

La marque employeur et l'attractivité organisationnelle perçue en interne : analyse des perceptions des collaborateurs de Gaming1.

Auteur : Delsemme, Marie

Promoteur(s) : Gérard, Julie

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/25703>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Nom : Delsemme

Prénom : Marie

Matricule : S193825

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Mémoire de fin d'études

La marque employeur et l'attractivité organisationnelle
perçue en interne : analyse des perceptions des
collaborateurs de Gaming1.

Etude de cas de l'entreprise Gaming1

GAMING¹

Promotrice : Gérard Julie

Lectrice : Pelssers Lisa

Lectrice : Bertrand Marlène

Remerciements

Ce mémoire marque la fin d'un parcours académique au sein de l'Université de Liège rythmé d'apprentissages, de remises en question mais également de succès. À travers ces remerciements, nous souhaitons exprimer notre gratitude envers les personnes qui ont contribué de loin ou de près au bon déroulement de notre parcours.

Tout d'abord, un grand merci à Madame Julie Gérard pour son accompagnement, sa disponibilité, ses nombreux conseils et ses encouragements tout au long de notre parcours.

Nous remercions également Lisa Pelssers pour avoir accepté le rôle de lectrice, ainsi que Marlène Bertrand pour son accompagnement bienveillant.

Nous exprimons aussi notre reconnaissance aux personnes de Gaming1 ayant accepté de témoigner et de partager leurs expériences et qui ont grandement contribué à la réalisation de cette recherche.

Nos remerciements sont également adressés à Annick Mathieu et Charles Corbusier pour leur relecture attentive de ce travail et leur soutien tout au long de ces années.

Une mention particulière aux rencontres amicales qui nous ont été d'un soutien au cours de ces dernières années riches en rebondissements. Ainsi, je tiens à remercier Sarah, Périne, Pénélope et Victoria.

Sommaire

La marque employeur et l'attractivité organisationnelle perçue en interne : analyse des perceptions des collaborateurs de Gaming1	1
Remerciements	2
I. LISTE DES ABRÉVIATIONS	6
II. INTRODUCTION	7
2.1. Pénurie de talents et concurrence accrue entre employeurs	7
2.2. Problématique et cadre d'analyse : de la marque employeur à l'attractivité organisationnelle	8
2.3. Apports du mémoire	9
2.4. Structure générale du mémoire	9
III. CONTEXTUALISATION : ATTRACTIVITÉ ORGANISATIONNELLE ET MARQUE EMPLOYEUR DANS UN MARCHÉ SOUS TENSION	11
3.1. Évolution du marché du travail et tensions dans les secteurs technologiques	11
3.2. La marque employeur comme réponse stratégique des organisations	11
3.3. Présentation du contexte et du terrain de recherche : l'entreprise Gaming1	12
3.4. Enjeux managériaux et organisationnels spécifiques à Gaming1	14
3.5. Justification de la recherche	14
IV. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE D'ANALYSE	15
4.1. La marque employeur : définitions et fondements théoriques	16
4.1.1. Origine du concept et ancrage marketing-RH	16
4.1.2. Marque employeur et attractivité organisationnelle	17
4.1.3. Dimensions constitutives de la marque employeur	18
4.1.4. Construction et effets de la marque employeur	19
4.1.5. Facteurs influençant l'efficacité de la marque employeur	20
4.2. Marque employeur interne et expérience collaborateur	21
4.2.1. La marque employeur comme cadre structurant l'expérience collaborateur	21
4.2.2. Engagement organisationnel et identification	22
4.3. Attractivité organisationnelle et perceptions internes	23
4.4. Risques liés aux décalages de marque employeur	25
4.4.1. Le décalage entre image projetée et image perçue	25
4.4.2. Contrat psychologique et désillusion organisationnelle	26
4.4.3. Impact sur l'intention de départ et le turnover	26

4.5. Modèle d'analyse retenu	27
4.5.1. Le modèle instrumental / symbolique comme cadre structurant.....	27
4.5.2. Articulation avec l'identité professionnelle.....	28
4.5.3. Logique déductive de la recherche.....	28
4.6. Hypothèses théoriques	29
V. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE : UNE ANALYSE QUALITATIVE DEDUCTIVE	30
5.1. Construction de l'objet de recherche	30
5.2. Approche méthodologique et mode d'inférence	32
5.3. Terrain de recherche et population étudiée	33
5.4. Méthodes de recueil des données	33
5.5. Analyse des données.....	36
VI. MISE A PLAT EMPIRIQUE.....	36
6.1. Perception de la marque employeur : entre image projetée et expérience vécue	37
6.2. Les dimensions de l'attractivité organisationnelle : présentation des résultats selon le modèle de Lievens	39
6.2.1. Attributs instrumentaux	39
6.2.2. Attributs symboliques	40
6.3. Attractivité organisationnelle et expérience collaborateur	42
6.4. Rôle de l'identité professionnelle dans l'évaluation de l'organisation	43
6.5. Conclusion de la présentation des résultats.....	44
VII. ANALYSE DES RÉSULTATS	44
7.1 Hypothèse 1 : La perception de la marque employeur repose sur des attributs instrumentaux et symboliques.	45
7.2. Hypothèse 2 : entre image projetée et expérience vécue	46
7.3. Hypothèse 3 : l'importance de l'alignement identitaire dans l'évaluation de l'organisation	48
7.4. Hypothèse 4 : l'attractivité organisationnelle comme élément influençant l'intention de rester	51
7.5. Réponse à la question de recherche	52
VIII. DISCUSSION.....	53
8.1. Retour sur les résultats	53
8.2. Nouveau regard théorique : la segmentation interne de la MA	54

8.3. Recommandations	55
IX. CONCLUSION	57
9.1. Synthèse de la recherche.....	57
9.2. Implications de la recherche.....	58
9.3. Limites de la recherche et pistes futures.....	59
X. BIBLIOGRAPHIE	60
XI : ANNEXES	63

I. LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Signification
RH	Ressources humaines
MA	Marque employeur
AO	Attractivité organisationnelle

II. INTRODUCTION

La présente introduction a pour objet de situer le contexte et les fondements de la recherche. Nous y exposons, dans un premier temps, les évolutions récentes du marché du travail ainsi que les enjeux associés à la gestion des talents. Ensuite, nous présentons la problématique retenue et le cadre d'analyse mobilisé, avant de formuler la question de recherche. Elle précise enfin les contributions attendues du mémoire et en expose la structure générale.

2.1. Pénurie de talents et concurrence accrue entre employeurs

Depuis plusieurs années, le marché du travail traverse des changements structurels profonds, caractérisés notamment par une pénurie croissante de talents dans certains secteurs stratégiques. Les secteurs liés aux technologies numériques, à l'analyse de données et aux environnements innovants semblent particulièrement touchés par cette situation. Dans ces secteurs, les compétences requises sont rares ce qui renforce la concurrence entre organisations (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001 ; Lievens & Slaughter, 2016).

Cette évolution reflète ce que Michaels, Handfield-Jones et Axelrod (2001) ont désignés par l'expression « war for talent » qui traduit une concurrence croissante entre les entreprises pour attirer les profils les plus qualifiés, le rapport de force s'étant progressivement déplacé en faveur des candidats, notamment dans les secteurs technologiques où les professionnels qualifiés demeurent rares et très recherchés.

Dans le même temps, les comportements professionnels évoluent également. La mobilité devient de plus en plus courante et socialement acceptable particulièrement chez les jeunes générations. Selon Fournier et al. (2024), les aspirations professionnelles des jeunes travailleurs sont variées et ne se réduisent pas à un seul modèle à suivre. Ce constat rejoint les résultats d'une enquête professionnelle réalisée par Robert Half (2018) selon laquelle 67% des travailleurs diplômés estiment que changer d'entreprise tous les deux ou trois ans peut être bénéfique pour leur carrière. Cette dynamique renforce les défis liés à la fidélisation des employés. Le turnover constitue donc une réalité organisationnelle fondamentale qui, sur le long terme, peut conduire à une détérioration du capital humain et à une perte de connaissances organisationnelles (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

Face à ses évolutions, les entreprises ne cherchent plus seulement à attirer de nouveaux collaborateurs, mais aussi à les fidéliser et à les motiver sur le long terme. Par ailleurs, les attentes de ces derniers se sont élargies allant au-delà de la rémunération pour intégrer de manière plus significative des attentes sur d'autres aspects tels que la culture d'entreprise, le sens attribué au travail ou encore les perspectives de développement professionnels qui vont jouer un rôle dans la manière dont les collaborateurs vont évaluer un employeur (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

C'est dans ce contexte que le terme « marque employeur » s'est progressivement imposé comme un outil stratégique pour les organisations. Ce concept, qui a été formalisé par Ambler et Barrow (1996), décrit la manière dont une entreprise se positionne et se distingue en tant qu'employeur. La littérature montre que la MA constitue désormais un outil important pour attirer les candidats et renforcer l'engagement et la fidélisation en interne (Backhaus & Tikoo, 2004).

Cependant, son efficacité repose sur la cohérence entre l'image projetée et l'expérience réellement vécue par les collaborateurs (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015), un enjeu particulièrement important dans un contexte de grande mobilité et de pénurie de talents.

Dès lors, comprendre les mécanismes par lesquels une entreprise devient ou demeure attractive constitue un enjeu central. Si la littérature a largement étudié la MA sous l'angle de l'attraction des candidats, la manière dont celle-ci influence l'AO perçue par les collaborateurs en interne reste encore relativement moins explorée. C'est dans cette perspective que le présent mémoire propose d'analyser ces dynamiques à partir d'une étude de cas menée au sein de l'entreprise Gaming¹.

2.2. Problématique et cadre d'analyse : de la marque employeur à l'attractivité organisationnelle

Si la MA est largement mobilisée dans la littérature pour analyser la capacité des organisations à attirer des talents externes, une question demeure moins explorée : dans quelle mesure l'image employeur projetée correspond-elle à l'expérience réellement vécue en interne ?

La littérature souligne l'importance de la cohérence entre l'image véhiculée et l'image perçue (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Une MA efficace ne peut reposer uniquement sur une communication externe attrayante : elle doit découler de pratiques organisationnelles concrètes et crédibles. À défaut, elle risque de susciter des attentes que l'expérience vécue des collaborateurs viendra contredire (Backhaus & Tikoo, 2004). Ce décalage pouvant fragiliser la confiance et altérer l'engagement (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

Au-delà de la capacité d'une organisation à attirer des candidats, le défi réside également dans sa capacité à maintenir son attractivité aux yeux des collaborateurs actuels. L'attractivité d'une organisation ne se limite pas à des attributs instrumentaux tels que la rémunération ; elle englobe également des dimensions symboliques et liées à l'identité, à la culture, aux valeurs et au sens attribué au travail (Lievens & Highhouse, 2003 ; Lievens & Slaughter, 2016).

C'est dans cette optique que notre mémoire va mobiliser l'AO comme cadre d'analyse afin d'examiner comment les perceptions associées à la MA influencent l'évaluation de l'organisation en tant que lieu de travail par ses collaborateurs. Ce cadre s'appuie notamment sur la distinction entre attributs instrumentaux et symboliques proposée par Lievens et Highhouse (2003).

La recherche repose sur une étude de cas menée au sein de l'entreprise Gaming1, une organisation technologique belge spécialisée dans le jeu de hasard et le divertissement numérique et analyse comment les collaborateurs interprètent, évaluent et intègrent les dimensions de la MA dans leur expérience professionnelle.

Au regard de ces éléments, la question de recherche formulée est la suivante :

Dans quelle mesure la marque employeur de Gaming1 influence-t-elle l'attractivité organisationnelle perçue par ses collaborateurs internes ?

2.3. Apports du mémoire

Sur le plan académique, ce mémoire vise à enrichir la littérature sur la MA en se focalisant sur une perspective interne, celle des collaborateurs en poste, qui demeure relativement moins explorée que celle qui se concentre sur les candidats externes. En articulant MA et AO perçue, il contribue à une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels l'image projetée par une organisation s'aligne ou se distancie de l'expérience vécue par les collaborateurs.

Sur le plan managérial, cette recherche offre à Gaming1 un diagnostic analytique approfondi sur la perception interne de sa MA. Les résultats peuvent permettre d'identifier des éléments jugés comme cohérents et engageants par les collaborateurs, ainsi que de potentielles tensions susceptibles de fragiliser l'AO. Ce mémoire fournit en outre des pistes concrètes et opérationnelles en matière de fidélisation, de renforcement de la cohérence entre discours organisationnel et expérience quotidienne et d'incarnation différenciée des valeurs selon les profils et les contextes de travail.

Sur le plan sociétal, les résultats de notre recherche s'inscrivent dans une évolution plus large du rapport au travail dans les sociétés contemporaines. Les travailleurs d'aujourd'hui ne sont plus uniquement à la recherche d'un emploi : ils recherchent une appartenance, un sens et une cohérence entre leurs valeurs personnelles et celles de leur organisation. Ce constat interpelle la façon dont les organisations contemporaines construisent leur proposition de valeur employeur dans un contexte où l'expression identitaire est devenue un pilier essentiel de l'engagement professionnel.

2.4. Structure générale du mémoire

Le présent mémoire s'organise en plusieurs étapes progressives allant d'un ancrage contextuel jusqu'à l'interprétation des données empiriques collectées chez Gaming1.

Le chapitre de contextualisation ouvre la recherche en exposant les enjeux actuels du marché du travail ainsi qu'en présentant Gaming1 ainsi que ses caractéristiques organisationnelles et ses enjeux spécifiques.

Le chapitre suivant est consacré à la revue de la littérature et à la construction du cadre d'analyse ; il constitue le socle théorique de notre mémoire. Il développe les fondements du concept de la MA, sa dimension interne, la notion d'AO ainsi que les enjeux de cohérence et décalage entre image projetée et expérience vécue. Ce chapitre se conclut par la présentation du modèle d'analyse retenu ainsi que des hypothèses théoriques qui vont structurer la suite de notre travail.

Le chapitre méthodologique a comme rôle d'exposer et de justifier l'ensemble des choix utilisés pour mener cette recherche. Il précise la posture adoptée qui oriente la manière dont nous avons appréhendé l'objet de recherche avant de justifier le choix d'une approche qualitative déductive. Le chapitre présente également le terrain de recherche, la population étudiée ainsi que les critères de sélection des répondants de Gaming1. Il expose par ailleurs les méthodes de collecte à savoir l'entretien semi-directif et explique ce choix au regard des objectifs poursuivis. Le chapitre se conclut par la description de la méthode d'analyse thématique utilisée pour traiter les données collectées en précisant les outils mobilisés ainsi que les procédures mises en place afin de garantir la rigueur de l'interprétation.

Par la suite, le chapitre empirique présente les résultats obtenus à l'issue des entretiens réalisés au sein de Gaming1 en suivant les grandes dimensions analytiques évoquées dans le cadre théorique sans procéder à leur interprétation à ce stade.

Le chapitre consacré à l'analyse des résultats confronte les données empiriques obtenues aux hypothèses formulées précédemment ainsi qu'à la théorie. Il nous permettra d'examiner de manière successive la perception des attributs instrumentaux et symboliques de la MA, les écarts entre image projetée et expérience vécue, le rôle que porte l'alignement identitaire ainsi que l'attractivité sur l'intention de rester.

La discussion tire les apports théoriques et managériaux de cette recherche et en identifie les limites ainsi que les pistes potentielles.

Enfin, la conclusion synthétise les principaux enseignements de l'étude conduite au sein de Gaming1 et répond à la question de recherche.

III. CONTEXTUALISATION : ATTRACTIVITÉ ORGANISATIONNELLE ET MARQUE EMPLOYEUR DANS UN MARCHÉ SOUS TENSION

3.1. Évolution du marché du travail et tensions dans les secteurs technologiques

Le marché du travail traverse une transformation progressive liée à la digitalisation des activités économiques et à l'essor des technologies numériques qui occupent désormais une place centrale dans la dynamique économique contemporaine (OCDE, 2019). Gaming1 s'inscrit pleinement dans ce contexte à la croisée de la technologie, des données et du divertissement numérique et évoluant dans un écosystème caractérisé par une innovation rapide ainsi qu'une concurrence intense pour les profils qualifiés.

Dans ce contexte, notre société se caractérise de plus en plus par une forte mobilité professionnelle dans laquelle les collaborateurs ont une capacité à changer d'organisation avec une relative facilité. La fidélisation des talents constitue dès lors un enjeu majeur en raison de la valeur spécifique de certains profils de compétences et de leur contribution directement liée à la performance organisationnelle (Hausknecht & Holwerda, 2013).

De plus, les attentes des collaborateurs ont évolué. Les travailleurs accordent de plus en plus d'importance aux aspects identitaires et symboliques du travail, tels que l'alignement avec les valeurs organisationnelles, le sentiment d'appartenance et les possibilités d'évolution professionnelle (Lievens & Slaughter, 2016). Dans un secteur tel que celui de Gaming1 où la performance est fortement valorisée et les compétences en évolution constante, la capacité d'une organisation à maintenir un climat engageant et cohérent devient un facteur déterminant pour la stabilité interne (Berthon, Ewing et Hah, 2005).

Ainsi, il ne s'agit donc pas uniquement d'attirer des collaborateurs mais aussi de comprendre les mécanismes qui influencent leur engagement à long terme et leur intention de rester au sein de l'organisation. C'est ce questionnement qui fonde l'analyse de la MA et de l'AO perçue en interne qui va être développée au cours de cette recherche.

3.2. La marque employeur comme réponse stratégique des organisations

Face à l'intensification de la concurrence sur le marché du travail ainsi qu'une mobilité professionnelle croissante, les organisations ont progressivement mis en place des stratégies visant à se différencier en tant qu'employeurs. La MA s'inscrit désormais dans une approche globale de la gestion des ressources humaines dépassant largement sa fonction initiale d'attraction des candidats externes (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

Cette évolution traduit le fait que l'attractivité d'une organisation ne repose pas uniquement sur des éléments concrets tels que les conditions de travail ou la rémunération, mais s'appuie également sur des dimensions plus symboliques telles que les valeurs, la réputation ou la culture de l'organisation (Lievens & Highhouse, 2003). Bien que ces éléments influencent les décisions de candidature, ils jouent également un rôle structurant dans la manière dont les collaborateurs actuels évaluent leur expérience organisationnelle.

La littérature récente souligne le rôle croissant de la MA interne dans la fidélisation. Charbonnier-Voirin et Lissillour (2018) soulignent que la perception de la cohérence entre les valeurs affichées par l'organisation et les pratiques réellement mises en œuvre est un facteur important qui détermine l'engagement au sein de l'organisation. De même, Leconte (2017) souligne que la perception d'image employeur ne disparaît pas après l'embauche mais est redéfinie par les expériences, les interactions quotidiennes et la reconnaissance perçue. Kalińska Kula et Staniec (2021), confirment par ailleurs que la MA influence l'AO perçue par les collaborateurs en poste.

