

Haute École « ICHEC – ECAM – ISFSC »

Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire



***Comment l'investissement dans le développement continu des compétences des employés peut-il améliorer leur motivation et leur implication dans notre marché du travail actuel ?***

Mémoire présenté par :

**Ines BAKKALI**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en sciences commerciales**

Année académique 2023-2024

Promoteur :

**Patrick VANVINCKENROYE**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

## Remerciements

Je souhaite avant tout exprimer ma profonde gratitude à Monsieur VANVINCKENROYE, mon promoteur, pour son expertise, son soutien indéfectible, et sa disponibilité tout au long de ma recherche et de la rédaction de ce mémoire. Ses conseils judicieux ont largement contribué à la rédaction de ce travail, me guidant dans la bonne direction.

Je tiens également à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont consacré leur temps pour m'aider dans la rédaction de ce mémoire, ainsi qu'à celles que j'ai eu la chance d'interviewer. Leur généreuse contribution par des entretiens enrichissants a grandement contribué à la réussite de ce travail. Je tiens à remercier Bouchra pour la relecture de mon mémoire.

Je souhaite ensuite exprimer mes profonds et affectueux remerciements à ma mère, AYAD Damia, qui m'a guidée et soutenue tout au long de cette dernière étape de mon parcours universitaire. Sa présence constante, même dans les moments de doute, a été d'une grande valeur.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail, notamment en participant à l'étude quantitative.

Mes remerciements les plus sincères vont à chacune de ces personnes, qui ont joué un rôle essentiel dans cette ultime étape de ma vie académique.

## Engagement Anti-Plagiat du mémoire


« Je soussignée, BAKKALI, Ines, 2023-2024, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc., mise à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire sur la plateforme ICHEC-Student.

**L'étudiant(e) doit également compléter, signer et faire figurer dans le travail / mémoire le document ci-dessous.**  
**L'objectif est un usage transparent de l'IA. Merci de cocher les cases qui vous concernent.**

Je soussigné(e), ..... Bakkali Ines, 170766 ..... (nom + numéro de matricule), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA.  
Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à ..... Bruxelles ..... (ville), le ..... 11/08/2024 ..... (date)

Signature : ..... Bakkali Ines, 170766 .....  ..... [Prénom Nom de l'étudiant(e) et matricule]

## Table des matières

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Partie 1 : Approche théorique .....</b>	<b>3</b>
1.Contexte.....	3
1.2 Impact du développement du marché du travail sur les comportements des employés .....	6
1.3 Différentes formes d'entreprise en Belgique et leur prévalence .....	8
1.4 Différents types d'entreprise en Belgique et leur prévalence .....	9
2. Implication des employés.....	11
2.1 Définition .....	11
2.2 Comment promouvoir un fort engagement des employés .....	12
2.3 Évaluer les niveaux d'engagement des employés : .....	14
2.4 Rôle des leaders et managers en entreprise .....	16
2.5 Types de leadership en fonction de la taille et du type d'entreprise .....	17
2.6 Manager .....	21
2.7 Manager VS leader .....	22
2.8 Rôle crucial des leaders et managers dans l'implication des employés .....	23
3. La motivation des employés .....	24
3.1 Maslow et Herzberg : 2 grandes approches théoriques de la motivation .....	24
3.2 Théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan) .....	26
3.3 Théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham) .....	27
3.4 Rôle des managers et leadership dans la motivation.....	27
3.5 Les instruments de la motivation .....	28
4. Développement et gestion des compétences des employés .....	29
4.1 Définition de la compétence .....	30
4.2 Gestion et développement des compétences .....	31
4.3 Le capital humain : au cœur du développement des compétences des employés .....	33
4.4 Les hard et soft skills : développement et importance .....	35
4.5 Les enjeux modernes de la compétence en entreprise.....	37
5. Formation continue .....	37
5.1 La Formation continue en Belgique .....	37
5.2 Forme de formations .....	39
5.3 Taille de l'entreprise et formation.....	41
5.4 Secteurs d'activité et formation .....	42
5.5 La Formation continue comme levier de motivation.....	43
5.6 La Formation comme levier de l'implication .....	45
5.7 Limite de la formation .....	47
<b>Partie 2 : Approche pratique .....</b>	<b>50</b>
<i>Présentation de la problématique et motivations .....</i>	<i>50</i>
<i>Présentation des hypothèses .....</i>	<i>51</i>
<i>Méthodologie de la récolte de données .....</i>	<i>53</i>
1. Études qualitatives.....	53
1.1 Élaboration des guides d'entretien.....	53
1.2 Analyse des données qualitatives .....	53
2. Étude quantitative .....	60
2.1 Élaboration du questionnaire .....	60
2.2 Analyse des données quantitatives .....	61
<b>Partie 3 : Analyse des résultats .....</b>	<b>75</b>

<i>Synthèse des résultats</i> .....	75
<i>Validation/invalidation des hypothèses</i> .....	77
<i>Limites de la recherche</i> .....	81
<i>Perspectives de recherches</i> .....	82
<b><i>Recommandations</i></b> .....	<b>83</b>
<b><i>Conclusion générale</i></b> .....	<b>84</b>
<i>Bibliographies</i> .....	87

## Introduction générale

Sur le marché de l'emploi actuel, prendre soin de ses employés, les écouter, les former, les encourager et les soutenir dans leur développement professionnel est devenue un impératif pour les entreprises souhaitant rester compétitives. Les entreprises qui négligent ces aspects risquent de se retrouver en difficultés et confrontées à des problèmes telles que le désengagement des employés, une mauvaise réputation ou encore des problèmes liés à une mauvaise gestion managériale.

La première partie de ce travail consistera en une recherche approfondie de la littérature sur le contexte actuel du marché du travail et son évolution. Nous analyserons les transformations du marché du travail depuis ses débuts, jusqu'à aujourd'hui, et l'impact de chaque période sur les comportements des employés en ce qui concerne leurs attentes et leurs besoins professionnels. Ensuite, nous définirons de manière exhaustive les différents termes de notre question de recherche, notamment l'implication et la motivation au sein d'une entreprise, ainsi que le rôle des managers et du leadership dans la gestion de ces deux concepts.

Ensuite, nous aborderons le cœur de ce travail théorique : la gestion et le développement des compétences. Nous mettrons en lumière ces deux concepts managériaux et introduirons de nouvelles notions connexes telles que les compétences techniques (hard skills) et les compétences interpersonnelles (soft skills), ainsi que les enjeux modernes liés à la compétence en entreprise.

Étant donné l'étendue du concept de gestion et de développement des compétences, nous concentrerons notre travail sur le développement des compétences par le biais de la formation continue. Nous étudierons la place de la formation continue en Belgique, ses lois et règlements, et nous examinerons le lien entre la formation continue et des variables telles que la taille des entreprises et les secteurs d'activité.

Pour conclure cette première partie théorique, nous répondrons à la question de recherche : *« Comment l'investissement dans le développement continu des compétences des employés peut-il améliorer leur motivation et leur implication dans notre marché du travail actuel ? »*.

Nous relierons le concept de formation continue à ceux de la motivation et de l'implication en analysant leurs corrélations. En explorant cet aspect précis du développement des compétences, nous chercherons à démontrer que la formation continue n'est pas seulement un moyen d'améliorer les compétences techniques des employés, mais aussi un outil stratégique pour renforcer leur engagement, leur satisfaction, leur motivation, et bien plus encore.

La deuxième partie de ce travail sera consacrée à une approche non pas théorique, mais critique. Nous présenterons plusieurs hypothèses pour répondre à notre question de recherche. Ensuite, nous détaillerons la méthodologie adoptée pour la collecte des données, incluant une étude quantitative et des études qualitatives.

Enfin, dans la troisième partie de ce travail, nous examinerons les résultats de nos recherches pour confirmer ou infirmer les hypothèses formulées. Nous identifierons les limites de cette étude et aborderons les perspectives de recherches futures. Des recommandations pratiques seront formulées afin d'aider les entreprises à avoir une vision complète du développement des compétences et de ses avantages considérables. L'objectif de cette analyse est d'apporter aux entreprises, quel que soit leur taille ou leur secteur d'activité, des informations utiles pour répondre aux nouveaux enjeux et besoins des employés dans notre marché du travail actuel.

# Partie 1 : Approche théorique

## 1.Contexte

Le marché du travail a connu des changements importants au fil des années, reflétant le contexte socio-économique spécifique de chaque époque. Dans cette section, nous explorons les origines et les changements au fil du temps en passant en revue les principales phases qui ont façonné le marché du travail contemporain. Nous étudierons également l'impact de ces changements sur le comportement des employés.

Avant la révolution industrielle, le marché du travail était marqué par des inégalités sociales, avec une minorité privilégiée accédant aux produits de luxe, tandis que les marchés de produits de première nécessité étaient soumis à des variations de prix. Les tentatives de régulation des prix, telles que la libre circulation des céréales, ont souvent mené à des émeutes et à des complications économiques. Le développement des transports a amélioré la concurrence naissante et a été crucial pour la révolution industrielle.

La Grande-Bretagne, avec sa classe moyenne précoce, a connu une croissance économique soutenue, tandis que l'absence de cette classe en France a retardé son développement industriel. La spécialisation économique accrue, avec le savoir-faire français dans le luxe et l'exportation britannique de produits intermédiaires, a caractérisé cette période.

L'émergence d'une régulation concurrentielle du marché du travail, observée en Grande-Bretagne et en France pendant la Révolution, visait à résoudre la pénurie de main-d'œuvre. Selon Vidal, J-F. (2000), ces développements ont eu des conséquences sur la structure économique et sociale, et ont contribué à façonner les conditions préalables à la Grande Dépression.

### Grande dépression

La Grande Dépression, qui a suivi le krach boursier de 1929, a provoqué une crise économique mondiale marquée par une grave déflation et un chômage de masse. Les répercussions de la crise se sont fait sentir partout dans le monde et ont entraîné des bouleversements structurels majeurs sur les marchés du travail. Le gouvernement américain a réagi en adoptant le New Deal, une série de politiques conçues pour stimuler l'économie et offrir un filet de sécurité sociale aux citoyens. Cette période difficile a été marquée par une forte baisse de la demande, entraînant des fermetures d'entreprises et une spirale de licenciements. L'analyse keynésienne attribue cette dépression à une demande globale insuffisante, conduisant à une stagnation économique à long terme (Nakatani, P. & Herrera, R. 2013).



## Seconde guerre mondiale

La Seconde Guerre mondiale a entraîné une mobilisation massive de la main-d'œuvre et a profondément transformé le marché du travail. Les hommes ont été mobilisés dans l'armée, ouvrant ainsi des opportunités pour les femmes et les minorités. L'industrie de la défense s'est développée rapidement pour répondre à la demande croissante d'équipements militaires, ce qui a entraîné une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, nécessitant un rationnement et des politiques de formation accélérées. Le gouvernement a également mis en place des contrôles sur l'emploi et orienté la main-d'œuvre vers les industries prioritaires. En résumé, la Seconde Guerre mondiale a été caractérisée par une mobilisation intensive des ressources humaines, une hausse des emplois dans l'industrie de défense, une plus grande participation des femmes et des minorités, et une régulation gouvernementale rigide de l'emploi (Asselain, J., Delfaud, P., Guillaume, P., Guillaume, S., Kintz, J. & Mougel, F., 2015).

## Révolution numérique

La révolution numérique, caractérisée par l'émergence de l'informatique et d'Internet, a profondément remanié le monde du travail (Ulmer, C., 2015). Ce changement a, d'une part, conduit à l'automatisation de nombreuses tâches, entraînant la disparition d'emplois dans certains secteurs. D'autre part, il a créé de nouveaux emplois dans le domaine des technologies de l'information, grâce à une demande croissante de compétences techniques telles que la programmation et l'analyse de données.

Cette évolution s'étend sur des décennies, avec des étapes importantes telles que l'invention de l'ordinateur dans les années 1940 et 1950, l'émergence d'Internet dans les années 2000, et l'essor des réseaux sociaux, des téléphones et de l'intelligence artificielle, qui accélèrent encore la transformation.

Cependant, toujours selon Ulmer C. (2015), cette évolution entraîne également des défis. Les travailleurs doivent constamment se recycler pour rester compétitifs, et les inégalités économiques entre travailleurs qualifiés et non qualifiés se sont creusées.

## Crise financière mondiale de 2008

La crise financière mondiale de 2008 a déclenché une récession mondiale et des pertes d'emplois massives dans divers secteurs, mettant en évidence la fragilité du marché du travail mondial. À la suite de l'effondrement du marché américain des subprimes, la crise s'est rapidement répandue à l'ensemble du système financier mondial, impactant les banques, les compagnies d'assurance et d'autres acteurs financiers (Gourinchas, P-O., 2024).

Malgré les efforts visant à stabiliser le système, la crise du crédit a entravé l'investissement et la consommation, provoquant une récession mondiale et une augmentation significative du chômage. La crise a également intensifié les tensions sociales, reflétant le désespoir des travailleurs face au chômage et leur méfiance à l'égard des institutions publiques. Elle remettait

en question les fondements du capitalisme libéral et appelait à des contrôles financiers et à des mécanismes de régulation plus stricts pour éviter de futures crises.

## Pandémie de COVID-19

La pandémie de COVID-19 a bouleversé les économies mondiales, provoqué des pertes d'emplois massives dans des secteurs tels que le tourisme, la restauration et la vente au détail, et accéléré le passage au travail à distance et à la technologie numérique dans d'autres secteurs. Cette crise a également entraîné des fermetures d'entreprises et des licenciements massifs.

L'analyse des données de l'ONSS montre que la main-d'œuvre salariale belge a été durement touchée par la crise du COVID-19, avec des différences selon les secteurs. Malgré ces différences initiales, certains secteurs se sont redressés rapidement, tandis que d'autres ont mis plus de temps à se rétablir.

## Automatisation et intelligence artificielle

À son tour, l'automatisation et l'intelligence artificielle (IA) ont révolutionné le marché du travail. Ces technologies, que sont l'IA et l'automatisation, augmentent la productivité, mais entraînent également des pertes d'emplois, nécessitant des investissements dans l'éducation et la reconversion. L'avenir du travail dépend de l'exploitation des possibilités offertes par l'automatisation et de la minimisation des risques qui y sont associés. Le renforcement de la réglementation et des investissements dans la recherche sont essentiels pour atténuer ces risques, tout en reconnaissant les opportunités qu'elle offre en matière de croissance économique et de création d'emplois.

En 2020, l'OCDE s'est montrée optimiste quant aux effets de l'IA et a recommandé des pratiques pour assurer une transition en douceur. Cependant, des questions éthiques et sociales demeurent, notamment en ce qui concerne les inégalités.

## Mondialisation

La mondialisation a permis de délocaliser les emplois vers des régions à bas coûts tout en ouvrant des perspectives pour les exportations et les services à l'international. En Europe, de nombreux emplois dépendent des exportations qui soutiennent l'emploi d'une manière ou d'une autre. Néanmoins, une plus grande compétition pourrait entraîner des pertes d'emplois, en particulier parmi les travailleurs peu qualifiés.

Pour réduire l'impact de la mondialisation, l'Union européenne a créé le Fonds européen d'ajustement à la mondialisation en 2006, qui finance la formation des travailleurs licenciés et aide les entreprises ayant procédé à des licenciements. En résumé, même si la mondialisation présente des avantages, elle pourrait contribuer à l'augmentation des écarts salariaux en

favorisant les travailleurs plus qualifiés. La globalisation stimule en effet l'innovation et la concurrence, mais l'écart salarial s'exacerbe, car elle ne profite pas également à tous.

C'est pourquoi elle nécessite des politiques visant à atténuer ses effets négatifs et à promouvoir une croissance économique inclusive (Erixon, F., 2018).

## Évolution démographique & changements climatiques

Deux autres facteurs importants ont également impacté le marché du travail : l'évolution démographique et les changements climatiques. Le vieillissement de la population présente des défis et des opportunités pour le marché de l'emploi.

Parallèlement, le changement climatique accroît la demande dans les domaines des énergies renouvelables et du développement durable. Des politiques sont recommandées pour assurer une transition juste, notamment en intégrant l'éducation climatique et en promouvant l'emploi dans les secteurs liés à la transition écologique (Natale, F., Ueffing, P. & Deuster, C., 2023).

Tous les changements ci-dessus nous conduisent à un nouveau contexte caractérisé par l'instabilité, l'imprévisibilité et la peur. Cela nous mène à la partie suivante, qui traite de l'impact du développement du marché du travail sur les comportements des employés.

## 1.2 Impact du développement du marché du travail sur les comportements des employés

L'évolution du marché du travail a influencé les attitudes des employés d'aujourd'hui, affectant ainsi leur niveau d'implication, de motivation et de loyauté envers leur emploi et leur entreprise. Les différentes étapes historiques du marché du travail ont eu une influence importante sur la manière dont les travailleurs perçoivent leur rôle, leurs attentes et leurs besoins vis-à-vis de leur employeur. Cette évolution continue de façonner les dynamiques actuelles entre les employés et les organisations.

Je vais ici analyser les impacts de ces périodes sur l'attitude des employés en général.

### Révolution industrielle :

L'avènement des usines et des chaînes de production a changé la nature du travail en créant une vaste main-d'œuvre industrielle. Cette main-d'œuvre était, à bien des égards, considérée comme un simple rouage de la machine, ce qui se traduisait par un faible engagement et une loyauté rarement excessive envers l'employeur.

### Grande dépression :

La crainte de perdre son emploi en réponse à la crise financière industrielle a encouragé les travailleurs à rechercher une entreprise stable offrant une protection sociale. Cette période a instauré une culture de loyauté envers les employeurs qui garantissent la sécurité de l'emploi et des avantages sociaux.

### Seconde guerre mondiale :

Les travailleurs mobilisés au service de l'effort de guerre ont renforcé les liens entre patrons et ouvriers. Un certain sentiment de patriotisme et de solidarité en émanait. Les ouvriers étaient souvent prêts à se sacrifier entièrement pour leur travail, dans la mesure où cela pouvait contribuer à l'effort de guerre.

### Révolution numérique :

D'après Velenduc, G., chercheur associé à l'Institut syndical européen (ÉTUI), et Vendramin, P., professeure de sociologie à l'UCLouvain, les employés recherchent aujourd'hui souvent des opportunités de formation continue et de développement professionnel pour rester pertinents sur un marché du travail en constante évolution. Si l'entreprise n'offre pas ces opportunités, elle risque de voir ses salariés partir vers un employeur plus moderne et dynamique. Les employés deviennent donc plus exigeants en termes de conditions de travail et de développement professionnel.

### Crise financière mondiale de 2008 :

La crise a accru les inquiétudes concernant la sécurité de l'emploi et a conduit de nombreux travailleurs à remettre en question la crédibilité de leurs employeurs. Certains ont adopté une attitude plus pragmatique, privilégiant la sécurité financière et recherchant de nouvelles opportunités de carrière.

### Pandémie de COVID-19 :

Selon Valérie Flohimont, vice-recteur aux ressources humaines, au bien-être et à la sécurité au travail à l'UNamur, pendant la pandémie mondiale de COVID-19, le bien-être et la santé mentale au travail sont devenus une préoccupation encore plus prépondérante. Le télétravail est généralisé et la définition des attentes en matière d'horaires et de respect de la frontière entre travail et vie personnelle a été entièrement réévaluée. Les entreprises qui ne parviendront pas à s'adapter seront confrontées à un exode de salariés à la recherche d'un environnement de travail plus compréhensif et plus flexible.

### Automatisation et intelligence artificielle :

L'émergence de l'automatisation et de l'intelligence artificielle a contraint les employeurs non seulement à s'inquiéter de la sécurité sur le lieu de travail, mais aussi à se former et à se spécialiser dans des domaines à plus forte valeur ajoutée.

## Globalisation :

La mondialisation a profondément modifié le comportement des travailleurs, les poussant à s'adapter à une nouvelle réalité caractérisée par l'incertitude et la flexibilité. Les entreprises doivent prendre conscience de ces changements et proposer des conditions de travail ainsi que des outils de développement permettant aux employés de devenir de véritables acteurs de leur vie professionnelle.

Cela nécessite une révision des politiques de gestion des ressources humaines afin d'harmoniser les aspirations individuelles avec les besoins de l'organisation, garantissant ainsi une participation active et une performance collective optimale (Levet, P., 2005).

## Évolution démographique & Changements climatiques :

Les évolutions de la structure démographique et les enjeux environnementaux ont influencé l'opinion des salariés à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises et de la durabilité. De plus en plus de travailleurs recherchent des employeurs qui s'engagent dans des pratiques responsables et respectueuses de l'environnement (Dang, R., Meziani, M., Houanti, L. & Makhoul, T., 2020).

## Différents types d'entreprise :

Enfin, l'émergence de nouveaux modèles commerciaux tels que les start-ups, les entreprises socialement engagées et les entreprises technologiques a influencé les attentes des employés en matière de culture d'entreprise, de valeurs, et de possibilités de développement personnel et professionnel (Frimousse, S. & Peretti, J., 2023).

Avant de passer au chapitre suivant, il me semble intéressant de passer en revue les nouvelles entreprises qui ont vu le jour, ainsi que la législation en matière d'entreprises en Belgique, en ce qui concerne leur taille. En effet, cela aura un lien avec la suite du travail.

## 1.3 Différentes formes d'entreprise en Belgique et leur prévalence

En Belgique, plusieurs formes juridiques d'entreprise existent pour les entrepreneurs et les investisseurs. Les principales sont les suivantes d'après le Service public fédéral Justice :

### a. Société anonyme (SA)

Une société par actions où les actionnaires sont uniquement responsables de leurs apports. Elle est souvent choisie par les grandes entreprises en raison de sa structure de collecte de fonds flexible et de sa solide réputation.

### b. Société à responsabilité limitée (SRL)

Anciennement connue sous le nom de SPRL, la SRL est une société dans laquelle la responsabilité des associés est limitée à leurs apports. Elle est très courante parmi les petites et moyennes entreprises en raison de sa simplicité et de la protection qu'elle offre à ses associés.

### c. Société coopérative (SC)

Une entreprise composée de personnes qui souhaitent atteindre un objectif commun à travers leur activité. Elle est populaire dans les domaines où la coopération entre les membres est essentielle, comme les services sociaux et les coopératives agricoles.

### d. Entreprise individuelle

Une entreprise détenue et exploitée par une seule personne. Elle est courante parmi les indépendants, les artisans et les petites entreprises familiales.

### e. Société en nom collectif (SNC)

Une entreprise dans laquelle tous les associés sont solidairement responsables des dettes de l'entreprise. Moins courante, en raison des risques associés, elle est néanmoins utilisée dans certains secteurs où la confiance et la responsabilité partagée sont primordiales, comme les cabinets d'avocats, les cabinets de conseil et les services spécialisés.

### f. Société en commandite simple (SCS)

Une société avec des associés commandités (responsables solidairement et indéfiniment) et des associés commanditaires (responsables uniquement à hauteur de leur apport).

Finalement, les statistiques annuelles sur la structure des entreprises fournies par StatBel (2021) montrent qu'en Belgique, les formes commerciales les plus courantes sont la SRL et la SA, en raison de leur flexibilité et de leur capacité à protéger les partenaires. Les indépendants sont également très présents, notamment parmi les entrepreneurs et les petites entreprises.

## 1.4 Différents types d'entreprise en Belgique et leur prévalence

Les entreprises en Belgique sont classées en différentes catégories selon leur nombre d'employés et leur chiffre d'affaires, d'après la Direction d'aides aux entreprises de Bruxelles, économie et emploi :

### a. Microentreprises

Une microentreprise ne peut pas dépasser un chiffre d'affaires de 1 million d'euros (HTVA) ni employer plus de 10 personnes. Elle est souvent constituée sous forme d'entreprise individuelle ou de SRL.

### b. Petites entreprises

Les petites entreprises emploient moins de 50 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 millions d'euros. Elles représentent la majorité des entreprises en Belgique et sont souvent constituées sous forme de SRL ou d'entreprises individuelles.

### c. Moyennes entreprises

Les moyennes entreprises emploient entre 50 et 250 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros.

### d. Grandes entreprises

Les grandes entreprises comptent plus de 250 salariés et un chiffre d'affaires annuel supérieur à 50 millions d'euros. Elles sont moins nombreuses, mais la plupart sont constituées sous forme de SA en raison de leurs besoins en capitaux et de leur structure complexe.

En Belgique, la diversité des formes et des tailles d'entreprises joue un rôle déterminant dans la structuration des stratégies de formation et de développement des compétences. Les managers et les dirigeants doivent adapter leur comportement à ces variables pour maximiser l'engagement des employés et assurer un succès organisationnel durable. Comprendre les spécificités de chaque type d'entreprise permet de mieux cibler les initiatives de formation favorisant un environnement de travail propice à l'engagement et à l'épanouissement professionnel de tous les collaborateurs.

Pour conclure ce chapitre, il est clair que les changements survenus sur le marché du travail ont eu un impact significatif sur les attitudes des travailleurs à l'égard de leur emploi et de leur entreprise, et vice versa. Les salariés d'aujourd'hui recherchent un équilibre entre sécurité d'emploi, épanouissement professionnel et engagement auprès d'une organisation qui partage leurs valeurs et leurs aspirations. Ces attentes façonnent la manière dont les employés abordent leur travail et leur loyauté envers leur employeur.

Le marché du travail actuel est plus dynamique et compétitif que jamais. En plus d'une rémunération compétitive, les employeurs doivent offrir des avantages sociaux supplémentaires, un environnement de travail positif, des opportunités de carrière et une culture d'entreprise solide pour fidéliser leurs employés. Maintenir la motivation et l'implication des employés dans le contexte actuel nécessite une attention constante et un traitement optimal. Les employeurs doivent adopter une approche qui prend en compte les évolutions historiques et contemporaines, et répondre aux attentes croissantes des travailleurs pour créer un environnement de travail où chacun se sent valorisé et soutenu. Faute de quoi, ils risquent de voir leurs employés partir vers des opportunités plus attractives.

## 2. Implication des employés

### 2.1 Définition

La définition du mot « implication »<sup>1</sup> provenant du dictionnaire Larousse est la suivante : « Action d'impliquer quelqu'un, de l'entraîner dans quelque chose, de l'engager dans une affaire, un projet, une situation. »

L'implication, dans le contexte professionnel, fait référence à l'engagement actif et émotionnel d'un individu envers son travail, son équipe ou son organisation. Cela se traduit par un investissement personnel dans les tâches assignées, un sentiment de responsabilité envers les objectifs de l'entreprise, et une volonté de contribuer de manière positive à la réussite globale de l'organisation. (Robbins et al., 2014)

En apparence, l'équation semble simple : les employés consacrent du temps au travail pour obtenir des résultats. Cependant, la réalité est souvent plus compliquée. L'édition 2023 de l'étude annuelle State of the Global Workplace de Gallup a révélé que les salariés européens souffrent d'un réel désengagement au travail, malgré des climats d'emploi plutôt favorables.

En effet, en Europe, le taux d'engagement des employés est de 14 %, c'est le taux le plus bas du monde. (Gallup Report, 2022)

Toujours selon Gallup, lorsqu'on parle d'engagement des employés, celui-ci peut être divisé en 3 catégories selon le niveau d'engagement :

— **Les employés activement engagés** sont des contributeurs passionnés et fidèles qui s'efforcent de contribuer au développement de l'entreprise.

— **Les employés non engagés** répondent aux exigences de leur travail, mais ne font généralement pas plus que ce qui est exigé ou attendu d'eux. Ils manquent d'engagement émotionnel envers leur entreprise et peuvent rechercher activement d'autres aubaines professionnelles.

---

<sup>1</sup> Je vais dans ce travail utiliser le mot « engagement » comme synonyme d'implication. Engagement collaborateur définition : « L'engagement des collaborateurs est un concept né dans le monde du travail. Un collaborateur engagé est celui qui est perçu comme totalement motivé et impliqué, enthousiaste dans son travail, et qui agit au quotidien dans l'intérêt de l'entreprise ou de l'organisation. Ce concept englobe également la notion d'attachement émotionnel positif (ou négatif) du collaborateur à son travail et à ses pairs dans l'organisation. Il a aussi trait au souhait et à la capacité du collaborateur à être performant dans son travail, à apprendre et à se développer au sein de l'organisation. » Coulaty, B. (2018). Chapitre 1. À la recherche du « Graal » de l'engagement des collaborateurs. *Engagement 4.0: Pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs* (pp. 27-39). Caen: EMS Editions.Cairn.info. <https://www-cairn-info.ezproxy.ulb.ac.be/engagement-4-0--9782376871750-page-27.htm>



— **Les employés franchement désengagés** : ont souvent une attitude négative envers leur entreprise. Ils garantissent une productivité et une qualité de travail minimales.

Il est clair que les employés activement engagés apportent des avantages significatifs à leur entreprise. Non seulement ils améliorent la productivité, mais ils sont également proactifs et innovants dans la résolution de problèmes. Leur enthousiasme est contagieux et inspire les autres membres de l'équipe, voire même d'autres services. Ils deviennent des ambassadeurs de la marque, collaborant efficacement, partageant leurs connaissances et développant des relations positives, tant au sein de l'entreprise qu'avec ses partenaires et ses clients.

## 2.2 Comment promouvoir un fort engagement des employés

### Stratégie d'engagement

Pour promouvoir un engagement fort, il est nécessaire de mettre en œuvre une stratégie complète qui inclut plusieurs éléments essentiels.

