un jugement chez les répondants* » (Alexander et Becker, 1978, p.94). Leur construction a pour objectif la mise en exergue de facteurs explicatifs potentiels des comportements décrits. Ces scénarii représentent des incidents critiques (Arnold et al., 2005) afin de contraster les données recueillies et limiter les

discours socialement convenus, ce que la scénarisation - ne supposant pas une réponse individuelle et personnelle du répondant par projection sur un autre individu - favorise d'autant.

Afin d'étudier l'intention de rester ou de quitter l'organisation en relation avec les attributs associés à la ME, nous avons créé un mini-cas présentant un jeune engagé arrivant au terme de son premier contrat d'engagement (5 ans), particulièrement bien noté par sa hiérarchie, dont les supérieurs lui ont fait part de leur souhait de le voir se réengager. Toutefois, ce jeune engagé hésite fortement à résigner. Il est alors demandé au répondant d'imaginer quelles pourraient être ses raisons. De la sorte, certaines limites, craintes ou incertitudes présentes chez le répondant concernant son engagement - a fortiori dans le temps - mais qu'il n'oserait expliciter, trouvent des manières détournées de s'exprimer. L'emphase du scénario sur la bonne notation du jeune engagé de même que la satisfaction exprimée par les supérieurs vise à favoriser l'expression de raisons individuelles et personnelles qui pourraient conduire à ne pas renouveler le contrat, et écarter ainsi des motifs institutionnels ou de performance au travail que l'organisation contrôle déjà. Le mini-cas visait ainsi à écarter toute situation où l'individu serait amené à quitter l'organisation sur la volonté de cette dernière, permettant de se concentrer sur notre objet de recherche en favorisant l'émergence de motifs imbriqués dans le ressenti personnel et professionnel de l'individu décrit dans le cas, en d'autres termes capter les associations évocatrices produites par l'objet chez le sujet et leurs conséquences sur son intention de rester ou quitter à moyen ou long terme (Hofstede et al., 2007).

Exemple de scénario :

Lucas s'est engagé dans l'armée de terre en Janvier 2017.
Son premier contrat de 5 ans arrive à son terme. Ses états de service et ses notations sont excellents. Son chef de section lui a fait part de son vif espoir de le compter dans le régiment pour les années à venir. L'armée espère qu'il va se réengager, mais Lucas hésite...
⇒ *À votre avis, quelles pourraient être les raisons de son hésitation ?*

Une féminisation du scénario a été présentée selon le genre du répondant.

3.4 Comparatifs des données produites avec et sans techniques projectives

À titre de comparaison, nous avons mobilisé deux corpus produits auprès d'un nombre identique de répondants parmi deux régiments distincts, le premier issu d'entretiens semi-directifs classiques, le second comprenant les deux TP exposées. Ces corpus ont été traités à l'aide du logiciel Alceste. Sans rentrer dans le détail de leur analyse, les données issues de ces traitements sont utilisées à des fins comparatives (tableau 3.1) permettant d'apprécier l'apport éventuel des TP appliquées à un objet de recherche apparu comme sensible : l'influence de la perception de la ME de l'AdT sur la fidélité déclarée d'employés.

Tableau 3.1 Comparatifs des indicateurs Alceste de deux corpus produits avec et sans techniques projectives

| Corpus | Sans techniques projectives | Avec techniques projectives |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Nb individus | 10 | 10 |
| Durée moyenne des entretiens | 26' | 44' |
| Nb de formes | 31068 | 41279 |
| Nb de formes classées | 377 | 526 |
| % de formes classées | 48% | 71% |
| Nombre de classes | 2 | 4 |

Est ainsi observable une augmentation quantitative des données recueillies (durée de entretiens ; nombre de formes - classées ou non ; valeur de la classification), mais aussi un gain plus

qualitatif dans la mesure où le nombre de classes obtenues permet de complexifier et densifier l'analyse des résultats dans une logique thématique ultérieure. Le croisement de classes ainsi obtenues avec des variables sociodémographiques (variables étoilées sous Alceste) préfigure en outre un meilleur profilage des discours selon des caractéristiques sociodémographiques par exemple.