La MA évolue donc vers une approche qui combine attractivité externe et interne. Elle devient un outil stratégique influençant le sentiment d'appartenance des collaborateurs, leur identification à l'entreprise ainsi que leur intention d'y demeurer (Backhaus & Tikoo, 2004). Dans cette perspective, son efficacité dépend plus de la cohérence entre l'image projetée et l'expérience vécue, enjeu essentiel chez Gaming1, que de l'intensité de la communication.

3.3. Présentation du contexte et du terrain de recherche : l'entreprise Gaming1

Gaming1 est une entreprise belge spécialisée dans le jeu et le divertissement en ligne et terrestre dont le siège social est situé à Liège. Filiale du Groupe Ardent, acteur économique majeur en Belgique, elle s'est progressivement imposée comme un leader du jeu en ligne sur le marché belge grâce à son expertise technologique et à sa capacité d'innovation. La société développe et exploite des plateformes de jeux en ligne et de paris sportifs tout en produisant ses propres contenus tels que des jeux de casino (machines à sous, jeux de table et expériences en direct).¹

Le groupe Ardent a été fondé à Liège et rassemble l'ensemble des activités de jeux et de divertissements incluant notamment le Casino de Namur qui constitue l'établissement terrestre phare du groupe intégrant un hôtel, un restaurant, un centre de bien-être et des espaces événementiels. Face à sa croissance ainsi que celles des autres activités du groupe Ardent, ils ont scindé leurs activités en deux groupes distincts : Gaming1 qui englobe l'ensemble des activités de divertissement liées aux jeux de hasard tant en terrestre qu'en ligne et Ardent Invest qui rassemble les autres secteurs d'activités. C'est

¹ Gaming1. *What we do*. <https://www.gaming1.com/en/what-we-do>

dans ce contexte de croissance et diversification que Gaming1 s'est progressivement affirmée comme la branche technologique et numérique du groupe.

L'entreprise investit significativement dans la recherche ainsi que dans le développement et intègre l'intelligence artificielle, la data science et les technologies avancées dans ses produits et services. Parallèlement, elle s'engage fermement en faveur du jeu responsable en collaboration avec les autorités de régulation dans ce secteur qui est fortement encadré tant sur le plan légal qu'éthique. C'est cette double orientation vers la performance technologique et la responsabilité qui contribue à façonner l'identité de Gaming1.

Le siège social est situé dans le quartier des Guillemins à Liège et constitue le centre de ses activités. Le hub a été inauguré en 2021 et rassemble plus de 500 collaborateurs issus de divers domaines : développement informatique, cybersécurité, intelligence artificielle, data science, marketing digital, création de contenus, fonctions de support, dont RH, et bien d'autres. Les espaces de travail sont conçus afin de favoriser la collaboration et la créativité entre les collaborateurs notamment à travers des lieux communs tels que la Tribune ou le Gaming1 Café dans lesquels se déroulent régulièrement des événements internes.²

Au total, Gaming1 compte actuellement plus de 1 500 collaborateurs qui sont répartis dans différents pays comme la Belgique, la Roumanie, l'Espagne, Malte, la Suisse ou encore la France. Cette dimension internationale enrichit la diversité des compétences et des profils au sein de l'entreprise tout en complexifiant les enjeux de gestion des talents et de cohérence culturelle.

La culture d'entreprise est structurée autour de cinq valeurs mises en avant dans la communication institutionnelle : l'audace, l'esprit d'équipe, la performance, l'intégrité et le plaisir. Ces valeurs sont présentées comme des repères orientant les comportements et les décisions quotidiennes au sein de l'organisation. L'entreprise encourage également des initiatives liées au bien-être des collaborateurs, à l'inclusion et à la convivialité ainsi qu'une gestion proactive des talents (Demoulin, 2022-2023). Cette dynamique a permis à Gaming1 d'obtenir la certification « Top Employer Belgium » chaque année depuis 2022. Cette reconnaissance externe participe aussi à la construction de son image employeur.

Gaming1 réunit ainsi plusieurs caractéristiques qui font de cette organisation un terrain particulièrement pertinent pour mener notre recherche tel qu'une croissance soutenue, une forte intensité technologique, un environnement concurrentiel, une culture d'entreprise explicitement formalisée et une communication mettant en valeur son identité en tant qu'employeur. Comprendre la manière dont ces éléments sont perçus et vécus par les collaborateurs constitue alors le cœur de notre analyse.

² Gaming1. Nos bureaux. <https://www.gaming1.com/en/our-offices>

3.4. Enjeux managériaux et organisationnels spécifiques à Gaming1

L'étude de la MA interne prend une importance particulière dans le contexte organisationnel de Gaming1. L'entreprise opère dans un secteur technologique et concurrentiel caractérisé par l'innovation, la digitalisation et l'intégration croissante de compétences spécialisées (data, IT, cybersécurité, marketing digital, etc.). Cette configuration implique une diversité de profils professionnels aux attentes, trajectoires et identités potentiellement différentes. Or, la littérature souligne que la gestion de la MA devient encore plus stratégique dans les organisations provenant des mêmes secteurs avec des activités proches dans la mesure où la différenciation perçue par les collaborateurs reste limitée (Guillot Soulez & Chastenet, 2021).

De plus, Gaming1 a connu une croissance organisationnelle importante ces dernières années tant en termes d'effectifs que de présence géographique. Cette dynamique d'expansion peut entraîner des tensions internes en matière de structuration des équipes, à l'évolution des pratiques managériales ainsi qu'au niveau de la formalisation de la culture organisationnelle. Dans ce contexte, la MA n'est pas seulement un outil pour attirer les talents, mais participe à la construction de l'identité organisationnelle (Goujon Belghit, Gilson, & Bourgain, 2015) ce qui est particulièrement important dans un contexte de changements organisationnels tels que ceux auxquels Gaming1 fait face.

La question du turnover perçu constitue également un enjeu managérial central. Bien qu'il n'y ait pas de problèmes significatifs en matière de recrutement au sein de l'organisation, le maintien de l'engagement des collaborateurs qualifiés reste stratégiquement important. Les recherches montrent que le départ d'employés peut affecter la performance collective et la stabilité organisationnelle en raison de la perte de capital humain et social qu'ils représentent (Hausknecht & Holwerda, 2013).

Enfin, l'entreprise accorde une grande importance à ses valeurs organisationnelles fondamentales qui sont : l'audace, l'esprit d'équipe, la performance, l'intégrité et le plaisir et qui contribuent à forger son identité au quotidien en tant qu'employeur. La manière dont ces valeurs sont perçues et appropriées par les collaborateurs constitue un enjeu central de cohérence interne. Comme le soulignent Charbonnier Voirin et Vignolles (2015), l'efficacité d'une MA dépend de l'alignement entre discours institutionnel et pratiques vécues.

Ainsi, la combinaison d'une croissance rapide, d'une diversité de métiers, d'un environnement technologique dynamique et d'une identité organisationnelle fortement affirmée fait de Gaming1 un terrain particulièrement pertinent pour analyser les liens entre MA interne, attractivité organisationnelle perçue et intention de rester dans l'entreprise.

3.5. Justification de la recherche

La littérature sur l'image de la MA s'est historiquement développée autour de sa dimension externe et a mis l'accent sur l'attraction des candidats et sur les stratégies de communication organisationnelle

(Backhaus & Tikoo, 2004 ; Lievens & Slaughter, 2016). Bien que ces travaux aient permis de structurer le concept et d'en démontrer sa valeur stratégique, plusieurs auteurs soulignent l'importance d'intégrer davantage la perspective des collaborateurs internes, notamment en analysant les liens entre image projetée, expérience vécue ainsi que leurs effets sur l'engagement (Charbonnier Voirin & Vignolles, 2015 ; Leconte, 2017).

Des études récentes ont commencé à combler ce manque en soulignant le rôle de la MA interne comme levier de fidélisation organisationnelle (Charbonnier Voirin & Lissillour, 2018 ; Alonderiené & Urbelé, 2024). Elles insistent sur l'importance des perceptions des collaborateurs dans la construction d'une AO durable, c'est-à-dire après l'entrée dans l'entreprise. Toutefois, certains mécanismes tels que le rôle de l'identité dans la relation entre MA interne, l'engagement et la rétention restent moins explorés en particulier dans certains contextes spécifiques comme les environnements technologiques et en pleine croissance comme Gaming1.

D'un point de vue académique, notre mémoire contribue ainsi à approfondir l'analyse de la MA d'un point de vue interne en combinant les concepts d'AO perçue et d'identité professionnelle. À l'aide d'une approche qualitative, nous visons à comprendre comment les collaborateurs interprètent les valeurs organisationnelles de Gaming1, évaluent la cohérence entre discours et pratiques et intègrent ces éléments dans leur rapport à l'organisation.

Sur le plan managérial, notre recherche offre à Gaming1 un aperçu de la manière dont leur MA est perçue et appropriée par ses collaborateurs. Elle vise à identifier d'éventuels écarts entre image institutionnelle et expérience quotidienne tout en mettant en évidence les éléments perçus comme cohérents et engageants. Dans un environnement où la stabilité des équipes et la rétention des compétences sont des préoccupations stratégiques, les résultats de cette recherche peuvent enrichir la réflexion et offrir une meilleure compréhension des dynamiques d'attractivité interne qui représentent un outil utile pour la prise de décision en matière de pratiques RH et managériales.

IV. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE D'ANALYSE

L'objectif de cette revue de littérature est de développer un cadre théorique permettant d'analyser la MA non seulement comme outil pour attirer des candidats externes mais aussi comme moyen de façonner les perceptions internes et l'AO vécue par les collaborateurs.

Tout d'abord, nous allons définir le concept de MA en se basant sur ses fondements théoriques et de ses dimensions clés. Ensuite, nous définirons sur base de la littérature son application interne en relation avec l'expérience collaborateur, l'identité professionnelle et l'engagement organisationnel. Nous allons

également examiner le concept d'AO d'un point de vue perceptif en mettant l'accent sur les salariés déjà en poste.

Enfin, les risques liés aux décalages entre image projetée et image perçue seront abordés afin de comprendre les conditions de cohérence nécessaires à une MA durable.

Toutes ces contributions théoriques seront utilisées pour aboutir à la présentation d'un modèle analytique qui sera appliqué dans une démarche déductive afin d'étudier de manière empirique les perceptions des collaborateurs chez Gaming1.

4.1. La marque employeur : définitions et fondements théoriques

4.1.1. Origine du concept et ancrage marketing-RH

Le concept de MA s'inscrit dans un mouvement qui a débuté dans les années 1990 lorsque la logique marketing et la gestion des ressources humaines se sont rapprochées. Dans un contexte de concurrence croissante sur le marché du travail et d'évolution des attentes par rapport à la vie professionnelle, les organisations ont progressivement mis en place une approche stratégique visant à se différencier en tant qu'employeurs (Backhaus & Tikoo, 2004).

Ambler et Barrow (1996) présentent l'une des premières définitions structurelles du concept en présentant la MA comme l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques associés au travail dans une organisation. Cette conceptualisation transpose la logique des marques commerciales dans la relation de travail et l'entreprise devient un « produit employeur » qui offre alors une valeur distinctive à ses employés actuels et potentiels. Les avantages fonctionnels sont liés à la nature du travail et aux possibilités d'évolution, les avantages économiques sont liés aux récompenses financières et matérielles et les avantages psychologiques englobent le sentiment d'appartenance, la reconnaissance et le sens (Berthon & al., 2005).

Backhaus et Tikoo (2004) élargissent cette perspective en montrant que la MA influence à la fois l'image externe de l'organisation et son identité organisationnelle interne. Ils soulignent que la MA n'est pas seulement un outil de communication mais aussi un mécanisme qui structure les perceptions des collaborateurs et influence leur relation à l'organisation.

Ainsi, la MA se révèle dès le départ comme une démarche stratégique qui relie l'image, l'identité et la proposition de valeur. Si le concept de MA a été initialement développé vers l'attraction des candidats, des travaux ultérieurs ont progressivement mis en évidence son importance dans la formation des perceptions internes et dans la relation durable entre l'organisation et ses collaborateurs (Lievens & Slaughter, 2016). Cette évolution ouvre la voie à une approche axée sur la MA interne que nous allons développer plus en détail dans les sections suivantes.

4.1.2. Marque employeur et attractivité organisationnelle

La littérature met en évidence un lien étroit entre la MA et l'AO, tout en soulignant la nécessité de distinguer clairement ces deux concepts. Bien qu'ils soient souvent mobilisés ensemble, ils ne renvoient pas au même niveau d'analyse.

Berthon, Ewing et Hah (2005) définissent « l'employer attractiveness » comme l'ensemble des bénéfices qu'un individu perçoit lorsqu'il travaille pour une organisation donnée. L'AO renvoie donc à une évaluation subjective de la désirabilité d'une organisation comme employeur et constitue un jugement subjectif porté par l'individu (Lievens & Highhouse, 2003).

D'autre part, la MA fait référence aux mesures stratégiques mises en place par l'organisation pour construire et communiquer une proposition de valeur employeur visant à influencer les perceptions des individus à son égard (Backhaus & Tikoo 2004). Par ailleurs, Lievens et Slaughter (2016) soulignent que, bien que la MA et l'AO soient conceptuellement différentes, elles sont étroitement liées étant donné que la MA est un levier qui influence les perceptions individuelles qui se traduisent ensuite par l'évaluation de l'organisation en tant qu'employeur.

Cette distinction constitue un élément essentiel dans le cadre de cette recherche. Envisager l'attractivité comme un attribut purement objectif de l'organisation reviendrait à négliger sa dimension perceptuelle. Or, l'AO dépend de l'interprétation des signaux organisationnels par les individus (Lievens & Highhouse, 2003).

De ce point de vue, la MA peut être appréhendée comme un système de signalisation. Les organisations envoient des signaux par le biais de leurs pratiques RH, de leur communication institutionnelle, de leurs valeurs affichées ou encore de leur culture. Ces signaux influencent la manière selon laquelle les individus perçoivent et évaluent leur organisation (Heide et al., 2024). La communication constitue alors un vecteur fondamental dans ce processus, notamment via les réseaux sociaux et les interactions numériques (Heide et al., 2024). En outre, les canaux informels tels que le bouche-à-oreille, jouent un rôle significatif dans la construction des représentations organisationnelles et dans l'attractivité perçue (Van Hove & Lievens, 2009).

Bien que cette logique de signalisation ait été initialement étudiée dans une perspective de recrutement, elle reste pertinente dans une approche interne. Les collaborateurs actuels continuent d'interpréter les signaux organisationnels et réévaluent en permanence l'attractivité de leur organisation en tant que lieu de travail. L'attractivité interne de l'organisation peut ainsi être comprise comme une évaluation continue basée sur l'interaction entre l'expérience vécue et l'image projetée par l'employeur (Leconte, 2017).

Dès lors, la MA en elle-même ne garantit pas l'AO mais constitue un levier potentiel dont l'efficacité dépend de la manière dont les signaux sont perçus, interprétés et intégrés par l'individu.

4.1.3. Dimensions constitutives de la marque employeur

La littérature a progressivement mis en place des initiatives pour opérationnaliser la MA en identifiant ses dimensions constitutives répondant ainsi au besoin de clarification de ce concept qui est multidimensionnel par nature englobant des dimensions économiques, sociales et symboliques.

a) L'échelle Employer Attractiveness (EmpAt)

Berthon, Ewing et Hah (2005) proposent une démarche structurée visant à mesurer l'attractivité employeur à travers l'échelle Employer Attractiveness (EmpAt). Les auteurs définissent l'attractivité comme un ensemble de bénéfices qu'un individu peut percevoir à l'idée de travailler pour une organisation donnée et en identifient cinq dimensions principales : la valeur d'intérêt, la valeur sociale, la valeur économique, la valeur de développement et la valeur d'application.

Ce modèle forme une extension des trois catégories de bénéfices proposés par Ambler et Barrow (1996) qui se composait des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques.

Le tableau ci-dessous offre une synthèse comparative des dimensions mises en avant par Ambler et Barrow (1996) ainsi que leur prolongement dans le modèle de Berthon et al. (2005).

Modèle	dimension	Description
Ambler et Barrow (1996)	Bénéfices fonctionnels	Contenu du travail, tâches
	Bénéfices économiques	Rémunération, avantages
	Bénéfices psychologiques	Appartenance, sens
Berthon et al (2005)	Valeur d'intérêt	Travail stimulant, innovation
	Valeur sociale	Ambiance, relations
	Valeur économique	Rémunération
	Valeur de développement	Carrière, apprentissages
	Valeur d'application	Utilisation des compétences

Cependant, le modèle a été initialement développé dans une perspective de recrutement en se concentrant sur les perceptions anticipées des candidats. L'application du modèle dans un contexte interne nécessite donc une adaptation car les collaborateurs actuels évaluent l'organisation sur la base de leurs expériences vécues plutôt que sur une image projetée.

b) Distinction entre attributs instrumentaux et symboliques

Dans une perspective complémentaire, Lievens et Highhouse (2003) proposent une distinction particulièrement influente entre deux types d'attributs organisationnels : *les attributs instrumentaux* qui renvoient aux caractéristiques tangibles et objectives telles que la rémunération, les avantages, la stabilité ou les conditions de travail ainsi que *les attributs symboliques* qui reposent sur des caractéristiques subjectives et identitaires telles que les valeurs, la culture, le prestige ou l'image sociale.

Cette distinction s'étend au-delà d'une approche strictement utilitaire de la relation de travail. Alors que *les attributs instrumentaux* répondent à des besoins fonctionnels, *les attributs symboliques* permettent aux individus d'exprimer leur identité à travers leur appartenance organisationnelle faisant ainsi de l'organisation un vecteur d'identification.

Lievens et Slaughter (2016) soulignent que *les attributs symboliques* jouent un rôle déterminant dans la différenciation organisationnelle dans la mesure où ils sont plus difficiles à imiter et plus profondément ancrés dans la culture. D'un point de vue interne, cette distinction apparaît particulièrement pertinente dans le sens où l'attractivité ne repose pas uniquement sur les conditions objectives offertes mais aussi sur la manière dont les collaborateurs s'identifient aux valeurs et à l'image de l'organisation.

Ainsi, l'analyse des dimensions constitutives de la MA révèle un lien central entre les éléments transactionnels et les dimensions identitaires. Ce lien sera utilisé dans notre analyse empirique afin d'examiner les dimensions de l'attractivité perçue par les collaborateurs de Gaming1.

4.1.4. Construction et effets de la marque employeur

La construction d'une MA repose sur un processus structuré qui s'articule autour de trois dimensions principales : la définition d'une proposition de valeur employeur (PVE), la communication de cette proposition auprès des différentes cibles ainsi que la mise en cohérence des pratiques organisationnelles avec la promesse formulée (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

La première étape consiste à formaliser les éléments qui distinguent l'organisation en tant qu'employeur. Cette proposition de valeur comporte les bénéfices associés à l'emploi et constitue la base stratégique de la MA (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). La deuxième étape consiste à la diffusion de cette proposition à travers différents canaux de communication. Charbonnier Voirin et Vignolles (2016) soulignent le rôle que jouent les réseaux sociaux et les outils numériques dans la mise en visibilité de la MA. Cependant, les canaux informels jouent également un rôle crucial dans la formation des représentations organisationnelles (Van Hove & Lievens, 2009).