#### 1. Communication claire et transparente

La communication est centrale pour l'engagement des employés. Diffuser la stratégie d'engagement de manière claire et transparente à travers divers canaux internes (réunions d'équipe, bulletins d'information, plateformes en ligne, sessions de formation) garantit que tous les employés comprennent les objectifs et les avantages de cette stratégie.

#### 2. Alignement des employés sur les objectifs de l'entreprise

Les employés sont plus engagés lorsqu'ils comprennent et adhèrent aux objectifs et à la mission de l'entreprise. Cet alignement accroît leur implication et leur sentiment de contribution à la réussite collective.

#### 3. Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée est essentiel pour réduire le stress et augmenter la satisfaction des employés. Il s'agit d'évaluer leur capacité à concilier leurs responsabilités professionnelles avec leurs engagements personnels et familiaux.

#### 4. Bien-être des employés

Le bien-être des employés inclut la santé physique, mentale et émotionnelle. Un environnement de travail qui encourage ces aspects aide à maintenir la motivation, l'engagement et la productivité des travailleurs.

## 5. Reconnaissance des employés

Reconnaître et récompenser le travail des employés est essentiel pour renforcer leur sentiment d'accomplissement et de satisfaction. La reconnaissance peut prendre diverses formes, des feedback positifs aux récompenses matérielles.

## 6. Autonomie des employés

Accorder aux employés une certaine liberté et responsabilité dans l'accomplissement de leurs tâches encourage leur engagement, car l'autonomie favorise l'initiative.

## 7. Pérennisation de la stratégie d'engagement

Pour garantir la durabilité de la stratégie d'engagement, il est nécessaire d'intégrer l'engagement des employés dans la culture organisationnelle. Cela inclut l'attribution de responsabilités claires aux différents acteurs impliqués et le contrôle continu de la stratégie, avec des ajustements en fonction des évolutions internes et externes de l'entreprise.

## 8. Culture du lieu de travail

Une culture organisationnelle positive, inclusive et respectueuse peut grandement améliorer l'engagement des employés. Les valeurs, les normes et le climat organisationnel enrichissent leur expérience quotidienne.

## 9. Indemnisation

Une rémunération équitable et compétitive est fondamentale pour attirer et retenir les talents tout en maintenant leur motivation et leur implication. Elle doit refléter le travail et les compétences des employés.

## 10. Développement professionnel

Les occasions de croissance, de formation et d'avancement offertes aux employés jouent un rôle crucial dans leur engagement. Investir dans le développement professionnel montre que l'entreprise valorise leur avenir et leur progression. Je vais élaborer et souligner ce point dans la suite de mes propos.

## 11. Mise en place de mesures concrètes

Après avoir collecté et analysé les données, il est crucial de mettre en place des mesures précises pour répondre aux commentaires des employés. Cela peut impliquer des actions correctives, des initiatives de formation supplémentaires ou des adaptations des politiques et procédures internes.

## 12. Identification des domaines d'action prioritaires

Établir des processus pour identifier les domaines d'action prioritaires est crucial. Recueillir les commentaires des employés, analyser les données pertinentes et déterminer les domaines d'amélioration favorisent l'engagement et le bien-être des travailleurs. Les sondages réguliers et les retours anonymes sont des outils précieux à cet égard.

## 13. Établissement d'indicateurs de performance clairs

Il est essentiel de définir des indicateurs de performance clairs pour évaluer les progrès de la stratégie d'engagement. Ces indicateurs peuvent inclure le taux de rétention des employés, le niveau de satisfaction au travail, la productivité, ou encore la participation aux programmes de développement professionnel. Ces mesures permettent de suivre les évolutions et de procéder aux adaptations requises (cf. infra p.14 : Évaluer les niveaux d'engagement des employés).

En mettant en œuvre ces éléments, une entreprise peut non seulement améliorer l'engagement de ses employés, mais aussi renforcer leur satisfaction et leur performance globale, contribuant ainsi au succès durable de l'organisation.

## 2.3 Évaluer les niveaux d'engagement des employés :

Les mesures d'engagement des employés sont primordiales pour évaluer l'implication et le bien-être du personnel au sein d'une organisation. Ces indicateurs, qui peuvent être quantifiables, permettent de suivre de manière fiable le niveau d'engagement des employés. Voici quelques exemples d'indicateurs :

- **eNPS (Employee Net Promoter Score) :** Cette méthode évalue la manière dont les employés perçoivent leur employeur. Un bon score eNPS se situe entre 10 et 30, et au-dessus de 30, il est excellent. Cependant, l'eNPS n'est évidemment pas assez précis puisqu'il repose sur une seule question à laquelle les employés répondent par une note. Il ne permet donc pas de détecter les sources d'insatisfaction, ce qui constitue un réel frein à l'amélioration de la culture d'entreprise (Vargel, 2022), (Voir ANNEXE 1 : eNPS).
- **Échelle Gallup :** Ces outils, sous la forme de questionnaires, mesurent l'engagement en évaluant des aspects tels que la relation avec les supérieurs, le sentiment d'appartenance, la vigueur, le dévouement et l'absorption.
- **Utrecht Work Engagement Scale (UWES) :** L'échelle d'engagement au travail d'Utrecht (UWES) est alignée sur trois dimensions de l'engagement au travail : la vigueur, le dévouement et l'absorption (Voir ANNEXE 2 : Revised Utrecht Work Engagement Scale).

- **Temkin Employee Engagement Index (TEEI) :** Outil développé par le Temkin Group, une firme de recherche et de conseil, pour mesurer l'engagement des employés au sein d'une organisation. Cet indice est conçu pour fournir une évaluation quantitative du niveau d'engagement des employés, basée sur plusieurs dimensions clés. L'indice d'engagement des employés Temkin utilise des enquêtes et des questionnaires pour collecter des données auprès des employés. Ensuite, les réponses sont analysées, ce qui aboutit à un score composite qui peut être utilisé pour identifier les points forts et les domaines nécessitant un développement au sein de l'organisation. (Voir ANNEXE 3 : Temkin Employee Engagement Index)
- **Absentéisme :** Un faible taux d'absentéisme peut être un indicateur d'un haut niveau d'engagement des employés, tandis qu'un taux élevé peut signaler des problèmes sous-jacents tels qu'un faible moral, un manque de motivation ou des conditions de travail insatisfaisantes.
- **Rotation du Personnel :** Le taux de turnover au sein d'une entreprise est un indicateur clé souvent utilisé pour mesurer le niveau d'engagement des employés. Un taux de turnover élevé peut signaler des problèmes d'engagement, tels qu'un manque de satisfaction au travail, des opportunités de développement limitées, ou une culture d'entreprise défailante. À l'inverse, un faible taux de turnover suggère généralement que les employés sont satisfaits, engagés, et qu'ils voient des perspectives de long terme dans l'entreprise.

En conclusion, le graphique ci-dessous montre qu'il est crucial pour les entreprises d'investir dans l'engagement des employés pour augmenter leur valeur économique et réduire le taux de turnover. Les employés engagés sont plus performants, restent plus longtemps dans l'entreprise, et contribuent de manière significative à son succès.

Afin de mettre en place ces diverses stratégies d'engagement des employés, il est important, voire crucial, de souligner le rôle du leader et du manager. Selon le rapport Gallup State of the Global Workplace (2022), « 70 % de la variance de l'engagement des employés est déterminée par le rôle du manager ».

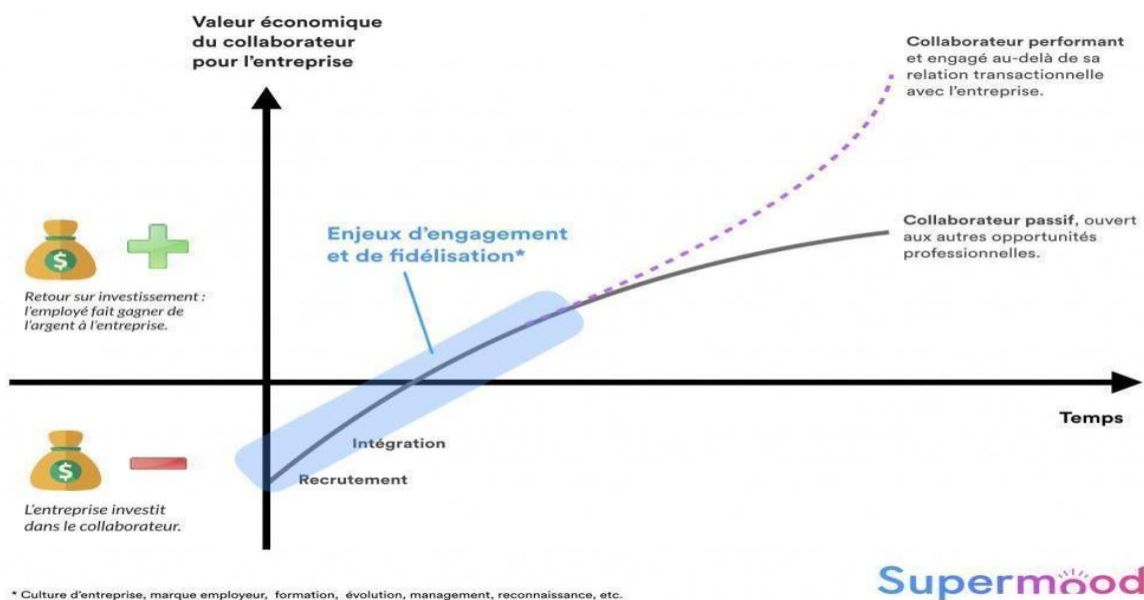


Figure 1 : Les coûts opérationnels du turnover pour votre organisation

Source : Management. (2020). *Management opérationnel : calculez les coûts de votre turnover en entreprise pour mieux les réduire*. Supermood. [Photo]. <https://www.supermood.com/fr-fr/blog/post/management/management-calcul-couts-turnover-en-entreprise>

Pour approfondir cette question, j'ai inclus dans mes annexes des exemples chiffrés d'entreprises mesurant l'engagement de leurs employés (voir ANNEXE 4 : Exemples chiffrés d'entreprises mesurant l'engagement).

## 2.4 Rôle des leaders et managers en entreprise

### 2.4.1 Évolution du leadership

Historiquement, le leadership se limitait aux domaines politiques, militaires et religieux. Avec la révolution industrielle, les leaders économiques et scientifiques ont gagné en importance. La psychologie et la psychiatrie au travail ont démontré que le renforcement positif améliore la productivité. Les leaders influents et bienveillants ont su valoriser leurs employés, créant un environnement de travail où la satisfaction et la performance sont élevées. Cette évolution a mis en lumière l'importance de la satisfaction au travail pour la productivité globale et l'épanouissement des employés (voir ANNEXE 5 : History of Leadership).

L'évolution de la conceptualisation et de la définition du leadership s'adapte aux enjeux organisationnels en constante mutation.

De nos jours, la quatrième révolution industrielle, la digitalisation de l'environnement, et les défis contemporains, que j'ai abordé dans le premier chapitre de ce travail, influencent grandement cette évolution du leadership.

Les transformations majeures liées à la digitalisation sont nombreuses. Elles incluent la dissolution des frontières entre le monde réel et virtuel, l'essor des algorithmes pour la prise de décision, et la nécessité de structures organisationnelles plus agiles et découplées. Face à ces mutations, il devient impératif de repenser les modèles de leadership pour s'adapter aux nouvelles réalités.

Trois transformations majeures se dessinent pour les leaders désireux d'embrasser les opportunités liées à la digitalisation : une transformation cognitive pour penser différemment, une transformation comportementale pour agir différemment, et une transformation émotionnelle pour réagir différemment (Saint-Michel, 2023).

En conclusion, dans un environnement caractérisé par la rapidité des transformations, les leaders jouent un rôle crucial pour accompagner les collaborateurs dans ces mutations et donner du sens à l'action quotidienne. Ils doivent être prêts à s'adapter, à innover et à inspirer afin de relever les défis et de saisir les opportunités offertes par la digitalisation de l'économie et de la société.

#### *2.4.2 Rôle du leader*

Les études portant sur le leadership dans les équipes et les organisations ne définissent pas toutes de la même manière ce qu'est un leader.

Selon Martins, J. (2023), experte en gestion du travail et rédactrice chez Asana, le leadership peut être défini comme la capacité d'une personne à influencer et à unir un groupe dans le but d'atteindre un objectif commun, en établissant une relation de confiance mutuelle pour une période déterminée.

Dans le cadre de la planification, le leader s'efforce d'obtenir les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs, qu'il s'agisse de ressources financières, humaines ou matérielles, ainsi que des procédures, des échéances et des normes. Cela lui permet de structurer et de simplifier les tâches.

En ce qui concerne l'organisation, le leader s'attache à répartir les responsabilités et les tâches au sein de l'équipe. Il délègue également une partie de son pouvoir en fixant des objectifs clairs pour ses subordonnés et en leur accordant une certaine autonomie dans l'accomplissement de ces tâches. Il est crucial de noter que déléguer ne signifie pas abandonner la responsabilité. Par la suite, le leader doit superviser les tâches déléguées.

Il est important de comprendre qu'il n'existe pas de style de leadership universellement idéal. Les styles de leadership varient en fonction des circonstances, des individus et des situations. Un bon leader est celui dont le style de gestion est en adéquation avec sa personnalité, les attentes de ses collaborateurs, ainsi que les caractéristiques de l'organisation et de l'environnement dans lequel il évolue (Allard-Poesi, 2012).

### *2.5 Types de leadership en fonction de la taille et du type d'entreprise*

Selon Aziz et al. (2013), les styles de leadership sont aussi variés que les personnalités, les contextes et les objectifs qu'ils visent. Voici un aperçu de quelques modèles de leadership, adaptés en fonction de la taille et du type d'entreprise, avec accent particulier sur les pratiques courantes en Belgique.

### *2.5.1 Leadership dans les petites entreprises*

#### **Leadership transactionnel**

Ce style de leadership se concentre sur la supervision, l'organisation et la performance du groupe. Il repose sur un système de récompenses et de punitions pour atteindre des objectifs prédéfinis (Bass, 1985).

Martins, J. (2023) explique qu'il est souvent utilisé dans les petites entreprises où la structure hiérarchique est moins complexe. Les dirigeants peuvent ainsi facilement surveiller et ajuster les performances de chaque employé.

En Belgique, ce style est donc logiquement populaire dans les start-ups et les petites entreprises familiales, où les propriétaires-dirigeants préfèrent une approche directe et pragmatique.

#### **Leadership transformationnel**

Selon De Oliveira A. (2023), ce style de leadership vise à inspirer et motiver les employés à travailler au profit de l'organisation, en créant un changement culturel et en favorisant l'innovation. Il est idéal pour les petites entreprises cherchant à se différencier sur le marché par l'innovation et la créativité, et est particulièrement utilisé par les petites entreprises technologiques et créatives pour stimuler l'innovation et l'engagement des employés.

De plus, une enquête menée par la Harvard Business Review a montré que 85 % des entreprises ayant adopté un style de leadership transformationnel ont constaté une augmentation significative de leur productivité et de l'engagement des employés, soulignant ainsi son efficacité à long terme. Les salariés bénéficiant d'un leadership transformationnel sont également plus susceptibles de développer des compétences telles que la créativité, la collaboration et la résolution de problèmes, ce qui les rend plus attractifs sur le marché du travail et accroît leur employabilité à long terme (voir ANNEXE 6 : Tableau comparant le leadership transformationnel/transactionnel).

### *2.5.2 Leadership dans les entreprises de taille moyenne*

#### **Modèle de Hersey et Blanchard : Management situationnel**

Selon Paul Hersey et Ken Blanchard, les créateurs du leadership situationnel (ou management situationnel), il n'existe pas de « bon » style de leadership universel ; un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation. C'est pourquoi ce modèle se caractérise par l'adaptation du



style de management en fonction du niveau de maturité des collaborateurs. Il comprend des styles directs, persuasifs, participatifs et délégatifs.

Il convient aux entreprises moyennes où les équipes sont diversifiées et où il est crucial d'adapter le leadership aux besoins individuels des employés. Couramment utilisé dans les PME belges, où les dirigeants doivent gérer des équipes aux compétences et aux niveaux d'expérience variés.

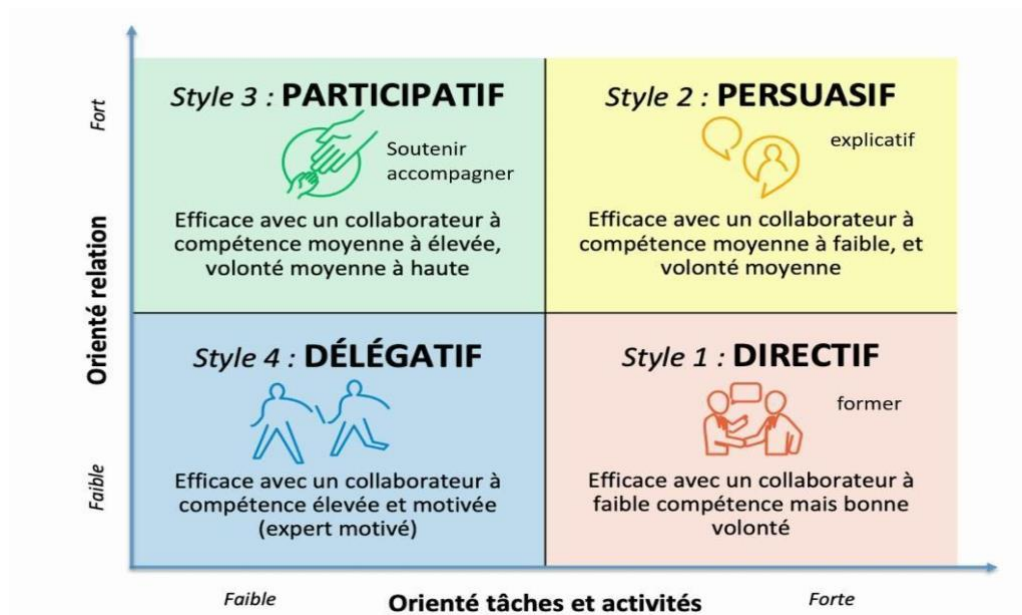


Figure 2 : Choisir le bon type de management en fonction des profils de collaborateurs

Source : Dubois, S. (2021). *Quel style de management adapter selon les profils de collaborateurs compétents et motivés ?* [vidéo en ligne]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=ehdG65v9III>

### Grille de Blake et Mouton

Robert Blake, docteur en psychologie et en droit, et Jane Mouton, également docteure en psychologie, ont collaboré en tant que théoriciens en management dans les années 1960-1970 à l'Université du Texas. Ils ont formalisé la théorie du « Managerial Grid », un modèle à deux dimensions : la première dimension concerne l'intérêt pour la production, et la seconde, l'intérêt pour les relations humaines, avec au centre cinq styles de comportement à adopter (voir ANNEXE 7 : Grille de Blake et Mouton).

Ce style de management est efficace dans les entreprises de taille moyenne qui cherchent un équilibre entre la réalisation des objectifs et le bien-être de leurs équipes. Il est appliqué dans les entreprises belges de taille moyenne, souvent dans les secteurs manufacturiers et de services, pour maintenir un équilibre entre efficacité et satisfaction des employés.

### 2.5.3 Leadership dans les Grandes Entreprises



## Leadership stratégique

D'après ce que nous savons, Hosmer serait l'un des pionniers sur ce sujet, ayant écrit en 1982 la première définition du leadership stratégique. Il souligne que le responsable stratégique d'une organisation doit avoir la capacité de guider et d'influencer d'autres individus ou organisations vers des objectifs définis, en les inspirant et en exerçant une influence positive.

Ce type de modèle se retrouve souvent dans les grandes entreprises pour aligner les stratégies à long terme avec les opérations quotidiennes. Par exemple, il est utilisé dans les grandes entreprises multinationales et les sociétés cotées en bourse pour naviguer dans des environnements complexes et dynamiques.

### Modèle unidimensionnel de Tannenbaum et Schmidt

Tannenbaum et Schmidt (1958, 1973) ont développé un modèle permettant d'identifier sept styles de leadership, allant du style autocratique au style démocratique, avec des variations dans la prise de décision et l'implication des collaborateurs.

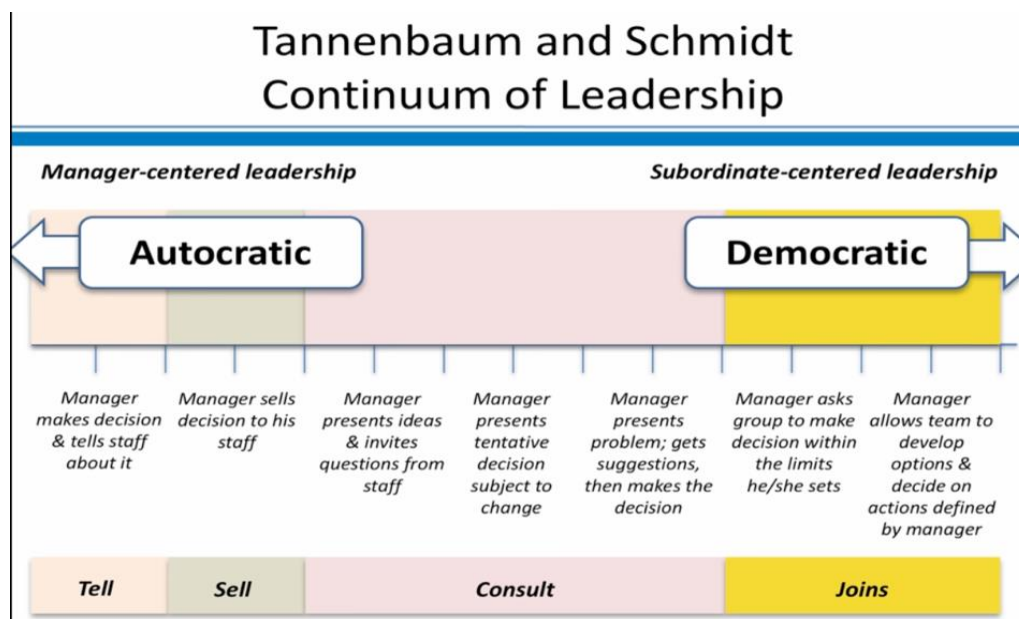


Figure 3 : Modèle unidimensionnel

Source: Riley, J. (2021). *Tannenbaum and Schmidt continuum of leadership*. [vidéo en ligne]. Tutor2u. <https://www.tutor2u.net/business/reference/leadership-styles-tannenbaum-schmidt-continuum>

Ce modèle est particulièrement approprié pour les grandes entreprises où il est nécessaire de varier les styles de leadership en fonction des départements et des projets, notamment dans les secteurs financiers et pharmaceutiques, où la flexibilité et l'adaptabilité du leadership sont cruciales.

Pour conclure cette partie, on peut donc remarquer que chaque type d'entreprise tend à adopter les styles de leadership qui correspondent le mieux à ses besoins organisationnels et culturels,

assurant ainsi une gestion efficace et un engagement optimal des employés. De plus, plus les entreprises sont grandes, plus elles privilégient des modèles de leadership décentralisés et adaptables.

## 2.6 Manager

Selon le Cambridge Dictionary (2024) : « Un manager est une personne responsable de la gestion ou de l'administration d'une organisation ou d'un groupe de personnel ». Cette définition met en lumière le rôle central du manager dans la gestion et l'administration, impliquant des responsabilités variées, allant de la supervision directe à la gestion stratégique.

Dans cette section, nous allons explorer trois auteurs importants dans la définition du rôle de manager, chacun offrant une perspective unique. Nous examinerons les idées de Henry Mintzberg, Peter Drucker et Michel Crozier.

### 2.6.1 Rôle du manager

#### Peter Drucker

Peter Drucker (1909-2005), souvent considéré comme le père des théories modernes en management, met en avant l'importance de la direction par objectifs. Il énumère dans son livre « The Practice of Management » (1954) cinq tâches fondamentales qu'un manager efficace doit accomplir :

- **Fixer des objectifs** : Déterminer les buts à atteindre.
- **Organiser le travail** : Structurer les tâches et les ressources nécessaires.
- **Motiver et communiquer** : Encourager les employés et assurer une communication efficace.
- **Évaluer les performances** : Mesurer et analyser les résultats par rapport aux objectifs.
- **Développer les personnes** : Former et développer les compétences des employés.

Drucker insiste sur la nécessité pour les managers de se concentrer sur les résultats et de diriger leurs équipes vers l'accomplissement des objectifs fixés.

#### Michel Crozier

Michel Crozier (1922-2013), pionnier de la sociologie des organisations, considère l'organisation comme une construction sociale façonnée par les stratégies des individus en quête de pouvoir. Il identifie quatre sources de pouvoir dans une organisation et souligne que le manager doit gérer les tensions et conclure des alliances pour assurer la survie de l'organisation. Les sources de pouvoir incluent :

- **L'accès à l'information** : Contrôler l'information cruciale pour l'organisation.
- **Les relations et réseaux** : Développer des alliances stratégiques.

- **L'expertise technique** : Posséder des compétences spécialisées.

Pour Crozier, un bon manager doit être capable de naviguer dans les dynamiques de pouvoir et de négociation au sein de l'organisation.

## Henry Mintzberg

Henry Mintzberg, né en 1939, est un théoricien canadien. Dans son ouvrage « The Nature of Managerial Work », publié en 1973, il offre une perspective détaillée sur le travail des managers. Selon lui, les caractéristiques principales du travail des managers sont les suivantes :

- **Rythme soutenu** : Les managers travaillent à un rythme rapide et constant.
- **Activités variées et fragmentées** : Leurs tâches sont courtes, diversifiées et fréquemment interrompues.
- **Préférence pour les tâches non routinières** : Ils favorisent les tâches bien définies, mais non répétitives.
- **Communication verbale** : Ils privilégient la communication verbale pour échanger des informations.
- **Relations complexes** : Ils gèrent des relations complexes avec divers acteurs externes à l'organisation.
- **Peu de contrôle** : La majorité de leurs activités sont principalement influencées par des forces externes.

Selon Mintzberg, le manager est davantage orienté vers l'action que vers la réflexion. Son travail est fragmenté, et il s'appuie sur les relations interpersonnelles pour agir et s'informer.

En fin de compte, les qualités d'un bon manager, selon ces trois auteurs, combinent des compétences professionnelles, relationnelles et personnelles. En résumé, le manager est le pivot central chargé de diriger et de gérer l'activité d'une équipe au sein d'une organisation. Ses principales responsabilités incluent la gestion des équipes pour accomplir des missions et atteindre des objectifs, ainsi que la communication régulière des progrès et des résultats.

Mais alors, quelle est la différence entre ces deux acteurs essentiels du monde de l'entreprise ? En effet, il est souvent difficile de distinguer un leader d'un manager, car ces termes sont fréquemment confondus et utilisés de manière interchangeable. Cependant, des différences significatives existent entre un leader et un manager.

## 2.7 Manager VS leader

Peter Drucker illustre bien cette différence avec sa citation : « Les managers font bien les choses, les leaders font les bonnes choses ». Le leader sait motiver les équipes et les orienter

vers les objectifs, tandis que le manager se concentre sur la manière d'atteindre ces objectifs de manière efficace pour l'entreprise.

Cette distinction fondamentale implique que le leader et le manager ont des rôles distincts. Plus précisément :

- **Manager** : Il se concentre sur les tâches et utilise de manière rationnelle les ressources physiques et les compétences de l'équipe.
- **Leader** : Le leader possède une autorité d'influence provenant de ses relations interpersonnelles. Il se concentre sur les individus, les motivant émotionnellement et spirituellement. Le leader est un visionnaire qui propose des idées et influence le développement de l'équipe.

En résumé, alors que le leader a une vision et aspire au changement, le manager se concentre sur les objectifs et favorise l'amélioration continue. Les leaders prennent des risques et cherchent à apprendre, tandis que les managers contrôlent les risques et s'appuient sur leurs acquis. Les leaders inspirent et conseillent, tandis que les managers dirigent et supervisent.

## 2.8 Rôle crucial des leaders et managers dans l'implication des employés

Une étude réalisée par Gallup en 2020 a révélé que les salariés qui se sentent « fortement soutenus par leur manager » sont 70 % plus engagés dans leur travail.

Les leaders et managers jouent un rôle crucial dans l'implication des salariés. Leur capacité à inspirer, soutenir, développer et reconnaître leurs équipes est fondamentale pour créer un environnement de travail favorable à la croissance professionnelle et au bien-être des employés, tout en renforçant leur employabilité sur le marché du travail. En adoptant des styles de leadership adaptés à la taille et au type de leur entreprise, les managers peuvent efficacement engager leurs équipes et contribuer au succès durable de leur organisation.

Après avoir analysé ce qu'est l'implication, je vais maintenant aborder le second aspect de ma question de recherche : la motivation des employés. Je m'intéresserai ensuite au lien entre la motivation, l'implication, et l'investissement dans le développement continu des compétences des employés.

### 3. La motivation des employés

Les définitions de la motivation sont multiples. Selon le Robert, la motivation est définie comme : « Ce qui motive un acte, un comportement. Ce qui pousse quelqu'un à agir. »

Vallerand et Thill (1993) ont défini la motivation ainsi : « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (cité par Roussel, 2000).