Ces indicateurs nous semblent attester - pour partie au moins et en ce cas d'espèce - de l'intérêt de recourir à des techniques projectives en tant qu'outil méthodologique favorisant le recueil par une libération de la parole de répondants sur des sujets identifiés comme sensibles. Notamment, le caractère formellement dépersonnalisant des techniques projectives constitue son atout majeur, tout en préservant un fort engagement affectif dans le test considéré. Les situations décrites peuvent être articulées de sorte de recouvrir des conditions par ailleurs très personnalisées pour le répondant. Enfin, les TP permettent d'établir des conditions de test restreignant les champs de réponses tout en demeurant ouvert, aidant ainsi le chercheur à appréhender, par un discours libre, une thématique sensible et ciblée.

Conclusion

En partant de l'exemple d'une recherche empirique centrée autour du concept de ME et dont les premières phases de recueil ont révélé une sensibilité marquée et inattendue des thématiques abordées, occasionnant un travail de retour à la littérature en vue de développer l'outillage méthodologique de la recherche afin de pallier à la sensibilité ainsi identifiée, nous avons pu mettre en évidence certains avantages inhérents aux techniques projectives. Elles semblent propices à l'étude de sujets sensibles, autrement dit de sujets pouvant donner lieu à l'énonciation d'informations très normées voir pré-rationnalisées (attentes vis-à-vis d'un employeur au lendemain du recrutement) ou à l'expression d'une subjectivité telle qu'elle limite la découverte de motivations ou attitudes authentiques sur des sujets atypiques, transgressifs, ou encore des prises de décisions critiques (le choix de se réengager en tant que menace potentielle pour la vie du sujet). Une telle démarche peut s'apparenter à une forme d'heuristique méthodologique conforme à l'appréhension de phénomènes sensibles qui, par principe, *« appelle à mobiliser les théories et les techniques d'enquête, avec bien sûr des exigences de rigueur et de cohérence, mais sans s'interdire le pragmatisme et l'innovation »* (Honoré, 2021, p.4).

Malgré ces avantages, il convient de souligner que les TP présentent des limitations intrinsèques. Leur principale difficulté tient à leurs modalités d'interprétations, peu aisées et sous-tendant un fort risque de projection du chercheur lui-même dans l'analyse des résultats produits (Ramsey et al., 2006). Outre une démarche méthodologique rigoureuse incluant des modalités de triangulation limitant le risque d'auto-projection, le recours à des analyses lexicométriques peut à cet égard constituer un garde-fou supplémentaire gage de fiabilité et de validité. De plus, notre recours aux TP s'est fondé sur une conception sensible de deux des thématiques de recherches étudiées (attentes futures relatives à l'employeur ; freins et leviers de réengagements). Cependant, nous ne pouvons pas écarter de façon certaine, en l'état, l'hypothèse selon laquelle la faiblesse qualitative et quantitative des données initialement recueillies ne tenait pas à une inadéquation entre l'approche méthodologique retenue (entretiens semi-directifs classiques) et les caractéristiques de la population étudiée. En effet, la population étudiée, des militaires du rang, est majoritairement composée d'individus n'ayant pas le niveau baccalauréat, donc potentiellement moins à l'aise avec l'usage de la langue et les capacités d'abstraction qu'elle suppose, comparativement à d'autres populations. Kay (2001) a précisément souligné que ce type d'exercice est en général plus facile à effectuer mais aussi

plus favorablement accueilli spécifiquement par des populations dont l'aisance linguistique est moindre.