Enfin, la troisième étape apparaît comme déterminante car une MA crédible nécessite une cohérence entre le discours institutionnel et les pratiques réelles au sein de l'organisation. En ce sens, la culture organisationnelle est un fondement essentiel de la MA. Backhaus et Tikoo (2004) soulignent que la MA repose sur des éléments internes qui façonnent la formation de l'identité organisationnelle qui va donner

de la substance aux messages diffusés. Les pratiques RH jouent également un rôle important dans la réalisation de la promesse employeur grâce à des dispositifs tels que la formation, la gestion de carrière, la reconnaissance et les systèmes de récompenses qui sont des éléments organisationnels susceptibles d'influencer la perception interne de la MA (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Dans ce contexte, la MA peut ainsi être appréhendée comme un processus dynamique dans lequel l'identité organisationnelle, les pratiques managériales et la communication doivent être alignées afin de produire une attractivité durable.

Les effets de la MA ne se limitent pas à l'attraction externe mais s'inscrivent dans une dynamique plus large qui influence à la fois les candidats et les collaborateurs en poste. D'un point de vue externe, l'image de la MA influence l'intention de postuler à un emploi et la qualité du vivier de candidats car les activités liées à la MA façonnent les premières impressions des individus à l'égard de l'organisation et influencent leur décision de candidater (Collins & Stevens 2002). Elle contribue également à la formation d'attentes chez les individus concernant la future relation de travail (Backhaus & Tikoo, 2004).

Par ailleurs, en interne, la MA influence l'attitude et le comportement des collaborateurs au sein de l'organisation. Backhaus et Tikoo (2004) montrent que la MA contribue à renforcer l'identification à l'organisation ce qui constitue un indicateur important de l'engagement.

La MA constitue alors un levier d'attractivité continue en influençant non seulement la décision de postuler dans une entreprise mais également le désir d'y rester.

4.1.5. Facteurs influençant l'efficacité de la marque employeur

L'efficacité de la MA n'est pas uniforme dans la mesure où elle dépend de facteurs individuels et organisationnels qui influencent la manière dont les signaux émis par l'organisation sont interprétés.

D'un point de vue individuel, les perceptions associées à la MA peuvent varier en fonction de plusieurs éléments tels que l'alignement entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles, l'expérience professionnelle antérieure ou encore les attentes concernant l'emploi. Dans cette perspective, Collins et Stevens (2002) montrent que l'intention de postuler peut dépendre des représentations préalables notamment pendant les activités de recrutement qui façonnent en partie une image organisationnelle. Par ailleurs, dans une perspective identitaire, Lievens et Highhouse (2003) soulignent que les attributs symboliques de l'organisation jouent un rôle déterminant lorsque les individus souhaitent exprimer ou renforcer leur identité professionnelle à travers leur appartenance à l'organisation.

Du point de vue organisationnel, divers facteurs influencent également la portée de la MA tels que la taille de l'organisation, sa notoriété. Backhaus et Tikoo (2004) soulignent que la réputation d'une organisation peut renforcer ou affaiblir l'effet des messages de la MA. Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015) rappellent que le contexte du marché du travail peut également intervenir dans la façon dont les individus perçoivent les messages organisationnels.

Ainsi, ces différentes variables peuvent moduler la manière dont les individus interprètent la promesse employeur et évaluent l'attractivité de l'organisation comme lieu de travail durable.

4.2. Marque employeur interne et expérience collaborateur

Maintenant que nous avons établi les fondements théoriques de la MA, nous allons examiner plus en détails sa dimension interne et le rôle qu'elle joue dans l'expérience des collaborateurs.

4.2.1. La marque employeur comme cadre structurant l'expérience collaborateur

Les premières études examinaient comment les organisations pouvaient se différencier sur le marché du travail afin d'attirer des candidats qualifiés (Backhaus & Tikoo, 2004).

Il est essentiel de faire la distinction entre la MA externe et interne. La MA externe vise principalement à attirer des candidats potentiels, à promouvoir la proposition de valeur de l'employeur et à construire une image attrayante de l'organisation. La MA interne, elle, s'intéresse à la manière dont les collaborateurs vivent réellement ce que l'entreprise promet, comment elle est vécue, interprétée et évaluée par les salariés dans leur expérience professionnelle quotidienne (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Alonderiené et Urbelé (2024) expliquent d'ailleurs que cette MA interne est un ensemble de pratiques qui visent à construire une proposition de valeur distinctive fondée sur plusieurs éléments tels que la culture organisationnelle, les valeurs ou encore les objectifs partagés. Cette conception est intéressante dans le cas de Gaming1 étant donné que l'organisation est structurée autour de cinq valeurs structurant à la fois sa communication institutionnelle mais également l'expérience de ses collaborateurs au quotidien.

Cette approche souligne le fait que l'attractivité d'une organisation ne se limite pas à la phase de recrutement. Kalińska-Kula et Staniec (2021) montrent que les activités de la MA influencent la perception de l'AO par les collaborateurs que ce soit en interne ou en externe faisant des individus des acteurs importants dans la promotion de l'image de l'employeur.

La notion d'expérience collaborateur permet à la MA de s'ancrer dans la réalité organisationnelle telle qu'elle est vécue par les salariés. Les travaux de Leconte (2017) montrent que la perception de l'image employeur par les salariés se développe au fil du temps étant donné qu'elle s'inscrit dans l'expérience collaborateur. Cette perception change à travers les interactions quotidiennes, les opportunités de développement professionnel, la reconnaissance ou encore les situations de tension organisationnelle. L'attractivité interne n'est donc pas un état figé mais une perception qui évolue à travers l'expérience vécue (Leconte, 2017 ; Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018).

De ce point de vue, la MA n'est pas limitée à une image institutionnelle mais elle se construit et se transforme à travers les situations de travail quotidiennes, les pratiques managériales, les relations hiérarchiques, les dispositifs de reconnaissance ou encore la cohérence des décisions organisationnelles. Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015) soulignent ainsi que la crédibilité de la MA dépend en grande partie

du degré d'alignement entre les valeurs affichées par l'organisation et les pratiques effectivement observées dans le travail quotidien. En effet, Lorsque les valeurs organisationnelles sont perçues comme réellement incarnées dans les comportements managériaux et les pratiques de gestion, la MA contribue à renforcer la cohérence entre identité individuelle et identité organisationnelle (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Elle peut alors être comprise comme un cadre interprétatif qui permet aux collaborateurs de donner un sens à leur environnement professionnel. Elle fournit des repères symboliques à travers lesquels les individus interprètent les pratiques organisationnelles et évaluent leur place au sein de l'organisation.

4.2.2. Engagement organisationnel et identification

La MA interne est étroitement liée à l'engagement organisationnel qui renvoie à l'attachement émotionnel du collaborateur à l'égard de son organisation (Meyer & Allen, 1991). Parmi les facteurs organisationnels exerçant une influence sur l'engagement, la justice procédurale occupe une place importante. Elle désigne la perception qu'ont les individus quant à l'équité des règles et des procédures que l'organisation utilise pour sa prise de décisions (Parent-Rocheleau et al., 2016). Lorsque les collaborateurs ont des perceptions positives de la justice procédurale ainsi que de la fierté organisationnelle alors, cela contribue au développement de l'engagement affectif. L'engagement ne repose donc pas uniquement sur des éléments contractuels mais dépend également de la manière dont les individus interprètent leur environnement organisationnel (Parent-Rocheleau et al., 2016).

Dans cette perspective, la perception de la MA joue un rôle structurant. Charbonnier-Voirin et Lissillour (2018) montrent qu'une perception positive de la MA contribue à renforcer la loyauté en agissant sur l'attachement affectif des collaborateurs et sur leur volonté de poursuivre la relation de travail.

La dimension identitaire apparaît également centrale dans ce processus. Guillot-Soulez et Chastenet (2021) soulignent que la MA contribue à construire une image différenciée de l'organisation auprès des individus. Lievens et Highhouse (2003) soulignent que les attributs symboliques comme les valeurs ou la culture de l'organisation permettent aux collaborateurs d'exprimer leur identité à travers leur appartenance organisationnelle et ainsi à progressivement intégrer cette appartenance dans leur propre définition de soi.

Cette idée rejoint la théorie du *person-organization fit* développée par Kristof (1996). Selon cette approche, l'adéquation perçue entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles est un facteur déterminant de l'engagement organisationnel. Lorsque les collaborateurs expérimentent un alignement entre leurs aspirations personnelles et l'identité organisationnelle, ils développent plus facilement un sentiment d'appartenance fort et une relation plus stable avec l'organisation.

Dans cette perspective, la MA interne agit à deux niveaux. D'une part, elle influence l'évaluation cognitive de l'organisation à travers les perceptions de cohérence entre discours et pratiques (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). D'autre part, elle contribue à la construction d'une relation identitaire entre

l'individu et l'organisation en renforçant le sentiment d'appartenance et l'identification organisationnelle (Lievens & Highhouse, 2003).

La fidélisation des collaborateurs constitue l'un des principaux enjeux internes associés à la MA. Dans un contexte de mobilité professionnelle de forte concurrence entre organisations, les entreprises cherchent à développer des stratégies contribuant à stabiliser leur capital humain (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018).

La fidélité organisationnelle ne peut être réduite à la simple durée de présence dans l'entreprise. Cézanne et Guillon (2013) expliquent qu'un salarié fidèle se caractérise également par une faible propension à envisager une mobilité externe et par l'adoption d'attitudes constructives malgré des situations parfois dérangeantes. En effet, deux catégories de fidélité organisationnelle ressortent avec d'une part, la fidélité active caractérisée par un engagement dépassant les obligations liées au contrat et d'autre part, la fidélité passive qui évoque simplement l'absence de comportements néfastes comportant des collaborateurs qui restent sans pour autant s'investir (Cézanne et Guillon, 2013).

Les recherches récentes confirment ce lien entre MA interne et rétention des collaborateurs. Alonderiené et Urbelé (2024) montrent que la MA interne influence positivement l'engagement organisationnel ce qui contribue à renforcer l'intention de rester dans l'organisation.

Ensuite, la culture organisationnelle constitue une base fondamentale de cette dynamique. Elle fait référence à l'ensemble des valeurs, normes et représentations partagées qui orientent les comportements et les pratiques au sein d'une organisation (Pichault & Nizet, 2013). Backhaus et Tikoo (2004) rappellent que la MA ne peut être réduite à une stratégie de communication mais qu'elle doit être ancrée dans la culture et les pratiques internes de l'organisation afin d'être crédible. Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016) montrent que l'alignement entre valeurs organisationnelles, pratiques managériales et les outils de gestion est essentiel et participe à la cohérence perçue de la MA en interne.

Dans cette perspective, la MA interne apparaît étroitement liée à la culture organisationnelle. Elle peut être envisagée comme une traduction des valeurs dans les pratiques et les interactions quotidiennes. Une culture organisationnelle clairement identifiée contribue ainsi à renforcer la cohérence interne de l'organisation et à soutenir la construction d'une relation durable entre les salariés et l'entreprise (Backhaus & Tikoo, 2004).

4.3. Attractivité organisationnelle et perceptions internes

L'AO constitue un concept clé en gestion des ressources humaines. Berthon, Ewing et Hah (2005) définissent l'AO comme les bénéfices anticipés qu'un individu associe au fait de travailler pour une organisation en particulier. Cette définition met en lumière le caractère perceptuel de l'AO dans la mesure

où elle repose sur la façon dont les collaborateurs interprètent les bénéfices associés à un employeur plutôt que sur des caractéristiques objectives.

Les perceptions des collaborateurs se forment à partir de multiples sources. La communication organisationnelle contribue à façonner les représentations associées à l'entreprise en tant qu'employeur (Heide et al., 2024). Les informations relatives à l'organisation telles que sa culture, ses pratiques de gestion ou ses valeurs sont diffusées par différents canaux de communication formels ou informels. Les sources informelles vont avoir un impact sur les perceptions en modulant les communications institutionnelles ce qui va renforcer ou en atténuer leur impact comme par le bouche-à-oreille qui constitue un vecteur important de formation des opinions envers un employeur (Van Hove & Lievens, 2009).

L'AO n'est pas une caractéristique objective de l'organisation mais une construction basée sur des perceptions (Lievens & Highhouse, 2003). En effet, Leconte (2017) montre que l'image employeur perçue par les collaborateurs se construit à travers leur expérience au quotidien et leurs interactions au sein de l'organisation. Les perceptions internes évoluent ainsi à partir de situations vécues dans le cadre du travail et selon l'interprétation que les individus en font. L'AO se rapporte dès lors à une évaluation continue réalisée par les salariés quant à la désirabilité de leur organisation comme lieu de travail durable. Cette évaluation repose d'un côté sur l'expérience professionnelle vécue au quotidien ainsi que sur les représentations construites à partir des interactions et des informations circulant au sein de l'environnement organisationnel (Kalińska-Kula & Staniec, 2021). L'AO perçue par les collaborateurs actuels influence de manière significative leur engagement envers l'organisation ainsi que leur intention de rester dans l'entreprise où l'AO interne apparaît alors comme un facteur clé de stabilisation des effectifs et de rétention des talents (Kalińska-Kula & Staniec, 2021).

Parent-Rochelleau et al. (2016) précisent que les perceptions des facteurs organisationnels comme la justice procédurale ou la fierté organisationnelle influencent directement l'engagement affectif. A cet égard, des individus exposés à des pratiques similaires peuvent toutefois développer des perceptions différentes en fonction de leur manière d'interpréter leur environnement de travail.

L'attractivité interne est en lien étroit avec la notion de person-organization fit. Lorsque les collaborateurs ressentent un alignement entre leurs valeurs personnelles et celles de leur organisation, ils sont plus susceptibles de développer un attachement durable avec celle-ci (Kristof, 1996). Dans cette logique, Guillot Soulez et Chastenot (2021) montrent que la MA repose sur un ensemble de bénéfices perçus notamment des dimensions psychologiques et symboliques qui participent à la construction d'un sentiment de fierté et d'appartenance faisant de l'organisation un support identitaire.

Par ailleurs, Cézanne et Guillon (2013) rappellent que la fidélité organisationnelle ne dépend pas uniquement de facteurs économiques mais aussi des dimensions psychologiques et attitudeles qui traduisent la qualité de la relation d'emploi. De plus, Hausknecht et Holwerda (2013) montrent que le turnover organisationnel n'est pas seulement lié aux opportunités externes mais également à l'évolution

des configurations internes. L'attractivité peut diminuer lorsque les attentes individuelles ne sont plus satisfaites.

Dans cette perspective, l'AO interne peut être appréhendée comme un processus dynamique, dépendant de la cohérence entre la promesse employeur, les pratiques organisationnelles et l'évolution des aspirations individuelles. Une dynamique sensible dans un contexte de croissance rapide comme Gaming¹.

4.4. Risques liés aux décalages de marque employeur

Si la MA peut constituer un levier stratégique d'attractivité et de fidélisation, son efficacité n'est pas garantie. La littérature souligne les risques liés à un écart entre l'image projetée par l'organisation et l'expérience vécue par les collaborateurs (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Lorsque les pratiques organisationnelles ne correspondent pas aux promesses formulées, les effets peuvent être contre-productifs.

4.4.1. Le décalage entre image projetée et image perçue

La MA repose sur un processus de construction et de diffusion de messages portant sur l'organisation (valeurs, culture, pratiques, opportunités) (Backhaus & Tikoo, 2004). Ces messages contribuent à structurer une image projetée dont la crédibilité va dépendre de sa capacité à être effectivement confirmée par l'expérience vécue par les individus (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Sans cohérence entre promesse et expérience vécue, la MA risque de perdre en légitimité. Cette dimension est essentielle dans une perspective interne où les collaborateurs évaluent l'organisation en fonction de leur expérience quotidienne (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Leconte (2017) précise que cette évaluation est un processus continu dans la mesure où les collaborateurs confrontent continuellement l'image projetée à travers leur expérience quotidienne. Lorsque des incohérences apparaissent, la crédibilité organisationnelle peut être fragilisée.

Cette tension n'est pas récente, au cours des premières recherches sur MA, Ambler et Barrow (1996) soulignent une tension structurelle entre perception externe et vécu interne. Dans leurs travaux, l'un de leurs répondants illustre de manière frappante la possibilité d'un décalage entre une image organisationnelle pouvait être perçue comme attractive d'un point de vue extérieur et une réalité interne bien plus contrastée. De plus, Knox et Freeman (2006) confirment ce constat en soulignant qu'il est fréquent que l'image qu'à l'organisation d'elle-même soit différente de ce que les collaborateurs lui attribuent.

Ainsi, le décalage entre image projetée et image perçue constitue un risque structurel inhérent aux stratégies de MA pouvant affaiblir la relation de travail en cas d'incohérence.

4.4.2. Contrat psychologique et désillusion organisationnelle

Le décalage peut être analysé à travers la notion de contrat psychologique. Backhaus et Tikoo (2004) expliquent que la MA contribue à façonner des attentes implicites chez les individus avant et après l'entrée dans l'organisation. Ces attentes concernent les engagements réciproques entre le travailleur et l'entreprise. Lorsque les promesses implicites faites par l'organisation ne semblent pas respectées dans la réalité du quotidien, certains collaborateurs peuvent ressentir une forme de déception et un sentiment de violation du contrat psychologique peut naître (Backhaus et Tikoo, 2004).

Cézanne et Guillon (2013) soulignent que la fidélité organisationnelle repose sur une perception de justice et de cohérence. Une incohérence perçue entre valeurs affichées et pratiques réellement vécues peut altérer l'attachement affectif qu'ont les individus envers leur organisation. Ces idées rejoignent les travaux de Parent-Rochelleau et al. (2016) qui soulignent que les perceptions des facteurs organisationnels ont un impact sur l'engagement affectif. Lorsque les collaborateurs ressentent une incohérence, ils peuvent développer une distance émotionnelle envers l'organisation.

Closon (2010) précise que la satisfaction au travail et le soutien organisationnel perçu sont grandement influencés par la perception des pratiques organisationnelles. Quand ces perceptions deviennent plus négatives, cela peut entraîner une baisse de motivation et un désengagement progressif de la part des collaborateurs.

Ce désengagement ne se manifeste pas forcément par une démission. Il peut prendre la forme d'un retrait psychologique, d'une diminution de l'investissement ou d'une réduction des comportements de citoyenneté organisationnelle (Cézanne et Guillon, 2013). Ainsi, le décalage de MA peut fragiliser le lien organisationnel avant même d'entraîner un turnover effectif.

4.4.3. Impact sur l'intention de départ et le turnover

La littérature établit un lien entre AO perçue et intention de rester. Lorsque l'attractivité diminue en raison d'un décalage perçu, l'intention de départ peut augmenter (Kalińska-Kula & Staniec, 2021).

Hausknecht et Holwerda (2013) expliquent que le turnover est influencé par différents facteurs organisationnels notamment liés aux conditions de travail ainsi qu'aux relations au sein de l'organisation.