Une autre définition de la motivation au travail, selon Roussel (2000), est la suivante : « La motivation au travail peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. »

En d'autres termes, la motivation au travail résulte de multiples facteurs, tant internes qu'externes à l'individu. Elle se définit comme le moteur qui pousse chacun à réaliser ses objectifs professionnels et à s'investir dans les projets de l'entreprise. Elle repose non seulement sur la volonté personnelle des employés, mais également sur des éléments économiques, sociaux et environnementaux.

Pour entrer plus concrètement dans le sujet, je vais maintenant analyser deux approches théoriques de la motivation.

#### 3.1 Maslow et Herzberg : 2 grandes approches théoriques de la motivation

Deux modèles emblématiques se distinguent dans ce domaine : la pyramide des besoins de Maslow et l'analyse bi factorielle de Herzberg. Chacun de ces deux modèles apporte une perspective unique sur les facteurs influençant la motivation des individus.

##### 3.1.1 *La pyramide de Maslow*

Abraham Maslow (1970) a développé une théorie des besoins humains, représentée par une pyramide hiérarchique à cinq niveaux.

Selon Maslow, les individus sont motivés par la satisfaction de différents besoins, organisés par ordre de priorité :

1. Ce sont les besoins de base nécessaires à la survie, comme la nourriture, l'eau et le sommeil.

2. Une fois les besoins physiologiques satisfaits, les individus cherchent à se protéger contre les dangers et à garantir leur sécurité physique et financière.

3. Ces besoins englobent les relations sociales, l'affection, l'appartenance à un groupe ou une communauté.

4. Ils concernent la reconnaissance et le respect des autres, ainsi que la confiance en soi et la réalisation personnelle.

5. Au sommet de la pyramide, ces besoins représentent la réalisation de son potentiel et la quête de croissance personnelle.

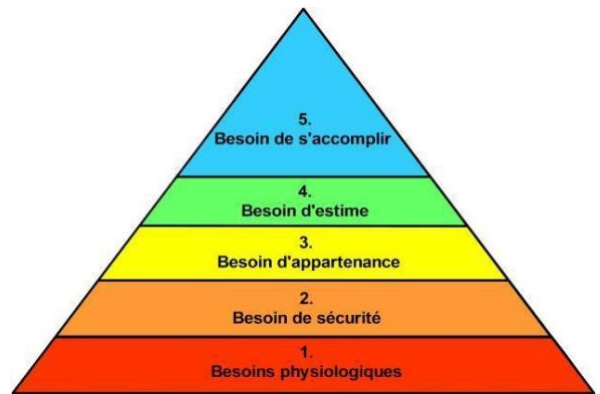


Figure 4 : Pyramide de Maslow

Source : Battandier, A, (2009). *Motivation — La pyramide selon les besoins de Maslow*. [Image]. Management. <http://alain.battandier.free.fr/s>

Maslow postule que les besoins situés à la base de la pyramide doivent être comblés avant que les individus puissent s'intéresser aux niveaux supérieurs. (Claude, G., 2020)

### 3.1.2 La théorie bi factorielle de Herzberg

Frederick Herzberg (1959) a développé une approche différente pour comprendre la motivation au travail. Son analyse bi factorielle identifie deux catégories de facteurs influençant la motivation des salariés : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

**Les facteurs d'hygiène :** Les facteurs d'hygiène concernent les éléments externes à l'individu et liés à l'environnement de travail. Ils incluent :

- **Conditions de travail :** Environnement physique et équipements de travail.
- **Ambiance de l'équipe :** Qualité des relations entre collègues.
- **Rémunération :** Salaire et avantages sociaux.
- **Modes de management :** Styles de gestion et communication avec les supérieurs.
- **Relations avec le supérieur hiérarchique :** Qualité des interactions avec les responsables.

Ces facteurs, lorsqu'ils sont insuffisants, peuvent causer insatisfaction et frustration. Leur amélioration ne génère pas nécessairement une motivation accrue, mais contribue à éviter le mécontentement.

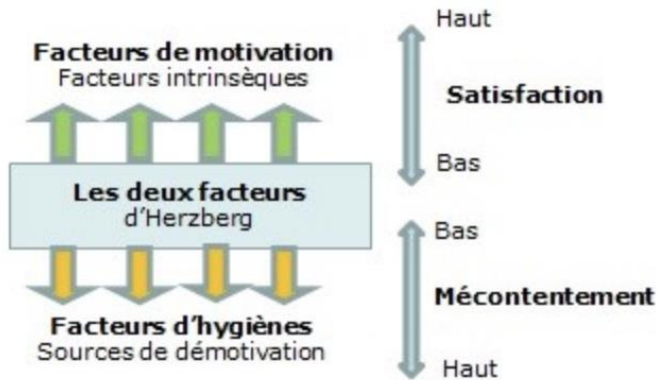


Figure 5 : Les 2 facteurs d'Herzberg  
 Source : Plasman, E. (2019). *La motivation au travail ou la théorie des deux facteurs de Herzberg*. [Image]. LinkedIn.  
<https://www.linkedin.com/pulse/la-motivation-dune-équipe-ou-théorie-des-deux-facteurs-eric-plasman/>

**Les facteurs de motivation :** Les facteurs de motivation, ou moteurs internes, sont intrinsèques au travail et liés à la satisfaction personnelle des salariés. Ils comprennent :

- **Intérêt des tâches :** Stimulation intellectuelle et diversité des missions.
- **Autonomie et responsabilités :** Liberté d'action et responsabilités confiées.
- **Perspectives d'évolution :** Opportunités de carrière et de promotion.
- **Reconnaissance du travail accompli :** Valorisation et feedbacks positifs.
- **Défis et challenges :** Opportunités de surmonter des obstacles et d'atteindre des objectifs ambitieux.

Ces facteurs engendrent une véritable motivation et poussent les collaborateurs à se dépasser et à s'engager pleinement dans leur travail.

Maslow et Herzberg offrent des perspectives complémentaires sur la motivation. Maslow met en avant une hiérarchie des besoins, allant des besoins de base aux besoins d'accomplissement de soi. En revanche, Herzberg se focalise sur les aspects spécifiques du milieu de travail, distinguant les facteurs qui évitent l'insatisfaction de ceux qui créent une motivation positive.

Je souhaite néanmoins aller un peu plus loin dans les théories relatives à la motivation et aborder deux nouveaux principes en lien plus direct avec ma question de recherche.

### 3.2 Théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan)

La théorie de l'autodétermination, développée par Edward Deci et Richard Ryan, repose sur l'idée que les individus sont plus motivés lorsqu'ils ressentent un sens d'autonomie, de compétence et de relation. Cette théorie distingue deux types de motivation : la motivation intrinsèque, qui est liée à la satisfaction personnelle et à l'intérêt pour la tâche elle-même, et la motivation extrinsèque, qui est influencée par des récompenses externes.

Les trois besoins psychologiques fondamentaux identifiés par cette théorie sont :

1. **Autonomie :** Le besoin de se sentir en contrôle de ses propres actions et décisions.
2. **Compétence :** Le besoin de se sentir efficace et capable dans ses activités.
3. **Relation :** Le besoin de se sentir connecté et accepté par les autres.



En développant les compétences des employés, vous leur permettez d'acquérir de nouvelles aptitudes et de se sentir plus compétents dans leurs rôles, ce qui peut augmenter leur motivation intrinsèque. De plus, en investissant dans le développement des compétences des employés, l'entreprise montre qu'elle valorise leur croissance professionnelle, ce qui peut renforcer leur engagement et leur motivation à long terme.

### 3.3 Théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham)

La théorie de la fixation des objectifs, proposée par Edwin Locke et Gary Latham, suggère que des objectifs clairs et précis peuvent significativement augmenter la performance et la motivation des individus. Selon cette théorie, des objectifs spécifiques et difficiles à atteindre sont plus motivants que des objectifs vagues ou faciles. De plus, la rétroaction sur les progrès accomplis est essentielle pour maintenir la motivation.

En définissant des objectifs de formation clairs et en offrant des retours réguliers, la motivation des employés peut être maintenue tout au long de leur parcours de développement. En établissant des objectifs de compétence mesurables et en fournissant des retours constructifs, les employés peuvent voir clairement les progrès qu'ils réalisent et rester motivés.

La théorie de l'autodétermination semble particulièrement pertinente, car elle met l'accent sur le développement personnel et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des employés, directement liés à l'investissement dans les compétences.

En explorant ces deux théories, il ressort de cela que l'investissement dans les compétences des employés est essentiel pour maintenir et augmenter leur motivation. La théorie de l'autodétermination souligne l'importance de l'autonomie, de la compétence et des relations interpersonnelles, tandis que la théorie de la fixation des objectifs met en avant l'importance des objectifs clairs et de la rétroaction pour soutenir la motivation des employés. En intégrant ces principes dans les programmes de formation et de développement, les entreprises peuvent non seulement améliorer les compétences de leurs employés, mais aussi renforcer leur engagement et leur satisfaction au travail.

Enfin, les managers et les leaders jouent un rôle crucial dans l'implication des employés (cf. supra p. 23). Mais ont-ils également un rôle à jouer dans la motivation des employés ?

Voici comment leur influence se manifeste à travers certaines théories discutées ci-dessus.

### 3.4 Rôle des managers et leadership dans la motivation

#### Facteurs d'hygiène et de motivation (Herzberg) :

Dans ce contexte, il est essentiel que les managers accordent de l'attention aux facteurs d'hygiène comme le cadre de travail, la rémunération et les relations avec les supérieurs pour prévenir l'insatisfaction au travail. En même temps, ils doivent encourager les facteurs de



motivation comme la reconnaissance et les perspectives d'évolution pour favoriser l'engagement des employés.

### **Théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan) :**

Pour rappel, la théorie de l'autodétermination repose sur l'idée que les individus sont plus motivés lorsqu'ils ressentent un sens d'autonomie, de compétence et de relation. Le rôle du manager est d'autant plus important ; en effet, les managers peuvent déléguer des responsabilités et offrir une certaine liberté d'action pour renforcer le sentiment d'autonomie des employés. En offrant des opportunités de formation et en reconnaissant les compétences acquises, les managers renforcent la confiance en soi et la compétence des employés. Enfin, un bon manager favorise un environnement de travail où les relations interpersonnelles sont valorisées et encouragées.

### **Théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham) :**

Dans ce cadre, le rôle des managers est de fixer des objectifs clairs, spécifiques et ambitieux pour motiver les employés. Donner régulièrement des retours constructifs est crucial pour garder les employés motivés et les aider dans la réalisation de leurs objectifs.

En intégrant tous ces principes dans leur approche de management, les managers peuvent non seulement améliorer les compétences des employés, mais aussi renforcer leur engagement, leur satisfaction et leur motivation au travail.

## **3.5 Les instruments de la motivation**

Dans ce chapitre, nous explorerons les principaux outils financiers, environnementaux et collectifs qui peuvent être mis en œuvre pour maintenir et augmenter la motivation des salariés.

### **3.5.1 Les instruments financiers**

Conformément aux principes de Frederick Taylor, la rémunération est souvent considérée comme l'un des principaux leviers de motivation. Il est crucial de trouver la forme de rémunération la plus incitative pour les employés. Les composantes variables de la rémunération, telles que les primes et les bonus basés sur les performances individuelles et collectives, jouent un rôle essentiel. Ces incitations financières visent à récompenser les efforts et les résultats des salariés, en alignant leurs intérêts personnels avec les objectifs de l'entreprise.

La rémunération variable peut prendre différentes formes :

- **Primes de performance** : Basées sur l'atteinte d'objectifs spécifiques.
- **Bonus de fin d'année** : Récompensant la contribution globale sur une période donnée.
- **Commissions** : Pour les métiers de la vente, basés sur les résultats commerciaux.

Ces éléments financiers, lorsqu'ils sont bien conçus, peuvent fortement motiver les salariés en leur offrant une reconnaissance tangible de leurs efforts.

### *3.5.2 Les instruments collectifs de motivation*

Les relations de travail et la culture d'entreprise sont des éléments clés pour motiver les employés. Un bon climat de travail, soutenu par une communication efficace et une culture d'entreprise forte, peut grandement améliorer la motivation collective.

De plus, il est primordial d'encourager des relations positives entre collègues afin de développer un environnement de travail agréable et motivant. Impliquer les salariés dans les valeurs et la vision de l'entreprise, ainsi que les faire participer à des projets collectifs importants, peut également stimuler l'engagement et la motivation.

### *3.5.3 Les instruments portant sur l'environnement de travail*

Améliorer l'environnement de travail est un autre moyen puissant de motiver les salariés. Cela inclut une gestion attentive des compétences, des opportunités de développement de carrière et un enrichissement des tâches quotidiennes.

Enrichir les tâches des salariés en augmentant la variété et la complexité de leurs missions peut prévenir l'ennui et renforcer leur sentiment d'accomplissement. De plus, en leur donnant plus de responsabilités et d'autonomie, les salariés se sentent plus impliqués dans leur travail.

Le développement des compétences joue un rôle vital en permettant aux salariés de développer et d'actualiser leurs compétences, ce qui les rend non seulement plus efficaces dans leurs fonctions actuelles, mais aussi plus confiantes dans leurs capacités à progresser au sein de l'entreprise.

En combinant ces divers outils, les managers peuvent non seulement éviter l'insatisfaction, mais aussi promouvoir une motivation durable. Cela nous amène au dernier chapitre central de cette première partie théorique, qui traitera de la gestion et du développement des compétences.

## **4. Développement et gestion des compétences des employés**

Nous allons maintenant aborder le thème de la compétence en gestion des ressources humaines, un concept fondamental et multidimensionnel. Il est essentiel de souligner que l'étude des compétences ne peut se faire sans considérer la gestion des compétences dans son ensemble. En effet, la gestion des compétences comprend l'identification, le développement, la reconnaissance et la mobilisation des compétences des employés, des processus cruciaux pour assurer la performance et la compétitivité des entreprises.

Cependant, étant donné la vaste étendue du sujet, ce mémoire ne s'attardera pas sur tous les aspects de la gestion des compétences. Au lieu de cela, mon étude se concentrera sur un aspect précis et stratégique : l'investissement dans la formation continue.

La formation continue est un levier essentiel pour le développement des compétences des employés. Elle permet non seulement de maintenir et d'améliorer les compétences existantes, mais aussi de développer de nouvelles aptitudes nécessaires pour répondre aux exigences d'un marché du travail en constante évolution.

Cette approche spécifique permettra d'apporter des éclairages nouveaux et des recommandations pratiques pour les entreprises souhaitant optimiser leurs ressources humaines dans un environnement dynamique et en perpétuelle mutation.

Le rapport 2020 du Forum économique mondial de Davos souligne un fait frappant : 50 % des employés devront transformer leur profil de compétences d'ici 2025 pour rester employables.

Cette statistique alarmante révèle l'ampleur du défi auquel nous faisons face dans un monde où les compétences deviennent rapidement obsolètes. Dans ce contexte, la requalification de la main-d'œuvre mondiale émerge comme l'un des plus grands enjeux sociétaux, comparable à la lutte contre les inégalités, le réchauffement climatique et la protection de la biodiversité.

#### 4.1 Définition de la compétence

La compétence est un concept complexe et multiforme, impliquant des capacités d'action, de mobilisation et de développement dans des contextes professionnels variés. Il n'existe pas de définition universelle et consensuelle de la compétence, ce qui entraîne une diversité de définitions et de pratiques. Selon Le Robert (dictionnaire en ligne), la compétence est définie comme : « Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières ».

L'AFNOR définit une compétence comme une aptitude mobilisable pour exercer une activité déterminée, soulignant ainsi sa nature multidimensionnelle. Mais plus concrètement, qu'est-ce qu'une compétence professionnelle ?

La définition de la compétence professionnelle varie selon les auteurs. Selon Granger, L. (2021) :

- **Au niveau individuel :** Une compétence professionnelle est un ensemble de connaissances (savoirs), d'expériences et de maîtrise de pratiques (savoir-faire), ainsi que d'attitudes et de comportements (savoir-être), qui peut être efficacement mobilisé dans une situation donnée pour atteindre un objectif. Il convient de noter que les « soft skills » (cf. infra p. 36) sont évalués à travers le savoir-être.

- **Au niveau collectif :** La compétence collective désigne l'ensemble des compétences individuelles détenues par un groupe, dont l'agrégation et la cohésion permettent au groupe d'accomplir des tâches de manière performante. Le groupe détient un portefeuille de compétences que le manager cherche à optimiser ou à développer.

Avant de plonger dans la thématique spécifique de la formation continue, il est crucial de distinguer la gestion des compétences et le développement des compétences, et de comprendre comment ces deux concepts se relient au capital humain.

## 4.2 Gestion et développement des compétences

En gestion des ressources humaines (GRH), le développement des compétences et la gestion des compétences sont deux concepts étroitement liés, mais distincts.

### 4.2.1 Gestion des compétences

Toujours selon Granger, L. (2021), la gestion des compétences est un processus global qui inclut l'identification, l'évaluation, le suivi et l'optimisation des compétences nécessaires pour répondre aux besoins stratégiques de l'organisation. Elle vise à s'assurer que les employés possèdent les compétences requises pour atteindre les objectifs de l'entreprise, tout en favorisant leur développement personnel et professionnel.

Les objectifs de la gestion des compétences sont multiples et visent à garantir que les employés possèdent les compétences nécessaires pour contribuer efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Premièrement, l'alignement stratégique est essentiel pour s'assurer que les compétences des employés correspondent aux objectifs de l'entreprise, garantissant ainsi une contribution efficace de chacun.

Deuxièmement, il est crucial d'identifier les compétences critiques et les lacunes au sein de l'entreprise, ce qui permet d'anticiper les besoins futurs et d'élaborer des plans de développement appropriés.

Troisièmement, l'optimisation des compétences disponibles et la planification des besoins futurs sont fondamentales. Cela inclut la réaffectation des ressources et la mise en place de programmes de formation pour combler les lacunes identifiées.

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs moyens sont utilisés. La cartographie des compétences permet de visualiser les forces et les faiblesses en comparant les compétences disponibles avec celles étant requises. L'évaluation des compétences, par le biais de bilans de compétences et d'entretiens d'évaluation, permet de mesurer les compétences actuelles des employés et de déterminer les domaines nécessitant une amélioration. De plus, la mise en place de plans de succession et de programmes de gestion des talents assure la continuité et le développement des compétences critiques.

L'utilisation de systèmes de gestion des compétences, tels que des outils informatiques, facilite le suivi et l'analyse des compétences des employés, permettant de prendre des décisions éclairées.

La gestion des compétences se concentre sur les besoins stratégiques de l'organisation. Elle vise à aligner les compétences des employés avec les objectifs de l'entreprise pour assurer une performance optimale. L'optimisation et la planification des ressources humaines en matière de compétences sont également au cœur de cette gestion. Cela implique de prévoir les besoins futurs, de former les employés et de gérer efficacement les talents pour répondre aux exigences de l'organisation. Une gestion efficace des compétences permet à l'organisation de rester compétitive et de s'adapter aux évolutions du marché.

En conclusion, la gestion des compétences est un élément crucial pour toute organisation souhaitant rester compétitive et efficace. En alignant les compétences des employés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, en identifiant les lacunes et en optimisant l'utilisation des compétences disponibles, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance globale, mais aussi favoriser un environnement de travail dynamique et motivant pour leurs employés.

#### *4.2.2 Développement des compétences*

Le développement des compétences fait référence aux actions et processus mis en place pour améliorer les connaissances, les aptitudes et les comportements des employés. Selon Dietrich et al. (2010), il s'agit d'un investissement dans le potentiel des individus pour les rendre plus efficaces et satisfaits dans leurs rôles actuels et futurs. Les objectifs de ce développement sont multiples : améliorer la performance individuelle et collective, réduire les écarts de compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et augmenter la motivation et la satisfaction au travail en offrant des opportunités de croissance personnelle et professionnelle.

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs moyens sont utilisés. Les formations, qu'elles soient internes ou externes, visent à développer des compétences spécifiques. Le coaching et le mentoring, sous forme d'accompagnement personnalisé, aident les employés à développer leurs compétences et à atteindre leurs objectifs de carrière. Les programmes de développement professionnel continu encouragent l'apprentissage tout au long de la carrière des employés. Enfin, les expériences d'apprentissage sur le terrain, telles que la participation à des projets spéciaux ou la mobilité interne, permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences pratiques.

Le développement des compétences se concentre à la fois sur l'individu et son potentiel de croissance, ainsi que sur l'acquisition de nouvelles compétences ou l'amélioration des compétences existantes. En investissant dans ce domaine, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance globale, mais aussi favoriser un environnement de travail plus motivant et satisfaisant pour leurs employés.

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel et en constante évolution, le capital humain est devenu un atout stratégique essentiel pour les organisations. C'est dans ce contexte que le développement des compétences se révèle être un levier décisif. En effet, investir dans le développement des compétences des employés ne se limite pas à améliorer leur efficacité individuelle ; cela contribue directement à renforcer le capital humain de l'organisation. Un capital humain solide, soutenu par une gestion proactive des compétences, permet non seulement de répondre aux défis actuels du marché du travail, mais aussi de se préparer aux exigences futures. Ainsi, le développement des compétences et le capital humain sont intrinsèquement liés, formant la base d'une stratégie organisationnelle durable et résiliente.

### 4.3 Le capital humain : au cœur du développement des compétences des employés

*« Je m'inquiète de notre tendance à surinvestir dans les choses et à sous-investir dans les personnes. »*

*John Kenneth Galbraith.*

#### 4.3.1 Les différents types de capital en entreprise

En entreprise, le concept de capital ne se limite pas uniquement aux ressources financières, mais englobe un ensemble de ressources variées qui contribuent à sa valeur et à sa performance. Voici un aperçu des principaux types de capital en entreprise :

##### Capital financier :

Comprend les ressources monétaires et financières dont dispose une entreprise, notamment sous forme de liquidités, d'investissements, de capitaux propres et de dettes. Ce capital est essentiel pour financer les opérations quotidiennes, les investissements et la croissance de l'entreprise.

##### Capital social :

Représente la valeur des actions ou des parts détenues par les actionnaires ou les associés de l'entreprise. Le capital social reflète la propriété et le contrôle de l'entreprise par ses investisseurs, tout en fournissant des fonds et en apportant des compétences, des réseaux et d'autres ressources non financières.

##### Capital intellectuel :

Il englobe les actifs immatériels de l'entreprise tels que les brevets, les marques, les bases de données, les processus, les relations clientèle et les pratiques organisationnelles. Ce capital joue un rôle crucial dans la création de valeur à long terme et la différenciation concurrentielle de l'entreprise.

### Capital relationnel :

Représente les relations et les réseaux de l'entreprise avec ses clients, fournisseurs, partenaires commerciaux, actionnaires et autres parties prenantes. Il contribue à l'accès à de nouvelles opportunités, à la création de partenariats stratégiques et à la fidélisation de la clientèle.

### Capital structurel :

Composé des systèmes, des processus, des technologies et des infrastructures organisationnelles qui soutiennent les activités de l'entreprise, ce capital inclut la culture d'entreprise, les valeurs, les normes et les pratiques qui façonnent le fonctionnement interne et la cohésion organisationnelle (Fustec, A., 2016).

### Capital humain :

*« L'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc. ».* Gary Becker (1992).

Le capital humain se réfère aux compétences, connaissances, expériences et talents des employés de l'entreprise. Investir dans le développement du capital humain est crucial pour stimuler la productivité et la compétitivité de l'entreprise.

En résumé, les différents types de capital en entreprise reflètent la diversité des ressources et des actifs qui contribuent à sa valeur et à sa réussite. En les gérant de manière stratégique et en les développant de manière appropriée, une entreprise peut renforcer sa compétitivité, sa durabilité et sa capacité à créer de la valeur à long terme.

#### 4.3.2 Le capital humain développé par Gary Becker : approches et définition

Le concept de capital humain, formulé pour la première fois en 1961 par l'économiste du développement Theodore Schultz, a été systématisé par Gary Becker en 1964, qui obtint pour cela le prix Nobel d'économie en 1992. Le capital humain est ici défini comme l'ensemble des compétences productives acquises par un individu grâce à l'accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc. Ce concept considère le capital humain comme un stock immatériel propre à chaque personne, susceptible d'être accumulé et de se déprécier. Il s'agit d'un choix individuel, représentant un investissement personnel.

Le capital humain est défini selon deux approches principales : l'approche économique et l'approche gestionnaire.

### Approche économique :

L'approche économique du capital humain est considérée comme un investissement dans l'éducation et la formation individuelle. Elle évalue le niveau de connaissances acquises par les individus ainsi que le coût total de l'investissement en capital humain. La rentabilité de cet investissement est également analysée pour déterminer son efficacité. Cette approche offre ainsi une méthode précise pour estimer la valeur de ces actifs intangibles dans un contexte économique et financier en mettant l'accent sur :

- Le retour sur investissement (ROI) de l'éducation et de la formation.
- Les gains économiques personnels et sociétaux.
- L'analyse coût-bénéfice de l'investissement dans le capital humain.

### **Approche gestionnaire :**

L'approche gestionnaire, quant à elle, se concentre sur la manière dont les organisations et les entreprises gèrent et développent leur capital humain pour améliorer la performance organisationnelle. Cette perspective inclut :

- La gestion des talents et des compétences.
- Le développement professionnel continu des employés.
- Les stratégies de motivation et de rétention des talents.
- L'optimisation des ressources humaines pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ces deux perspectives sont complémentaires et offrent une vision complète de l'importance du développement et de la gestion des compétences pour le progrès économique et organisationnel.

Après avoir exploré les différents types de capital en entreprise, ainsi que défini le terme de compétence, il est essentiel de comprendre les composantes spécifiques qui la constituent. Le capital humain, largement influencé par les compétences des employés, peut être divisé en deux catégories principales : les « hard skills » et « les soft skills ».

Je vais à présent examiner plus en détail ce que sont les « hard skills » et les « soft skills », et comment ils contribuent à la création de valeur au sein de l'entreprise.

## **4.4 Les hard et soft skills : développement et importance**

La distinction entre « hard skills » et « soft skills » est essentielle pour comprendre les besoins actuels et futurs du marché du travail. La capacité à combiner et à exceller dans ces deux types de compétences est clé pour rester employable et réussir dans le monde professionnel en constante évolution.



## Les Hard Skills

Les « hard skills » sont des compétences spécifiques et mesurables souvent acquises par le biais de l'éducation, de la formation ou de l'expérience professionnelle. Elles sont généralement liées à des tâches techniques spécifiques. Quelques exemples :

- Programmation informatique : Compétence en langages de programmation comme Python, Java, ou C++.
- Compétences en ingénierie : Compétence en conception, analyse et résolution de problèmes techniques.
- Maîtrise des logiciels : Utilisation d'outils comme Microsoft Excel, AutoCAD, ou Adobe Photoshop.
- Compétences linguistiques : Capacité à parler, lire et écrire dans une langue étrangère.
- Analyse de données : Compétences en statistiques et en utilisation de logiciels d'analyse de données comme SPSS.

## Soft Skills

Les « soft Skill » sont des compétences interpersonnelles et comportementales influençant la manière dont une personne interagit avec les autres et gère son environnement. Ces compétences incluent des aspects sociaux et émotionnels. Quelques exemples :

- Communication : Capacité à transmettre des informations de manière claire et efficace.
- Travail en équipe : Capacité à collaborer avec d'autres pour atteindre des objectifs communs.
- Résolution de problèmes : Aptitude à identifier des problèmes, à trouver des solutions créatives et à les mettre en œuvre.
- Gestion du temps : Capacité à organiser et à planifier son temps de manière efficace.
- Flexibilité/adaptabilité : Capacité à s'adapter à de nouveaux environnements, défis ou changements.
- Leadership : Capacité à inspirer, motiver et guider une équipe.
- Empathie : Capacité à comprendre et à partager les sentiments des autres.

Dans un monde où les tâches répétitives et simples sont de plus en plus automatisées, les « soft skills » prennent une importance accrue. Les transformations économiques et technologiques poussent alors les employeurs à valoriser les compétences qui ne peuvent pas être facilement automatisées. D'ailleurs, Deloitte estime que d'ici 2030, les « soft skills » représenteront les deux tiers de tous les emplois.

Les « soft skills » prennent donc une place de plus en plus importante, et je vais brièvement en parler avant de passer au dernier chapitre de cette première partie théorique.

## 4.5 Les enjeux modernes de la compétence en entreprise

### Les Compétences du XXI<sup>e</sup> Siècle

Le concept de compétences du XXI<sup>e</sup> siècle a été initialement pensé dans les années 1990 par des géants de la technologie (AOL, Cisco, Microsoft, Apple, Dell) et le ministère américain de l'Éducation. Les compétences du XXI<sup>e</sup> siècle définissent les compétences essentielles qui permettent de rester réactif et adaptable au monde qui nous entoure et à sa constante évolution. (Lamri et al., 2022)

Ce phénomène a conduit à la notion d'« économie du sentiment », où l'IA gère les tâches physiques et analytiques, laissant aux humains les activités relationnelles nécessitant des compétences interpersonnelles et empathiques. Les compétences du XXI<sup>e</sup> siècle, souvent mentionnées dans les discussions sur les « soft skills », incluent des capacités telles que la créativité, la pensée critique, la communication et la collaboration (les 4 C), mais s'étendent bien au-delà de cela.

Ce qui nous mène au chapitre central de la formation continue. La formation continue émerge dans ce contexte, comme une solution indispensable répondant à l'obsolescence rapide des compétences. De plus, je vais tenter de prouver que les compétences acquises grâce à la formation continue ont un lien direct avec la motivation et l'implication des employés. En offrant des opportunités de développement professionnel, les entreprises peuvent stimuler l'engagement de leurs employés, les incitant à investir davantage dans leur travail et à s'impliquer activement dans la réussite de l'organisation.