Enfin, la reconnaissance du caractère sensible des recherches, la démocratisation de cette précaution dans la constitution d'un design méthodologique, nous semble dépasser le cadre de situations « extrêmes » bien qu'elles en constituent la modalité d'appréhension la plus aisée. Pour exemple, la ME renvoie aux avantages perçus à travailler pour un employeur et permettant d'identifier ce dernier (Ambler et Barrow, 1996). Or, la valeur associée à une marque postule que les individus ne fondent pas uniquement leurs choix sur les caractéristiques objectives d'un produit ou service (Holbrook, 1999 ; Zeithaml, 1988), mais surtout sur l'interprétation qu'ils en font, fonction de la satisfaction de besoins, désirs ou attentes personnels. Ces interprétations sont qualifiées de « bénéfices perçus » et seraient plus prédictifs des comportements (Vriens et Hofstede, 2000). La valence d'une marque n'étant pas simplement positive, les bénéfices vont de pair avec des « sacrifices » perçus. À l'instar de la notion de coût de substitution en économie, la théorie de la valeur perçue associée à une marque admet donc comme prémisse qu'un acte de consommation suppose dans le même temps le renoncement à des alternatives possibles, notoirement du fait de ressources (financières, temporelles etc.) limitées (Holbrook, 1999). S'agissant de la ME, cela semble d'autant plus pertinent qu'un emploi se construit majoritairement dans une relation de long de terme. De facto, déterminer auprès de quel employeur candidater ou auprès duquel maintenir le lien d'emploi suppose des renoncements quant à des alternatives possibles, aux conséquences durables et dont on peut supposer que ces alternatives, *per se*, puissent emporter des bénéfices qui leurs étaient propres. De surcroît, le choix acté (e.g. d'employeur) peut lui aussi, intrinsèquement, comporter des désavantages perçus par l'acteur, quoique compensés par les bénéfices *a priori* perçus et fondant le choix réalisé. Or, cette dimension sacrificielle, renvoyant aux désavantages inhérents à une ME et s'inscrivant dans une logique d'équilibration à même d'éclairer les choix est, à notre connaissance, une facette très peu étudiée de la ME, usuellement appréhendée sous un prisme positif (se rendre unique, distinctif et désirable) et du fait de conséquences attendues qui le sont tout autant : attirer et fidéliser du capital humain. Précisément, outre un recrutement effectif, comprendre ce qui fonde une fidélisation effective requiert la prise en compte d'une logique globale d'équilibration. Si un individu dispose d'alternatives sur le marché du travail, son choix de demeurer en emploi reposera sur une analyse des avantages et inconvénients à maintenir ce lien d'emploi ou en changer. Pour un individu, exposer les motivations et conséquences positives relative à un choix peut être aisé dans la mesure où leur énonciation peut concourir à une forme de valorisation de soi (Kashyap et Rangnekar, 2016). En revanche, exposer les risques associés au choix hypothétiquement erroné est une source potentielle de dévalorisation, coûteuse psychologiquement et concourant à « *faire sortir de sa zone de confort* » tout répondant se prêtant à un tel exercice (Honoré, 2021, p.5). En ce sens, l'étude des choix relatifs à l'emploi par le prisme de la ME induit des objets sensibles, de par les renoncements que cela suppose, a fortiori dans leur nécessaire explicitation et conscientisation dans la phase de recueil orchestrée par le chercheur. Un tel constat de « sensibilité » pourrait trouver à s'appliquer à d'autres cadres conceptuels et théoriques que celui de la ME.

RÉFÉRENCES

- Alexander, C. S., & Becker, H. J. (1978). The use of vignettes in survey research. *Public opinion quarterly*, 42(1), 93-104.
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206.