Charbonnier Voirin et Lissillour (2018) soulignent que la MA interne joue un rôle majeur dans la fidélisation. Inversement, une MA incohérente peut fragiliser l'engagement organisationnel. En effet, Closon (2010) montre que la perception négative des pratiques organisationnelles affecte le soutien organisationnel perçu et la satisfaction au travail ce qui, à long terme, peut influencer l'intention de démissionner. Guillot-Soulez et Chastenot (2021) expliquent que la MA ne se limite pas à la communication externe mais au maintien en interne des promesses faites lors du processus de sélection car lorsqu'un décalage est perçu, les effets sur l'engagement et l'intention de rester au sein de l'entreprise sont significatifs.

Finalement, l'ensemble de ces travaux converge vers une idée centrale étant que la cohérence constitue la condition structurante de l'efficacité de la MA. La cohérence peut être perçue comme l'alignement entre les valeurs affichées, les pratiques managériales, les décisions stratégiques et l'expérience quotidienne des collaborateurs. Lievens et Slaughter (2016) rappellent qu'une image employeur durable repose sur une articulation stable entre identité organisationnelle et perception individuelle. Lorsque ce lien est fragilisé, la MA peut devenir source de tension plutôt que levier d'attractivité. Une dynamique qui sera mise en évidence au cours de notre analyse empirique au sein de Gaming1.

4.5. Modèle d'analyse retenu

Sur base des développements théoriques précédents, la MA influence l'AO à travers des dimensions à la fois instrumentales et symboliques (Lievens & Highhouse, 2003 ; Lievens & Slaughter, 2016). Elle agit également sur l'engagement, l'identification organisationnelle et l'intention de rester (Charbonnier Voirin & Lissillour, 2018 ; Kalińska-Kula & Staniec, 2021).

Dans le cadre de cette recherche, l'objectif n'est pas de mesurer quantitativement l'AO mais de comprendre comment elle est construite et interprétée par les collaborateurs en interne. Il s'agit alors de mobiliser un cadre analytique permettant d'articuler à la fois la MA, les perceptions internes, l'identité professionnelle et l'intention de rester

4.5.1. Le modèle instrumental / symbolique comme cadre structurant

Le modèle proposé par Lievens et Highhouse (2003) constitue une base analytique particulièrement adaptée à cette recherche. Il a initialement été développé pour comprendre l'attraction des candidats externes mais des travaux ultérieurs ont confirmé sa pertinence auprès des collaborateurs en poste. Si les fondements de ce modèle ont été présentés dans leurs dimensions constitutives au point 4.1.3, nous allons ici l'articuler à la réalité empirique de Gaming1. Lievens et Slaughter (2016) soulignent que ce cadre englobe l'ensemble du cycle de la relation d'emploi ce qui en fait une application théoriquement fondée dans son application au contexte interne de Gaming1. Tel que défini précédemment, Lievens et Highhouse (2003) distinguent deux registres à travers lesquels les individus évaluent une organisation.

D'une part, les attributs instrumentaux qui renvoient aux caractéristiques tangibles et objectives de l'organisation tel que la rémunération, les conditions de travail, la stabilité, les opportunités de carrière ou encore les avantages matériels. Ces attributs correspondent aux dimensions fonctionnelles associés à la MA notamment liées aux bénéfices économiques et aux opportunités de développement identifiées dans la littérature (Ambler & Barrow, 1996 ; Berthon et al., 2005).

D'autre part, les attributs symboliques renvoient aux dimensions plus subjectives et identitaires telles que les valeurs organisationnelles, la culture, l'image sociale, le prestige ou bien la fierté d'appartenance. Ces attributs permettent aux collaborateurs d'exprimer et de renforcer leur identité

professionnelle à travers leur appartenance organisationnelle. Lievens et Slaughter (2016) précisent que les attributs symboliques jouent un rôle clé dans la différenciation organisationnelle et dans la formation de l'attachement affectif. Dans les secteurs ayant des conditions d'emplois relativement homogènes, les fonctions symboliques de la MA telles que les valeurs, la culture ou le prestige sont les facteurs permettant une différenciation organisationnelle (Lievens & Highhouse, 2003). Il s'agit précisément du secteur technologique dans lequel évolue Gaming1 où les attributs fonctionnels peuvent être comparables d'une organisation à l'autre et où l'enjeu de la distinction en tant qu'employeur devient les dimensions identitaires.

Ce cadre d'analyse instrumental-symbolique est pertinent pour analyser l'image employeur perçue car depuis sa proposition par Lievens et Highhouse (2003), il a été validé dans de nombreux contextes organisationnels et culturels (Lievens et Slaughter, 2016). Il sera enrichi au point suivant par la dimension d'alignement identitaire avant de déboucher à la formulation des hypothèses théoriques de notre recherche.

4.5.2. Articulation avec l'identité professionnelle

La littérature sur le person-organization fit (Kristof, 1996) met en avant que la compatibilité perçue entre valeurs individuelles et valeurs organisationnelles influence l'engagement organisationnel et l'intention de rester au sein de l'organisation. Cette perspective permet d'enrichir le modèle instrumental/symbolique en introduisant une dimension d'alignement identitaire.

Dans le cadre de ce mémoire, l'AO est appréhendée sous la dimension interne et ne sera pas limitée à une évaluation des conditions objectives mais comme une évaluation qui intègre également la compatibilité des valeurs, le sentiment d'appartenance, la fierté organisationnelle ou encore les perspectives de développement et d'évolution professionnelle. L'attractivité interne est appréhendée dans cette recherche comme une construction multidimensionnelle intégrant à la fois des dimensions instrumentales et symboliques modulées par les perceptions individuelles.

4.5.3. Logique déductive de la recherche

Pour notre recherche, nous avons choisi d'adopter une démarche déductive. Le cadre théorique élaboré à partir de la littérature nous servira de grille d'analyse pour examiner les discours des collaborateurs de Gaming1. L'analyse empirique s'organise autour de quatre dimensions principales : les perceptions des attributs instrumentaux (rémunération, conditions de travail), les perceptions des attributs symboliques (valeurs, culture, image), la construction identitaire et sentiment d'appartenance, l'influence sur l'intention de rester ou de partir de l'organisation.

Cette structure permet d'examiner la cohérence entre image projetée et expérience vécue, le rôle des valeurs organisationnelles, les tensions éventuelles entre dimensions instrumentales et symboliques. Elle offre également un cadre analytique cohérent pour interpréter les variations de perceptions entre les collaborateurs de Gaming1 aux profils et trajectoires différents.

4.6. Hypothèses théoriques

À l'issue de la revue de littérature, il semble que la MA ne peut pas être appréhendée uniquement comme un outil d'attraction externe. Elle constitue un cadre symbolique et organisationnel influençant les perceptions internes, l'identité professionnelle ainsi que l'AO perçue par les collaborateurs.

Dans cette perspective, la question de recherche principale est formulée comme suit :

Dans quelle mesure la marque employeur de Gaming1 influence-t-elle l'attractivité organisationnelle perçue par ses collaborateurs internes ?

Cette question s'inscrit dans la continuité des travaux insistant sur l'importance des perceptions internes (Leconte, 2017 ; Kalińska-Kula & Staniec, 2021), du rôle des dimensions instrumentales et symboliques (Lievens & Highhouse, 2003) ainsi que de la congruence identitaire (Kristof, 1996). Afin de répondre de manière structurée, plusieurs hypothèses théoriques ont été formulées.

H1 : La perception de la marque employeur repose sur des attributs instrumentaux et symboliques.

Pour cette hypothèse, nous nous appuyons sur les travaux de Lievens et Highhouse (2003) qui distinguent ces deux dimensions dans l'évaluation des organisations. Cette première hypothèse va permettre d'analyser dans quelles mesures les dimensions tangibles (conditions de travail, opportunités, reconnaissance) ainsi que les dimensions symboliques (valeurs, culture, fierté d'appartenance) structurent la perception de Gaming1 par ses collaborateurs. Elle s'inscrit directement dans le cadre analytique instrumental/symbolique présenté précédemment.

H2 : Un écart peut exister entre l'image projetée par l'organisation et l'expérience vécue par les collaborateurs.

Cette hypothèse s'inscrit dans la littérature sur la cohérence de la MA mise en avant notamment par Charbonnier Voirin et Vignolles (2015). Dans le cas de Gaming1, cette hypothèse vise à identifier les éventuels écarts perçus entre la communication organisationnelle et la réalité vécue par les collaborateurs.

H3 : L'attractivité organisationnelle est influencée par l'alignement entre les valeurs personnelles et organisationnelles.

Cette hypothèse prend appui sur le concept de person-organization fit (Kristof, 1996). Une fois appliquée à Gaming1, elle permettra d'examiner dans quelle mesure les collaborateurs se reconnaissent dans les valeurs de l'entreprise et développent un sentiment d'appartenance qui renforce leur attractivité perçue.

H4 : L'attractivité organisationnelle perçue influence l'intention de rester au sein de l'organisation.

Ici, l'hypothèse s'appuie en partie sur les travaux de Kalińska-Kula et Staniec (2021) qui soulignent que les collaborateurs ayant une perception positive de leur organisation tendent à exprimer des intentions

plus favorables envers celle-ci. Nous allons mobiliser cette hypothèse afin d'analyser dans quelle mesure les perceptions de l'organisation influencent l'intention de rester des collaborateurs au sein de Gaming1.

L'ensemble de ces hypothèses s'inscrit dans une logique déductive avec un cadre théorique élaboré à partir de la littérature servant de grille d'analyse pour interpréter les discours recueillis lors des entretiens semi-directifs.

La progression analytique de notre recherche suit la logique suivante : les perceptions de la MA, la cohérence entre image projetée et vécue, l'alignement identitaire et l'impact sur l'intention de rester. Cette structuration permet de répondre progressivement à la question de recherche principale en articulant MA, AO interne et identité professionnelle.

V. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE : UNE ANALYSE QUALITATIVE DEDUCTIVE

Dans cette partie, nous allons présenter la méthodologie adoptée pour notre recherche. Nous commencerons par préciser la construction de notre objet de recherche en lien avec le contexte particulier de Gaming1. Dans un second temps, nous allons justifier le choix de l'approche méthodologique qualitative et du mode d'inférence déductif pour ensuite décrire le terrain de recherche ainsi que la population étudiée. Enfin, nous allons présenter les différentes méthodes de recueil et d'analyses des données utilisées dans cette recherche.

5.1. Construction de l'objet de recherche

Comme le souligne Marquet, Van Campenhoudt et Quivy (2022), une recherche en sciences sociales débute généralement par la formulation d'une question de départ qui se précise progressivement à travers les apports de la littérature et l'exploration empirique. Cette conception est également exprimée par Aubin-Auger et al (2008) qui décrivent notamment la recherche qualitative comme un processus progressif partant de la revue de littérature indispensable avant la formulation de la question de recherche qui va par la suite orienter le choix méthodologique et le recueil de données. Nous avons suivi cette logique dans la construction de notre travail car c'est l'exploration de la littérature notamment sur la MA interne et l'AO qui nous a conduits à formuler notre question de recherche ainsi qu'à constituer notre guide d'entretien.

Dans le cadre de ce mémoire, l'objet de recherche a émergé à la suite des constats provenant de la littérature et d'un intérêt porté aux pratiques organisationnelles contemporaines en matière de gestion des ressources humaines et plus particulièrement pour la MA. Dans un contexte de concurrence accrue

entre organisations pour attirer et retenir les talents, les stratégies de MA se sont fortement développées. Nous nous sommes tournés vers ses effets en interne, la littérature mettant en évidence que la MA ne se limite pas à un outil d'attraction externe mais joue également un rôle important en interne (Charbonnier Voirin & Vignolles, 2015 ; Lievens & Slaughter, 2016). C'est à partir de ce constat qu'une interrogation a émergé : dans quelle mesure l'image employeur projetée par les organisations correspond-elle à l'expérience réellement vécue par les collaborateurs ?

Le choix de l'entreprise Gaming1 nous est venu naturellement pour plusieurs raisons. Dans un premier temps, dans le cadre de notre deuxième année de master GRH à l'université de Liège, nous avons eu l'opportunité d'effectuer une immersion professionnelle à raison de 60 jours dans une entreprise de notre choix. En ce qui nous concerne, nous avons décidé de la réaliser au sein d'une entreprise liégeoise relevant d'un secteur technologique, Gaming1. C'est une entreprise avec une MA forte et déjà bien ancrée au sein de l'organisation tournant notamment autour de 5 grandes valeurs : l'audace, l'esprit d'équipe, l'intégrité, le plaisir et la performance. Cette immersion au cœur de l'entreprise nous donnait des accès privilégiés aux pratiques organisationnelles, l'équipe RH jouant un grand rôle dans la transmission de l'image employeur. Nous avons ainsi eu l'occasion de confronter les apports théoriques que nous avions au sein d'un terrain riche dans lequel nous avons pu tester mes hypothèses entre autres, en passant des entretiens semi-directifs avec les collaborateurs provenant de départements différents tout en étant sous la même proposition de MA, ce qui nous a permis de mieux cerner comment chacun ressentait cette MA et l'impact sur leur identité professionnelle. Ensuite, l'entreprise étant en forte croissance et évoluant dans un secteur technologique dynamique, cela constituait alors un terrain particulièrement pertinent pour analyser les enjeux liés à l'attractivité et la fidélisation.

Dès lors, l'objet de cette recherche a été façonné autour de l'analyse des perceptions internes de la MA, en lien avec la notion d'AO. Il s'agit de comprendre la manière dont les collaborateurs évaluent leur organisation comme lieu de travail, pas seulement à partir d'éléments objectifs, mais également autour de processus d'interprétation et de construction de sens. Cette approche s'inscrit alors dans une vision selon laquelle les pratiques organisationnelles ne peuvent être comprises indépendamment du contexte et des représentations des acteurs qui les vivent (Pichault et Nizet, 2013).

Cette recherche vise à analyser comment les dimensions de la MA notamment les attributs instrumentaux tels que la rémunération ou les conditions de travail ainsi que les attributs symboliques tels que les valeurs organisationnelles ou la culture sont perçues et intégrées par les collaborateurs et comment ces perceptions influencent leur perception de l'AO.

Nos premières recherches dans la littérature, nos observations sur le terrain ainsi que nos discussions avec notre promotrice nous ont permis de formuler notre question de recherche telle que formulée au point 2.2 à savoir :

Dans quelle mesure la marque employeur de Gaming1 influence-t-elle l'attractivité organisationnelle perçue par ses collaborateurs internes ?

5.2. Approche méthodologique et mode d'inférence

La posture méthodologique est dans le prolongement de la construction de l'objet de recherche et du cadre théorique construit. Elle repose sur une articulation entre un ancrage empirique issu du terrain, Gaming1 dans notre cas, ainsi que la mobilisation d'un cadre théorique structurant qui guide l'ensemble de la démarche analytique.

La collecte de données s'appuie principalement sur une approche qualitative. Aubin-Auger et al (2008) rappellent que ce type de recherche se distingue de l'approche quantitative car elle ne vise pas à mesurer mais à produire une compréhension interprétative d'un phénomène en particulier à partir de données verbales. Ce choix est particulièrement adapté dans le cadre de notre recherche étant donné que les perceptions de la MA et de l'AO ne peuvent pas être réduites à des facteurs objectifs mais nécessitent une compréhension approfondie à travers le discours des acteurs. En effet, la recherche qualitative est l'approche privilégiée afin de répondre à des questions comme 'pourquoi' et 'comment' (Aubin-Auger et al, 2008) et s'inscrit alors dans la logique plutôt compréhensive de notre question de recherche qui ambitionne de saisir comment les collaborateurs construisent leur évaluation de Gaming1 et pas de la mesurer.

De plus, au regard de notre modèle d'analyse sur les attributs instrumentaux et symboliques de Lievens et Highhouse (2003), le recours à une approche qualitative semble tout à fait approprié car ce cadre requiert une saisie fine des discours et perceptions des collaborateurs.

Ensuite, notre recherche repose sur une démarche déductive dans la mesure où le cadre théorique élaboré à partir de la littérature guide l'analyse des données empiriques (Marquet et al., 2022). En effet, dans ce mémoire, les concepts de MA, d'AO et d'identité professionnelle ainsi que le modèle des attributs instrumentaux et symboliques proposé par Lievens et Highhouse (2003), constituent la base analytique mobilisée à partir de laquelle les données empiriques sont interprétées. Il ne s'agit pas d'explorer un phénomène inconnu mais de vérifier, enrichir ou nuancer des hypothèses théoriques formulées en amont sur base de la littérature.

Alors, le choix d'une approche qualitative déductive semble particulièrement justifié dans la mesure où il permet d'articuler de manière cohérente les apports de la littérature ainsi que les données empiriques issues du terrain.

5.3. Terrain de recherche et population étudiée

Cette recherche repose sur une étude de cas menée au sein de l'entreprise Gaming1, organisation technologique belge spécialisée dans le secteur du jeu et du divertissement numérique dont les caractéristiques organisationnelles ont été présentées au chapitre III.

L'accès au terrain a été facilité par la réalisation de notre stage au sein de l'organisation ce qui nous a permis d'avoir une compréhension approfondie du fonctionnement interne ainsi qu'un accès privilégié aux acteurs et aux pratiques organisationnelles. Cette proximité avec le terrain a contribué à la richesse des données collectées tout en nécessitant une vigilance particulière quant à la posture du chercheur et aux risques de biais. Nous avons adopté une posture d'écoute et d'adaptation en tant que chercheur afin de favoriser l'expression libre des participants afin de respecter une bonne conduite de nos entretiens semi-directifs (Kaufmann, 2016). Notre guide d'entretien a servi de support aux échanges tout en garantissant aux répondants une certaine liberté qui correspond bien à ce type d'approche (Kaufmann, 2016).

La population étudiée se compose de collaborateurs actuellement en poste au sein de l'entreprise Gaming1 sélectionnés de manière à garantir la diversité des profils. Ces critères incluent notamment la fonction occupée, l'ancienneté au sein de l'organisation et le département d'appartenance. Cela nous a permis de recueillir différentes perceptions et expériences, en lien avec la MA et l'AO. L'objectif n'est pas de produire des résultats généralisables à toutes les organisations mais plutôt de comprendre en profondeur les perceptions des acteurs envers leur environnement de travail dans ce contexte organisationnel spécifique qu'est Gaming1.

5.4. Méthodes de recueil des données

La collecte de données repose principalement sur la documentation collectée, la réalisation d'entretiens semi-directifs ainsi que par l'analyse de documents internes. Ce choix méthodologique s'inscrit dans une approche qualitative permettant d'aborder en profondeur des phénomènes assez complexes qui nécessitent une compréhension du point de vue des acteurs et permettent d'aborder des sujets sensibles avec davantage de profondeur (Aubin-Auger et al., 2008).

Dans un premier temps, nous avons mené un échange préliminaire avec un membre de l'équipe RH en charge de la MA afin de mieux appréhender le contexte organisationnel de notre recherche ainsi que de vérifier la faisabilité de la collecte. Cet échange nous a également permis d'affiner notre guide d'entretien avant de débiter la phase de collecte principale.