## 5. Formation continue

D'après un article publié par la BNB (2022, janvier), la majorité des entreprises belges (84 %) organisent des formations pour leurs salariés, un chiffre supérieur à la moyenne de l'UE. En comparaison, ce taux est de 93 % en Suède et atteint 100 % en Lettonie.

### 5.1 La Formation continue en Belgique

D'après les informations disponibles sur le site du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale depuis 1986, la formation continue fait partie intégrante des accords interprofessionnels négociés tous les deux ans par les partenaires sociaux en Belgique. Initialement, les secteurs et les entreprises étaient encouragés à consacrer 0,5 % de la masse salariale à l'emploi et à la formation. Cependant, en 1998, cet objectif a été revu à la hausse : tous les employeurs du secteur privé devaient investir au moins 1,9 % de la masse salariale totale dans la formation continue. Si cet objectif n'était pas atteint, les entreprises des secteurs qui réalisaient des efforts insuffisants devaient payer une cotisation patronale supplémentaire de 0,05 % pour financer le congé-éducation payé.

## Annulation de la sanction et nouvelle législation

En 2016, la Cour constitutionnelle et le Conseil d'État ont annulé cette sanction controversée, car elle s'appliquait de manière inéquitable aux entreprises. En réponse, la loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable et maniable a introduit une nouvelle obligation en matière de formation.

À partir du 1er janvier 2017, l'objectif d'investissement de 1,9 % de la masse salariale a été remplacé par un objectif interprofessionnel de 5 jours de formation en moyenne par an et par équivalent temps plein (ETP). Cet objectif de 5 jours est une moyenne sectorielle et ne constitue pas un droit individuel pour chaque travailleur.

Chaque secteur doit déterminer une trajectoire de croissance pour atteindre progressivement cet objectif, sans qu'une échéance précise soit fixée par la loi. De plus, aucun mécanisme de sanction n'est prévu pour les employeurs ou les secteurs qui ne respecteraient pas cette obligation.

## Loi du 3 octobre 2022 : plans de formation

Pour soutenir davantage la formation des travailleurs, la loi du 3 octobre 2022 impose aux employeurs ayant au moins 20 salariés de développer des plans de formation annuels. Pour les entreprises comptant entre 10 et 20 salariés, chaque travailleur à temps plein a droit à un jour de formation par an.

Ces plans doivent inclure des formations spécifiques pour les groupes à risque, tels que les personnes de plus de 50 ans et les employés en situation de handicap, ainsi que des formations visant à pallier la pénurie de candidats dans certains métiers. Le contenu des plans de formation peut être précisé par une convention collective de travail (CCT) déposée au greffe avant le 30 septembre de l'année précédant le plan.

Chaque année, l'employeur doit, après concertation au sein de l'entreprise, établir le contenu du plan de formation. Ce plan doit être communiqué pour avis au conseil d'entreprise, ou à défaut, à la délégation syndicale, ou directement aux travailleurs, avant le 15 mars. Une fois les consultations terminées, le contenu du plan de formation est finalisé.

Les plans doivent inclure des formations formelles et informelles, conformément aux définitions de la Banque Nationale de Belgique, accompagnées d'explications sur leur contribution à l'effort global de formation. Les plans doivent également aborder les métiers en pénurie et intégrer une dimension de genre.

Le plan de formation est conservé au sein de l'entreprise et doit être accessible aux travailleurs et à leurs représentants. Bien qu'il n'existe actuellement aucune sanction pour le non-respect de cette formalité, des sanctions pourraient être introduites à l'avenir.

## Entrée en vigueur et dépôt des Plans

Cette dernière réglementation est entrée en vigueur le 1er septembre 2022. Les premiers plans de formation devaient être rédigés à partir du premier trimestre 2023 pour application à partir du 1er avril 2023. Les plans doivent être déposés via le site [transfert.emploi.belgique.be](https://transfert.emploi.belgique.be).

De plus, le Gouvernement fédéral souhaite encourager les employeurs à concrétiser le droit individuel à la formation par la création d'une application en ligne appelée Federal Learning Account (FLA)

### Federal Learning Account (FLA)

Le compte fédéral de formation, ou Federal Learning Account (FLA), est accessible à tous les employeurs depuis le 1er avril 2024.

Il stocke toutes les données pertinentes pour la gestion du droit individuel à la formation, des droits sectoriels, du crédit formation, ainsi que des formations suivies.

Le FLA permet de visualiser le crédit de formation des travailleurs, leur compte formation individuel, les formations suivies, et les droits sectoriels. Il fournit aux travailleurs des informations suffisantes pour exercer leur droit individuel à la formation et rappelle aux employeurs leurs obligations légales en matière de formation professionnelle. De plus, il communique des informations aux entités de recherche et aux commissions paritaires pour corriger les manquements en matière de formation, et publie une liste des employeurs qui ne respectent pas leurs obligations légales.

Les employeurs doivent enregistrer et mettre à jour les données de leurs travailleurs dans le FLA. Les informations à inclure sont les données d'identification de l'employeur, la taille de l'entreprise, ainsi que les informations relatives à l'existence et au fonctionnement du FLA. Les employeurs disposent de six mois à partir de l'entrée en vigueur de la loi pour enregistrer les travailleurs sous contrat à ce moment-là.

### Conclusion

La Belgique a mis en place un cadre législatif pour renforcer la formation continue, avec des mesures spécifiques visant à garantir que les employeurs respectent leurs obligations et que les travailleurs puissent exercer pleinement leurs droits à la formation. Le Federal Learning Account jouera un rôle essentiel dans la gestion et le suivi de ces efforts, contribuant à l'amélioration continue des compétences des travailleurs belges.

## 5.2 Forme de formations

Je vais maintenant présenter plusieurs formes de formations et leurs contextes, en m'appuyant sur les définitions et les catégories du Glossary : Continuing Vocational Training Survey (CVTS). Cette enquête, réalisée par Eurostat, vise à recueillir des informations détaillées sur la formation professionnelle continue dans les entreprises de divers secteurs à travers l'Europe. Les données collectées permettent de mieux comprendre comment les entreprises forment leurs employés et quelles sont les pratiques et tendances actuelles en matière de formation

professionnelle. Nous examinerons différentes modalités de formation, leur organisation, ainsi que leur impact sur le développement des compétences au sein des entreprises.

### Formation en ligne

Les cours en ligne ont gagné en popularité ces dernières années grâce à leur flexibilité et leur accessibilité. En 2020, environ 77 % des grandes entreprises en Europe proposaient des formations en ligne. Les employés peuvent suivre ces cours à leur propre rythme, ce qui leur permet de concilier leur travail avec leur vie personnelle. Les plateformes de formation en ligne offrent une variété de cours, allant des compétences techniques aux compétences interpersonnelles (cf. supra p.36), favorisant ainsi un apprentissage personnalisé et adapté aux besoins individuels.

### Formation en interne

Organiser des formations en interne permet aux entreprises de développer les compétences spécifiques requises pour leurs activités. Ces sessions sont souvent plus pertinentes et directement applicables, car elles sont conçues en fonction des besoins précis de l'entreprise. Elles offrent également l'opportunité de renforcer la cohésion d'équipe et de favoriser un sentiment d'appartenance.

### Programmes de mentorat

Les programmes de mentorat jouent un rôle clé dans le développement des compétences des employés. Selon une étude de l'Association for Talent Development (ATD), les employés bénéficiant de mentorat sont cinq fois plus susceptibles d'être promus. Ces programmes permettent aux employés d'apprendre de leurs pairs plus expérimentés, établissant ainsi une culture d'apprentissage continu et de collaboration. En Belgique, de nombreuses entreprises mettent en place des programmes de mentorat pour améliorer les compétences de leurs employés et renforcer la transmission du savoir-faire.

### Partenariats avec des Établissements d'Enseignement

Les partenariats avec des établissements d'enseignement sont une autre stratégie efficace pour former les employés. Ces partenariats permettent aux entreprises d'offrir des formations spécialisées qui répondent aux exigences spécifiques de leur secteur. Ces formations permettent aux employés d'acquérir des compétences spécialisées qui peuvent être directement appliquées dans leur travail, améliorant ainsi leur performance et leur employabilité.

### Apprentissage informel ou « On-the-job learning »

En plus des méthodes formelles de formation, l'apprentissage informel joue un rôle crucial. Selon le modèle de McCall et al. du Center for Creative Leadership, des études montrent que 70 % de l'apprentissage en milieu de travail provient de l'expérience de travail quotidienne. Cela inclut l'apprentissage sur le tas, les rotations de postes, les cercles de qualité, et les ateliers

pratiques. Bien que moins formalisés, ces modes d'apprentissage sont très efficaces et permettent une adaptation rapide aux besoins changeants de l'entreprise.

Dans les PME, cette forme de formation (OJL) est très répandue. En raison de leur petite structure et du nombre réduit d'employés, les managers et superviseurs ont une vision plus directe sur la gestion et la dynamique de leur équipe. Cette forme de formation est donc la plus cohérente et s'implante souvent de manière inconsciente. Il est également plus facile de détecter des problèmes d'organisation managériale ou de formation du personnel, ce qui rend l'impact plus direct et visible.

### 5.3 Taille de l'entreprise et formation

Selon Checcaglini et al. (2023), la taille de l'entreprise est un facteur déterminant de l'intensité de la politique de formation. Plus les entreprises sont grandes, plus elles ont tendance à former leurs employés. En effet, les nouveaux résultats de l'enquête sur la formation professionnelle continue réalisée par Statbel, l'office belge de statistique, auprès de plus de 3 000 entreprises belges, démontrent que :

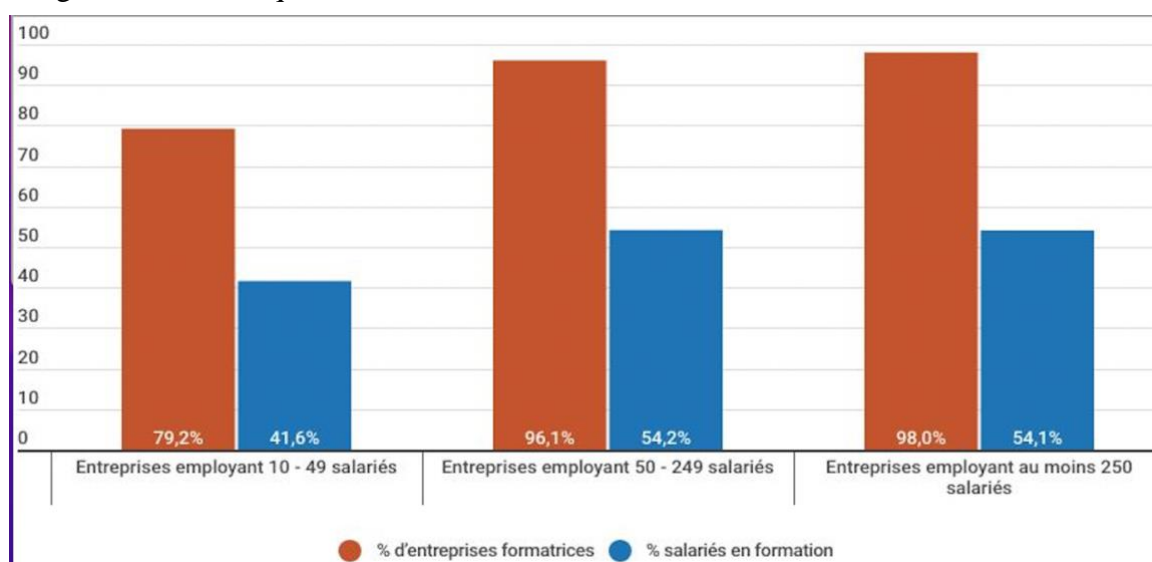


Figure 6 : Formation continue et taille d'entreprise.

Source : Statbel. (2022). *Moins de formations professionnelles continues dans les petites entreprises*. [Photo]. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/formation-continue#:~:text=La%20formation%20professionnelle%20continue%20est,d'au%20moins%2050%20salariés.continue#:~:text=La%20formation%20professionnelle%20continue%20est,d'au%20moins%2050%20salariés>.

La formation professionnelle continue est plus fréquente dans les entreprises d'au moins 50 salariés. En effet, 79 % des entreprises de 10 à 49 salariés proposent des formations, tandis que ce pourcentage atteint au moins 96 % dans les entreprises de 50 salariés et plus. Cela implique que 42 % des salariés des entreprises employant de 10 à 49 personnes suivent au moins une formation, alors que cette proportion est de 54 % dans les entreprises d'au moins 50 salariés.

L'impact de la taille de l'entreprise sur les efforts de formation apparaît clairement lorsqu'on compare le nombre moyen d'heures de formation suivies par un salarié en 2020. Ce chiffre passe de 7,3 heures de formation par salarié dans les entreprises employant de 10 à 49 personnes à 12,8 heures dans les entreprises de 250 salariés et plus.

Indépendamment de la taille des entreprises, certains secteurs d'activité restent en retrait ou à la pointe en matière de formation professionnelle continue.

## 5.4 Secteurs d'activité et formation

### Secteurs en retrait

C'est notamment le cas de l'hôtellerie et de la restauration (horeca) ainsi que du commerce de détail. Ces secteurs rencontrent des difficultés à offrir des formations continues à leurs salariés, souvent en raison de contraintes financières et organisationnelles. Les secteurs des arts, du spectacle et des activités récréatives sont également en retrait, avec seulement 26 % des salariés ayant suivi une formation en 2020.

Enfin, le secteur des services administratifs et de soutien se distingue également. Bien que 82 % des entreprises de ce secteur proposent des formations professionnelles continues, seuls 27 % des salariés suivent au moins une formation. Ce secteur présente la plus grande disparité entre le pourcentage d'entreprises offrant des formations et le pourcentage de salariés formés.

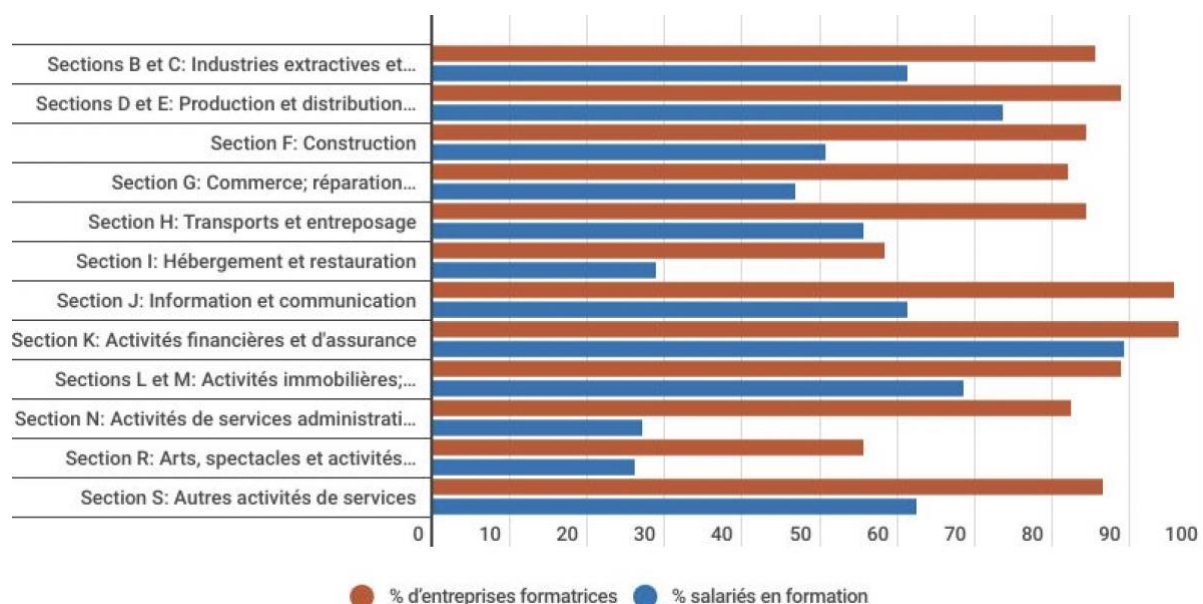


Figure 7 : Formation et secteurs d'activité.

Source : Statbel. (2022). *Le secteur financier offre le plus souvent des formations continues.*

[Photo]. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/formation-continue#:~:text=La%20formation%20professionnelle%20continue%20est,d%20au%20moins%2050%20salariés.>

La formation professionnelle continue est, d'au moins 50 % des salariés.



## Secteurs à la pointe

En revanche, d'autres secteurs se distinguent par leur investissement dans la formation continue, en particulier le secteur financier. Ce secteur affiche le pourcentage le plus élevé de salariés suivant des formations professionnelles continues ainsi que le taux le plus élevé d'entreprises formatrices. En effet, 96 % des entreprises de ce secteur proposent des formations continues, et 89 % des salariés ont suivi au moins une formation en 2020.

En conclusion, les efforts en matière de formation professionnelle continue varient considérablement selon les secteurs d'activité. Des disparités existent également au sein des secteurs eux-mêmes, influencées par la taille des entreprises et les contraintes spécifiques à chaque domaine.

Après avoir défini tous les termes et concepts liés à cette question de recherche, nous avons déjà pu constater l'impact de la formation continue sur la motivation et l'implication des employés. Nous voici donc presque à la fin de cette première partie. Je vais maintenant répondre à la question clé de ce mémoire, qui est, pour rappel : *« Comment l'investissement dans le développement continu des compétences des employés peut-il améliorer leur motivation et leur implication dans notre marché du travail actuel ? »*.

## 5.5 La Formation continue comme levier de motivation

À la lumière des recherches menées tout au long de ce travail, il apparaît clairement que le développement continu des compétences par la formation professionnelle a un impact significatif sur la motivation des employés à plusieurs niveaux. Dans la section suivante, nous examinerons en détail comment cet investissement dans le développement des compétences peut effectivement renforcer la motivation et l'implication des employés dans un marché du travail en constante évolution.

### 1. Développement des compétences :

Lorsque les employés ont la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences ou d'améliorer celles qu'ils possèdent déjà grâce à la formation, cela les rend plus compétents et confiants dans leur capacité à accomplir leur travail. Se sentir compétent et maîtriser son domaine renforce généralement la motivation intrinsèque.

Le rapport de la Society for Human Resource Management (SHRM) de 2023 indique que les entreprises qui investissent dans la motivation des employés ont un taux de rétention 23 % plus élevé.



## 2. Perspectives de progression :

La formation peut offrir aux employés des opportunités de développement professionnel et de progression de carrière. En investissant dans leur croissance et leur évolution, les employeurs montrent qu'ils sont prêts à investir dans leur avenir au sein de l'entreprise. Cela peut stimuler la motivation en créant un sentiment de progression et d'avenir prometteur.

En effet, d'après le rapport de Deloitte (2019), les entreprises qui offrent des programmes de formation et de développement robustes constatent une augmentation de 30 % de la motivation des employés.

## 3. Sentiment de valorisation :

Lorsque les entreprises investissent dans la formation de leurs employés, cela envoie un message clair selon lequel leur développement professionnel est important pour l'entreprise. Ce sentiment de valorisation peut renforcer le sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'entreprise, ce qui peut à son tour stimuler la motivation des employés.

Une étude de Gallup (2017) a révélé que les employés qui se sentent soutenus dans leur développement personnel et professionnel sont 3,6 fois plus susceptibles d'être motivés et engagés au travail. Ils se sentent plus connectés à leur entreprise et sont plus motivés à contribuer à ses objectifs.

## 4. Adaptation aux changements :

Dans un environnement professionnel en constante évolution, la formation permet aux employés de rester à jour avec les dernières technologies, méthodes et pratiques de l'industrie. Se sentir compétent et à jour dans son domaine aide à réduire le stress lié aux changements et renforce la motivation en donnant aux employés les outils dont ils ont besoin pour réussir dans un environnement en évolution rapide. Selon une enquête de LinkedIn Learning (2020), 68 % des employés déclarent que la formation continue les aide à rester compétents et confiants face aux changements dans leur secteur. Cela réduit l'anxiété liée aux nouvelles responsabilités et augmente leur motivation à exceller dans leur travail.

En résumé, l'investissement dans la formation a un impact positif sur la motivation des employés en renforçant leurs compétences, en offrant des perspectives de progression, en consolidant leur sentiment de valorisation, et en les aidant à s'adapter aux changements. De plus, comme mentionné précédemment, dans un marché en évolution rapide, l'obsolescence des compétences est un défi majeur avec la digitalisation. Le dernier rapport « The Future of Jobs » révèle que 43 % des tâches professionnelles seront automatisées d'ici 2027, ce qui entraînera la disparition de 83 millions de postes, tandis que 69 millions de nouveaux emplois seront créés. Ainsi, la formation continue, non seulement améliore la motivation, mais constitue aussi une réponse efficace à l'obsolescence rapide des compétences, permettant aux salariés de rester employables sur le marché du travail.

La motivation est également corrélée à une meilleure qualité du travail. Une étude menée par la Harvard Business Review en 2023 indique que 70 % des managers observent une amélioration significative de la qualité du travail dans les équipes où la motivation est activement encouragée. De plus, les employés motivés sont souvent plus créatifs et innovants. Un rapport de McKinsey & Company de 2022 montre que les entreprises avec des niveaux élevés de motivation des employés ont 33 % plus de chances de se retrouver dans le quartile supérieur de l'innovation dans leur secteur.

Les employés motivés sont souvent plus créatifs et innovants. Un rapport de McKinsey & Company de 2022 montre que les entreprises avec des niveaux élevés de motivation des employés ont 33 % plus de chances de se retrouver dans le quartile supérieur de l'innovation dans leur secteur.

## 5.6 La Formation comme levier de l'implication

Dans le chapitre 2 de cette première partie théorique, j'ai développé le concept d'implication et commencé à analyser l'impact de la formation continue sur celle-ci. Nous avons constaté que le développement des compétences des salariés permet de fédérer l'équipe autour de nouveaux objectifs tout en renforçant l'engagement et l'implication individuels. En effet, des employés satisfaits de leur formation et des compétences acquises transmettent un retour positif qui se diffuse à l'ensemble de l'équipe.

Un salarié heureux est un salarié engagé. En écoutant les besoins et les envies des employés et en proposant des formations adaptées, les entreprises peuvent non seulement motiver leurs salariés, mais aussi renforcer la cohésion et l'engagement au sein de l'équipe.

De plus, un bon manager, en faisant preuve de leadership, joue un rôle crucial dans la création d'un environnement de travail où les employés se sentent soutenus et valorisés, ce qui renforce encore davantage leur engagement.

Il est important de noter que l'implication et la motivation au travail sont deux concepts difficilement quantifiables, ce qui rend plus complexe la collecte de données chiffrées prouvant une corrélation directement positive entre eux. Cependant, au-delà de la formation continue, d'autres facteurs, analysés dans les chapitres précédents, tels que la reconnaissance, les conditions de travail, la culture d'entreprise et le style de management, ont également un impact significatif sur la motivation et l'engagement des employés.

Selon une étude de LinkedIn Learning (2020), 94 % des employés affirment qu'ils resteraient plus longtemps dans une entreprise qui investit dans leur apprentissage et leur développement. Cela montre un lien direct entre les opportunités de formation et la motivation à rester dans l'entreprise, réduisant ainsi le turnover. Le rapport de la Society for Human Resource Management (SHRM) de 2023 indique également que les entreprises qui investissent dans la motivation des employés bénéficient d'un taux de rétention 23 % plus élevé.



Figure 8 : Formation et performance globale de l'entreprise.

Source : FasterCapital. (2024). *Comprendre les avantages d'investir dans la formation des employés*. [Photo].  
<https://fastercapital.com/fr/contenu/Investir-dans-la-formation-des-employes-pour-un-avantage-concurrentiel.html>

Je souhaite conclure ce chapitre en utilisant le schéma ci-dessus comme illustration. Investir dans la formation des employés offre de multiples avantages qui vont bien au-delà de la simple motivation ou de l'implication individuelle. En effet, une formation continue et adaptée conduit à une productivité accrue, en permettant aux employés de développer des compétences et des aptitudes essentielles pour exceller dans leurs fonctions. Cette amélioration des compétences se traduit par un meilleur moral et un engagement renforcé des employés, deux facteurs clés pour une réduction significative du turnover au sein de l'entreprise comme vu précédemment.

Mais les avantages de la formation ne s'arrêtent pas là. Une force de travail mieux formée et plus engagée est également un atout stratégique qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel sur le marché. Cet avantage se manifeste non seulement par une amélioration de la performance individuelle des employés, mais aussi par une hausse de la productivité globale, qui est directement corrélée à la performance financière et à la compétitivité de l'entreprise.

Ainsi, l'investissement dans la formation des employés ne doit pas être vu uniquement comme un moyen d'améliorer la motivation et l'engagement, mais aussi comme un levier fondamental pour renforcer la performance et la position concurrentielle de l'entreprise dans un environnement de plus en plus compétitif.

Finalement, bien que les avantages de la formation continue soient nombreux et indéniables, comme je l'ai démontré, il est essentiel de reconnaître les limites et les défis qui peuvent entraver son développement et sa mise en œuvre efficace. Mes recherches ont mis en lumière plusieurs obstacles qui peuvent limiter l'impact positif de ces programmes de formation. Néanmoins, il est crucial d'aborder ces difficultés de manière proactive. Je m'efforcerai donc de proposer des solutions concrètes pour surmonter ces barrières et maximiser les bénéfices de la formation pour l'ensemble de l'entreprise.

## 5.7 Limite de la formation

### Peurs de trop investir dans la formation des employés :

L'un des principaux risques pour les entreprises qui investissent massivement dans la formation de leurs employés est que ces derniers quittent l'entreprise avant que l'augmentation de productivité espérée ne se matérialise. Cette situation peut entraîner des coûts élevés pour l'entreprise sans les bénéfices attendus.

Cependant, en droit social belge, une clause d'écologie peut être insérée dans un contrat de travail à durée indéterminée. Cette clause stipule que le salarié doit rembourser à son employeur une partie des frais de formation s'il quitte l'entreprise avant l'expiration d'une période convenue. Toutefois, l'application de cette clause est soumise à des conditions strictes, notamment en matière de rémunération du travailleur concerné (voir ANNEXE 9 : coûts des formations).

### Partage des coûts et des gains :

Un autre problème est que la majorité des coûts de formation sont supportés par l'entreprise, tandis que les gains sont partagés entre l'entreprise, le salarié et les futurs employeurs. Cela conduit souvent à un effort de formation suboptimal du point de vue social, car les entreprises peuvent hésiter à investir dans la formation de peur de ne pas en retirer tous les bénéfices. Plusieurs solutions pour pallier ce problème de partage des coûts et des gains de la formation pourraient être mises en place :

- **Collaboration interentreprises** : Les entreprises d'un même secteur pourraient collaborer pour organiser des programmes de formation communs, partageant ainsi les coûts et bénéficiant ensemble des gains en compétences de leurs employés.
- **Certifications reconnues** : Encourager les certifications reconnues par l'industrie peut permettre aux employés de transférer leurs compétences plus facilement entre entreprises, augmentant ainsi leur employabilité sans que chaque employeur doive supporter l'intégralité des coûts de formation.

### Nature des contrats et flexibilité du marché du travail :

Le niveau de formation dans les entreprises peut être lié à la nature des contrats de travail et à la flexibilité du marché du travail. Des études ont montré que les salariés sous contrat temporaire ont moins de chances de bénéficier de formations offertes par leur employeur. Plus la stabilité de l'emploi est importante, plus l'employeur est incité à former son personnel, car la durée d'amortissement des coûts de formation est plus longue. Cela explique pourquoi, en moyenne, les salariés plus âgés ont moins accès à la formation continue. Il est crucial de trouver des solutions qui favorisent l'accès à la formation pour tous les salariés, indépendamment de leur type de contrat ou de leur âge. Voici quelques solutions potentielles :

## Flexibilité et modularité des formations :

Développer des programmes de formation modulaires et flexibles qui peuvent être suivis à temps partiel ou en ligne, facilitant ainsi l'accès à la formation pour les salariés ayant des contrats temporaires ou à temps partiel.

## Contrats de formation spécifiques :

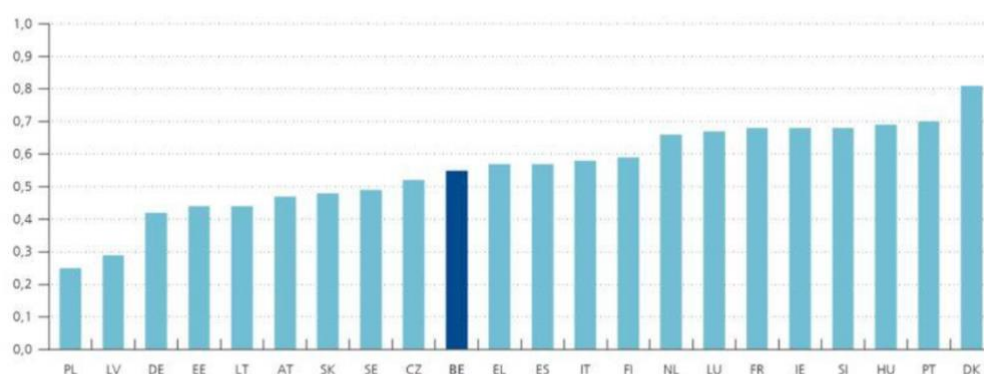
Introduire des contrats de travail incluant des clauses spécifiques de formation. Ces contrats peuvent être utilisés pour garantir que tous les employés, y compris ceux sous contrat temporaire, ont accès à des programmes de développement des compétences.