- Anderson, H. H., & Anderson, G. L. (1951). *An introduction to projective techniques & other devices for understanding the dynamics of human behavior*.
- Arnold, M. J., Reynolds, K. E., Ponder, N., & Lueg, J. E. (2005). Customer delight in a retail context: Investigating delightful and terrible shopping experiences. *Journal of business research*, 58(8), 1132-1145.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- Beaud, S., & Weber, F. (1997). *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*. La découverte.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Besson, M., & Mendoza, C. (2019). Explorer l'inconscient. Les méthodes projectives. *HAL Post-Print*, hal-02130806.
- Boesch, E. E. (2012). *Symbolic action theory and cultural psychology*. Springer Science & Business Media.
- 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*, 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.
- Coste, F. (2018). La « manœuvre » RH des armées : Stabiliser (enfin) les objectifs. *Revue Defense Nationale*, 3, 47-52.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2010). *La gestion des talents : La GRH d'après-crise*. Hachette.
- Donoghue, S. (2000). Projective techniques in consumer research. *Journal of Consumer Sciences*, 28.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, 10(1), 79-86.
- Freud, S. (1955). Totem and taboo: Some points of agreement between the mental lives of savages and neurotics (1913 [1912-13]). In *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, Volume XIII (1913-1914): Totem and Taboo and Other Works* (p. VII-162).
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256.
- Haire, M. (1950). Projective techniques in marketing research. *Journal of marketing*, 14(5), 649-656.
- Hennequin, É., Condomines, B., Jan-Kerguiste, A., Pijoan, N., & Saint-Germes, E. (2021). *GRH et questions sensibles en entreprise : Approches sociales, sociétales et managériales Label Fnege 2022*. Vuibert.
- Hofstede, A., van Hoof, J., Walenberg, N., & de Jong, M. (2007). Projective techniques for brand image research: Two personification-based methods explored. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Holbrook, M. B. (1999). Consumer value. *A framework for analysis and research*.
- Honoré, L. (2021). Préface : Faire de chaque recherche en Sciences de Gestion une recherche sensible ! Dans : Emilie Hennequin éd., In *GRH et questions sensibles en entreprise. Approches sociales, sociétales et managériales*. (Vuibert, p. 1-6).
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: A sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10, 437-461.
- Kay, D. (2001). Going beyond words: How researchers are using projective techniques to better understand people's view of brands. *Marketing Magazine*, 106(44), 22-23.
- Koenigstorfer, J., Groeppel-Klein, A., & Pla, S. (2008). The motivations underlying the use of technological innovations: New insights from projective techniques. *International Journal of Business Environment*, 2(2), 215-241.
- 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 Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. *British Journal of Management*, 18(s1), S45-S59.
- Lievre, P., & Rix-Lievre, G. (2009). L'observatoire de l'organisant : Mode d'interprétation des matériaux qui en sont issus. *Revue internationale de psychosociologie*, 1, 161-178.
- Lindzey, G. (1959). On the classification of projective techniques. *Psychological Bulletin*, 56(2), 158.
- Lindzey, G., Thorpe, J.S. (1968) Projective techniques, in D. Sills (Ed.) *International Encyclopaedia of the Social Sciences*. New York, Vol. 13, pp.561-567.
- 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).
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907.
- Morgan, C. D., & Murray, H. A. (1935). A method for investigating fantasies: The Thematic Apperception Test. *Archives of Neurology & Psychiatry*, 34(2), 289-306.
- Morrison, M. A., Haley, E., Sheehan, K. B., & Taylor, R. E. (2011). *Using qualitative research in advertising: Strategies, techniques, and applications*. Sage Publications.
- Murray, H. A. (1943). *Thematic apperception test*.
- Murstein, B. I. (1965). *Handbook of projective techniques*.
- Oswick, C., & Montgomery, J. (1999). Images of an organisation: The use of metaphor in a multinational company. *Journal of Organizational Change Management*.
- Ramsey, E., Ibbotson, P., & McCole, P. (2006). Application of projective techniques in an e-business research context: A response to 'Projective techniques in market research-valueless subjectivity or insightful reality?'. *International Journal of Market Research*, 48(5), 551-573.
- Renzetti, C. M., & Lee, R. M. (1993). *Researching sensitive topics*.
- Rook, D. W. (1988). Researching consumer fantasy. *Research in consumer behavior*, 3, 247-270.
- Sills, D. L. (1968). International encyclopedia of social sciences, 17 vols. *International encyclopedia of social sciences*, 17 vols.
- Steinman, R. B. (2009). Projective techniques in consumer research. *NABET*, 253.
- Sundberg, N. D. (1977). *Assessment of persons*. Prentice-Hall.
- 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.
- Thiéblemont, A. (1998). *Cultures et logiques militaires*. FeniXX.
- Vriens, M., & Hofstede, F. (2000). Linking attributes, benefits, and consumer values. *marketing research*, 12(3), 4.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.