Dans un second temps, nous avons mené 21 entretiens semi-directifs individuels auprès de collaborateurs issus de différents départements dans l'entreprise. Bien que ce type d'entretien soit assez prenant en termes de temps, il permet de recueillir des données riches sur la représentation qu'ont les

participants de la MA, l'AO et l'identité professionnelle notamment autour des 5 grandes valeurs de Gaming1 qui constituent des phénomènes difficilement réductibles à des dimensions prédéfinies d'où notre choix du type d'entretien semi-directifs qui nous semblait plus adapté à notre cas. Ces entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien souple favorisant un échange interactif (Kaufmann, 2016). Suivant la perspective de Kaufmann (2016), l'entretien n'a pas pour objectif la simple extraction d'informations mais relève d'un processus de construction de sens entre l'enquêteur et le répondant ce qui nécessite une posture d'écoute active et d'adaptation suivant la conversation. Nous avons alors cherché à mener les entretiens dans un esprit de conversation plutôt que dans une optique directive en nous basant sur un guide souple plutôt que rigide, ce qui, selon Olivier de Sardan (1995), permet de réduire le côté artificiel que peut amener la situation de l'entretien et de laisser au répondant une réelle liberté de propos. Bourdieu et al. (1983) rappellent qu'aucune question n'est neutre et le chercheur risque de faire émerger des données autant par son instrument que par les réponses de ses interlocuteurs. C'est pourquoi la construction de notre guide d'entretien a nécessité une attention particulière au sens des questions posées.

Les participants dans le cadre de notre recherche peuvent être considérés comme des acteurs internes directement impliqués par le phénomène étudié car ils expérimentent au quotidien la MA et ses effets sur leur perception de l'organisation (Marquet et al., 2022). L'échantillon récolté se compose de 21 entretiens réalisés auprès de collaborateurs au profils variés en termes de fonction, d'ancienneté et de département dans une logique de diversité de situations et de points de vue (Marquet et al., 2022). Ces entretiens ont été réalisés sur le lieu de travail des interrogés selon leur convenance. La période durant laquelle nous avons effectué nos entretiens s'est étendue de novembre 2025 à mars 2026. La durée moyenne de ceux-ci variait entre 30 minutes et 1 heure. Ceux-ci, selon l'accord des interviewés, ont été enregistrés afin de faciliter la retranscription intégrale des données. Cette diversité permet de recueillir une diversité de points de vue et d'expériences en lien avec l'objet de recherche et ainsi de mieux appréhender les perceptions internes de la MA au sein de Gaming1. Aubin-Auger et al. (2008) soulignent que, en recherche qualitative, la taille d'un échantillon n'est pas déterminée suivant une logique statistique mais plutôt suivant un principe de saturation qui s'étend jusqu'à ce que les données ne fassent plus émerger d'éléments inédits. Au cours de notre recherche, les entretiens ont convergé au fur et à mesure vers des thématiques récurrentes jusqu'à arriver à notre récolte assez riche de 21 entretiens.

Afin de compléter ces données qualitatives, des documents internes ont également été mobilisés, notamment un PVE regroupant des informations portant sur la stratégie de MA de Gaming1 ainsi que ces 5 valeurs qui sont l'audace, le plaisir, l'esprit d'équipe, l'intégrité et la performance. Cette base de données nous a permis de comprendre ce qui était déjà mis en place au sein de l'organisation (*annexe 1*).

Enfin, les entretiens ont été réalisés en respectant les principes éthiques de la recherche. En effet, avant chaque séance, nous informions les participants quant à l'objectif de l'étude et l'utilisation des

données récoltées. Le consentement a été obtenu et nous avons également demandé leur accord afin d'enregistrer les séances dans le but de garantir la fiabilité de l'analyse ultérieure.

Nous avons réalisé un tableau récapitulatif des entretiens qui est présenté ci-dessous, précisant les principales caractéristiques des participants, telles que leur département, la date et la durée des différents entretiens afin de mieux visualiser la méthodologie. Dans le but de garantir l'anonymat des participants, nous avons codé les entretiens de manière anonyme (E1, E2, etc.). Nous allons utiliser ces codes dans la présentation des résultats pour référencer les extraits d'entretiens.

Numéro d'entretien	Date de l'entretien	Département	Durée de l'échange
1	13/11/2025	RH	48 minutes
2	02/12/2025	RH	32 minutes
3	03/12/2025	Marketing	37 minutes
4	16/12/2025	Finance	37 minutes
5	16/12/2025	Finance	42 minutes
6	17/02/2026	Betting	44 minutes
7	18/02/2026	Experience	38 minutes
8	19/02/2026	RH	38 minutes
9	19/02/2026	RH	46 minutes
10	20/02/2026	RH	48 minutes
11	23/02/2026	Marketing	35 minutes
12	24/02/2026	Techno	32 minutes
13	24/02/2026	Techno	36 minutes
14	26/02/2026	Interactive	38 minutes
15	26/02/2026	Interactive	44 minutes
16	02/03/2026	Marketing	31 minutes
17	02/03/2026	RH	38 minutes
18	03/03/2026	Betting	36 minutes
19	09/03/2026	Techno	46 minutes
20	09/03/2026	Techno	30 minutes
21	09/03/2026	Techno	33 minutes

Tableau 1 : réalisation personnelle reprenant l'ensemble des entretiens effectués dans le cadre de cette recherche

5.5. Analyse des données

L'analyse des données est une étape centrale de la recherche dans la mesure où elle permet de transformer les données empiriques en résultats interprétables (Marquet et al., 2022). Dans une démarche qualitative, cette étape ne se limite pas à une simple description des données mais implique un travail d'interprétation ayant pour objectif de faire émerger des régularités ou différences dans le discours des participants (Marquet et al., 2022).

L'intégralité des entretiens semi-directifs effectués auprès des collaborateurs a été retranscrite entièrement pour ensuite être analysée à partir d'une grille thématique que nous avons construite sur la base du cadre théorique mobilisé dans le cadre de ce mémoire. Cette grille s'organise autour des quatre dimensions analytiques évoquées en 4.5.3 : les attributs instrumentaux, les attributs symboliques, l'alignement identitaire ainsi que l'intention de rester. Ensuite, nous avons codé chaque extrait d'entretien et nous l'avons rattaché à une de ces dimensions afin de structurer les données empiriques récoltées en cohérence avec les hypothèses théoriques formulées. Dans le cadre de notre recherche, il ne s'agit pas de faire émerger des catégories à partir des données mais d'analyser les discours des participants à la lumière d'hypothèses formulées au préalable à partir de la littérature.

Nous avons également mobilisé le PVE de Gaming1 (Demoulin, 2022), document interne de l'organisation et nous l'avons intégré à l'analyse afin de confronter le discours organisationnel aux perceptions exprimées par les différents répondants au cours des entretiens.

L'analyse s'est réalisée suivant une logique de comparaison entre les discours des collaborateurs en cherchant à identifier des similitudes ou des divergences dans les perceptions de la MA et de l'AO.

VI. MISE A PLAT EMPIRIQUE

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats empiriques issus des entretiens semi-directifs menés auprès des collaborateurs de Gaming1. Conformément à la logique déductive adoptée, les données vont être exposées suivant les différentes dimensions analytiques relevées du cadre théorique.

Ce chapitre s'organise alors en plusieurs étapes afin de structurer la présentation des résultats. Dans un premier temps, nous allons exposer la perception de la MA à travers la confrontation entre image projetée et expérience vécue avec une approche plutôt descriptive. Dans un second temps, nous présenterons les résultats sur base du modèle de Lievens en identifiant les discours selon les dimensions constitutives de l'AO.

Dans un troisième temps, nous allons présenter les données concernant les effets de cette attractivité sur l'expérience des collaborateurs que ce soit en termes d'engagement ou de projection professionnelle ainsi que les décalages potentiellement perçus. Pour finir, une dernière section sera consacrée au rôle de l'identité professionnelle dans l'évaluation de l'organisation en mettant en avant les dynamiques d'identification, de sentiment d'appartenance et les conséquences potentielles d'écart.

L'ensemble des résultats s'appuie sur les discours des participants tout en garantissant leur anonymat.

Au moment de la collecte de données, Gaming1 traversait une période plutôt dense sur le plan organisationnel. L'entreprise était en pleine croissance mais également en période de restructuration interne avec notamment des réorganisations d'équipes importantes. C'était donc une période d'avancées rapides mais également d'incertitudes et cette atmosphère constitue le contexte dans lequel les participants interrogés vivaient leur expérience quotidienne au moment des entretiens. Elle forme un arrière-plan important à connaître pour la lecture des résultats de ce chapitre dans la mesure où elle peut influencer les perceptions de la MA et de l'AO recueillies auprès des collaborateurs.

6.1. Perception de la marque employeur : entre image projetée et expérience vécue

Tout d'abord, la perception de la MA repose notamment sur un ensemble de valeurs organisationnelles mises en avant par Gaming1 qui constituent un élément central de sa MA. L'entreprise structure son identité autour de cinq valeurs principales : le plaisir, l'esprit d'équipe, l'intégrité, la performance et l'audace qui sont largement diffusées dans la communication interne et externe. Ces valeurs constituent la manière dont l'organisation se présente à ses collaborateurs ainsi qu'aux candidats. Ces valeurs sont globalement connues dans les discours recueillis mais leur appropriation et leur traduction dans les pratiques quotidiennes se montrent variable selon les contextes, ce qui peut former des perceptions différenciées de la MA.

Les résultats des entretiens montrent que la MA de Gaming1 est perçue à travers deux dimensions avec d'un côté, l'image projetée par l'organisation notamment à travers ses valeurs et sa communication, et d'autre part, l'expérience réellement vécue par les collaborateurs au quotidien. Lorsque l'on confronte ces deux dimensions, on peut voir apparaître à la fois des éléments de cohérence et certaines formes de décalage dans la perception de l'organisation comme employeur.

Du point de vue de l'image projetée, les collaborateurs évoquent une communication plutôt claire et identifiable autour des valeurs de l'entreprise. Ces dernières semblent globalement connues et intégrées dans les discours ce qui témoigne d'une diffusion efficace de la MA. Plusieurs répondants (E3, E2) parlent

ainsi d'un environnement dynamique, moderne et attractif associé à une culture organisationnelle plutôt jeune et stimulante.

« L'entreprise renvoie l'image d'une ambiance boîte américaine, beaucoup d'énergie, quelque chose de moderne » (E3, marketing).

« Certains candidats m'ont dit qu'ils postulaient parce que c'était Gaming1. La marque est bien perçue à Liège, il y a un sentiment d'appartenance régional fort : "travailler pour une boîte liégeoise" a du sens pour beaucoup. » (E2, RH)

Cette image repose également sur la mise en valeur d'une série d'avantages et d'éléments liés à l'environnement de travail qui sont largement promus dans la communication de l'entreprise. Les collaborateurs évoquent entre autres les infrastructures, les événements et les initiatives internes qui contribuent à créer une représentation positive de l'organisation. Ces éléments aident Gaming1 à se positionner comme employeur attractif, notamment pour des profils jeunes ou en début de carrière.

Cette mise en valeur semble toutefois s'accompagner d'une sélection des aspects mis en lumière dans la communication externe.

« Sur les réseaux sociaux, l'image est très axée sur la fête, la convivialité et la jeunesse. C'est positif, ça attire un public jeune et dynamique mais ça occulte parfois d'autres aspects de l'entreprise qui mériteraient aussi d'être valorisés. » (E1, RH)

Cependant, cette image projetée est ensuite confrontée à une expérience vécue plus nuancée. Bien que plusieurs collaborateurs confirment une certaine cohérence entre ce qui est communiqué et la réalité organisationnelle, d'autres soulignent l'existence de tensions ou d'écarts, notamment en lien avec le rythme de travail ou une pression organisationnelle.

En effet, plusieurs entretiens (E12, E3) mettent en avant un environnement de travail assez exigeant, caractérisé par une forte intensité et des attentes élevées.

« Quand une entreprise offre autant d'avantages, c'est aussi parce qu'elle attend beaucoup en retour. Il faut aimer le rythme rapide et savoir gérer la pression, sinon ça peut vite devenir difficile. » (E12, techno)

« On est tous un peu pressés comme des citrons à certains moments, surtout quand il y a beaucoup de projets en parallèle. » (E3, marketing)

Par ailleurs, certains collaborateurs (E19) évoquent la présence d'un turnover assez élevé perçu comme un élément marquant de la réalité organisationnelle et pouvant influencer leur perception de la stabilité de l'entreprise :

« J'ai été surpris par le turnover quand je suis arrivé. On m'en avait parlé mais le voir concrètement, ça fait une différence. L'ancienneté moyenne n'est pas très élevée. » (E19, techno)

Malgré cela, l'ambiance de travail et les relations interpersonnelles ressortent comme des dimensions fortement valorisées dans les discours. De nombreux répondants (E6, E8) insistent sur l'accessibilité du management, la collaboration entre collègues et la dynamique collective :

« L'ambiance est vraiment ouverte, on peut facilement parler aux managers, poser des questions, donner son avis. » (E6, betting)

« Il y a un vrai esprit d'équipe, les gens s'entraident beaucoup, surtout quand il y a des périodes plus chargées. » (E8, RH)

Finalement, les nouveaux entrants tendent à appuyer sur les opportunités d'apprentissage, le dynamisme et les avantages offerts, tandis que les membres plus anciens avancent une vision plus nuancée intégrant les évolutions de l'organisation, sa croissance et les transformations qu'elle a connues.

« Quand je suis arrivée, on devait être environ 100. Aujourd'hui on approche les 600 à Liège. On connaît beaucoup moins les gens, il y a plus de turnover, certaines traditions se sont perdues. C'est normal avec une telle croissance. » (E18, betting)

La mise en lumière de ces dynamiques de cohérence et de décalage forme un point de départ important pour présenter, au point suivant, les mécanismes présents dans la construction de l'AO.

6.2. Les dimensions de l'attractivité organisationnelle : présentation des résultats selon le modèle de Lievens

Les résultats présentés à la dernière section mettent en avant la perception de la MA entre image projetée et expérience vécue. Dans l'objectif d'approfondir les discours des répondants, il est intéressant de mobiliser le modèle des attributs instrumentaux et symboliques de Lievens et Highhouse (2003). Ici, nous allons distinguer d'un côté, les éléments concrets et fonctionnels liés aux conditions de travail chez Gaming1, et d'un autre côté, les dimensions plus subjectives et identitaires associées à la culture et aux valeurs de l'entreprise.

6.2.1. Attributs instrumentaux

Les attributs instrumentaux correspondent aux éléments concrets de la relation d'emploi comme la rémunération, les avantages, les conditions de travail. Dans les discours recueillis chez Gaming1, ces éléments ressortent comme des facteurs importants dans l'évaluation de l'organisation, notamment lors de l'entrée dans l'entreprise.

Plusieurs répondants mettent en avant les avantages matériels proposés par l'entreprise comme éléments renforçant son attractivité et participant à construire une image positive de l'organisation, en particulier pour les profils qui font leurs débuts dans l'entreprise :

« Il y a beaucoup d'avantages, les bureaux sont vraiment bien, il y a des événements, des activités... ça donne envie de venir travailler. » (E10, RH)

Cependant, ces attributs instrumentaux sont aussi associés à certaines contraintes comme le rythme de travail et les attentes organisationnelles exprimées dans les discours.

« Il faut être prêt à s'investir parce que le rythme est soutenu. Ce n'est pas un endroit où on peut être passif. » (E5, finance)

La rémunération est évoquée par les répondants comme facteur d'entrée mais pas nécessairement comme un facteur de fidélisation à long terme.

« Le salaire est correct, surtout pour un début, mais ce n'est pas forcément ce qui fait rester sur le long terme. » (E20, techno)

Ce constat appuie la dimension de « valeur économique » identifiée par Berthon, Ewing et Hah (2005) selon laquelle la rémunération et les avantages financiers forment des éléments centraux de l'AO, tout en n'étant pas suffisants pour assurer un engagement durable des collaborateurs.

Aussi, certains collaborateurs évoquent des incertitudes liées aux perspectives d'évolution ou à la stabilité organisationnelle dans ce contexte de croissance rapide.

« Au début, il y a beaucoup d'opportunités mais après, on se demande un peu comment évoluer, ce n'est pas toujours très clair. » (E14, interactive)

6.2.2. Attributs symboliques

Ensuite, les attributs symboliques prennent une place centrale dans les discours des collaborateurs quant à leur évaluation de l'organisation. Ils renvoient à la culture organisationnelle, aux valeurs, à l'image de l'entreprise et permettent aux individus de donner du sens à leur expérience professionnelle (Lievens & Highhouse, 2003).

Dans le cas de Gaming1, les cinq valeurs organisationnelles à savoir le plaisir, l'esprit d'équipe, l'intégrité, la performance et l'audace structurent de manière importante la perception de l'organisation. Cependant, leur appropriation varie selon les expériences individuelles et les contextes de travail de chacun.

Certains collaborateurs évoquent une cohérence globale entre les valeurs affichées et l'image perçue de l'entreprise, plus particulièrement en ce qui concerne son dynamisme et son positionnement :

« Je dirais que c'est une boîte assez jeune, dynamique, avec une mentalité assez moderne. On sent qu'il y a une volonté d'innover et de ne pas rester figé. » (E7, experience)

Cette vision renvoie à la valeur d'audace qui semble participer à la construction d'une image organisationnelle attractive étant orientée vers l'innovation et la prise d'initiatives.

D'un autre côté, plusieurs discours mettent en avant une dimension identitaire forte, associée à l'entreprise dans laquelle les collaborateurs peuvent se reconnaître ou, au contraire, se sentir moins en accord :

« C'est un environnement qui peut vraiment plaire si on aime bouger, apprendre vite, être dans quelque chose de très actif. Mais ce n'est pas forcément fait pour tout le monde. » (E9, RH)

Aussi, certains pensent que les valeurs devraient être mieux définies ou diminuées mais renforcées :

« Peut-être qu'il y a trop de valeurs mises en avant, cinq, c'est beaucoup. Par expérience, trois valeurs bien incarnées suffisent souvent. Et la communication externe pourrait être plus diversifiée : aller au-delà de LinkedIn, être plus visible sur d'autres canaux ou auprès d'un public plus jeune. » (E1, RH)

D'autres répondants insistent sur la façon dont la culture organisationnelle est perçue au quotidien notamment du fait des relations hiérarchiques et une certaine proximité avec le management :

« Ce que j'ai apprécié, c'est le côté accessible des managers. On n'a pas cette distance qu'on peut avoir ailleurs, c'est plus direct, plus humain. » (E11, marketing)

« Je trouve que les gens sont très accessibles. L'ambiance est agréable, les équipes échangent facilement et même si les départements sont assez segmentés, il y a de bonnes synergies. Dans mon équipe, tout le monde s'entraide. C'est une culture ouverte et bienveillante. » (E6, betting)

Ces points de vue expriment une image organisationnelle centrée sur la proximité et la transparence en lien avec les valeurs d'intégrité et d'esprit d'équipe.