## Aligner l'offre de formations sur les besoins du marché du travail

Développer une vision prospective des besoins en compétences est indispensable (cf. supra p. 32). Les services publics de l'emploi et les fonds sectoriels en Belgique réalisent également des études pour anticiper ces besoins et ajuster l'offre de formation en conséquence.

Sur le graphique ci-dessous, nous pouvons observer que la Belgique se situe juste en dessous de la moyenne en ce qui concerne l'alignement de la formation continue sur les besoins du marché pour l'année 2015.

**Graphique 2 - Alignement de la formation continue sur les besoins du marché**  
(indices: 0 = pas d'adéquation; 1 = adéquation optimale, 2015)



Source: OECD PAL Dashboard.

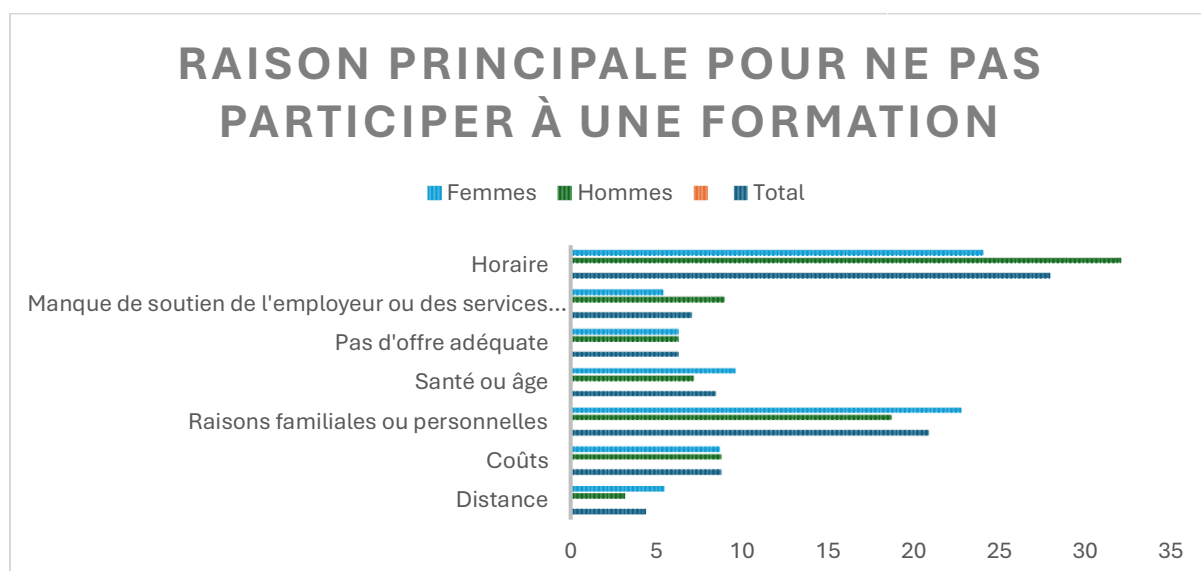
**Figure 9 :** Taux d'alignement des formations au besoin du marché du travail.

Source : OECD. (2015). *Alignement de la formation continue sur les besoins du marché*. [Photo]. BNB. <https://www.nbb.be/fr/articles/la-formation-continue-des-salaries-investir-dans-lavenir>

## Refus de participer à des formations

Finalement, de nombreuses personnes ne souhaitent pas suivre de formation pour diverses raisons. Le graphique ci-dessous présente les principales raisons qui poussent les gens à refuser de participer à une formation, si nécessaire.

Le graphique ci-dessous montre que la principale raison pour laquelle les personnes ne participent pas à une formation est liée aux contraintes d'horaires, avec une proportion légèrement plus élevée chez les hommes. Les raisons familiales ou personnelles sont également un obstacle majeur, particulièrement pour les femmes. D'autres facteurs, tels que le manque de soutien de l'employeur, l'absence d'une offre de formation adéquate, les coûts, la santé ou l'âge, sont également mentionnés, bien que dans une moindre mesure. La distance est la raison la moins fréquemment citée.



(in % of the corresponding population, population wishing to participate in training in the 25–64 age group unless otherwise stated; Belgium, 2016)

**Figure 10:** Raison de refuser une formation

**Source:** Eurostat (AES). (2016). *Raison principale de ne pas participer à une formation.*  
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/database>

## Partie 2 : Approche pratique

### Présentation de la problématique et motivations

La problématique de ce mémoire, pour rappel, est la suivante : « *Comment l'investissement dans le développement continu des compétences des employés peut-il améliorer leur motivation et leur implication dans notre marché du travail actuel ?* ».

Premièrement, j'ai choisi de traiter cette problématique, car, depuis mes débuts professionnels à l'âge de 18 ans, j'ai eu l'occasion de travailler dans divers secteurs tels que l'HoReCa, l'administration, l'événementiel, les ressources humaines, le secteur bancaire, etc. Bien que ces domaines soient très différents les uns des autres, j'ai observé un point commun après plusieurs semaines dans chaque entreprise : une perte de motivation et d'implication de la part des employés. Ce constat, bien que souvent évoqué, a un impact considérable sur le fonctionnement de l'entreprise.

Ayant moi-même fait l'expérience de cette baisse de motivation et d'implication dans chacune de mes expériences professionnelles, j'ai été poussé à quitter chacun de mes postes. C'est ce constat qui m'a incité à chercher des moyens de remédier à cette situation et de maintenir les employés motivés et engagés sur le long terme.

Le choix de ce sujet m'a permis d'approfondir mes connaissances sur plusieurs concepts et pratiques en matière de ressources humaines, de management, de gestion, de développement des compétences, de formation continue, ainsi que sur le rôle des managers et des leaders en entreprise.

J'ai exploré diverses méthodes utilisées par les entreprises pour s'adapter à la perte de motivation et d'engagement des employés, ainsi qu'à l'évolution des attentes et des besoins de ces derniers.

Enfin, j'espère que ce travail pourra contribuer à la recherche et à la compréhension de cette problématique par les entreprises, les professionnels des ressources humaines, ainsi que par les employés.

## Présentation des hypothèses

Grâce à une recherche théorique approfondie de la littérature, j'ai pu explorer et analyser diverses thématiques, ce qui m'a permis de formuler plusieurs hypothèses susceptibles de répondre à la question initiale : « *Comment l'investissement dans le développement continu des compétences des employés peut-il améliorer leur motivation et leur implication dans notre marché du travail actuel ?* ». J'ai sélectionné les quatre hypothèses suivantes, qui me semblaient les plus pertinentes pour ma recherche.

1. *Le développement continu des compétences des employés se traduit par une performance globale accrue de l'entreprise, influençant positivement des indicateurs tels que la productivité, l'innovation et la compétitivité de l'entreprise.*

Pendant mes recherches, j'ai pu constater qu'il existe un lien direct entre des employés motivés et engagés et la performance de l'entreprise. Lorsque les employés se sentent valorisés et voient leur développement professionnel encouragé, ils sont plus productifs, contribuent à des innovations et sont moins enclins à quitter l'entreprise, réduisant ainsi le turnover. Cette baisse du turnover permet de maintenir une équipe stable et expérimentée, ce qui améliore encore plus la performance de l'entreprise.

Par conséquent, il est crucial de construire une stratégie visant à motiver et engager les employés, notamment par l'investissement dans leurs compétences. Cela implique de mettre en place des programmes de formation continue et de développement professionnel, mais également tenir compte de leur satisfaction et leur engagement envers l'entreprise.

2. *L'investissement dans le développement continu des compétences des employés peut offrir aux employés des opportunités de développement professionnel et de progression de carrière.*

J'ai constaté, après mes recherches théoriques, qu'investir dans le développement continu des compétences des employés représente un levier stratégique essentiel pour les entreprises. Non seulement cela permet aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances et de perfectionner leurs compétences, mais cela leur ouvre également des perspectives concrètes de progression de carrière. Ce climat de confiance et de reconnaissance contribue non seulement à la satisfaction individuelle des employés, mais renforce également la compétitivité globale de l'entreprise en disposant d'une main-d'œuvre qualifiée, adaptable et prête à relever les défis futurs. En fin de compte, cet investissement dans les compétences crée une dynamique gagnant-gagnant, où les employés et l'organisation prospèrent ensemble.



*3. Dans un environnement professionnel en constante évolution, la formation permet aux employés de rester à jour avec les dernières technologies, méthodes et pratiques de l'industrie. Réduisant le stress lié aux changements et renforçant la motivation et l'engagement en donnant aux employés les outils dont ils ont besoin pour réussir dans un environnement en évolution rapide.*

Le monde du travail d'aujourd'hui n'est pas celui d'il y a 20 ans, ni même de 50 ans. Nous devons sans cesse nous adapter aux nouvelles technologies, logiciels et outils, ce qui peut être stressant et accablant pour les employés, les poussant parfois à quitter une entreprise parce qu'ils ne parviennent pas à suivre. C'est ici que l'investissement dans les compétences des employés joue un rôle crucial. En offrant des formations continues et ciblées, les entreprises permettent à leurs employés de combler leurs lacunes, de rester performants et de s'adapter aux évolutions du marché. Cette démarche, non seulement réduit le stress des employés en leur fournissant les compétences nécessaires pour maîtriser les nouvelles technologies, mais elle augmente également leur motivation et leur engagement.

*4. Les managers jouent un rôle central dans l'investissement dans les compétences des employés, en identifiant les besoins de formation et en facilitant l'accès aux opportunités de développement. Leur soutien et leur engagement sont cruciaux pour motiver et impliquer les employés, contribuant ainsi à leur fidélisation et à la réussite de l'entreprise.*

Les ressources théoriques sont unanimes sur l'importance clé du manager dans l'entreprise en général, et plus précisément dans l'investissement dans les compétences des employés. Un bon manager sait repérer les besoins en formation et développement, et agit en facilitateur pour offrir ces opportunités à ses collaborateurs. En revanche, une mauvaise gestion peut démotiver les employés, entraînant un désengagement et une baisse de performance qui peuvent nuire à l'entreprise. En encourageant et soutenant activement le développement des compétences, les managers peuvent augmenter la motivation et l'engagement des employés, les fidéliser, et ainsi contribuer positivement à la réussite de l'entreprise.

*5. Dans le monde du travail actuel, les employés ont davantage de choix et de protections, les rendant plus enclins à quitter une entreprise qui ne répond pas à leurs attentes de développement professionnel et de conditions de travail. L'investissement dans les compétences devient crucial et prouve aux employés leur importance au sein de l'entreprise.*

En 2024, nous employés, avons beaucoup plus d'attentes et de besoins concernant l'entreprise dans laquelle nous travaillons. Se sentir négligé ou pas valorisé dans notre travail peut nous pousser à quitter notre poste, même si le salaire, habituellement la plus grande source de motivation, est très bon. En effet, pour qu'une entreprise puisse garder des employés motivés et impliqués, et donc prospérer, elle doit prêter une attention particulière à ses employés, notamment par l'investissement dans leurs compétences. Cela montre aux employés qu'ils sont importants pour l'entreprise, ce qui renforce leur engagement et leur désir de rester et de contribuer activement à la réussite de l'organisation.

# Méthodologie de la récolte de données

## 1. Études qualitatives

Afin de confronter la théorie à la pratique, j'ai procédé en deux étapes. J'ai d'abord interviewé deux employés issus d'entreprises très différentes afin de valider ou non la pertinence de l'approche théorique. Et j'ai ensuite rencontré une professionnelle du secteur des ressources humaines.

Le premier entretien a eu lieu avec une personne qui a préféré rester anonyme et qui travaille actuellement chez Bruxelles-Propreté, en tant qu'attachée bien-être. Les informations que j'ai pu échanger avec elle ont constitué une réelle plus-value dans l'élaboration de cette deuxième partie du travail.

Ensuite, j'ai pu interroger Melissa Gerard, senior client success manager chez Retviews depuis trois ans, qui m'a donné un avis très intéressant également sur les différents aspects de ma problématique.

Enfin, j'ai eu la chance de réaliser une interview avec Léa Cooreman, HR & Communication Officer chez NSI. Travaillant étroitement avec la personne chargée de la gestion des compétences dans l'entreprise, notre échange m'a permis d'avoir une vision concrète de mes recherches théoriques et d'aller plus loin dans mes recherches.

### 1.1 Élaboration des guides d'entretien

Pour chacun de ces entretiens individuels, j'ai ajusté le guide d'entretien en fonction du poste occupé par l'intervenant et de l'entreprise dans laquelle il travaille, afin de rendre mes questions aussi pertinentes que possible. Il s'agit d'entretiens semi-dirigés, où les questions sont posées dans un ordre non prédéfini, permettant ainsi aux interviewés de s'exprimer librement (Paquet G., Schrooten V., Simon S., 2020).

### 1.2 Analyse des données qualitatives

#### 1.2.1 Entretien avec Madame B.

J'ai eu l'occasion d'interviewer une personne travaillant chez Bruxelles-Propreté, qui a préféré rester anonyme. Bruxelles-Propreté est un organisme d'intérêt public à la fois régional et fédéral, responsable de la propreté publique dans la Région de Bruxelles-Capitale. L'organisation emploie actuellement environ 2 800 personnes, dont la majorité est ouvrière,

tandis qu'une minorité est employée. Le secteur d'activité de l'entreprise est le service public de propreté, et elle est placée sous l'autorité du ministre de la Propreté, poste occupé jusqu'à récemment par Alain Maron.

L'interviewée occupe le poste d'attaché bien-être. Elle fait partie d'une cellule relativement nouvelle qui se concentre sur l'expérience des collaborateurs et le bien-être. Elle est également responsable du suivi et du traitement des plaintes liées aux risques psychosociaux. Dans son rôle actuel, elle doit accompagner et dresser un état des lieux des acteurs du bien-être au sein de l'agence. Elle doit également créer des liens entre eux pour améliorer le soutien aux agents, notamment en réponse à une condamnation de l'agence il y a quelques années après le suicide d'une personne harcelée dont la situation n'avait pas été prise en charge.

L'interviewée a un parcours professionnel riche et diversifié. Sa formation de base inclut un graduat en psychologie et un master en ingénierie en action sociale, complétés par de nombreuses autres formations.

Selon elle, Bruxelles-Propreté investit dans le développement continu des compétences de ses employés. L'agence disposait d'une école de la propreté (composée de 16 employés, mais actuellement en reconstruction) et investissait fortement dans la formation continue, avec une formation initiale obligatoire pour toute nouvelle recrue. Actuellement, l'accent est mis sur la formation des managers, car de nombreuses plaintes pour risques psychosociaux proviennent de responsables non formés au management. Former les managers à être bienveillants et capables de gérer le stress et les conflits est devenu une priorité pour l'entreprise.

Elle ajoute que, durant toute sa carrière professionnelle, elle a eu la chance de suivre de nombreuses formations. Par exemple, le master qu'elle a obtenu récemment a été financé par son ancien employeur.

Cependant, elle souligne l'importance de la gestion des compétences à long terme, notant que les nouvelles compétences acquises ne sont pas toujours suffisamment valorisées. C'est notamment ce qui l'a poussée à quitter son ancien employeur et c'est également un problème qu'elle remarque actuellement chez Bruxelles-Propreté. Les formations suivies par l'interviewée ont généralement eu un impact sur sa motivation et son implication au travail, mais en ce qui la concerne, seulement à court terme. Les entreprises offrent certes des formations à leurs employés, mais derrière cela, il n'y a souvent aucun retour, feedback, évaluation des compétences ou opportunité d'évolution. Parfois, les formations ne sont pas du tout adéquates aux profils et sont simplement imposées, car obligatoires en Belgique.

L'interviewée a insisté sur l'importance croissante des « soft skills » dans le monde du travail actuel, en particulier dans son secteur. Les « soft skills » incluent des compétences comme la communication, la flexibilité, la curiosité, la proactivité et l'intelligence émotionnelle. Elle estime que ces compétences sont devenues essentielles non seulement pour entrer sur le marché du travail, mais surtout pour y progresser et y pérenniser sa carrière. Dans un environnement

de travail où les relations interpersonnelles et l'adaptation aux changements sont primordiales, ces compétences permettent de se démarquer et de rester compétitif.

En revanche, les « hard skills » (compétences techniques), bien qu'importantes pour entrer sur le marché du travail, sont de plus en plus communes. Selon elle, alors qu'il y a quelques années, ces compétences techniques permettaient de se différencier sur le marché de l'emploi, elles sont aujourd'hui considérées comme des bases que tout le monde doit maîtriser. C'est pourquoi, selon elle, les « soft skills » prennent une importance croissante, car elles sont souvent plus difficiles à acquérir et à maîtriser que les compétences techniques.

Son manager actuel soutient fortement le développement professionnel, proposant des supervisions et des séances de coaching, normalement réservées aux managers, pour la soutenir dans sa nouvelle fonction. Elle souligne que le rôle du manager est central dans toute entreprise, car il peut vraiment pousser son équipe vers le haut (comme le fait sa manager actuelle) ou la tirer vers le bas (comme elle l'a observé dans de nombreux cas au sein de l'entreprise suite à un manque de formation des managers).

Depuis ses débuts, elle a observé des évolutions sur le marché du travail, notamment une recherche accrue d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les jeunes sont moins prêts à se sacrifier pour leur emploi, ce qui oblige les employeurs à adapter leurs pratiques. Il y a également plus de précarité dans les contrats de travail, et les compétences sont devenues plus importantes que les diplômes. Bruxelles-Propreté travaille actuellement à valoriser ses employés et à favoriser leur sentiment d'appartenance. Des initiatives pour le bien-être et la valorisation des employés sont en cours de développement pour améliorer l'environnement de travail et démontrer que l'entreprise peut être un employeur exemplaire.

Pour conclure, elle souligne l'importance de la formation continue en Belgique. Selon elle, la formation continue est un bon levier pour motiver, impliquer et fidéliser les employés. Cependant, sans une bonne gestion des compétences et une vision à long terme, ces formations ne sont pas toujours exploitées efficacement par l'entreprise, surtout dans les grandes entreprises publiques souligne-t-elle. . Sans une évaluation initiale des compétences et un suivi post-formation, les efforts de formation peuvent être vains.

Par exemple, dans les services publics, il est fréquent de ne pas avoir d'entretiens réguliers pour évaluer les besoins en compétences. Cette absence de suivi conduit à une perte de temps et de ressources, car les compétences nouvellement acquises ne sont pas toujours exploitées efficacement.

Selon elle, pour maximiser l'impact des formations, il faut une philosophie de management par objectifs, où chaque employé a des indicateurs clairs de performance et des plans de développement adaptés à ses besoins et à ceux de l'entreprise. Une bonne gestion des compétences permet de tirer profit des talents internes, d'optimiser les formations et de garantir une amélioration continue des performances individuelles et collectives.

### *1.2.2 Entretien avec Melissa*

J'ai eu l'occasion d'interviewer une employée de Retviews, une entreprise active dans le secteur de l'IT, spécialisée dans l'intelligence artificielle, la recherche et le développement pour le secteur de la mode. Retviews compte environ 70 employés répartis entre Bruxelles et une équipe en Roumanie. L'entreprise a été rachetée par Lectra, un grand groupe français comptant plus de 2 000 employés dans le monde.

L'interviewée a débuté chez Retviews il y a trois ans, après avoir été indépendante et freelance. Elle a commencé en tant que Customer Success Manager, a été promue Senior après un an et demi, et a récemment pris le poste de Product Owner.

Concernant le développement continu des compétences, l'entreprise affirme investir dans le développement des compétences de ses employés. À son arrivée, l'interviewée a bénéficié d'une formation initiale de qualité, notamment la formation officielle GameSight des États-Unis, spécialisée dans le métier de Customer Success Manager. Cependant, elle note un manque de suivi concernant les formations continues. Bien que l'entreprise soit ouverte à la formation et dispose de budgets prévus à cet effet, l'interviewée a rencontré des difficultés pour accéder à des formations supplémentaires, malgré plusieurs demandes. Elle a sollicité des formations auprès de sa manager directe, du manager d'une autre équipe, et même de la nouvelle RH qui a rejoint l'équipe il y a six mois. Toutefois, les réponses reçues n'ont pas été satisfaisantes, et elle a souvent été redirigée vers des ressources peu pertinentes, comme des vidéos sur une plateforme qui n'avait rien à voir avec son poste.

Elle observe, par contre, que dans d'autres équipes, notamment les équipes techniques et IT, l'accès aux formations semble plus facile. Les membres de ces équipes bénéficient d'un meilleur soutien pour se former aux compétences IT. En revanche, dans son équipe, elle n'a pas eu la même chance, ce qui a été frustrant pour elle et ses stagiaires, car elle souhaitait aussi qu'ils puissent développer de nouvelles compétences.

Ensuite, Melissa considère que la formation initiale qu'elle a reçue était de qualité et a apporté une valeur ajoutée à son CV. Cependant, elle estime que cette formation n'a pas été assez concrète et n'a pas vraiment amélioré ses compétences pratiques. Les formations qu'elle a demandées par la suite, qui correspondaient à ses intérêts personnels et professionnels, n'ont pas été satisfaites, ce qui a affecté sa motivation et son implication au travail. Elle pense que des formations appropriées auraient pu apporter un renouveau et une motivation supplémentaire dans son travail devenu répétitif.

Elle souligne que sa motivation et son implication sont très élevées lorsqu'elle travaille sur de nouveaux projets. Elle aime voir aboutir son travail et se sentir productive. En revanche, lorsqu'elle est confrontée à des tâches routinières et répétitives, sa motivation diminue. Elle explique que le manque de formation continue et de développement des compétences a contribué à son sentiment de stagnation. Elle affirme que si elle n'avait pas obtenu son nouveau poste de Product Owner, elle aurait probablement quitté l'entreprise.

À propos du rôle du manager, son ancien manager ne soutenait pas efficacement son développement professionnel, malgré des promesses verbales. Pour elle, le rôle d'un manager est de soutenir son équipe dans leur développement professionnel et leur bien-être.

Elle a récemment changé de manager, et le nouveau semble beaucoup plus valorisant et humain. Son nouveau manager lui accorde du temps pour discuter de son développement professionnel et de ses aspirations. Elle espère que ce changement apportera une amélioration significative à son expérience professionnelle.

L'interviewée met en avant l'importance croissante des « soft skills » dans le monde du travail actuel, notamment dans son secteur. Elle souligne que des compétences telles que la curiosité, la proactivité, et les compétences relationnelles sont devenues essentielles pour rester compétitives et évoluer dans sa carrière. Selon elle, ces compétences permettent d'éviter la stagnation dans son poste et d'être plus adaptable face aux changements rapides de l'industrie.

Elle observe que, contrairement aux « hard skills » (compétences techniques), qui étaient autrefois un différenciateur important sur le marché du travail, de plus en plus de professionnels sont désormais bien formés dans ces domaines, rendant les « soft skills » encore plus cruciales. Elle affirme même que, pour elle, les « soft skills » sont devenues plus importantes que les « hard skills » dans son parcours professionnel, en raison de la nature de plus en plus relationnelle de nombreux emplois aujourd'hui.

Nous avons ensuite abordé la question de l'évolution sur le marché du travail. À ce sujet, Melissa a observé des changements significatifs sur le marché du travail au cours des trois dernières années, notamment une recherche accrue d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Elle note que la nouvelle génération de travailleurs est en position de force, cherchant non seulement à être recrutée, mais aussi à choisir leur employeur. Ce changement de mindset (état d'esprit) est perçu positivement et encourage les entreprises à adapter leurs pratiques pour attirer et retenir les talents.

Elle souligne que le bien-être au travail est devenu une priorité pour de nombreux employés, y compris elle-même. Si elle ne se sent pas valorisée ou motivée dans son travail, elle n'hésiterait pas à quitter son emploi. Elle explique que sa motivation peut varier en fonction de plusieurs facteurs, tels que le salaire, l'intérêt pour le secteur, et la reconnaissance de ses compétences. Malheureusement, Melissa ne se sent pas particulièrement valorisée dans son équipe actuelle, notant un manque de feedback positif et de reconnaissance de la part de son ancien manager.

Cependant, elle reconnaît que d'autres équipes au sein de l'entreprise semblent mieux gérer ces aspects. Retviews conserve un esprit start-up avec des événements réguliers pour renforcer le sentiment d'appartenance, tels que des sorties et des activités d'équipe. Malgré ses frustrations, elle reste fière de travailler pour Retviews en raison du secteur et des produits intéressants.

Finalement, l'interviewée souligne l'importance d'une bonne gestion des compétences et d'une vision à long terme pour maximiser l'impact des formations. Elle recommande une formation obligatoire pour les managers afin d'apprendre les bases de la gestion d'équipe et d'éviter les

comportements de micromanagement. Elle exprime son espoir que son nouveau manager, qui semble beaucoup plus humain et valorisant, apportera un changement positif à son expérience professionnelle chez Retviews. Elle insiste sur le fait que pour fidéliser les employés et améliorer leur performance, il est essentiel de leur offrir des opportunités de développement professionnel et de reconnaissance.

#### *1.2.4 Entretien avec Léa Cooreman*

L'interviewé travaille pour l'entreprise Inici, spécialisée dans le domaine de l'IT. Inici propose des solutions allant de l'intelligence artificielle au développement d'infrastructure et à la 5G, aussi bien en interne que pour des clients externes.

L'entreprise collabore avec des partenaires tels qu'Odoo et Microsoft Dynamics. Inici a récemment acquis plusieurs grandes entreprises, étendant sa présence en Belgique, en France, au Luxembourg et au Canada. Cette année, Inici a fêté ses 30 ans et compte maintenant près de 2 000 collaborateurs, incluant des consultants réalisant des missions pour divers clients, tant dans le secteur privé que public.

L'interviewée a un parcours en ressources humaines avec un master en communication d'entreprise et marketing. Après avoir commencé chez Inici comme stagiaire en marque employeur, un poste a été créé spécifiquement pour elle. Elle est maintenant responsable de la communication interne et de la marque employeur, rattachée au département RH.

Depuis septembre, Inici a mis en place un catalogue de formations sous la direction de Martine Simonis, en réponse aux changements législatifs exigeant des formations annuelles par personne. Les parcours de formation sont rédigés en fonction des descriptions de poste spécifiques à chaque profil. Un processus interne est également en cours de développement pour lier le profil des collaborateurs à leurs formations et assurer un suivi par les managers, avec un lancement prévu pour septembre ou octobre prochain.

Dans son discours, l'interviewée met en avant la place cruciale des « soft skills » et des « hard skills » dans le développement des collaborateurs chez Inici. Les hard skills sont les compétences techniques indispensables pour accomplir les tâches spécifiques liées au secteur de l'IT, comme la maîtrise des technologies de l'intelligence artificielle, la 5G, et les systèmes ERP tels que Microsoft Dynamics. Ces compétences permettent aux collaborateurs de répondre aux exigences techniques de leurs rôles et de rester compétitifs dans un secteur en constante évolution.

Les « soft skills », en revanche, sont de plus en plus valorisées et jugées essentielles pour la réussite à long terme. L'interviewée souligne que, dans le contexte actuel de globalisation et de transformation numérique, des compétences telles que la communication, la collaboration, l'adaptabilité, la gestion du stress et le leadership sont devenues aussi importantes, voire plus, que les compétences techniques. Elle observe que, bien que les « hard skills » permettent

d'entrer sur le marché du travail, ce sont les « soft skills » qui favorisent la progression de carrière et l'atteinte d'objectifs professionnels à long terme.

Elle explique que chez Inici, il est reconnu que les collaborateurs qui maîtrisent à la fois les « hard skills » nécessaires pour leur poste et les « soft skills » indispensables pour la collaboration et l'innovation sont ceux qui ont le plus de succès dans l'entreprise. Cette combinaison est également cruciale pour répondre aux attentes des clients, qui ne recherchent pas seulement des solutions techniques, mais aussi des conseils stratégiques et une gestion de projet efficace.

Pour identifier les besoins de développement professionnel, chaque collaborateur a un one-to-one hebdomadaire avec son manager pour discuter de ses besoins et de sa progression. Un processus d'évaluation annuel appelé « évolution » est également en place pour identifier les aspirations et les besoins de développement des collaborateurs. De plus, Inici encourage la mobilité interne, permettant aux collaborateurs d'évoluer dans différents rôles ou de déménager dans d'autres pays où l'entreprise est présente.

Bien que les nouveaux programmes de formation soient encore en développement, l'entreprise a observé que lorsqu'elle identifie des besoins et propose spontanément des formations, cela motive les employés. Ils se sentent valorisés et voient des opportunités d'évolution.

Inici travaille sur un sondage de satisfaction global axé sur le bien-être et la satisfaction des employés. Un processus d'onboarding est également en place, avec des questionnaires envoyés après un mois et trois mois pour évaluer l'intégration et identifier les besoins de formation.

Il est difficile de mesurer l'impact exact des initiatives de formation sur la performance globale de l'entreprise, mais permettre aux consultants de se former améliore la capacité d'Inici à gagner et à fidéliser des clients en offrant des compétences variées et adaptées à leurs besoins.