Pour finir, certaines discussions mettent en évidence une évolution de la perception des valeurs au fil du temps en lien avec la croissance de l'entreprise :

« Avec la croissance, on sent que certaines choses changent, c'est moins "familial" qu'avant. Les valeurs sont toujours là mais elles ne se vivent pas forcément de la même manière. » (E21, techno)

Ainsi, ces discours exposent la diversité des perceptions des attributs au sein de Gaming1 dont l'analyse à la lumière du cadre théorique sera développée au chapitre VII.

6.3. Attractivité organisationnelle et expérience collaborateur

Les discours recueillis auprès des répondants documentent la manière dont l'AO se traduit concrètement dans l'expérience collaborateur de chacun ainsi que dans leur projection au sein de Gaming1.

Plusieurs répondants décrivent une attractivité qui se manifeste par un sentiment de progression professionnelle et de stimulation, en particulier au commencement de leur parcours :

« Au début, on est vraiment motivé, il y a beaucoup de choses à apprendre, on se sent challengé et ça donne envie de s'impliquer. » (E17, RH)

Dans ce cas-ci, l'attractivité est liée à la perception d'un environnement de travail stimulant, dans lequel les individus peuvent se développer assez rapidement.

D'un autre point de vue, certains mettent en avant un attachement à l'organisation reposant sur des dimensions relationnelles et émotionnelles en lien avec les interactions quotidiennes :

« Franchement, si je reste, c'est surtout pour l'ambiance et les gens. C'est ça qui fait la différence au quotidien. » (E20, techno)

Cependant, certains répondants évoquent également le fait que cette attractivité peut s'éroder avec le temps en fonction de l'évolution de leur expérience collaborateur. Pour certains, il y a une diminution progressive de leur motivation ou de leur projection dans l'organisation :

« Au début, tout est nouveau, donc c'est motivant, mais après quelques temps, on commence à se poser des questions sur la suite. » (E4, finance)

Cette érosion peut aussi être alimentée par un environnement incertain qui pèse sur l'expérience quotidienne des collaborateurs.

« Les deux grands bruits de couloir, c'est le gros turnover et en ce moment, la peur de l'avenir avec les licenciements (parfois des équipes entières) Cela pèse sur l'ambiance, même si on en rit parfois. » (E19, techno)

Pour d'autres, cette projection peut également être traversée par une sorte de lucidité au sujet des transformations organisationnelles en cours.

« On doit parfois se restructurer pour rester compétitif. Cela fait partie de la vie d'une entreprise. Aujourd'hui ce sont certains, demain ce sera peut-être moi. Ça ne remet pas en cause l'ambiance globale ni le cadre de travail, qui reste très bon » (E4, finance)

Pour finir, certains collaborateurs se projettent à moyen ou long terme au sein de l'entreprise, alors que d'autres pensent leur présence comme temporaire :

« C'est une bonne expérience, mais je ne me vois pas forcément rester sur le long terme. » (E11, marketing)

Ces extraits permettent de rendre compte de la diversité des perceptions sur l'AO au sein de Gaming1 dont l'analyse est développée au chapitre suivant.

6.4. Rôle de l'identité professionnelle dans l'évaluation de l'organisation

Les discours recueillis montrent que l'évaluation de l'organisation ne repose pas seulement sur des éléments liés aux conditions de travail, mais qu'elle repose aussi sur une dimension identitaire. Gaming1 n'est pas uniquement évalué en tant que lieu de travail par les collaborateurs mais ils construisent également une relation plus ou moins forte d'identification à l'organisation.

Cette identification peut se manifester à travers la manière dont les collaborateurs se reconnaissent dans les valeurs et le fonctionnement de Gaming1. Plusieurs discours exposent une forme d'adhésion au positionnement de l'entreprise, notamment chez les profils en adéquation avec un environnement dynamique et en évolution constante :

« C'est un environnement qui me correspond bien, j'aime quand ça bouge, quand il y a des défis, donc je m'y retrouve assez facilement. » (E8, RH)

Inversement, certains répondants expriment une distance plus marquée par rapport à l'organisation lorsque leurs attentes ou leurs valeurs personnelles ne correspondent pas réellement à celles mises en avant par Gaming1 :

« Je comprends la culture, mais je ne suis pas sûr que ça me corresponde sur le long terme. » (E7, expérience)

Aussi, l'identité professionnelle se forge par ailleurs à travers les interactions quotidiennes et les expériences vécues dans l'entreprise. Plusieurs participants parlent d'un sentiment d'appartenance lié aux relations avec les collègues et à l'intégration dans les équipes :

« On se sent vite intégré, il y a un vrai esprit de groupe, ça aide à se sentir à sa place. » (E18, betting)

Cependant, cette identification peut évoluer au fil du temps. Certains collaborateurs mettent en évidence un changement du rapport à l'organisation notamment en fonction de l'ancienneté ou des expériences vécues :

« Avec la croissance puis la stabilisation, il y a beaucoup de nouveaux et parfois on ne connaît plus tout le monde. Ce n'est pas un problème grave, mais c'est une différence par rapport au passé. » (E15, interactive)

« Au début, on s'identifie beaucoup à la boîte puis avec le temps, on prend un peu de distance. »
(E14, interactive)

Ainsi, les différents éléments mettent en avant le caractère évolutif des formes d'identification à Gaming1 dont l'analyse sera également développée au chapitre suivant.

6.5. Conclusion de la présentation des résultats

Ce chapitre a présenté les résultats recueillis lors des entretiens semi-directifs effectués au sein de Gaming1 autour des 4 dimensions de notre cadre analytique : la perception de la MA entre image projetée et expérience vécue, les attributs instrumentaux et symboliques de l'AO, les effets de l'attractivité sur l'expérience professionnelle et le rôle que prend l'identité professionnelle dans l'évaluation de Gaming1 comme organisation.

Les discours des participants montrent une diversité de perceptions et d'expériences au sein de Gaming1 traversées par des éléments de cohérence ainsi que des tensions entre image projetée et expérience vécue, diverses appropriations des valeurs selon les profils ainsi qu'une évolution du rapport à Gaming1 au fil du temps.

Les résultats empiriques énoncés constituent une base riche pour la suite de ce travail. Le chapitre suivant portant sur l'analyse de ces résultats à la lumière du cadre théorique dans l'objectif de confronter nos hypothèses et notre question de recherche.

VII. ANALYSE DES RÉSULTATS

Après avoir détaillé les données récoltées lors de nos entretiens, nous allons maintenant procéder à l'analyse de ces données en les confrontant à la littérature et à nos hypothèses. L'objectif est de répondre progressivement à notre question de recherche :

Dans quelle mesure la marque employeur de Gaming1 influence-t-elle l'attractivité organisationnelle perçue par ses collaborateurs internes ?

L'analyse va s'organiser autour des 4 hypothèses théoriques. Nous analyserons d'abord la manière dont l'AO de Gaming1 se construit à travers les dimensions instrumentales et symboliques de la MA (Lievens & Highhouse, 2003). Ensuite, nous examinerons les écarts entre l'image projetée par Gaming1 et l'expérience réellement vécue par ses collaborateurs en interne afin de faire ressortir des dynamiques de cohérence ou de tension présente (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Nous analyserons par après le rôle de l'alignement identitaire et du sentiment d'appartenance dans l'évaluation de Gaming1 comme lieu

de travail (Kristof, 1996). Pour finir, nous examinerons dans quelle mesure l'Ao perçue influence l'intention de rester des collaborateurs au sein de Gaming1 (Kalińska-Kula & Staniec, 2021) avant de proposer une réponse synthétique à notre question de recherche.

7.1 Hypothèse 1 : La perception de la marque employeur repose sur des attributs instrumentaux et symboliques

Notre première hypothèse s'appuyait principalement sur le modèle de Lievens et Highhouse (2003) qui distingue les éléments fonctionnels et concrets d'une organisation comme la rémunération, les conditions de travail ou les avantages des éléments plus symboliques et subjectifs tels que les valeurs, la culture ou l'image sociale. Notre hypothèse supposait alors que la perception de la MA reposait sur une combinaison entre attributs instrumentaux et attributs symboliques.

Cette première hypothèse est globalement confirmée par les résultats empiriques recueillis chez Gaming1 auprès des différents répondants. Les discours montrent que ces derniers mobilisent à la fois des éléments concrets et des critères plus symboliques pour évaluer Gaming1 comme lieu de travail (Berthon et al., 2005). Tout d'abord, nous avons constaté que les attributs instrumentaux apparaissent comme importants dans l'attractivité initiale de Gaming1. En effet, les avantages, les bureaux, les événements internes, les conditions de travail ou encore les opportunités de développement forment une image positive de Gaming1 comme employeur et participent à rendre l'organisation attractive notamment pour les collaborateurs en début de parcours professionnel ou ceux arrivés plus récemment au sein de Gaming1.

Cependant, notre analyse montre que ces attributs instrumentaux ne suffisent pas à résumer la perception globale de la MA par ses collaborateurs. En effet, plusieurs discours soulignent que la rémunération, les avantages et le cadre de travail peuvent être appréciables mais ne constituent pas forcément à eux seuls les raisons principales de l'attachement que peuvent avoir les collaborateurs envers Gaming1. Ces éléments jouent un rôle dans l'attractivité mais leurs effets semblent limités quand nous examinons l'envie de rester sur le long terme ou le sentiment d'appartenance. De plus, Gaming1 évolue au sein d'un secteur technologique concurrentiel dans lequel les attributs instrumentaux peuvent être comparables entre employeurs. Le rôle de l'identité culturelle et des valeurs apparaît alors essentiel car il va instaurer une singularité à l'entreprise qui la différenciera de ses concurrents (Backhaus et Tikoo, 2004). Ce constat rejoint l'idée selon laquelle les caractéristiques fonctionnelles de l'organisation peuvent attirer mais se doivent d'être combinées à des dimensions plus symboliques afin de pouvoir produire une attractivité durable.

Dans le cas de Gaming1, les attributs symboliques occupent une place centrale dans les discours des répondants. Au sein de l'organisation, ces attributs apparaissent à travers la culture d'entreprise, le dynamisme, l'image jeune et moderne de l'organisation ainsi que les cinq valeurs mises en avant par

Gaming1 : l'audace, l'esprit d'équipe, l'intégrité, le plaisir, la performance. Ces éléments ne sont pas uniquement ressentis comme des messages de communication mais comme des repères qui permettent aux collaborateurs d'évaluer l'organisation et de se situer par rapport à elle.

À la suite de l'analyse de nos données empiriques, nous constatons toutefois que toutes les valeurs ne sont pas perçues avec la même intensité au sein de l'entreprise. D'un côté, la valeur plaisir apparaît comme particulièrement visible dans l'image projetée par Gaming1 notamment à travers la communication externe, les réseaux sociaux, les nombreux événements et l'ambiance mise en avant. Cette forte visibilité peut rendre l'entreprise plus attractive auprès de certains profils mais peut aussi avoir pour effet de donner une image partielle de l'organisation en masquant ou en mettant moins en avant des dimensions importantes du travail quotidien comme la performance, l'exigence ou la pression liée à certains projets. La MA apparaît donc comme un ensemble de signaux qui peuvent être attractifs mais qui doivent rester cohérents avec l'expérience vécue (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

En résumé, l'hypothèse 1 est confirmée mais requiert certaines nuances. Chez Gaming1, la perception de la MA repose bien sur une combinaison entre attributs instrumentaux et symboliques. Cependant, les résultats suggèrent que dans l'évaluation interne de l'organisation, les attributs symboliques occupent une importance particulière. Bien que les attributs matériels jouent un rôle dans l'attractivité, ce sont la culture, les valeurs, l'ambiance et le sentiment d'appartenance qui semblent donner un réel sens à l'expérience du collaborateur. Dans le cas de Gaming1, la MA doit donc être comprise comme une construction plus globale que des avantages ou des conditions de travail mais reposant à la fois sur des dimensions matérielles, culturelles et identitaires.

7.2. Hypothèse 2 : entre image projetée et expérience vécue

Nous allons maintenant analyser la cohérence entre image projetée et expérience vécue qui faisait l'objet de notre deuxième hypothèse : *Un écart peut exister entre l'image projetée par l'organisation et l'expérience vécue par les collaborateurs (H2).*

Cette hypothèse s'appuie notamment sur les travaux de Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015) qui soulignent que la crédibilité de la MA dépend en grande partie de la cohérence entre le discours de l'organisation et les pratiques réellement vécues par les collaborateurs. Une MA perçue comme incohérente peut fragiliser la confiance que les collaborateurs ont envers leur organisation et influencer négativement leur engagement (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Ambler et Barrow (1996) ont mis en évidence au cours de leurs travaux une tension structurelle entre perception externe et vécu interne montrant notamment la possibilité d'un décalage majeur entre une image organisationnelle pouvant être perçue comme attractive en externe face à une réalité interne bien plus contrastée. Cette tension identifiée il y a environ trente ans reste pleinement d'actualité dans le cas de Gaming1, plusieurs répondants exprimant

une dissonance entre la communication externe que peut avoir l'organisation et leur expérience quotidienne.

Les résultats observés chez Gaming1 permettent de confirmer en partie cette hypothèse même si dans le cas de notre recherche, les écarts observés ne traduisent pas une rupture totale entre l'image projetée par Gaming1 et sa réalité organisationnelle. Notre analyse met davantage en évidence une coexistence entre des éléments de cohérence ainsi que certaines tensions qui sont liées à l'évolution de l'entreprise, à sa croissance et à l'intensité du travail.

En effet, plusieurs répondants ressentent une certaine cohérence entre l'image que projette Gaming1 et leur expérience au quotidien. L'entreprise est perçue comme dynamique, moderne et tournée vers l'innovation. L'ambiance au travail, la proximité entre collègues et l'accessibilité du management reviennent fréquemment dans les discours des participants et viennent alors confirmer plusieurs des éléments mis en avant par Gaming1 dans sa communication organisationnelle. Ces résultats rejoignent notamment les travaux de Backhaus et Tikoo (2004) expliquant que la MA participe à la création de l'identité organisationnelle susceptible d'être renforcée lorsque les pratiques internes sont cohérentes avec les messages diffusés.

Cependant, l'analyse des discours fait également ressortir que certains aspects de l'expérience vécue viennent nuancer l'image très positive projetée par l'organisation. Certains répondants soulignent un rythme de travail soutenu, une forte intensité organisationnelle ainsi qu'une pression parfois importante due à la gestion simultanée de plusieurs projets. Cette réalité est moins visible si on regarde uniquement la communication de l'entreprise qui se montre davantage centrée sur l'ambiance, les événements et la convivialité. L'un des résultats marquants ressorti au cours de l'analyse réside justement dans cette tension entre une image qui est très orientée vers le plaisir et une expérience de travail parfois perçue comme exigeante. Alonderiené et Urbelé (2024) soulignent que l'efficacité de la MA interne dépend en partie de la cohérence entre la communication interne et externe. Cependant, plusieurs répondants pointent justement un décalage entre une image externe très valorisante et une réalité interne plus contrastée au sein de Gaming1, ce qui peut mettre en péril la crédibilité perçue de la MA.

Lievens et Slaughter (2016) confirment que la MA doit reposer sur des expériences organisationnelles cohérentes et ne peut pas être réduite uniquement à une stratégie de communication. Lorsque certains aspects du travail des collaborateurs sont moins visibles dans le discours organisationnel de Gaming1, cela peut créer un décalage dans les perceptions et ressentis des collaborateurs.

Plusieurs discours recueillis expriment l'impact de la croissance de Gaming1 sur leur perception de l'organisation. Les collaborateurs plus anciens soulignent une évolution du climat interne avec une perte partielle du caractère familial, une augmentation du turnover ainsi qu'un éloignement des équipes. Ces résultats montrent que la MA ne reste pas figée et peut évoluer en fonction des transformations organisationnelles ou des trajectoires vécues par les collaborateurs (Leconte, 2017).

Par ailleurs, les inquiétudes par rapport aux restructurations et aux licenciements viennent également nuancer certains aspects de l'image projetée par Gaming1. Même si de nombreux répondants continuent à considérer l'entreprise comme un environnement de travail positif, ces changements peuvent mettre en place une forme d'incertitude susceptible d'affecter la perception de la stabilité organisationnelle. Les travaux de Cézanne et Guillon (2013) soulignent que l'attachement organisationnel repose en partie sur un ressenti de cohérence, confiance et justice au sein de l'organisation et que lorsque certaines pratiques rentrent en tension avec certaines valeurs affichées, cela peut fragiliser l'engagement des collaborateurs.

Toutefois, l'analyse montre aussi que ces écarts ne se traduisent pas forcément par une remise en cause de la MA. Plusieurs participants continuent à valoriser l'ambiance de travail, l'esprit d'équipe ou encore les nombreuses opportunités de mobilité professionnelle au sein de l'entreprise malgré les tensions évoquées. Ces éléments suggèrent que les perceptions organisationnelles sont multidimensionnelles et que les collaborateurs peuvent reconnaître certains aspects positifs et en simultanément des limites dans leur expérience au travail.

En somme, l'hypothèse 2 semble globalement confirmée. Il existe bien des écarts entre l'image projetée par Gaming1 et l'expérience vécue par certains collaborateurs notamment au sujet de l'intensité du travail, de la stabilité organisationnelle ou les impacts de la croissance de l'entreprise. Cependant, ces écarts ne viennent pas traduire une opposition totale entre discours et réalité mais plutôt mettre en évidence certaines tensions progressives venant nuancer une image employeur plutôt positive. A la suite de ces résultats, il en ressort le caractère dynamique et évolutif de la MA interne dont la crédibilité dépend en grande partie de la capacité de Gaming1 à maintenir une cohérence entre ses valeurs affichées et les expériences réellement vécues par les collaborateurs au quotidien.

7.3. Hypothèse 3 : l'importance de l'alignement identitaire dans l'évaluation de l'organisation

Nous allons maintenant tourner notre analyse autour de l'hypothèse 3 : *L'attractivité organisationnelle est influencée par l'alignement entre les valeurs personnelles et organisationnelles.*

Cette troisième hypothèse supposait que l'AO est influencée par l'alignement entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles. Celle-ci repose en partie sur les travaux de Kristof (1996) sur le person-organization fit qui évoque le fait que les individus peuvent développer des attitudes plus positives envers l'organisation dans laquelle ils travaillent lorsque qu'ils ressentent une compatibilité entre leurs valeurs, attentes ou préférences propres et celles de leur environnement de travail. Suivant cette perspective, l'AO ne dépend pas seulement de caractéristiques objectives et similaires à tous mais également dans la manière dont les collaborateurs vont se reconnaître dans la culture organisationnelle.

Les résultats récoltés à la suite des entretiens chez Gaming1 viennent largement confirmer cette hypothèse. En effet, notre analyse montre que l'évaluation que font les répondants sur l'organisation repose fortement sur une dimension subjective et identitaire. Gaming1 n'est pas jugé uniquement à travers ses critères fonctionnels par les collaborateurs mais également à travers leur capacité à se reconnaître dans la culture spécifique de l'entreprise, son rythme dynamique de fonctionnement et les cinq valeurs que l'organisation met en avant.

Plusieurs répondants évoquent que c'est un environnement qui correspond à des profils qui apprécient les cadres dynamiques, stimulants et évolutifs. Cette perception est renforcée notamment par les valeurs d'audace, de performance ainsi que l'importance accordée à l'innovation. Certains répondants expriment apprécier cet environnement où ça bouge beaucoup, les projets évoluent rapidement et les responsabilités peuvent être prises assez tôt. Nous pouvons faire un lien avec les analyses de Lievens et Highhouse (2003) avec l'importance des attributs symboliques et leurs rôles centraux dans la construction de l'AO ainsi qu'avec les travaux de Alonderienè et Urbelè (2024) qui montrent que le fait d'adhérer aux valeurs organisationnelles renforce l'engagement par rapport à la MA interne. Cela fait alors écho aux discours recueillis auprès des collaborateurs de Gaming1 qui se reconnaissent dans les valeurs affichées dans la mesure où ceux-ci exprimaient une vision plus positive de l'organisation.

Les résultats montrent que cette dimension symbolique participe à façonner un sentiment d'appartenance chez certains collaborateurs. L'intégration au sein de l'entreprise étant notamment favorisée par des éléments tels que l'ambiance, les relations interpersonnelles ainsi que la proximité des équipes. Ces constats rejoignent les travaux de Backhaus et Tikoo (2004) qui soulignent que la MA peut contribuer à renforcer l'identification organisationnelle en installant un sentiment de cohérence entre les valeurs personnelles et l'identité de l'organisation.

Certains participants mettent en valeur le fait de travailler au sein d'une entreprise innovante, dynamique, moderne, liégeoise et reconnue dans son secteur. C'est une image qui contribue à renforcer encore davantage une sorte de valorisation identitaire associée à l'appartenance organisationnelle. Berthon, Ewing et Hah (2005) confirment que l'attractivité d'un employeur ne s'appuie pas uniquement sur des bénéfices économiques tels que la rémunération ou les avantages mais également sur des dimensions de valeurs et de développement personnel qui participent à la construction de cette valorisation identitaire.

Cependant, notre analyse montre également que cet alignement n'est pas universel. Plusieurs discours de répondants expriment le fait que Gaming1 correspond davantage à certains profils qu'à d'autres et que tout le monde n'est pas forcément fait pour ce type d'entreprises. En effet, l'intensité du rythme de travail, la rapidité des changements organisationnels ou encore la culture très dynamique et innovante peuvent être perçue stimulante et positive chez certains collaborateurs mais plus difficilement vécue par d'autres types de profils. Ce constat rejoint la logique du person-organization fit de Kristof (1996) qui explique que pour une même culture organisationnelle, les perceptions des collaborateurs sont différentes. Goujon-Belghit et al. (2015) confirment dans leurs travaux que la perception de la MA est

subjective dans le sens où, face aux mêmes pratiques RH, les collaborateurs n'élaborent pas de la même façon les perspectives d'évolution ou l'évaluation de l'AO. Il s'agit d'une construction propre à chacun suivant son vécu, ses attentes et sa position au sein de l'organisation (Goujon-Belghit et al., 2015). Constat que nous retrouvons dans les discours des collaborateurs qui, évoluant dans le même contexte organisationnel, ont des visions très différentes de leur futur au sein de Gaming1 ce qui confirme que l'AO ne peut pas être appréhendée comme un état uniforme et partagé entre tous.

Suivant la logique de cette analyse, l'AO semble dépendre en partie de la capacité des collaborateurs à s'identifier aux valeurs ainsi qu'au fonctionnement de Gaming1. C'est par ailleurs une dimension qui ressort de manière fréquente dans les discours évoquant la projection à long terme au sein de l'entreprise. Les répondants qui s'identifient dans l'environnement organisationnel de Gaming1 tendent davantage à souligner un attachement envers l'organisation tandis que ceux percevant un décalage identitaire expriment plutôt une présence temporaire ou des doutes concernant leur avenir au sein de l'entreprise.

Ensuite, l'analyse des résultats met en évidence l'importance de la MA interne dans la construction de sens au travail. Charbonnier-Voirin et Lissillour (2018) montrent justement dans leurs travaux que la MA interne peut avoir un impact positif lorsqu'elle permet de renforcer le sentiment de cohérence entre valeurs affichées par l'organisation et expérience réellement vécue par les collaborateurs. Pour les collaborateurs de Gaming1, cette cohérence semble importante pour maintenir un attachement envers leur organisation au vu du contexte marqué par une forte évolution.

Néanmoins, l'analyse montre également que l'identification à l'entreprise peut évoluer au fil du temps. Plusieurs participants plus anciens évoquent une prise de distance progressive avec Gaming1 et une transformation de leur rapport entretenu avec l'entreprise à mesure qu'elle change, grandit et se restructure davantage. Cela laisse suggérer qu'un alignement identitaire ne constitue pas un état stable mais un processus plutôt évolutif influencé au quotidien par les transformations organisationnelles, les expériences de chacun ainsi que les trajectoires individuelles (Leconte, 2017).

En conclusion, notre troisième hypothèse est confirmée. Les résultats obtenus montrent que l'AO perçue au sein de Gaming1 varie fortement en fonction de la compatibilité entre les valeurs propres à chaque collaborateur et celles défendues par l'organisation. Suivant cette perspective, la MA apparaît comme un outil d'attractivité mais également comme un cadre de référence permettant aux collaborateurs de donner un sens à leur expérience professionnelle et de se positionner par rapport à leur organisation.

7.4. Hypothèse 4 : l'attractivité organisationnelle comme élément influençant l'intention de rester

Notre quatrième hypothèse supposait que l'AO perçue influence l'intention des collaborateurs de rester au sein de leur organisation. Celle-ci s'appuie en partie sur les travaux de Kalińska-Kula et Staniec (2021) qui montrent que les collaborateurs qui ont une perception positive de leur lieu de travail peuvent avoir un engagement renforcé ainsi qu'une volonté de poursuivre leur parcours au sein de l'entreprise. Suivant cette perspective, l'AO ne relève pas uniquement d'un facteur d'attraction externe mais intervient également de manière importante dans les dynamiques de fidélisation internes.

Les résultats obtenus chez Gaming1 viennent globalement confirmer cette hypothèse. Les collaborateurs qui exprimaient une vision positive de la MA ainsi que de l'environnement de travail tendent davantage à souligner une volonté de rester dans l'organisation. Cependant, nous avons constaté que cette relation semble plus complexe et évolutive qu'un simple lien direct entre attractivité et fidélisation.

Pour commencer, certains collaborateurs associent leur attachement à Gaming1 à des éléments tels que la qualité de leur environnement de travail, aux relations interpersonnelles ainsi qu'aux diverses opportunités offertes par l'entreprise. L'ambiance de travail, l'esprit d'équipe ainsi que les possibilités d'évolution au sein d'un environnement dynamique et stimulant comme Gaming1 ressortent comme des éléments essentiels dans la projection professionnelle des participants. Alonderiené et Urbelé (2024) expliquent dans leurs travaux que la rétention des collaborateurs dans les entreprises est influencée en grande partie par la reconnaissance, les valeurs organisationnelles et la communication interne. Ce constat rejoint également les discours recueillis auprès des collaborateurs de Gaming1 qui mentionnent les avantages matériels comme facteur jouant à l'entrée dans l'organisation mais ce sera davantage la dimension identitaire qui va avoir un impact sur leur intention de rester.

Ensuite, les résultats obtenus montrent également que même si certains collaborateurs expriment un attachement à leur équipe ou à l'ambiance de travail, ces éléments ne les font pas forcément se projeter à long terme chez Gaming1. Comme le soulignent Cézanne et Guillon (2013), l'attachement des collaborateurs peut se porter sur des objets distincts sans que ces formes d'attachement ne se renforcent nécessairement en termes d'intention de rester au sein de l'organisation.

Cette évolution rejoint les travaux de Hausknecht et Holwerda (2013), selon lesquels la fidélisation des collaborateurs dépend d'une combinaison de facteurs organisationnels, relationnels et individuels qui évoluent au cours de la trajectoire professionnelle. Les résultats montrent effectivement que l'intention de rester chez Gaming1 ne dépend pas uniquement de l'attractivité initiale de l'organisation, mais également de la manière dont cette attractivité est maintenue dans le temps. C'est une des raisons pour lesquelles certains répondants initialement séduits par Gaming1 ont progressivement réévalué leur intention de rester.

En effet, certains éléments identifiés précédemment, comme les restructurations, le turnover ou les inquiétudes liées à la stabilité organisationnelle, semblent également influencer les projections professionnelles des collaborateurs. Même lorsque l'environnement de travail reste globalement apprécié, ces éléments peuvent introduire des formes d'incertitude susceptibles de fragiliser l'attachement à long terme. Ces résultats rejoignent les travaux de Closon (2010), qui montrent que les perceptions négatives des pratiques organisationnelles peuvent influencer la satisfaction au travail ainsi que l'intention de quitter l'organisation.

L'hypothèse 4 est confirmée, l'AO perçue influence bien l'intention de rester des collaborateurs au sein de Gaming1. Cette relation n'est toutefois pas linéaire et dépend de la manière dont l'attractivité est construite, maintenue et vécue dans le temps. Elle peut être fragilisée par des facteurs organisationnels comme le turnover, les restructurations ou l'incertitude. Ces résultats confirment que la fidélisation ne se résume pas à l'attractivité initiale mais requiert une cohérence durable entre la promesse faite par l'employeur et l'expérience organisationnelle vécue.

7.5. Réponse à la question de recherche

Au terme de cette analyse, nous sommes en mesure de répondre à la question de recherche structurant ce mémoire : *Dans quelle mesure la marque employeur de Gaming1 influence-t-elle l'attractivité organisationnelle perçue par ses collaborateurs internes ?*

En effet, la MA influence l'AO perçue en interne mais pas de manière uniforme ni automatique. Les collaborateurs de Gaming1 n'évaluent pas l'organisation uniquement à travers ce qu'elle offre concrètement. Les avantages, la rémunération, les bureaux comptent surtout à l'entrée et ce qui détermine véritablement l'attachement et l'envie de rester est quelque chose de plus difficile à formaliser. L'ambiance, la culture, l'adéquation avec les valeurs de l'entreprise, s'y sentir à sa place font partie de la dimension symbolique de la MA et s'avèrent être bien plus structurant dans la construction d'une attractivité durable que sa dimension matérielle.

Cette influence n'est cependant pas acquise une fois pour toutes mais repose sur une condition fondamentale qui est la cohérence entre ce que Gaming1 communique et le vécu réel de ses collaborateurs dans l'expérience de travail. Lorsque cette cohérence est perçue, la MA renforce l'attachement mais lorsqu'il y'a des tensions notamment sous l'effet de restructurations ou de travail intense peu visible dans la communication externe, l'attractivité peut s'éroder même chez des collaborateurs globalement satisfaits.

Nous avons également constaté au cours de notre analyse que cette influence varie d'un individu à l'autre et que Gaming1 ne répond pas à tous les profils de la même façon. Ceux qui s'identifient à sa culture innovante et dynamique y trouvent un environnement stimulant tandis que ceux qui ressentent un décalage avec cette culture ont plutôt tendance à envisager leur présence comme temporaire. L'AO est

donc une construction subjective qui ne peut pas être présentée comme un état uniforme et partagé entre tous les collaborateurs.

Enfin, l'analyse confirme que l'attractivité perçue influence l'intention de rester mais de manière plus complexe qu'un lien direct. Ce n'est pas parce qu'un collaborateur apprécie l'ambiance au sein de l'entreprise ou son équipe qu'il se projette forcément à long terme. L'intention de rester se construit et évolue au fil du temps, des changements organisationnels, des expériences ainsi que de l'évolution du rapport que chacun entretient avec Gaming1.

En résumé, la MA de Gaming1 constitue en effet un levier d'attractivité interne mais il dépend de la cohérence, de la reconnaissance individuelle et de la capacité de l'organisation à maintenir cette attractivité dans la durée, dans leur contexte de croissance et de transformations.

VIII. DISCUSSION

8.1. Retour sur les résultats

L'analyse conduite au dernier chapitre permet de dépasser la vérification des hypothèses pour mettre en lumière une lecture plus globale de la MA au sein de Gaming1 avec des enseignements transversaux qui ressortent de l'ensemble des résultats.

Tout d'abord, on constate une MA forte mais partiellement déconnectée de l'expérience vécue. Gaming1 a une MA explicitement construite, diffusée et globalement connue de ses collaborateurs. Les cinq valeurs sont identifiées, l'entreprise a une image positive et sa réputation locale constitue un facteur d'attractivité réel. En ce sens, la MA remplit bien sa fonction première qui est d'attirer et créer un sentiment initial d'appartenance.

Toutefois, l'analyse révèle une tension entre cette image construite et l'expérience vécue par les collaborateurs. Celle-ci ne traduit pas une défaillance importante de la MA mais un décalage progressif entre une communication orientée vers le plaisir et la convivialité et une réalité organisationnelle marquée par une croissance rapide et des incertitudes liées aux restructurations. Ce décalage, même partiel, suffit à fragiliser la MA auprès de certains collaborateurs.

Ensuite, l'un des enseignements les plus concrets de cette recherche est que ce ne sont pas les attributs instrumentaux qui déterminent l'attachement durable des collaborateurs chez Gaming1. Si des facteurs tels que la rémunération, les avantages matériels ou les événements internes jouent un rôle dans l'attractivité initiale, leurs effets s'estompent rapidement. C'est la capacité des collaborateurs à s'identifier à la culture de l'entreprise, à partager ses valeurs et à donner du sens à leur expérience professionnelle à travers leur appartenance organisationnelle qui va déterminer l'attachement durable.

Ces constats sont cohérents avec ce que la littérature sur la MA annonce et résonne particulièrement dans le cas de Gaming1 ayant un contexte où la diversité des profils et des métiers rend l'adhésion aux dimensions symboliques très variable d'un collaborateur à un autre. La MA n'a pas des effets uniformes mais résonne de manière différente en fonction des individus, de leurs trajectoires et de leur rapport à la culture de Gaming1.

Enfin, nous avons pu constater que l'AO n'est pas un acquis mais une construction qui s'entretient et qui peut s'éroder. Les collaborateurs réévaluent constamment leur rapport à l'organisation pendant leur expérience de travail à mesure que leur ancienneté augmente, que Gaming1 se transforme, que leurs attentes évoluent.

Tous ces enseignements convergent vers une idée : la MA interne de Gaming1 est puissante mais son efficacité dépend de la cohérence entre ce qui est promis et ce qui est vécu et cette cohérence doit être construite et maintenue dans le temps surtout dans un contexte en constante évolution.

8.2. Nouveau regard théorique : la segmentation interne de la MA

Les résultats de la recherche nous invitent à envisager une approche encore plus différenciée et moins exploitée ici, tenant compte de la diversité des profils et trajectoires au sein de l'organisation.

La MA de Gaming1 est construite autour de ses cinq valeurs, une culture organisationnelle formalisée et une communication organisationnelle cohérente. Cette approche vise à créer un sentiment d'appartenance collectif et renforcer l'identité organisationnelle et correspond à la logique classique de construction de la MA telle que la décrivent Backhaus et Tikoo (2004) suivant une proposition de valeur unique, diffusée de manière homogène auprès des collaborateurs.

Toutefois, les résultats de la recherche montrent que cette proposition de valeur unique est reçue différemment selon les collaborateurs. Les mêmes attributs de la MA produisent des perceptions contrastées en fonction des individus, celles-ci étant modulée par des facteurs individuels et contextuels. (Theurer et al., 2016). Ce constat rejoint les travaux de Goujon-Belghit et al. (2015) qui soulignent que la perception de la MA est une construction subjective car face à des pratiques organisationnelles identiques, les collaborateurs ne s'en font pas les mêmes représentations. Theurer et al. (2016) soulèvent d'ailleurs la nécessité d'effectuer davantage de recherches sur le développement relatif aux propositions de valeur employeur soulignant que celle-ci devrait être positionnée différemment selon les segments de collaborateurs, notamment en fonction des profils et des attentes des individus.

Plusieurs lignes de différenciation ressortent de nos données empiriques. Premièrement, l'ancienneté, avec d'un côté les collaborateurs arrivés récemment chez Gaming1 et tendent à percevoir la

MA de manière plus positive et cohérente. D'un autre côté, les collaborateurs plus anciens ont vécus les transformations organisationnelles de l'intérieur et tendent plus à mesurer l'écart entre ce que Gaming1 était et ce qu'elle est devenue. Leur évaluation intègre cette dimension temporelle que les nouveaux entrants ne peuvent pas avoir.

Deuxièmement, le profil et le département. Les collaborateurs issus de fonctions plutôt techniques telles que le développement ou les datas n'ont pas le même rapport à l'organisation que quelqu'un issu du département RH ou marketing. Les dimensions symboliques de la MA résonnent différemment en fonction des métiers et modes de travail. Un développeur marqué par des sprints intenses ne va pas expérimenter la valeur plaisir de la même façon qu'un Rh dont le rôle est de diffuser et d'incarner cette culture.

Troisièmement, les valeurs personnelles. Knox et Freeman (2006) soulignent que les écarts de perception de la MA sont fréquents notamment entre la perception que l'organisation a d'elle-même et celle que lui attribuent ses propres collaborateurs. De plus, comme confirmé dans notre troisième hypothèse, l'AO varie en fonction du degré d'alignement entre les valeurs personnelles et celles de Gaming1. Dans le cas de Gaming1, ce constat se traduit par des collaborateurs qui se sentent pleinement en phase avec la culture de l'organisation quand d'autres la comprennent sans pour autant s'y identifier.

Toutes ces observations soulignent une nouvelle hypothèse managériale importante : l'efficacité de la MA interne dépend de la capacité de l'organisation à prendre en compte la diversité des profils et des expériences vécues par les collaborateurs.

Les données recueillies chez Gaming1 suggèrent que dans une organisation aussi diverse, une MA pensée à usage unique ne produit pas les mêmes effets auprès des collaborateurs. L'enjeu n'est pas de redéfinir les valeurs communes mais de travailler leur incarnation différenciée selon les contextes de travail et les profils.

8.3. Recommandations

Pour donner suite à cette recherche, une recommandation débouche de nos constats empiriques. Elle ne porte pas sur la reformulation des valeurs organisationnelles car celles-ci sont connues et constituent en partie l'identité de Gaming1 mais sur la manière dont elles sont comprises, vécues et incarnées au quotidien par les collaborateurs.

Nous avons constaté à la suite des entretiens menés auprès des collaborateurs que les cinq valeurs à savoir l'esprit d'équipe, l'audace, la performance, le plaisir et l'intégrité ne sont pas comprises de la même façon suivant les répondants. Certaines sont très visibles dans la communication et l'expérience au quotidien notamment le plaisir et l'esprit d'équipe tandis que certaines, comme l'intégrité, semblent moins bien comprises et moins bien incarnées dans les pratiques concrètes. Plusieurs participants

rencontraient des difficultés à définir ce que signifie l'intégrité dans leur contexte de travail ce qui laisse suggérer un manque de traduction opérationnelle concernant cette valeur.