Investir dans la formation montre aux collaborateurs que l'entreprise croit en leur potentiel, ce qui réduit le turnover. Former en interne coûte souvent moins cher que recruter de nouveaux employés. Les employés perçoivent cet investissement comme une reconnaissance de leur potentiel et une opportunité de croissance personnelle.

Inici utilise des feedbacks des formations et des retours des HRBP (HR Business Partner) pour évaluer et ajuster continuellement son catalogue de formations. Un suivi rigoureux des formations avec des questionnaires avant et après permet d'éviter les formations inutiles ou inappropriées.

Les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre des initiatives de développement des compétences incluent les employés qui s'inscrivent, mais ne participent pas aux formations, ainsi que ceux qui ne suivent pas les formations de manière assidue. Pour gérer ces défis, Inici développe une culture de formation continue et une approche proactive pour encourager la participation et l'engagement des employés. De plus, pour encourager la participation aux



formations, Inici crée une dynamique de groupe, en incitant les employés à participer en groupe avec leurs collègues. Cela rend les formations plus attrayantes et encourage la participation.

Inici a également créé l’Inici Academy, une formation annuelle qui a lieu en septembre pour former des personnes au métier de business consultant. Cette initiative permet de pallier le manque de ressources en formant des experts internes à leurs outils et solutions, tout en réduisant les coûts de recrutement et de formation.

Enfin, pour impliquer activement les managers dans le développement des compétences de leurs équipes, Inici organise régulièrement des réunions de département où les managers et les RH discutent des besoins et des problèmes. Les RH jouent un rôle important en soutenant et en sensibilisant les managers à l’importance de l’aspect humain, renforçant ainsi la culture de l’entreprise.

## 2. Étude quantitative

Dans un second temps, j’ai mené une étude quantitative auprès d’employés, d’ouvriers, de managers et d’étudiants pour vérifier leurs attentes et leurs besoins tels que décrits dans l’analyse de la littérature. Cette étude vise également à confirmer ou infirmer le lien entre la motivation, l’implication et l’investissement des entreprises dans le développement des compétences de ces personnes.

Cette étude nous permettra ensuite de synthétiser les tendances actuelles sur le marché du travail en ce qui concerne les employés, par rapport à notre question de recherche.

### 2.1 Élaboration du questionnaire

Pour l’élaboration de ce questionnaire, j’ai donc créé un questionnaire sur Google Forms, composé de 31 questions, dont 5 sous-questions et 3 questions ouvertes (voir ANNEXE 10 : Questionnaire de l’enquête quantitative). Il s’agit d’un questionnaire administré de manière indirecte (Paquet, G., Schrooten, V., Simon, S., 2020), que j’ai initialement partagé avec mon entourage avant de le diffuser également sur les réseaux sociaux tels que Facebook et LinkedIn.

Le réseau que j’ai le plus utilisé pour diffuser mon questionnaire est LinkedIn, ce qui m’a permis de toucher principalement un public cible composé de personnes qui ont le statut d’employé.

Concernant le système de graduation utilisé pour répondre aux questions, j’ai opté pour une « échelle dichotomique. » Ainsi, les répondants répondaient généralement (quand ce n’était pas des questions ouvertes) par oui ou par non, en précisant leur réponse lorsqu’elle était négative (Giroux et Tremblay, 2002, p.114).

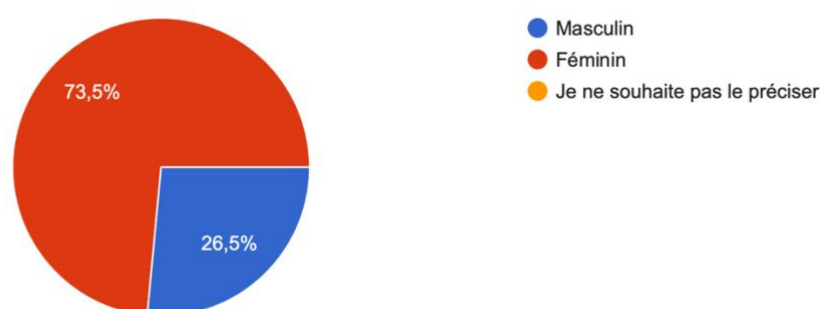
## 2.2 Analyse des données quantitatives

Dans cette section, nous allons analyser les résultats de l'étude quantitative réalisée principalement auprès d'employés sur le monde du travail.

En ce qui concerne le champ d'analyse effectif, il y a un total de 118 répondants. Le questionnaire a été diffusé pendant deux semaines, du 19 juillet au 2 août 2024. La cible principale était les employés en général, mais j'ai également recueilli des avis d'étudiants et de managers.

Quel est votre genre ?

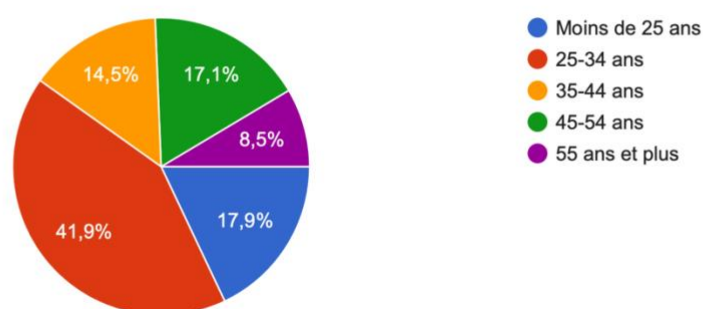
117 réponses



Concernant la répartition des genres de cet échantillon, nous avons une grosse majorité de femmes ayant répondu. Avec 73 % de femmes et 26 % d'homme répondant.

Quel est votre âge ?

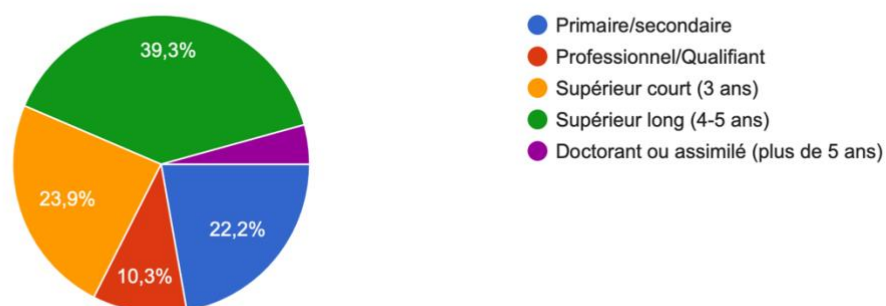
117 réponses



Avec presque 42 % de répondants, la majorité appartient à la génération Y, c'est-à-dire les personnes nées entre 1980 et 1998. Cette génération est caractérisée par le fait qu'elle ne met pas le travail au centre de son univers et mise avant tout sur une bonne qualité de vie, quitte à changer d'employeur aussi souvent que nécessaire pour y trouver leur compte.

### Quel est votre niveau de formation ?

117 réponses

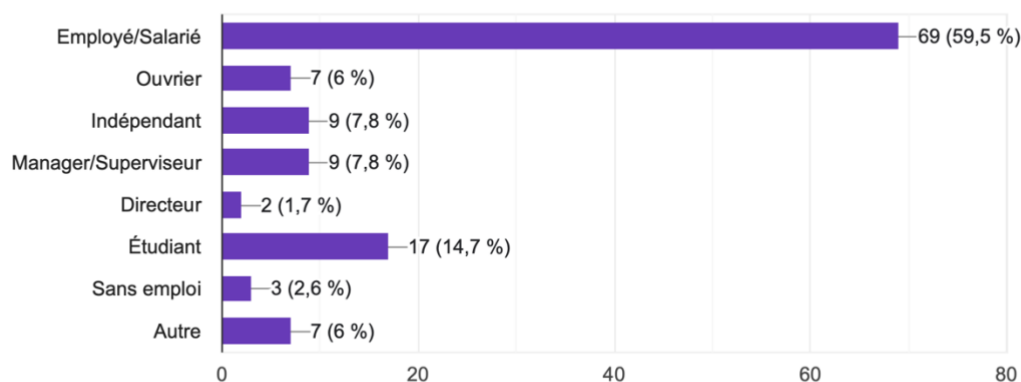


En ce qui concerne le niveau de formation des répondants :

- 39 % d'entre eux ont suivi des études supérieures de type long (4-5 ans).
- 23 % ont suivi des études de type court (3 ans).
- 22 % se sont arrêtés à leurs études secondaires.
- 10 % ont suivi des études professionnelles/qualifiantes.
- 4 % ont suivi un doctorat ou équivalent.

### Quelle est votre situation professionnelle ?

116 réponses



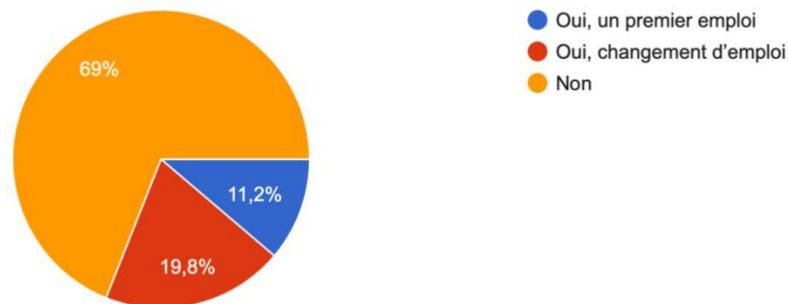
En ce qui concerne la situation professionnelle de nos répondants :

- La majorité (59 %) est employés/salariés.
- 14 % sont encore étudiants.
- 7 % sont des managers/superviseurs.
- 7 % sont des indépendants.
- 6 % sont ouvriers.
- 2 % sont sans emploi.

- 1 % sont directeurs.

Êtes-vous à la recherche d'un (nouvel) emploi ?

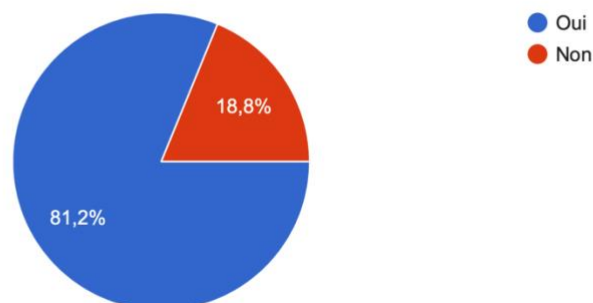
116 réponses



Ici, 69 % des répondants sont en emploi et ne cherchent pas d'autre emploi, tandis que 19 % sont à la recherche d'un nouvel emploi et que 11 % sont à la recherche de leur premier emploi (probablement des étudiants).

Travaillez-vous en Belgique ?

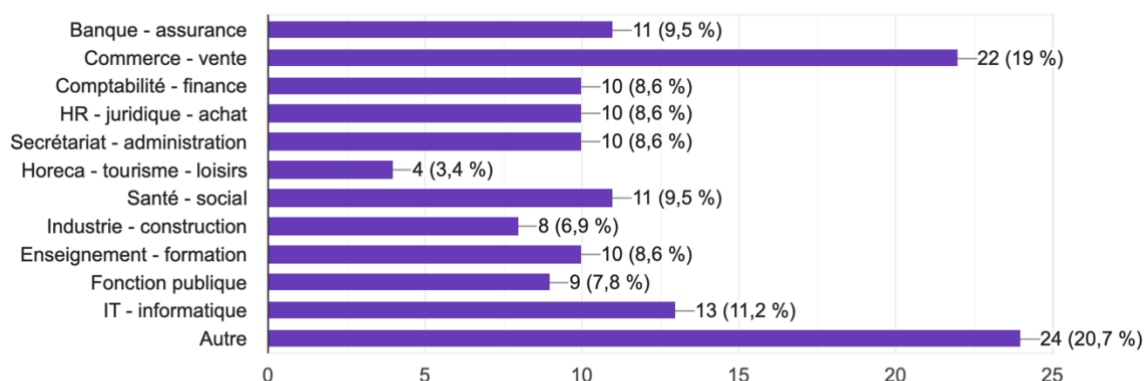
117 réponses



81 % des participants travaillent en Belgique, ce qu'il me semble important de préciser, car les lois concernant la formation continue divergent d'un pays à l'autre.

### Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?

116 réponses

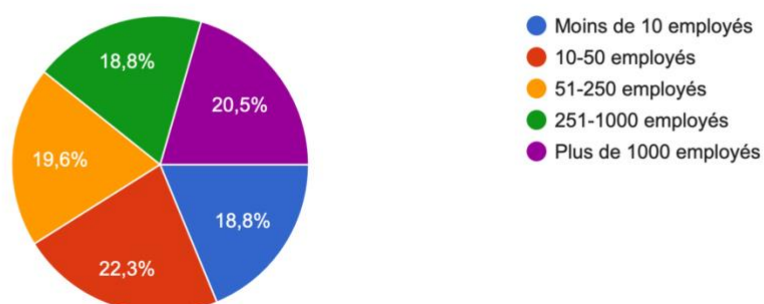


Concernant le secteur d'activité dans lequel les répondants travaillent, nous avons une majorité de répondants qui ont choisi l'option « autre ». Il n'est donc pas possible de déterminer dans quel secteur ils se trouvent. Pour le reste :

- 19 % sont dans la vente/commerce.
- 11 % sont en IT/informatique.
- 9 % sont dans le secteur des banques et assurances & santé/social.
- 8 % sont en comptabilité/finance & HR/juridique & secrétariat/administration & enseignement/formation.
- 7 % sont dans la fonction publique.
- 6 % sont dans le secteur de l'industrie/construction.
- 3 % sont dans le secteur de l'Horeca/tourisme/loisirs.

### Quelle est la taille de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?

112 réponses



Concernant la taille de l'entreprise dans laquelle les répondants travaillent :

Petites entreprises (moins de 50 employés) :

- Moins de 10 employés : 18 %.

- 10-50 employés : 22 %.
- Total : 41 %.

Moyennes entreprises (51 à 250 employés) :

- 51-250 employés : 18 %.

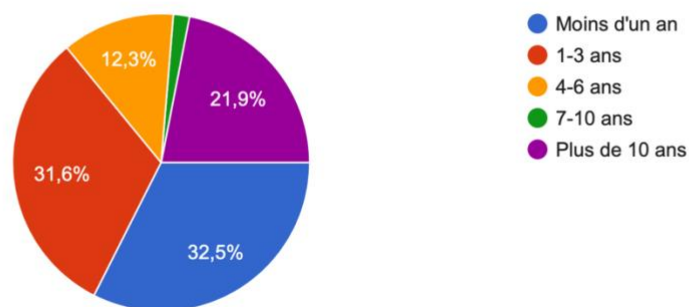
Grandes entreprises (plus de 250 employés) :

- 251-1000 employés : 19 %.
- Plus de 1000 employés : 20 %.
- Total : 40 %.

Donc nous avons majoritairement des personnes travaillantes dans de petites et grandes entreprises.

Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre entreprise actuelle ?

114 réponses



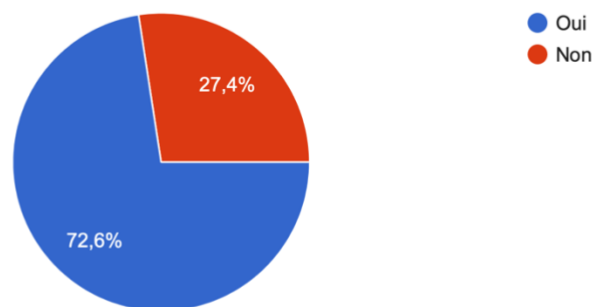
Concernant la durée pendant laquelle les répondants travaillent dans leur entreprise actuelle, voici les résultats :

- La majorité des répondants (32 %) travaillent dans leur entreprise actuelle depuis 1 à 3 ans.
- 31 % des répondants travaillent dans leur entreprise actuelle depuis 4 à 6 ans.
- 21 % des répondants travaillent dans leur entreprise actuelle depuis moins d'un an.
- 12 % des répondants travaillent dans leur entreprise actuelle depuis plus de 10 ans.
- 1 % des répondants travaillent dans leur entreprise actuelle depuis 7 à 10 ans.

En résumé, la majorité des répondants travaillent dans leur entreprise actuelle depuis 1 à 3 ans, suivis de près par ceux qui y travaillent depuis 4 à 6 ans.

Avez-vous déjà bénéficié de formations au sein de votre entreprise (formations continues, formations en ligne, formations internes, etc.) ?

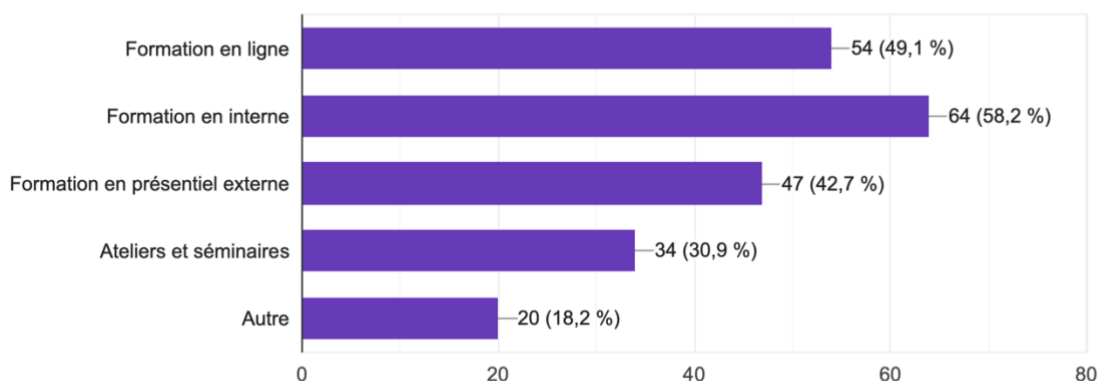
113 réponses



Le graphique montre que 72 % des répondants ont déjà bénéficié de formations au sein de leur entreprise. En revanche, 27 % des répondants n'ont pas bénéficié de telles formations.

Quel type de formation avez-vous suivi ? (sélectionnez tout ce qui s'applique)

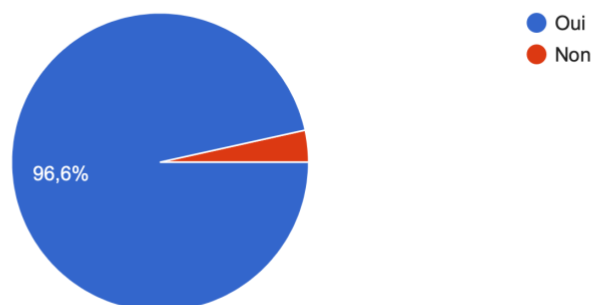
110 réponses



Le graphique montre que la majorité des répondants ont suivi des formations internes (58 %) et des formations en ligne (49 %). En revanche, 42 % des répondants ont participé à des formations externes en présentiel, et 30 % ont suivi des ateliers et séminaires. Enfin, 18 % des répondants ont indiqué avoir suivi d'autres types de formations.

Pensez-vous que l'investissement dans le développement continu des compétences des employés (par le biais de formations continues, formations en...ent professionnel et de progression de carrière ?

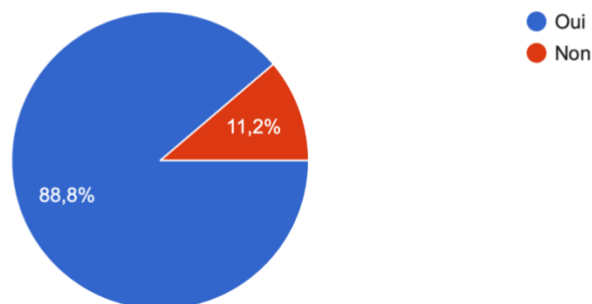
116 réponses



Le graphique suivant montre que la quasi-totalité des répondants soit, 96 % des répondants sont d'avis que l'investissement dans le développement continu des compétences des employés est important pour leur épanouissement professionnel et leur progression de carrière. En revanche, seulement 3 % des répondants ne partagent pas cet avis.

Ressentez-vous une valorisation et un engagement accrus au travail lorsque votre employeur investit dans votre formation et développement ?

116 réponses

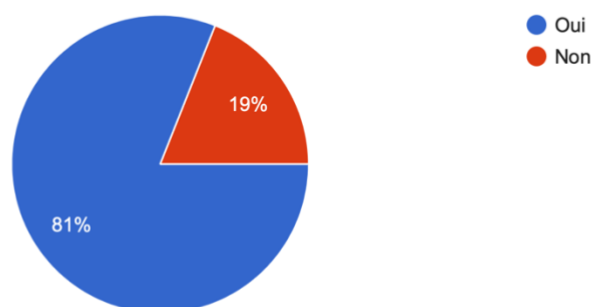


Ce graphique montre que 88 % des répondants ressentent une valorisation et un engagement accrus au travail lorsque leur employeur investit dans leur formation et développement. En revanche, 11 % des répondants ne ressentent pas cette valorisation et cet engagement accrus.



Pensez-vous que la formation continue aide à réduire le stress lié aux changements dans votre environnement professionnel ?

116 réponses

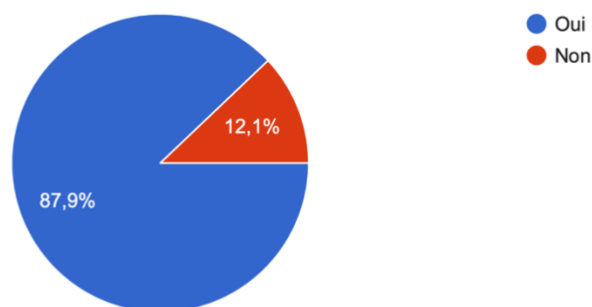


Les données révèlent que 81 % des répondants pensent que la formation continue aide à réduire le stress lié aux changements dans leur environnement professionnel. En revanche, 19 % des répondants ne partagent pas cet avis. Les principales raisons pour lesquelles les répondants ont répondu négativement sont :

- Certains répondants n'ont pas eu l'occasion de bénéficier de formations, ce qui pourrait expliquer leur réponse négative.
- Le stress peut être provoqué par différents facteurs (comme le manque de prérequis pour la fonction ou la nature stressée de la personne), et pas seulement par un manque de formation.
- Participer à des formations implique souvent une charge de travail supplémentaire, ce qui peut être perçu comme un facteur de stress additionnel.
- Le stress peut aussi être influencé par des facteurs relationnels tels que le comportement du manager, les collègues, et l'ambiance générale de l'entreprise.

Pensez-vous que la formation continue renforce votre motivation et votre engagement/implication au travail ?

116 réponses



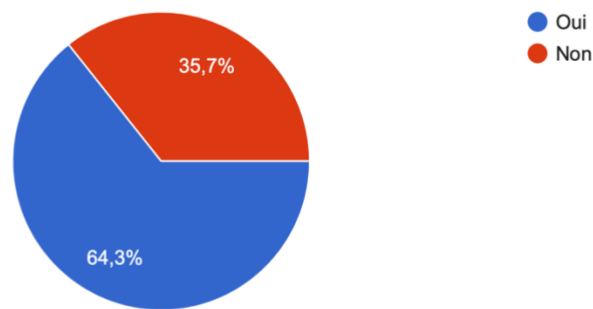
Le graphique montre que 87 % des répondants pensent que la formation continue renforce leur motivation et leur engagement au travail. En revanche, 12 % des répondants ne partagent pas cet avis. Selon un participant, les formations internes, particulièrement celles qui sont inter départements, peuvent améliorer la motivation, car elles clarifient les objectifs communs et

renforcent le sentiment d'unité et d'objectif. Les raisons pour lesquelles la minorité a répondu négativement :

- La motivation découle plus de la satisfaction que l'on obtient dans son travail, incluant l'ambiance, le salaire, la nature du travail, les cadeaux, les événements sociaux et les fêtes...

Les managers de votre entreprise jouent-ils un rôle actif dans l'identification de vos besoins de formation et facilitent-ils l'accès aux opportunités de développement ?

112 réponses



Le graphique montre que 64 % des répondants estiment que les managers de leur entreprise jouent un rôle actif dans l'identification de leurs besoins de formation et facilitent l'accès aux opportunités de développement. En revanche, 35 % des répondants ne partagent pas cet avis.

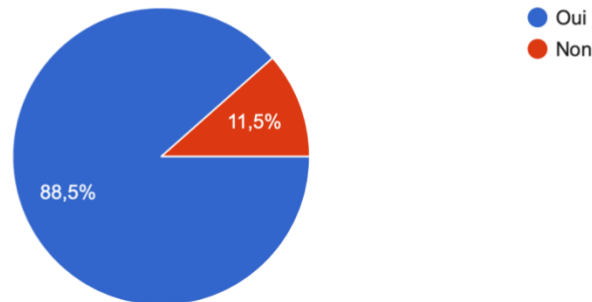
Voici certaines des raisons pour lesquelles les répondants ont répondu non à la question :

- Certains n'ont tout simplement pas eu l'occasion d'être soutenus par leurs managers dans ce domaine.
- Les responsables se concentrent davantage sur l'efficacité des équipes plutôt que sur les besoins de formation.
- Les managers délèguent souvent cette responsabilité au service RH.
- Les managers ne sont pas suffisamment proactifs dans le suivi du développement professionnel des employés.
- Les employés doivent souvent identifier eux-mêmes leurs besoins de formation en constatant des lacunes dans leurs compétences.
- Le budget annuel pour les formations est souvent trop limité par rapport aux coûts.
- Les formations sont parfois centralisées et décidées par le siège, limitant l'implication des managers locaux.
- L'initiative de rechercher des opportunités de formation devrait venir des employés eux-mêmes plutôt que des managers.
- La direction est parfois perçue comme non impliquée ou trouvant les formations inutiles.
- Certains préfèrent ne pas solliciter ou attendre un soutien de la part des managers.

- De bonnes conditions de travail (ambiance, salaire, autonomie, etc.) sont perçues comme des facteurs de motivation plus importants que la formation.

Pensez-vous que le soutien et l'engagement des managers dans votre développement professionnel contribuent à votre fidélisation à l'entreprise ?

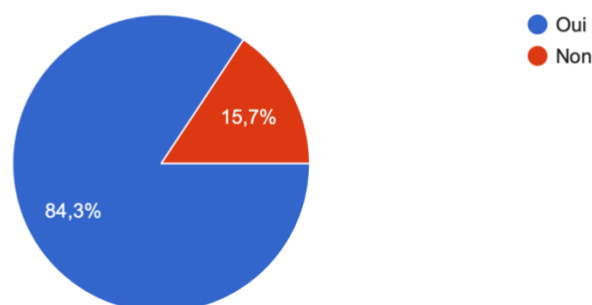
113 réponses



Le graphique montre que 88 % des répondants pensent que le soutien et l'engagement des managers dans leur développement professionnel contribuent à leur fidélisation à l'entreprise. En revanche, 11 % des répondants ne partagent pas cet avis. En conclusion, le graphique met en évidence que le soutien des managers est perçu comme un facteur clé de fidélisation par une large majorité des employés. Cependant, il existe une minorité qui ne voit pas ce soutien comme un élément central de leur engagement envers l'entreprise.

Dans le contexte actuel, seriez-vous plus enclin à quitter une entreprise qui ne répond pas à vos attentes de développement professionnel et de conditions de travail ?

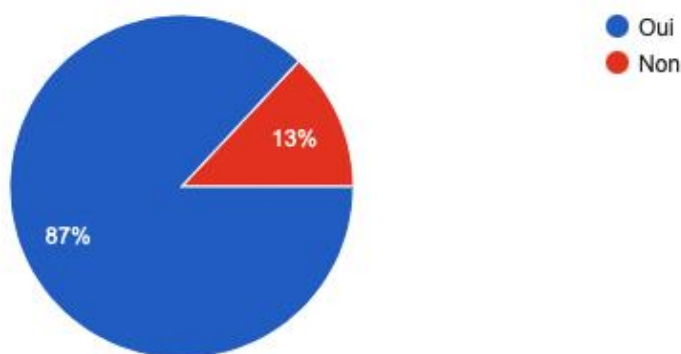
115 réponses



Le graphique montre que 84 % des répondants seraient plus enclins à quitter une entreprise qui ne répond pas à leurs attentes de développement professionnel et de conditions de travail. En revanche, 15 % des répondants ne partageraient pas cette inclination. Ce graphique souligne donc l'importance majeure que la majorité des employés accorde au développement professionnel et aux conditions de travail. Et comment ces éléments influencent-ils leur décision de rester ou de quitter une entreprise.

**Pensez-vous que l'investissement dans le développement des compétences (par le biais de formations continues, formations en ligne, formations internes, etc.) montre aux employés leur importance au sein de l'entreprise ?**

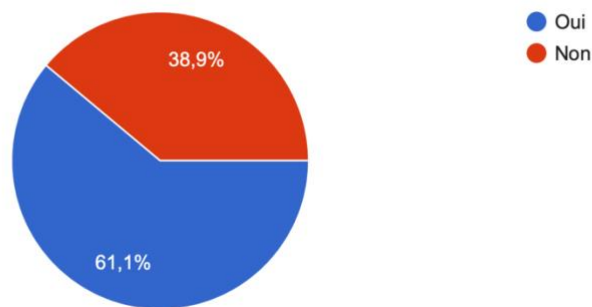
115 réponses



Le graphique montre que 87 % des répondants pensent que l'investissement dans le développement des compétences démontre aux employés leur importance au sein de l'entreprise. En revanche, 13 % des répondants ne partagent pas cet avis. Il met en lumière l'importance accordée par la grande majorité des employés à l'investissement dans le développement de leurs compétences. Et comment cela contribue-t-il à leur perception de leur valeur au sein de l'entreprise.

**Estimez-vous avoir reçu un niveau de formation adéquat de la part de votre entreprise ?**

113 réponses



Le graphique montre que 61 % des répondants estiment avoir reçu un niveau de formation adéquat de la part de leur entreprise, tandis que 38 % des répondants pensent le contraire.

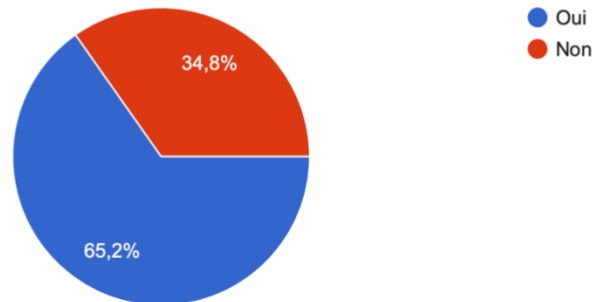
Voici quelques raisons qui sont redondantes et qui ont poussé les participants à répondre négativement :

- Les formations initiales sont souvent trop rapides et sans soutien continu.
- Il y a beaucoup de domaines où les employés doivent s'autoformer ou demander de l'aide à des collègues.
- Le budget annuel pour les formations est trop limité par rapport aux prix des formations.

- Les formations offertes par les grandes entreprises sont souvent trop globales et non adaptées aux besoins spécifiques des individus.

Pensez-vous que les grandes entreprises offrent plus d'opportunités de formation continue par rapport aux petites entreprises ?

115 réponses



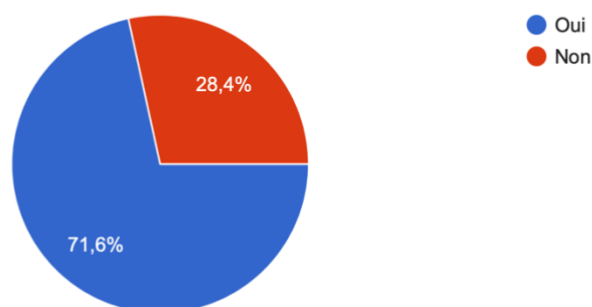
La majorité significative de 65 % des répondants estime que les grandes entreprises disposent de plus de ressources et de structures pour offrir des opportunités de formation continue. Cela peut être dû à des budgets plus importants, des départements dédiés à la formation et un accès à un plus grand nombre de programmes de formation.

Cependant, une minorité non négligeable de 34 % pense que les petites entreprises peuvent également offrir des opportunités de formation continue. Les raisons peuvent inclure une approche plus personnalisée, une flexibilité accrue et un environnement de travail plus étroit où les besoins de formation peuvent être rapidement identifiés et adressés.

Cette répartition des réponses indique une perception générale que la taille de l'entreprise influence l'accès aux formations continues, mais il existe aussi une reconnaissance des avantages potentiels des petites structures en termes de formation.

Les formations que vous avez suivies ont-elles augmenté votre motivation et votre implication au travail ?

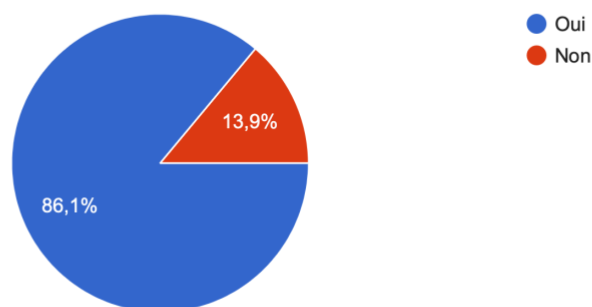
109 réponses



La majorité des répondants, 71 %, trouvent que les formations qu'ils ont suivies ont eu un effet positif sur leur motivation et leur implication au travail. Cela suggère que les formations sont perçues comme bénéfiques pour l'engagement des employés, en leur offrant des compétences et des connaissances supplémentaires qui renforcent leur confiance et leur satisfaction professionnelle. Cependant, une minorité de 28 % ne ressent pas d'augmentation de motivation ou d'implication suite aux formations suivies. Les raisons peuvent être multiples et ont déjà été citées dans l'analyse précédente des résultats (ex. : pertinence des formations, qualité des formations, contexte de travail).

Seriez-vous prêt à quitter une entreprise, même si le salaire est attractif, si vous ressentiez un désengagement, une démotivation au travail et que vous ne vous sentez pas valorisé par l'entreprise ?

115 réponses



Le graphique montre que 86 % des répondants seraient prêts à quitter une entreprise, même si le salaire est attractif, s'ils ressentent un désengagement, une démotivation au travail, et s'ils ne se sentent pas valorisés par l'entreprise. En revanche, 13 % des répondants ne partagent pas cet avis.

Pour finir, il y avait encore trois questions ouvertes. La première portait sur les principaux bénéfices de la formation continue pour les employés et l'entreprise. De cette question, les principaux bénéfices suivants ont émergé : (voir ANNEXE 11 : Question 29 de l'enquête quantitative, résumé des réponses redondantes).

- Motivation et engagement

- Progression de carrière
- Confiance en soi et satisfaction au travail
- Adaptation au changement
- Performance et productivité
- Autonomie et expertise
- Cohésion et culture d'entreprise
- Rétention et fidélisation

En résumé, les formations continues sont perçues comme un moyen essentiel pour améliorer les compétences, la motivation, la progression de carrière et la satisfaction des employés, tout en contribuant à la performance, à la productivité et à la rétention des talents dans l'entreprise.

La deuxième question ouverte proposait de décrire des expériences dans lesquelles la formation continue a eu un impact significatif sur leur performance. Voici quelques exemples de formations qui ont eu un impact significatif : (voir ANNEXE 12 : Question 30 de l'enquête quantitative, synthèse des expériences où la formation continue a eu un impact significatif sur la performance).

- Développement des compétences managériales
- Amélioration de la communication
- Compétence technique
- Certification et langues
- Reconversion

Enfin, la dernière question ouverte de cette étude quantitative portait sur les principaux facteurs de motivation au travail, hormis le salaire. Il en est principalement ressorti : (voir ANNEXE 13 : Question 31 de l'enquête quantitative, principaux facteurs de motivation au travail hormis le salaire).

- Bien-être et équilibre vie professionnelle/vie personnelle
- Ambiance et relations professionnelles
- Télétravail et flexibilité
- Reconnaissance et valorisation
- Développement professionnel et autonomie
- Environnement de travail et conditions
- Intérêt pour le poste et les tâches
- Responsabilité et impact

Ces facteurs montrent que les employés valorisent un environnement de travail positif et respectueux, des opportunités de développement, et la flexibilité dans leurs conditions de travail. Ils recherchent également la reconnaissance de leurs efforts et une bonne ambiance avec leurs collègues et supérieurs.

## Partie 3 : Analyse des résultats

### Synthèse des résultats

Nous pouvons à présent tirer des conclusions des différents résultats obtenus des études quantitatives et qualitatives après les avoir confrontées à la théorie.

#### *Importance de l'investissement dans le développement continu des compétences*

Les résultats des études quantitatives et qualitatives confirment que l'investissement dans le développement continu des compétences des employés est perçu comme essentiel pour leur épanouissement professionnel et leur progression de carrière. Il est également considéré comme un facteur de valorisation et d'engagement, renforçant ainsi leur fidélité à l'entreprise.

En ce qui concerne la motivation et l'engagement, la formation continue est largement perçue comme un moyen d'améliorer ces aspects. Toutefois, d'autres facteurs tels que l'ambiance, le salaire et la nature du travail jouent également un rôle clé.

Il a également été constaté que la formation continue est un moyen efficace de réduire le stress lié aux changements professionnels dus à l'évolution rapide du marché. De plus, l'absence de développement professionnel est identifiée comme un facteur majeur de turnover, même si le salaire est attractif. Les employés sont prêts à quitter une entreprise s'ils ne se sentent pas bien, valorisés ou écoutés. Enfin, l'investissement dans la formation continue est largement perçu comme un signe de reconnaissance et de valorisation des employés.

Pour conclure, l'investissement dans le développement des compétences est perçu comme bénéfique pour l'engagement des employés, bien que certains restent insatisfaits en raison de divers facteurs, que je vais aborder.

#### *Formation en Belgique*

En adéquation avec mes recherches théoriques, la formation continue occupe une place importante dans le monde du travail en Belgique. En effet, 72 % des personnes interrogées ont déjà suivi une formation, ce qui témoigne de la forte présence de la formation continue dans le pays. Cependant, ces formations ne sont pas toujours perçues comme efficaces, comme mentionné précédemment et comme je l'expliquerai par la suite.

#### *Rôle des managers dans le développement professionnel et des compétences*

Le rôle des managers dans le développement professionnel et des compétences a également été un point central de mes recherches. À la suite de mes études sur le terrain, j'ai pu déduire que le rôle des managers est crucial pour soutenir et motiver les équipes. Mes résultats montrent que le soutien managérial est un facteur clé de fidélisation des employés.



Le soutien des managers fait une différence significative dans l'expérience professionnelle des employés. Ils doivent être formés pour soutenir le développement professionnel et le bien-être de leurs équipes. Malheureusement, bien que la majorité reconnaisse un rôle actif des managers, une part non négligeable des employés ressent un manque de soutien et d'initiative de la part de leurs responsables.

Les managers jouent un rôle central dans le développement des compétences des employés. Un management bienveillant et formé est essentiel pour le bien-être des employés et leur engagement professionnel.

### *Perception de la taille de l'entreprise et opportunités de formation*

La taille de l'entreprise influence l'accès à la formation. Les grandes entreprises sont perçues comme ayant plus de ressources pour offrir des opportunités de formation continue. Cependant, les petites structures présentent également des avantages, notamment en matière de personnalisation et de réactivité. Les deux types de structures, grandes et petites, possèdent des atouts distincts pour offrir des formations continues : les grandes entreprises bénéficient de plus de ressources, tandis que les petites peuvent offrir une approche plus directe et personnalisée.

### *Avantages de la formation continue perçus par les employés*

D'après mon enquête quantitative, voici les principaux avantages de la formation continue perçus par les employés :

- Amélioration des compétences
- Motivation et engagement
- Progression de carrière
- Confiance en soi et satisfaction au travail
- Adaptation au changement
- Performance et productivité
- Autonomie et expertise
- Cohésion et culture d'entreprise
- Rétention et fidélisation

La formation continue apporte de nombreux avantages aux employés, contribuant à leur développement personnel et professionnel, ainsi qu'à leur satisfaction et à leur engagement au travail. Par ailleurs, les formations qui ont été majoritairement perçues comme utiles pour le développement, la motivation et l'implication sont :

- Développement des compétences managériales
- Amélioration de la communication
- Compétences techniques
- Certifications et langues
- Reconversion

## *Nouveau marché du Travail*

Le marché du travail a évolué, accordant une importance accrue à la valorisation et à l'engagement des employés pour assurer leur rétention. Les employés recherchent un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi qu'une reconnaissance de leurs efforts. Les entreprises doivent s'adapter à ces nouvelles attentes en offrant un environnement de travail positif et respectueux, des opportunités de développement, et une reconnaissance des efforts des employés pour attirer et retenir les talents.

## *Gestion des compétences*

La gestion des compétences est encore plus déterminante que le simple développement des compétences. Pour maximiser l'impact des initiatives de formation et de développement professionnels, il est essentiel de mettre en place des processus rigoureux de suivi et d'évaluation des formations. Des entretiens réguliers et des feedbacks permettent d'ajuster les offres de formation et d'en maximiser l'impact.

Par exemple, chez Bruxelles-Propreté, des formations sont souvent imposées sans suivi ni feedback, ce qui limite leur utilité. En revanche, chez Inici, un catalogue de formations a été mis en place récemment pour répondre aux besoins spécifiques des employés, accompagné d'un processus d'évaluation annuelle et de sondages de satisfaction.

En résumé, pour maximiser l'impact des initiatives de formation et de développement professionnels, les entreprises doivent adopter une approche holistique, intégrant un soutien managérial fort, une évaluation continue des besoins et une adaptation aux attentes changeantes des employés. Sans une gestion adéquate des compétences, les formations perdent de leur valeur, entraînant une perte de temps, de motivation et d'implication pour les employés.

Par exemple, chez Inici, la mise en place de l'Inici Academy pour former des experts internes et réduire les coûts de recrutement illustre comment une bonne gestion des compétences peut maximiser les avantages des initiatives de formation.

## **Validation/invalidation des hypothèses**

Au terme de cette recherche, nous allons pouvoir déterminer dans quelle mesure et avec quelles nuances les hypothèses de départ peuvent être validées.

- 1. Le développement continu des compétences des employés se traduit par une performance globale accrue de l'entreprise, influençant positivement des indicateurs tels que la productivité, l'innovation et la compétitivité de l'entreprise.*

Les résultats de cette étude permettent de confirmer cette hypothèse avec certaines nuances à préciser. En effet, toutes les données recueillies démontrent qu'en développant les compétences des employés, ceux-ci deviennent plus performants, impliqués et motivés au travail, ce qui se traduit par une meilleure performance de l'entreprise grâce à des employés mieux formés et plus productifs. Cependant, si l'entreprise n'a pas mis en place une stratégie de gestion des compétences, le développement des compétences perd de son sens et n'est plus aussi bénéfique, ni pour l'entreprise ni pour les employés. Ainsi, l'investissement des entreprises dans le développement des compétences des employés peut améliorer la performance de l'entreprise, à condition qu'une stratégie de gestion des compétences soit également mise en place.

2. *L'investissement dans le développement continu des compétences des employés peut offrir aux employés des opportunités de développement professionnel et de progression de carrière.*

Nous pouvons également affirmer cette hypothèse grâce aux données qualitatives et quantitatives recueillies. D'après mes études sur le terrain, il ressort décèle que les employés se sentent valorisés et sont donc automatiquement plus engagés dans leur travail lorsque leurs compétences sont développées. Les résultats quantitatifs montrent que 88 % des répondants ressentent une valorisation et un engagement accrus lorsque leur employeur investit dans leur formation et développement.

Les données qualitatives corroborent ces résultats, indiquant que permettre le développement des compétences offre aux employés des opportunités de carrière, ce qui est motivant pour eux. Cependant, comme mentionné précédemment, ces effets positifs dépendent également de la mise en place d'une stratégie de gestion des compétences pour maximiser les bénéfices des initiatives de formation.

3. *Dans un environnement professionnel en constante évolution, la formation permet aux employés de rester à jour avec les dernières technologies, méthodes et pratiques de l'industrie. Réduisant le stress lié aux changements et renforçant la motivation et l'engagement en donnant aux employés les outils dont ils ont besoin pour réussir dans un environnement en évolution rapide.*

Nous pouvons également confirmer cette troisième hypothèse grâce aux informations issues des études quantitatives et qualitatives. Dans un environnement professionnel en constante évolution, la formation permet aux employés de rester à jour avec les dernières technologies, méthodes et pratiques de l'industrie.

Les résultats montrent que 81 % des répondants pensent que la formation continue aide à réduire le stress lié aux changements professionnels. De plus, 87 % des répondants estiment que la formation continue renforce leur motivation et leur engagement au travail.

Les données qualitatives appuient ces résultats, soulignant que la formation continue offre aux employés les outils nécessaires pour réussir dans un environnement en évolution rapide, ce qui réduit le stress et augmente leur motivation. Par exemple, les employés de Bruxelles-Propreté et de Retviews ont exprimé que les formations leur permettent de mieux s'adapter aux changements et de se sentir plus confiants et compétents dans leurs rôles.

Ainsi, la formation continue joue un rôle crucial en donnant aux employés les outils dont ils ont besoin pour réussir, en réduisant le stress lié aux changements et en renforçant la motivation et l'engagement dans un environnement professionnel en évolution rapide.

4. *Les managers jouent un rôle central dans l'investissement dans les compétences des employés, en identifiant les besoins de formation et en facilitant l'accès aux opportunités de développement. Leur soutien et leur engagement sont cruciaux pour motiver et impliquer les employés, contribuant ainsi à leur fidélisation et à la réussite de l'entreprise.*

Nous pouvons confirmer cette hypothèse grâce aux informations issues des études quantitatives et qualitatives. Les managers jouent un rôle central dans l'investissement dans les compétences des employés, en identifiant les besoins de formation et en facilitant l'accès aux opportunités de développement. Leur soutien et leur engagement sont cruciaux pour motiver et impliquer les employés, contribuant ainsi à leur fidélisation et à la réussite de l'entreprise.

Les résultats montrent que 64 % des répondants estiment que les managers de leur entreprise jouent un rôle actif dans l'identification de leurs besoins de formation et facilitent l'accès aux opportunités de développement. De plus, 88 % des répondants pensent que le soutien et l'engagement des managers dans leur développement professionnel contribuent à leur fidélisation à l'entreprise.

Cependant, les limites de cette hypothèse doivent également être considérées. Les managers doivent être bien formés pour pouvoir soutenir efficacement leurs équipes. Un exemple négatif est celui de Bruxelles-Propreté, où de nombreuses plaintes pour risques psychosociaux proviennent de responsables non formés au management. À l'inverse, Inici offre un bon exemple où les managers participent activement à la gestion des compétences, avec des processus d'évaluation annuelle et un suivi rigoureux des formations, ce qui contribue à une meilleure fidélisation des employés et à leur motivation.

Chez Retviews, bien que l'entreprise dispose de budgets pour la formation, il y a un manque de suivi et de soutien managérial, ce qui a conduit à de la frustration et à une diminution de la motivation chez les employés, comme le souligne Melissa dans son interview.

En d'autres termes, les managers jouent un rôle essentiel dans le développement des compétences des employés, mais leur efficacité dépend de leur propre formation et de leur engagement. Des exemples comme celui d'Inici montrent comment une bonne gestion des compétences peut maximiser les avantages des initiatives de formation, tandis que des

situations comme celles de Bruxelles-Propreté ou Retviews mettent en lumière les défis et les limites lorsque ce soutien fait défaut.

5. *Dans le monde du travail actuel, les employés ont davantage de choix et de protections, les rendant plus enclins à quitter une entreprise qui ne répond pas à leurs attentes de développement professionnel et de conditions de travail. L'investissement dans les compétences devient crucial et prouve aux employés leur importance au sein de l'entreprise.*

Nous pouvons affirmer cette hypothèse grâce aux informations issues des études quantitatives et qualitatives. Dans le monde du travail actuel, les employés ont davantage de choix et de protections, les rendant plus enclins à quitter une entreprise qui ne répond pas à leurs attentes de développement professionnel et de conditions de travail.

Les données montrent que 84 % des répondants seraient plus enclins à quitter une entreprise qui ne répond pas à leurs attentes de développement professionnel et de conditions de travail. En outre, 87 % des répondants pensent que l'investissement dans le développement des compétences montre aux employés leur importance au sein de l'entreprise, ce qui renforce leur motivation et leur engagement.

Les résultats qualitatifs corroborent ces conclusions. Par exemple, les employés de Bruxelles-Propreté et de Retviews ont exprimé que le manque de suivi et de soutien dans le développement professionnel les rend moins motivés et impliqués, ce qui les pousse à envisager de quitter leur emploi. En revanche, des entreprises comme Inici, qui investissent activement dans le développement des compétences de leurs employés, montrent des taux de satisfaction et de fidélisation plus élevés. Inici a mis en place des programmes de formation structurés et un suivi régulier, prouvant ainsi aux employés leur importance au sein de l'entreprise et renforçant leur engagement.

En outre, la protection accrue des employés et les opportunités croissantes sur le marché du travail moderne rendent les travailleurs moins disposés à rester dans des entreprises qui ne répondent pas à leurs attentes. Cette tendance est particulièrement forte chez les jeunes générations, qui recherchent un bon équilibre vie professionnelle/vie privée et une reconnaissance de leurs efforts.

L'investissement dans le développement des compétences est crucial dans le monde du travail actuel pour prouver aux employés leur importance, renforcer leur motivation et leur engagement, et leur fournir les outils nécessaires pour réussir. Les entreprises qui négligent cet aspect risquent de voir leurs employés partir pour des environnements de travail plus valorisants.

## Limites de la recherche

Je vais à présent exposer les différentes limites que j'ai rencontrées au cours de mes recherches pour ce travail.

Tout d'abord, il est important de souligner que les résultats de cette étude reflètent des tendances générales et ne sont pas directement applicables à un contexte spécifique. De plus, la recherche ne concerne pas un type d'employé, une entreprise ou un secteur particulier .

Ensuite, les tendances en matière de formation et de développement des compétences évoluent rapidement. D'ailleurs, avec l'entrée en vigueur récente des nouvelles réglementations exposé dans la première partie de mon travail (cf. infra p.39), je n'ai pas encore pu en mesurer l'impact.

Les résultats de cette recherche constituent donc une photographie de la situation actuelle. Étant donné que les technologies ainsi que les attentes des employés évoluent constamment, il est crucial de suivre de près l'actualité en matière de développement professionnel et d'adapter ses stratégies en conséquence pour éviter toute obsolescence.

Concernant mon étude quantitative, l'analyse s'appuie sur un échantillon de 118 répondants, ce qui représente un nombre relativement restreint. Par conséquent, il existe un risque que les résultats soient légèrement biaisés, et ils ne permettent pas de généraliser les conclusions à l'ensemble des employés.

De plus, cette étude inclut tous les employés sans aucune restriction concernant leur profil. Cependant, il serait possible de mener une recherche plus spécifique en ciblant un groupe précis d'employés, par exemple en se concentrant sur les employés de petites entreprises ou sur ceux travaillant dans un secteur spécifique comme la santé ou les technologies de l'information. Il y a également une surreprésentation de certains profils dans notre échantillon, ce qui pourrait potentiellement biaiser les résultats.

Par ailleurs, certains facteurs étudiés, tels que la motivation et l'implication, sont plus difficiles à quantifier que d'autres, comme la performance par exemple. Même si mes recherches sont rigoureuses et fondées sur des bases scientifiques, les mesures de motivation et d'implication peuvent rester subjectives et peuvent varier selon les perceptions individuelles.

Enfin, il est important de noter que cette problématique implique de nombreux facteurs, tels que l'implication, la motivation, le management, le leadership, la gestion des compétences, le développement des compétences, etc. Il n'était pas possible de traiter chaque thème en profondeur dans le cadre d'une seule recherche. Chaque entreprise et chaque contexte étant unique, il convient donc d'adapter les stratégies proposées en fonction de la réalité spécifique de l'entreprise et du marché du travail dans lequel elle évolue.

En somme, ce travail offre un aperçu général, dont chacun de ces thèmes pourrait faire l'objet d'une étude plus approfondie. Il est donc important de considérer ces limites lors de l'analyse

de ce mémoire ou de l'interprétation des résultats. Néanmoins, mes recherches ont permis de confirmer les grandes tendances et d'approfondir la compréhension de la gestion et du développement des compétences.

## Perspectives de recherches

Lors de la rédaction de ce travail, j'ai exploré de manière générale le développement des compétences et les nouveaux outils digitaux qui aident au développement professionnel.

Cependant, il serait intéressant de leur consacrer une recherche plus approfondie, étant donné que ces outils sont en plein essor. Une étude spécifique sur l'impact et l'efficacité de ces outils pourrait apporter des insights précieux.

Il serait également pertinent de se concentrer plus en détail sur la gestion des compétences, en explorant les outils et les méthodes utilisés pour évaluer, suivre et développer les compétences des employés. Par exemple, une étude approfondie sur l'utilisation des plateformes de gestion des compétences dans différentes entreprises pourrait mettre en lumière les meilleures pratiques et les défis rencontrés. De plus, analyser les effets à long terme de ces pratiques sur la performance et la satisfaction des employés pourrait offrir de nouvelles perspectives.

J'aurais également pu me concentrer sur la formation et le développement des compétences dans un type d'entreprise spécifique, comme les grandes entreprises ou les PME. En me focalisant sur une catégorie particulière, j'aurais pu obtenir des résultats plus ciblés et adaptés.

La tendance actuelle sur le marché du travail montre que les employés recherchent de plus en plus leur bien-être, le développement personnel et la valorisation par l'entreprise. J'aurais pu approfondir cette tendance et chercher à comprendre les raisons sous-jacentes de ce phénomène. Par exemple, il serait intéressant d'examiner pourquoi les jeunes générations sont particulièrement exigeantes en matière de conditions de travail et de développement professionnel. Segmenter les données en fonction de l'âge des répondants et analyser leurs réponses pourrait offrir des insights sur les attentes spécifiques de différentes générations.

Enfin, comme mentionné dans les limites de la recherche, cette étude aborde de nombreux sujets, et chaque thème pourrait faire l'objet d'une étude dédiée. À titre d'exemple, une recherche approfondie pourrait être consacrée à l'impact des programmes de formation continue sur la rétention des talents dans différentes industries. Une autre étude pourrait se concentrer sur le rôle des managers dans le développement professionnel des employés, en examinant les pratiques efficaces et les défis rencontrés.

De plus, une recherche spécifique sur les outils digitaux de développement des compétences pourrait mettre en lumière les innovations et les tendances émergentes. Par exemple, l'étude de l'impact de plateformes comme LinkedIn Learning, rachetée par Microsoft, pourrait révéler comment ces outils transforment le paysage de la formation professionnelle.

En conclusion, les perspectives de recherches futures sont vastes et prometteuses. Une exploration plus approfondie des sujets mentionnés pourrait apporter des insights précieux pour les entreprises cherchant à optimiser leurs pratiques de gestion des compétences et à répondre aux attentes évolutives de leurs employés.

## Recommandations

Dans le contexte actuel du marché du travail, il est capital pour les entreprises de trouver des moyens efficaces pour maintenir la motivation et l'implication de leurs employés. Trois stratégies clés se distinguent : l'engagement et la motivation des employés, le rôle crucial des leaders et des managers, ainsi que le développement et la gestion des compétences des employés.

### *Stratégie d'engagement des employés*

L'engagement des employés est au cœur de la performance organisationnelle. Pour garantir un engagement optimal, il est essentiel d'adopter une stratégie de communication claire et transparente. Diffuser cette stratégie à travers divers canaux internes tels que les réunions d'équipe, les bulletins d'information, les plateformes en ligne et les sessions de formation permettent de s'assurer que tous les employés comprennent et intègrent les objectifs de l'entreprise. Une telle approche renforce le sentiment d'appartenance et encourage les employés à participer activement aux initiatives de l'entreprise, augmentant ainsi leur motivation et leur implication.

### *Rôle des leaders et managers*

Les leaders et les managers jouent un rôle crucial dans l'implication et la motivation des salariés. Leur capacité à inspirer, soutenir, développer et reconnaître leurs équipes est fondamentale pour créer un environnement de travail favorable à la croissance professionnelle et au bien-être des employés. En adoptant des styles de leadership adapté à la taille et au type de leur entreprise, les managers peuvent efficacement engager leurs équipes et contribuer au succès durable de leur organisation. Ils doivent s'assurer que les facteurs d'hygiène, tels que les conditions de travail, la rémunération et les relations avec les supérieurs, sont satisfaisants pour éviter l'insatisfaction. Parallèlement, ils doivent encourager les facteurs de motivation comme la reconnaissance et les perspectives d'évolution pour favoriser l'engagement des employés.

### *Développement et gestion des compétences des employés*

Le développement et la gestion des compétences des employés sont essentiels pour maintenir leur motivation et leur implication. La mise en place d'une stratégie de gestion des compétences permet de s'assurer que les ressources et le temps investis sont utilisés efficacement. Une fois cette stratégie en place, le développement des compétences peut avoir un impact réel sur la motivation des employés. Lorsque les employés ont la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences ou d'améliorer celles qu'ils possèdent déjà grâce à la formation, ils se sentent plus compétents et confiants dans leur capacité à accomplir leur travail. En investissant dans leur croissance et leur évolution, les employeurs montrent qu'ils valorisent l'avenir des employés.



au sein de l'entreprise. Cela stimule la motivation en créant un sentiment de progression et d'avenir prometteur.

En mettant en œuvre ces stratégies, une communication claire et transparente pour l'engagement des employés, un leadership efficace de la part des managers et un développement continu des compétences, les entreprises peuvent considérablement améliorer la motivation et l'implication de leurs employés. Ces éléments sont cruciaux pour créer un environnement de travail positif, augmenter la productivité et favoriser un sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'entreprise. Investir dans ces domaines soutient non seulement le bien-être des employés, mais contribue également au succès durable de l'organisation.

## Conclusion générale

L'objectif initial de mes recherches était de répondre à la question suivante : « *Comment l'investissement dans le développement continu des compétences des employés peut-il améliorer leur motivation et leur implication dans notre marché du travail actuel ?* ». À travers une étude approfondie, incluant une analyse de la littérature existante ainsi que la création et l'analyse d'un sondage quantitatif et qualitatif, j'ai pu tirer plusieurs conclusions importantes.

Mes recherches théoriques ont révélé un lien positif entre l'investissement dans le développement des compétences des employés et leur motivation ainsi que leur implication. Cependant, mes investigations sur le terrain, tant quantitatives que qualitatives, ont démontré que le développement des compétences, pris isolément, n'a qu'un impact limité sans une stratégie de gestion des compétences bien définie. En effet, comme je l'ai souligné, le développement des compétences ne prend tout son sens qu'au sein d'une stratégie de gestion des compétences intégrée. Le rôle des ressources humaines et des managers est donc crucial. Ils doivent travailler en étroite collaboration pour créer et maintenir une telle stratégie. Bien que sa mise en place ne soit pas forcément complexe, elle exige du temps et des ressources dédiées pour être réellement efficace, ce qui peut avoir des retombées positives tant pour l'entreprise que pour les employés.