Par ailleurs, les résultats montrent également que les valeurs ne sont pas vécues de la même manière suivant les départements et les profils. La valeur audace peut résonner d'une façon pour un développeur travaillant sur des projets innovants mais ne se traduit pas forcément de la même manière pour un membre du département finance. Les valeurs existent dans le commun mais leur déclinaison reste implicite ce qui laisse l'interprétation à chaque collaborateur avec un risque d'une appropriation très hétérogène au sein de l'organisation.

Nous recommandons à Gaming1 d'effectuer une clarification de ses valeurs organisationnelles et de dépasser la simple communication de ces valeurs en en faisant une traduction comportementale. C'est-à-dire, définir pour chaque valeur ce qu'elle signifie concrètement en termes de comportements attendus, de décisions organisationnelles et de pratiques managériales.

Cette démarche pourrait s'effectuer en commençant par redéfinir collectivement le sens de chaque valeur en impliquant également les collaborateurs dans ce travail de clarification. Plutôt que de proposer une définition institutionnelle, Gaming1 pourrait coconstruire avec ses équipes ce que chaque valeur signifie dans leur réalité de travail. Cette approche participative pourrait renforcer l'appropriation et réduirait l'hétérogénéité des interprétations notamment pour une valeur telle que l'intégrité dont le sens opérationnel n'est pas forcément évident pour tous. Ensuite, positionner les managers comme premiers vecteurs d'incarnation des valeurs. Nos résultats ont montré que la proximité managériale était l'un des éléments les plus valorisés par les collaborateurs de Gaming1 ce qui donnent aux managers une position clé dans la traduction des valeurs. Enfin, veiller à maintenir la cohérence entre valeurs affichées et pratiques organisationnelles pendant les périodes de changement car nos résultats ont montré que les collaborateurs étaient particulièrement attentifs à la manière dont les valeurs résistent dans les moments difficiles comme les périodes de restructuration ou de forte pression.

Cette recommandation s'inscrit pleinement dans les enseignements de notre recherche qui expriment l'importance de l'authenticité et de l'incarnation de la MA au quotidien. Comme le souligne Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015), l'efficacité d'une MA dépend de l'alignement entre les valeurs affichées et les pratiques vécues au quotidien par les collaborateurs. Alors pour Gaming1 dont la MA est déjà bien construite et globalement connue de ses collaborateurs, le principal enjeu ne réside pas dans l'élaboration d'une nouvelle proposition de valeur employeur mais dans le renforcement de la cohérence entre ce qui est proposé et l'expérience collaborateur vécue. Dans ce contexte, le prochain levier de progrès se situe dans la traduction des valeurs organisationnelles afin que celles-ci deviennent de véritables repères pour les collaborateurs quels que soient leur département, leur profil ou leur ancienneté.

IX. CONCLUSION

9.1. Synthèse de la recherche

Ce mémoire est né d'un constat simple : nous sommes dans un marché du travail marqué par une pénurie croissante de talents et une mobilité professionnelle normalisée où les organisations ne peuvent plus se contenter d'attirer des individus mais doivent également les retenir. C'est dans cette logique que la MA s'est imposée comme outil stratégique pour répondre à cet enjeu. La littérature s'étant beaucoup développée d'un point de vue externe, une question fondamentale restait moins exploitée à savoir comment cette MA est-elle perçue et réellement vécue par les collaborateurs à l'intérieur de l'organisation ?

C'est en partant de cette interrogation que nous avons formulé notre question de recherche : *Dans quelle mesure la marque employeur de Gaming1 influence-t-elle l'attractivité organisationnelle perçue par ses collaborateurs internes ?*

Afin d'y répondre, nous avons mené une recherche qualitative déductive au sein de Gaming1, entreprise belge spécialisée dans le jeu et divertissement numérique. Nous avons mené vingt-et-un entretiens semi-directifs auprès de collaborateurs issus de départements variés et les données ont été analysées suivant une grille thématique structurée autour de 4 hypothèses mobilisant notamment le modèle instrumental et symbolique de Lievens & Highhouse (2003) ou encore le concept de *person-organization fit* de Kristof (1996).

Les résultats obtenus ont permis de répondre de manière nuancée à la question de recherche. La MA de Gaming1 exerce bien une influence réelle sur l'AO perçue par ses collaborateurs en interne mais cette influence est conditionnelle, différenciée et évolutive.

Elle est conditionnelle car elle dépend de la cohérence entre l'image projetée par Gaming1 et l'expérience réellement vécue au quotidien par les individus. Quand cette cohérence est perçue, la MA renforce l'attachement organisationnel et l'intention de rester ; en revanche, lorsque des tensions ou des décalages sont perçus entre la promesse de l'institution et les pratiques quotidiennes, elle peut fragiliser la crédibilité organisationnelle et éroder l'engagement de ses membres au fil du temps.

Elle est différenciée car bien que la MA de Gaming1 soit la même pour tous, elle ne produit pas les mêmes effets selon le profil, l'ancienneté et le département. L'environnement est décrit comme porteur par les collaborateurs qui s'identifient à la culture dynamique et innovante de Gaming1 alors que d'autres ressentent un décalage entre leurs valeurs et celles de l'organisation et tendent à envisager leur présence comme temporaire ce qui fait de l'AO une construction subjective propre à chaque individu.

Elle est évolutive car elle se construit et se transforme au fil de l'expérience de travail et est réévaluée en permanence par les collaborateurs à mesure que l'organisation se transforme, que les

attentes des individus évoluent et que leur ancienneté augmente. L'AO n'est pas un état stable mais un processus dynamique que Gaming1 doit entretenir.

Ces résultats confirment que les dimensions symboliques de la MA sont bien plus structurantes que les dimensions instrumentales dans la construction d'une attractivité organisationnelle durable. Ce constat rejoint et valide empiriquement le modèle de Lievens et Highhouse (2003) pour lequel les attributs symboliques exercent une influence majeure sur l'attractivité perçue. C'est en définitive la capacité des collaborateurs à donner du sens à leur expérience professionnelle à travers leur appartenance à Gaming1 qui va déterminer leur engagement ainsi que leur intention de rester au sein de l'organisation sur le long terme.

9.2. Implications de la recherche

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature sur la MA en confirmant empiriquement le modèle instrumental et symbolique de Lievens et Highhouse (2003) dans le contexte d'une entreprise technologique en forte croissance. Ce mémoire met également en évidence la dimension temporelle et évolutive de l'AO interne qui était encore un aspect sous-exploité en littérature existante.

Sur le plan managérial, les résultats permettent à Gaming1 d'avoir un diagnostic analytique fondé sur les perceptions exprimées par leurs propres collaborateurs en interne. Cela permet d'identifier les points de cohérence ainsi que les tensions existantes entre la MA mise en avant et l'expérience vécue par les collaborateurs au sein de l'organisation. Cela offre à Gaming1 des pistes concrètes pour renforcer leur attractivité interne. Ce travail montre que l'enjeu ne réside pas dans l'intensification de la communication mais dans l'incarnation cohérente des valeurs organisationnelles dans les pratiques quotidiennes. Il est recommandé à Gaming1 de travailler davantage sur la traduction comportementale des valeurs en précisant ce que signifie concrètement chacune d'elles en termes de comportements attendus, de pratiques managériales ainsi que de décisions organisationnelles plutôt que leur simple diffusion communicationnelle.

Sur le plan sociologique et sociétal, les résultats obtenus au cours de cette recherche confirment empiriquement l'évolution plus large du rapport au travail évoqué en introduction et confirment que les travailleurs d'aujourd'hui ne cherchent plus uniquement un emploi mais une appartenance, un sens et une cohérence entre leurs valeurs personnelles et celles de leur organisation. Cette évolution des attentes ressort dans les discours des collaborateurs de Gaming1 où l'AO est moins une question de conditions d'emploi qu'une question d'identité et de sens. Ce constat interroge la manière dont les organisations contemporaines construisent leur proposition de valeur employeur dans ce contexte où l'expression identitaire est devenue un vecteur essentiel de l'engagement professionnel.

9.3. Limites de la recherche et pistes futures

Comme toute recherche, ce mémoire comporte des limites qu'il nous faut noter.

La première limite se rapporte au choix méthodologique. Il s'agit d'une étude de cas menée au sein d'une seule organisation et les résultats ne sont alors pas généralisables à d'autres contextes organisationnels. Cette recherche permet de comprendre en profondeur les dynamiques présentes chez Gaming1 mais leur transférabilité à d'autres entreprises reste limitée.

Ensuite, notre posture en tant que chercheuse peut former une seconde limite. Nous avons eu un accès privilégié au terrain grâce à notre présence au sein de Gaming1 en tant que stagiaire mais cela a également pu influencer la façon dont certains répondants ont exprimé leurs perceptions. Malgré les précautions prises pour garantir la neutralité des entretiens, on ne peut pas totalement exclure la possibilité d'un biais de désirabilité sociale.

La troisième limite concerne la dimension temporelle de notre recherche. Les entretiens ont été conduits sur une période restreinte de quelques mois ne permettant pas de saisir l'évolution des perceptions sur la durée. Or, nos résultats montrent bien que l'AO est un processus dynamique et évolutif qui se construit et se transforme tout au long de l'expérience de travail, des changements organisationnelles et de l'évolution des attentes. Cette limite ouvre directement sur une piste de recherche future identifiée dans notre mémoire à savoir la conduite d'une étude longitudinale qui permettrait de suivre l'évolution des perceptions de la MA et de l'AO au sein d'une organisation spécifique sur plusieurs années.

Ces limites ouvrent plusieurs directions intéressantes pour de futures recherches. Une étude étendue sur plusieurs années auprès des collaborateurs permettrait d'avoir une meilleure compréhension de comment l'AO évolue au fil du temps et des transformations organisationnelles. Il aurait également été intéressant d'effectuer une approche comparative entre plusieurs entreprises du secteur technologique afin de tester le caractère généralisable des résultats obtenus chez Gaming1 et d'identifier les facteurs spécifiques à ce terrain.

Au-delà de Gaming1, une MA ne vaut que ce que l'expérience au quotidien confirme. C'est entre ce qu'une organisation promet et ce qu'elle fait réellement vivre que se joue l'attractivité de l'employeur aux yeux des collaborateurs qui y travaillent.

X. BIBLIOGRAPHIE

Sources scientifiques :

- Alonderienè, R., & Urbelè, J. (2024). The impact of internal employer branding on employee engagement and retention. *Management of Organizations: Systematic Research*, 91(1), 1–22. <https://doi.org/10.2478/mosr-2024-0001>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 19(84), 142–145. (PDF) [Introduction à la recherche qualitative](#)
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. Retrieved from <https://han08hrm.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/02/week1-berthon.pdf>
- Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C., & Passeron, J.-C. (1983). La fausse neutralité des techniques. Dans *Le métier de sociologue* (3e éd.). Mouton. <https://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.bop.fau>
- Cézanne, C., & Guillon, O. (2013). Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : Une grille de lecture critique. *Recherches en sciences de gestion*, 97(4), 127–143. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0127>
- Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en sciences de gestion*, 125(2), 97–119. <https://doi.org/10.3917/resg.125.0097>
- 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*, 246(1), 63–82. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1-page-63>
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : Point de vue d'experts. *Recherches en sciences de gestion*, 112(1), 153–172. <https://doi.org/10.3917/resg.112.0153>
- Closon, C. (2010). L'impact de la satisfaction des travailleurs à l'égard de la performance sociale de leur entreprise sur le soutien organisationnel perçu, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail des travailleurs. *La revue des sciences de gestion*, 241(1), 67–73. <https://doi.org/10.3917/rsg.241.0067>
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Fournier, C., Lambert, M., & Marion-Vernoux, I. (2024). Souhaits de mobilité professionnelle des jeunes salariés et qualité du travail : un lien déterminant. Dans F. Lefresne & É. Verdier (dir.), *Le temps des mobilités et des reconversions professionnelles* (pp. 87-95). Céreq Essentiels. <https://doi.org/10.3917/esse.005.0087>

- Goujon Belghit, A., Gilson, A., & Bourgain, M. (2015). Repenser les liens entre la gestion du capital humain et la marque employeur perçue en contexte de mutation organisationnelle. *Gestion et Management Public*, 3(3), 53-71. <https://doi.org/10.3917/gmp.033.0053>
- Guillot-Soulez, C., & Chastenet, É. (2021). Identité et image de marque employeur des Big Four : Entre différences et indifférence. *@GRH*, 41(4), 45-79. <https://doi.org/10.3917/grh.041.0045>
- Hausknecht, J. P., & Holwerda, J. A. (2013). When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance. *Organization Science*, 24(1), 210-225. <https://hdl.handle.net/1813/75208>
- Heide, M. P., Prodan, S., Lazaroiu, G., Kreis-Engelhardt, B., & Ghigiu, A.-M. (2024). Communication as a Key Performance Indicator in Employer Branding in the Context of the Social Economy-A Quantitative Study. *Behavioral Sciences*, 14(4), 303. <https://doi.org/10.3390/bs14040303>
- Kalińska-Kula, M., & Staniec, I. (2021). Employer branding and organizational attractiveness: Current employees' perspective. *European Research Studies Journal*, 24(1), 583-603. <https://doi.org/10.35808/ersj/1982>
- Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif* (4e éd.). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/l-entretien-comprehensif--9782200613976>
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716. <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Leconte, M. (2017). L'image de marque employeur perçue par les salariés : Récits de l'expérience de travail. *Management & Avenir*, 94(4), 177-195. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0177>
- 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*, 3, 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Marquet, J., Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales* (6e éd.). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/manuel-de-recherche-en-sciences-sociales--9782200633950>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Olivier de Sardan, J.-P. (1995). La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie. *Enquête. Archives de la revue Enquête*, (1), 71-109. <https://doi.org/10.4000/enquete.263>

- Parent-Rochelleau, X., Simard, G., Bentein, K., & Tremblay, M. (2016). L'interaction entre facteurs organisationnels et locus de contrôle dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(1), 109-132. <https://doi.org/10.7202/1035904ar>
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. De Boeck.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2016). *Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341-352. <https://doi.org/10.1037/a0014066>

Sources non scientifiques :

- Demoulin, O. (2022–2023). *PVE Gaming1: Employer branding strategy* [Rapport interne non publié]. Gaming1.
- OCDE (2019), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2019 : L'avenir du travail*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/b7e9e205-fr>.
- Robert Half. (2018, April 5). *Does job hopping help or hurt your career?* Press release. Retrieved from <https://press.roberthalf.com/2018-04-05-Does-Job-Hopping-Help-Or-Hurt-Your-Career>

XI : ANNEXES

Annexe 1 : extrait du PVE de Gaming1 - ses valeurs, son espace et ses bureaux

NOS VALEURS

GAMING¹ 10

Nos valeurs



AUDACE

Parce que nous avons le goût d'entreprendre, l'envie d'anticiper, de proposer et de prendre des risques.



TEAM SPIRIT

Parce que conjuguer nos énergies nous permettra d'arriver plus loin et plus vite au résultat souhaité ; Une victoire ensemble !



PERFORMANCE

Nous organiser au mieux et délivrer à nos clients les sites les plus performants, les jeux les plus excitants et les services les meilleurs possibles.



INTÉGRITÉ

Adopter un comportement irréprochable et respectueux vis-à-vis de nos collègues, de nos partenaires, de nos clients.



PLAISIR

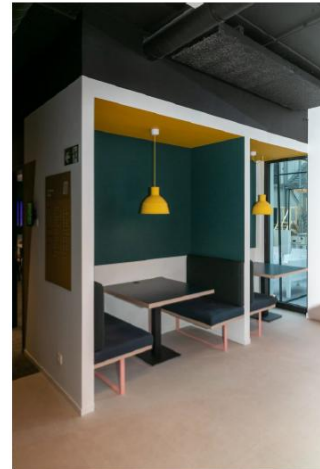
Plaisir au travail, personnel et partagé

WORKSTYLE N20W / WORKPLACE AGILE

GAMING¹ 17

Espaces disponibles au HUB Belge :

- +/- 20 espaces agile
- +/-20 zones d'ancrage
- 9 salons collaboratifs
- 38 alcôves
- 3 smart rooms (formations, ateliers...)
- 31 salles de réunion (dont salles de visio)
- 21 cabines téléphoniques
- 13 bureaux fermés
- 1 bibliothèque
- 1 hub audio-visuel : Studio son + Green room
- 1 labo pour les machines à sous
- 1 estrade
- 1 desk IT
- 1 Game Zone
- 1 G1 Café, 4 bars et 1 terrasse
- 1 zone de réception de colis
- Douches et vestiaires
- 2 parkings



Annexe 2 :

Guide d'entretien

Présentation et consentement

Je me présente et je remercie pour le temps consacrer, j'explique en quoi consiste ma recherche et l'objectif de l'entretien.

Je précise le caractère confidentiel de l'entretien en précisant que les répondants sont anonymisés dans le cadre du mémoire.

Je demande l'accord pour enregistrer l'entretien afin de faciliter la retranscription et je précise qu'ils sont libres de ne pas répondre à certaines questions ou d'arrêter l'entretien à tout moment.

Question d'ouverture

Pouvez-vous me raconter votre expérience de travail chez Gaming1, depuis votre arrivée jusqu'à aujourd'hui ?

Thème 1 - Parcours et expérience professionnelle chez Gaming1

Sous-thèmes :

- Conditions d'entrée dans l'entreprise
- Motivations initiales à rejoindre Gaming1
- Évolution du ressenti et de l'expérience au fil du temps
- Moments marquants positifs ou négatifs du parcours

Thème 2 - Représentations de Gaming1 en tant qu'employeur

Sous-thèmes :

- Image générale de Gaming1 comme employeur
- Ce que l'entreprise représente pour le collaborateur
- Manière dont Gaming1 est perçue en interne par rapport à d'autres organisations
- Discours institutionnel et communication interne

Thème 3 - Attractivité organisationnelle perçue

Sous-thèmes :

- Éléments attractifs du travail chez Gaming1
- Éléments plus contraignants ou moins attractifs
- Conditions de travail, ambiance, rythme, opportunités
- Ce qui donne envie de rester ou, au contraire, pourrait pousser à partir

Thème 4 - Valeurs, culture et identité professionnelle

Sous-thèmes :

- Valeurs perçues de l'entreprise
- Culture organisationnelle
- Sentiment d'appartenance
- Adéquation entre les valeurs personnelles et celles de Gaming1
- Idée que Gaming1 puisse « convenir » ou non à certains profils

Thème 5 - Projection et relation future à l'organisation

Sous-thèmes :

- Projection à moyen ou long terme dans l'entreprise
- Conditions qui renforceraient l'envie de rester
- Éléments susceptibles de remettre en question l'engagement
- Recommandation (ou non) de Gaming1 comme employeur