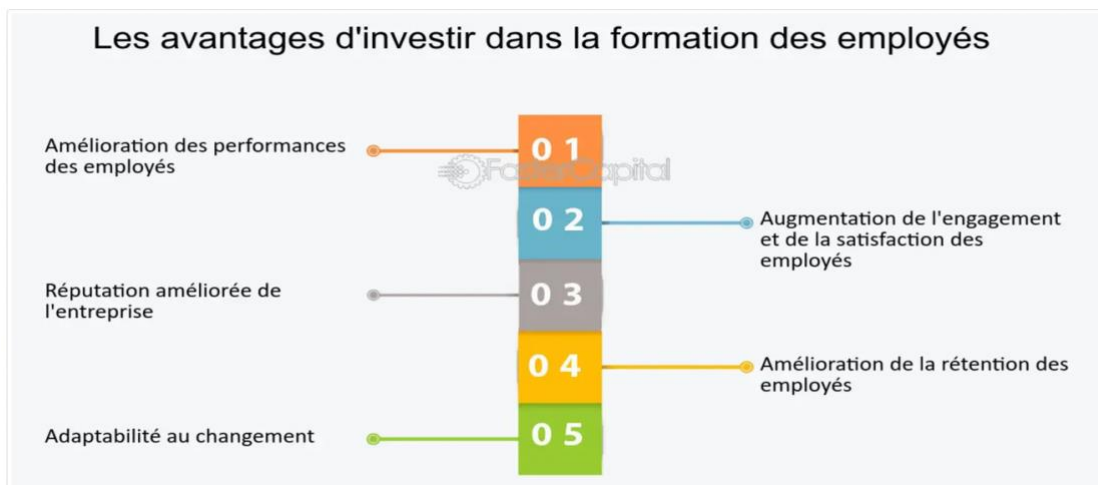


Figure 11 : Avantage d'investir dans la formation des employés

Source : FasterCapital. (2024). *Comprendre les avantages d'investir dans la formation des employés*. [Photo]. <https://fastercapital.com/fr/contenu/Investir-dans-la-formation-des-employes-pour-un-avantage-concurrentiel.html>

L'analyse visuelle des avantages de la formation des employés, présentée dans l'image ci-dessus, renforce ces conclusions. L'image met en évidence cinq aspects essentiels de l'investissement dans la formation : l'amélioration des performances des employés, la réputation de l'entreprise, l'adaptabilité au changement, l'augmentation de l'engagement et de la satisfaction des employés, ainsi que l'amélioration de la rétention des employés. Ces éléments confirment que la formation continue n'est pas seulement bénéfique pour les employés, mais qu'elle est également cruciale pour le succès à long terme de l'entreprise.

Avec le recul, je réalise que le titre de mon mémoire aurait peut-être mieux reflété mes conclusions s'il avait été formulé ainsi : « Comment l'investissement dans la gestion des compétence peut-il améliorer la motivation et l'implication des employés dans le marché du travail actuel ? ».

En effet, c'est la gestion globale des compétences, qui inclut le développement, le suivi et l'évaluation, qui semble avoir le plus grand impact sur l'engagement des employés. Le simple développement des compétences, pris isolément, ne peut atteindre son plein potentiel sans être intégré dans une stratégie de gestion des compétences bien définie.

J'ai également observé un changement significatif dans le comportement des employés vis-à-vis de leur travail. Contrairement à une idée simpliste et largement répandue selon laquelle les salariés ne voudraient plus fournir les efforts nécessaires à leur travail, mes recherches montrent que ce sont surtout leurs attentes envers leur employeur qui ont évolué. Les entreprises doivent prendre en compte cette transformation pour rester compétitives et performantes sur le long terme. Elles doivent mettre en place des stratégies d'engagement pour maintenir leurs employés motivés et impliqués.

Selon le baromètre T10 réalisé par Empreinte Humaine et Opinion Way, 8 salariés sur 10 estiment qu'avoir un travail est bénéfique pour la santé mentale, et 81 % d'entre eux accordent aujourd'hui une place importante à leur travail. Le travail reste donc une composante clé de leur

vie, même s'il est moins structurant qu'auparavant : ils ne sont plus que 20 % à lui conférer une place « très » importante, contre 60 % en 1990. Cela montre bien que les attentes des salariés ont évolué et que les entreprises doivent s'adapter à ces nouvelles réalités.

Finalement, la rédaction de ce mémoire a été une expérience extrêmement enrichissante. Elle m'a permis de développer des compétences analytiques, de synthèse et de rédaction, tout en approfondissant ma compréhension du sujet et en développant un esprit critique face aux enjeux actuels du marché du travail et de la gestion des compétences. Cette étude m'a convaincu de l'importance, pour les entreprises, d'investir dans la gestion des compétences de leurs employés, et donc dans le développement continu de ces derniers.

J'espère que les résultats de ma recherche pourront servir de base à d'autres études sur des sujets similaires et guider les entreprises dans leurs démarches d'amélioration continue. En conclusion, cette expérience a été formatrice et a constitué un véritable apprentissage. Tant sur le plan académique, que personnel. Les compétences que j'ai acquises au cours de cette démarche me seront certainement utiles pour relever de futurs défis. Je souhaite que mon travail soit utile et qu'il inspire d'autres recherches sur ces sujets passionnants.

---

*“Vous ne développez pas une entreprise, vous développez des personnes. Et puis les personnes développent l'entreprise.”*

*Zig Ziglar.*

---

## Bibliographies

- Allard-Poesi, F. (2012). *Management d'équipe*. Dunod.  
<https://www.cairn.info/management-d-equipe--9782100567362.htm>
- Altrum. (s.d.). *L'engagement des employés, c'est quoi et comment le développer ?*  
Consulté le 11 juillet 2024, à l'adresse :  
<https://www.altrum.com/fr/ressources/reconnaissance/lengagement-des-employees-cest-quoi/>
- Aptitudes RH. (2023). *L'impact de la loyauté des collaborateurs sur l'entreprise*. Le bonheur au travail #5. Consulté le 12 avril 2024, à l'adresse <https://aptitudes-rh.com/impact-loyaute-bonheur-travail-5.html>
- Asselain, J., Delfaud, P., Guillaume, P., Guillaume, S., Kintz, J., & Mougel, F. (2015). *Précis d'histoire européenne. Du 19<sup>e</sup> siècle à nos jours*. Armand Colin ; Collection U. <https://www.cairn.info/precis-d-histoire-europeenne--9782200601188-page-272.htm>
- Autier, F. (2006). Vous avez dit : « Capital humain » ? *Gérer et comprendre* (85), 63-72.  
<https://Annales.org/site/gc/2006/gc85/humain.pdf>
- Aytaç, B. & Mandou, C. (2018). Chapitre 3. De l'importance du sens de la mission, du bonheur au travail et de la posture entrepreneuriale. *Un management heureux... et performant : Le management 3.0 en pratique*, (pp. 61-100). De Boeck Supérieur.  
Cairn.info. <https://www.cairn.info/un-management-heureux-et-performant--9782807314948-page-61.htm>
- Battandier, A. (2009). *Motivation — La pyramide selon les besoins de Maslow*. [Image].  
Management. <http://alain.battandier.free.fr/s>
- Bernes, M. (2023). *Redonner des perspectives d'évolution aux salariés*. Healthy Business.  
Consulté 15 juillet 2024, à l'adresse : <https://alan.com/fr-be/healthybusiness/media/a/perspective-evolution-be>
- Brest, P. (2023, mars). Le leadership dans les organisations publiques : le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire. *OpenEdition Journal*.  
<https://journals.openedition.org/pmp/4406>
- Céreq-Dares-France compétence. (2020). *Part d'entreprises formatrices via des cours ou stages, selon la taille de l'entreprise en 2020*. [Graphique]. Infogram.  
[https://infogram.com/?utm\\_source=infogram&utm\\_medium=webview&utm\\_campaign=header\\_logo&utm\\_content=47f2951e-6c1d-4221-806b-0d6357671da0](https://infogram.com/?utm_source=infogram&utm_medium=webview&utm_campaign=header_logo&utm_content=47f2951e-6c1d-4221-806b-0d6357671da0)

Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. (dirs.). (2012). *Les compétences au service de l'excellence professionnelle*. [Congres]. Congrès de l'AGRH, Nancy.  
<https://hal.science/hal-01532385/>

Chéron, A. & Terriau, A. (2016). Dépréciation du capital humain et formation continue au cours du cycle de vie : Quelle dynamique des externalités sociales ? *Revue d'Economie Politique*, 126 (3), 435-462. Cairn.Info.  
[https://www.cairn.info/article.php?ID\\_ARTICLE=REDP\\_263\\_0435](https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=REDP_263_0435)

Claude, G. (2020). *La pyramide de Maslow*. Scribbr. Consulté le 16 juin 2024, à l'adresse : <https://www.scribbr.fr/methodologie/pyramide-de-maslow/>

Climat.be. (2023). *Rapport fédéral sur l'incidence de la transition climatique sur le marché du travail*. <https://climat.be/actualites/2023/rapport-federal-sur-l-incidence-de-la-transition-climatique-sur-le-marche-du-travail>

Coulaty, B. (2018). Chapitre 1. À la recherche du « Graal » de l'engagement des collaborateurs. *Engagement 4.0: Pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs* (pp. 27-39). Caen: EMS Editions.Cairn.info. <https://www-cairn-info.ezproxy.ulb.ac.be/engagement-4-0--9782376871750-page-27.htm>

Competentia.be. (s.d.). *La gestion des compétences*. Consulté 11 avril 2024, à l'adresse <https://www.competentia.be/la-gestion-des-competences>

Compas Information. (s.d.). *Le leader transformationnel... un leader qui inspire !* Consulté le 11 juillet 2024, à l'adresse : [https://crf.wallonie.be/compasinfo/breve-id-8-rub\\_id-54.html](https://crf.wallonie.be/compasinfo/breve-id-8-rub_id-54.html)

Conrad, A. & Khoulane, S. (2023). *Comment mesurer la performance des collaborateurs ? 5 étapes pour définir des indicateurs de performance !* Captera. Consulté le, 10 avril 2024, à l'adresse <https://www.capterra.fr/blog/1159/cinq-criteres-incontournables-mesurer-performance-au-travail#:~:text=Qu%27est%2Dce%20que%20la,que%20ceux%20de%20l%27entreprise>

Cornerstone Editors (s.d.). *La rétention par la formation des salariés*. Consulté 11 avril 2024, à l'adresse <https://www.cornerstoneondemand.com/fr/resources/article/la-retention-par-la-formation-des-salaries-illusion-ou-necessite/>

Csillik, A. & Fenouillet, F. (2019). Chapitre 13. Edward Deci, Richard Ryan et la théorie de l'autodétermination. Philippe Carré éditon, *Psychologies pour la formation* (pp. 223-240). Paris : Dunod. Cairn.info. <https://www.cairn.info/psychologies-pour-la-formation--9782100788026-page-223.htm>

Dang, R., Meziani, M., Houanti, L. & Makhlouf, T. (2020). La RSE et le désengagement des employés au travail : le rôle médiateur de la réputation de l'entreprise. *Management &*

*Sciences Sociales*, 28(1), 59-77. Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-management-et-sciences-sociales-2020-1-page-59.htm>

De Oliveira, A. (2023). *Leadership transformationnel : guidez vos équipes vers le succès*. Proaction International. Consulté le 9 juin, 2024, à l'adresse : <https://blog.proactioninternational.com/fr/leadership-transformationnel>

Deakin, S. & Wilkinson, F. (2011). Marchés du travail, crise financière et réforme : projet d'agenda pour une politique du travail. *L'Homme & la Société*. 182(4), 25-52. Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2011-4-page-25.htm>

Defélix, C. (2005). Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible. *Négociations*, 4(2), 7-20. Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-negociations-2005-2-page-7.htm>

Dejoux, C. (2017). *Du manager agile au leader designer*. Dunod; Cairn.info. <https://www-cairn-info.ezproxy.ulb.ac.be/du-manager-agile-au-leader-designer--9782100760862.htm>

Delhez, Ph., Nauet, M., Saks, Y., & Zimmer, H. (2022). *La formation continue des salariés : investir dans l'avenir*. BNB. Consulté le 20 juin 2024, à l'adresse : <https://www.nbb.be/fr/articles/la-formation-continue-des-salaries-investir-dans-lavenir>

Denis, R. (s.d.). *Optimiser l'implication des collaborateurs*. Managers en Mission. Consulté le 1 juin 2024, à l'adresse <https://www.managersenmission.com/blog/ameliorer-implication-salaries/>

Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre, F. & Aubret, J. (2010). Chapitre 5. Développement des compétences : les situations formatives en question. *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives* (pp. 141-171). Paris : Dunod. Cairn.Info. <https://www.cairn.info/management-des-competences--9782100538201-page-141.htm>

DOKR. (s.d.). *Qu'est-ce qu'une compétence ?* Consulté le 9 juin 2024, à l'adresse : <https://www.dokr.be/definition-competences>

Dubois, S. (2021). *Quel style de management adapter selon les profils de collaborateurs compétents et motivés ?* [vidéo en ligne (YouTube)]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=ehdG65v9III>

Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 160(1), 261-292. Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-261.htm>

Erixon, F. (2018). *Les bienfaits économiques de la mondialisation pour les entreprises et les consommateurs*. ECIPE / European centre for international political economy. Consulté le 5 juin 2024, à l'adresse <https://ecipe.org/publications/les-bienfaits-economiques-de-la-mondialisation-pour-les-entreprises-et-les-consommateurs/>

Eurostat Statistics Explained. (s.d.). *Continuing Vocational Training Survey (CVTS) methodology*. Consulté le 12 mai 2024, à l'adresse [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Continuing\\_vocational\\_training\\_survey\\_\(CVTS\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Continuing_vocational_training_survey_(CVTS))

Farzaneh, F. & Boyer, A. (2017). La motivation des employés à innover : bilan et perspectives. *Management & Avenir*, 98(8), 191-210. Cairn.info. [https://www.cairn.info/article.php?ID\\_ARTICLE=MAV\\_098\\_0191](https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=MAV_098_0191)

Fayolle, J. (2000). Dépression et retour de la prospérité : les économies européennes à la fin du XIXe siècle de Jean-François Vidal. *Revue de l'OFCE*, 75, 291-298. Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2000-4-page-291.htm?ref=doi>

Fermaud, B. (2024). Culture RH. (n.d.). *Plan de développement des compétences 2024 : 5 étapes*. Culture RH. Consulté 15 avril 2024, à l'adresse <https://culture-rh.com/construction-plan-developpement-competences/>

Flohimont, V., & Pelletier, M.-C. (2020). *À quoi ressemblera le travail à distance dans le monde post-covid-19?* HR Square, 35. Récupéré le 10 juin 2024, à l'adresse : <https://researchportal.unamur.be/en/publications/à-quoi-ressemblera-le-travail-à-distance-dans-le-monde-post-covid>

Fraisie-D'Olimpio, S. (2005). Les fondements de la théorie du capital humain. Dans *SES*. <https://ses.ens-lyon.fr/articles/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain-68305#:~:text=Dans%20son%20ouvrage%20Human%20Capital,savoir%2Dfaire%2C%20etc.%22>

Frimousse, S. & Peretti, J. (2023). Le renouveau des modèles d'affaires. *Question(s) de management*, 44(3), 193-251. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2023-3-page-193.htm>

Fustec, A. (2016). Évaluation du capital intellectuel par des indices de notation, profitabilité et performances financières des entreprises. *Innovations*, 51(3), (p.125-146). Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/inno.051.0125>

Gallup. (s.d.). *State of the Global Workplace : Analyse des résultats pour l'Europe et la France*. [Webinaire]. Gallup. <https://www.gallup.com/learning/event/3872172/EventDetails.aspx>

Gaunand, A. (s.d.). *Les styles de leadership selon Hersey et Blanchard*. Consulté le 11 juillet 2024, à l'adresse <https://www.antonin-gaunand.com/leadership/les-styles-de-leadership-selon-hersey-et-blanchard/>

GEO (2020). *Grande Dépression : Du krach de Wall Street à la Seconde Guerre mondiale : un traumatisme dans les années 1930*. Consulté le 10 avril 2024, à l'adresse <https://www.geo.fr/histoire/du-krach-de-wall-street-a-la-seconde-guerre-mondiale-comment-la-grande-depression-a-ete-un-traumatisme-dans-les-annees-1930-200434>

Glaser, B. (2023). *Hiring Guide: What Is a TMS (Talent Management System)?* HRDQ. (s.d.). Consulté le 10 mai 2024, à l'adresse <https://hrdqstore.com/blogs/hrdq-blog/what-talent-management-system>

Gourinchas, P-O. (2024). *L'économie mondiale reste résiliente, mais la croissance est inégale ; des difficultés se profilent à l'horizon*. IMF. Consulté le 11 juillet 2024, à l'adresse <https://www.imf.org/fr/Blogs/Articles/2024/04/16/global-economy-remains-resilient-despite-uneven-growth-challenges-ahead>

Granger, L. (2023). *Que signifie "VUCA " ? Quelles conséquences pour l'entreprise ?* Manager GO! Consulté le 10 juin 2024, à l'adresse : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/vuca.htm>

Granger, R. (2023). *Théorie de Herzberg*. Manager GO! Consulté le 11 juin 2024, à l'adresse <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/theorie-de-herzberg>

Hub.Brussels. (2023). *Qu'entend-on par capital ?* Consulté le 4 juin 2024, à l'adresse : <https://info.hub.brussels/guide/financement-de-lentreprise/quentend-par-capital>

Institut sur les données d'investissement. (2023). Rapport : Le facteur humain. L'investissement dans les employés un choix qui rapporte. [https://www.investissementsrpc.com/wp-content/uploads/2023/03/The-People-Factor-Report\\_FINAL-FR.pdf](https://www.investissementsrpc.com/wp-content/uploads/2023/03/The-People-Factor-Report_FINAL-FR.pdf)

INSEEC. (2023). *La motivation et l'implication des salariés*. Consulté le 10 avril 2024, à l'adresse <https://www.inseec.com/faq/la-motivation-et-limplication-des-salaries/>

Karolewicz, F. (2010). Chapitre 2 : Le capital humain et relationnel. *Écomanagement : Un management durable pour des entreprises vivantes* (p. 25-44). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.Cairn.info. <https://www.cairn.info/ecomanagement--9782804116132-page-25.htm#:~:text=Le%20capital%20relationnel%20correspond%20au,partie%20de%20ce%20capital%20relationnel.>



Kchirid, A. & Temnati, R. (2021). Chapitre 7. Manager et leadership. *Management des entreprises* (pp. 133-159). Paris: Ellipses. Cairn.info. <https://www.cairn.info/management-des-entreprises--9782340058453-page-133.htm>

Lamri, J. (2018). Chapitre 5. Les compétences du 21<sup>e</sup> siècle. *Les compétences du 21<sup>e</sup> siècle : Comment faire la différence ? Créativité, Communication, Esprit Critique, Coopération*(pp. 113-137). Paris : Dunod. Cairn.info. <https://www.cairn.info/les-competences-du-21e-siecle--9782100781454-page-113.htm>

Lamri, J., Barabel, M., Lubart , T. & Meier, O. (2022). *Le défi des soft skills : comment les développer au XXI<sup>e</sup> siècle ?* Dunod; Cairn.info. <https://www-cairn-info.ezproxy.ulb.ac.be/le-defi-des-soft-skills--9782100830923-page-221.htm>

Larousse, (s.d.). Implication. *Larousse*..  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/implication/41913>

Lavialle, C. (2018, octobre). Le travail en question, XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles. *OpenEdition Books*. <https://books.openedition.org/pufr/12767>

Le Gac, J. (2008). Lumni.fr. (s.d.). *La crise financière mondiale et ses effets sur l'emploi*. Lumni Enseignement. Consulté le 10 juillet 2024, à l'adresse <https://enseignants.lumni.fr/fiche-media/00000001277/la-crise-financiere-mondiale-et-ses-effets-sur-l-emploi.html>

Le Robert. (s.d.). Définition de compétence.  
[https://dictionnaire.lerobert.com/definition/competence#google\\_vignette](https://dictionnaire.lerobert.com/definition/competence#google_vignette)

Levet, P. (2005). Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié. *Management & Avenir*, 4(2), 171-186. Cairn.info.<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-2-page-171.htm>

LinkedIn Learning. (2024). *Workplace Learning Report*.  
<https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>

Martins, J. (2023). *L'essentiel à savoir avant d'adopter un leadership transactionnel*. Asana.Consulté le 10 juillet 2024, à l'adresse <https://asana.com/fr/resources/transactional-leadership>

Micaelli, S. (2023). *Engagement des collaborateurs et performance*. Teamstarter. Consulté le 12 juin 2024, à l'adresse : <https://www.teamstarter.com/blog/engagement-collaborateurs-performance-lien>

Ministère de l'économie des finances et la souveraineté industrielle et numérique. (s.d.). *La Crise de 1929 et Grande Dépression*. Consulté le 11 juin 2024.  
<https://www.economie.gouv.fr/facileco/crise-1929-et-grande-depression#>

Monchau, C-H. (2023,juin). L'impact de l'IA sur le marché du travail. *AllNews*.  
<https://www.allnews.ch/content/points-de-vue/l'impact-de-l'ai-sur-le-marché-du-travail>

My learning Store. (2023). *La formation un levier clé de l'engagement au travail*.  
Linkedin. Consulté le 11 juin 2024, à l'adresse : <https://fr.linkedin.com/pulse/la-formation-un-levier-cl%C3%A9-de-l'engagement-au-travail-pjgwe>

Natale, F., Ueffing, P. & Deuster, C. (2023). Comment la démographie influence-t-elle le changement climatique ? Le cas de l'Europe. *Population & Sociétés*, 614(8), 1-4.  
Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-population-et-societes-2023-8-page-1.htm>

Nakatani, P. & Herrera, R. (2013). Keynes et la crise. Hier et aujourd'hui. *Actuel Marx*, 53(1), 153-168. Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-actuel-marx-2013-1-page-153.htm>

OECD. (2015). *Alignement de la formation continue sur les besoins du marché*. [Photo].  
BNB. <https://www.nbb.be/fr/articles/la-formation-continue-des-salaries-investir-dans-lavenir>

ONSS. (s.d.). *Coronavirus et marché de l'emploi*. Consulté le 6 juillet 2024, à l'adresse :  
<https://www.onss.be/coronavirus-et-marche-de-l-emploi#:~:text=L%27impact%20de%20la%20crise%20Corona%20sur%20l%27emploi%20semble,au%20même%20trimestre%20en%202019>

Ostaficzuk, Y. & Gagnon, S. (2014). Les compétences au service de l'excellence professionnelle. *Gestion*, 39(4), 67-78. Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-gestion-2014-4-page-67.htm>

Parlement européen. (2019). *L'impact de la mondialisation sur l'emploi et sur l'Union européenne*. Consulté le 10 juillet 2024, à l'adresse  
<https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20190712STO56968/l-impact-de-la-mondialisation-sur-l-emploi-et-sur-l-ue>

Parlement européen. (2020). *Intelligence artificielle : opportunités et risques*. Consulté le 10 juillet 2024, à l'adresse  
<https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20200918STO87404/intelligence-artificielle-opportunites-et-risques>

Pinard, R. (2000). *La révolution du travail*. Le sens social ; Open Edition Books.  
<https://books.openedition.org/pur/24000>

Plasman, E. (2019). *La motivation au travail ou la théorie des deux facteurs de Herzberg*. [Image]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/la-motivation-dune-équipe-ou-théorie-des-deux-facteurs-eric-plasman/>

Pouillard, N. (2024). *Maîtriser la gestion du capital humain pour développer tous les potentiels de son entreprise*. Appvizer. Consulté le 10 mai 2024, à l'adresse : <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-employes/capital-humain>

Riley, J. (2021). *Tannenbaum and Schmidt continuum of leadership*. [vidéo en ligne ]. Tutor2u. <https://www.tutor2u.net/business/reference/leadership-styles-tannenbaum-schmidt-continuum>

Robert Half. (2017). *“L’implication est la clé de la satisfaction des collaborateurs”*. Consulté le 15 juin 2024, à l'adresse : <https://www.roberthalf.com/be/fr/tendances/recherche/l'implication-est-la-cle-de-la-satisfaction-des-collaborateurs>

Rochford, L. (2016). Contrepoint – Gary Becker et la notion de capital humain. *Informations sociales*, 192, 65-65. Cairn.info. <https://www-cairn-info.ezproxy.ulb.ac.be/revue-informations-sociales-2016-1-page-65.htm>

Roussel, P. (2000). *La motivation au travail - Concept et théories*. Note n° 326 Octobre 2000. Consulter le 12 juin 2024, à l'adresse : <http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf>

Ruello, A. (2023, aout). La démographie et les tensions sur le marché du travail d'ici 2027. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/la-demographie-devrait-accroitre-les-tensions-sur-le-marche-du-travail-dici-2027-1969797>

Saint-Michel, S. (2023). Conclusion. Dans : Sarah E. Saint-Michel éd., *Théories du leadership* (pp. 105-110). Paris : La Découverte. Cairn.info. <https://www.cairn.info/theories-du-leadership--9782348079429-page-105.htm>

Service Public Fédéral. (s.d.). Emploi Belgique. (n.d.). *Conventions collectives de travail (CCT)*. Consulté 17 juillet 2024, à l'adresse [https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct/conventions-collectives-de#toc\\_heading\\_1](https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct/conventions-collectives-de#toc_heading_1)

Service Public Fédéral. (s.d.). Emploi Belgique. (n.d.). *Mesures prises pour réduire l'impact de la COVID-19 sur les travailleurs*. Consulté 17 juillet 2024, à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/publications/mesures-prises-pour-reduire-l'impact-de-la-covid-19-sur-les-travailleurs-et-les>

SHRM. (s.d) *How to determine turnover rate*. Consulté le 5 juin 2024, à l'adresse <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/how-to-guides/how-to-determine-turnover-rate>

SPF, Emploi, Travail et Concertation sociale. (2022). *Le bien-être mental au travail reste une priorité post-corona*. Consulté le 17 juillet 2024, à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/actualites/le-bien-etre-mental-au-travail-reste-une-priorite-post-corona>

Stanicek, B. (2011). *L'impact de la crise financière sur l'emploi et l'inclusion sociale des jeunes : que faire ?* Fondation Robert Schuman. Consulté le 10 juin 2024, à l'adresse : <https://www.robert-schuman.eu/questions-d-europe/220-l-impact-de-la-crise-financiere-sur-l-emploi-et-l-inclusion-sociale-des-jeunes-que-faire>

Statbel. (2020). *Les conséquences de la crise du COVID-19 pour le marché du travail en Belgique*. Consulté le 16 juin 2024, à l'adresse :  
from <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiS7LOliuKEAxUffKQEHab3ATwQFnoECCAQAQ&url=https%3A%2F%2Fstatbel.fgov.be%2Ffr%2Fnouvelles%2Fles-cons%C3%A9quences-de-la-crise-du-covid-19-pour-le-march%C3%A9-du-travail-en-belgique-en-2020&usq=AOvVaw0nLKQqJF4upDGzuOTWTD8&opi=89978449>

Statbel. (2022). *Moins de formations professionnelles continues dans les petites entreprises*. [Photo]. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/formation-continue#:~:text=La%20formation%20professionnelle%20continue%20est,d'au%20moins%2050%20salari%C3%A9s>.

Team Asana. (2024). *16 techniques de management pour renforcer l'implication des équipes*. Asana. Consulté le 10 mai 2024, à l'adresse : <https://asana.com/fr/resources/management-techniques>

Ulmer, C. (2015). *Comment le numérique bouleverse le travail ?* Confrontation Europe. Consulté le 15 juillet 2024, à l'adresse: <https://confrontations.org/comment-le-numerique-bouleverse-le-travail/>

VantageCircle. (2024). *Guide du Leadership : Les Bases, l'Évolution, les Défis et l'Avenir*. Consulté le 12 juillet 2024, à l'adresse : <https://www.vantagecircle.com/fr/blog/quest-ce-que-leadership/>

Vianin, P. (2007). Chapitre 2. Les définitions de la motivation. Dans : , P. Vianin, *La motivation scolaire : Comment susciter le désir d'apprendre* (p. 23-25). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. Carin.info. <https://www.cairn.info/la-motivation-scolaire--9782804156138-page-23.htm>

Vignolles, B. (2012). Le capital humain : du concept aux théories. *Regards croisés sur l'économie*, 12(2), 37-41. Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2012-2-page-37.htm>

Villegas, F. (s.d). *Gestion des talents : Qu'est-ce que c'est, le processus et les éléments clés*. Consulté le 20 juin 2024, à l'adresse : <https://www.questionpro.com/blog/fr/gestion-des-talents/>

Villegas, F. (s.d). *L'implication des salariés : Qu'est-ce que c'est et pourquoi c'est important ?* Consulté le 20 juin 2024, à l'adresse : <https://www.questionpro.com/blog/fr/participation-des-salaries/>

Zahidi, S. (2020). *Les emplois de demain*. Finances& Développement. Consulté le 15 juin 2024, à l'adresse : <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/fre/2020/12/pdf/WEF-future-of-jobs-report-2020-zahidi.pdf>

Zgoulli-Swalhi, S. (2014). HAL. (s.d.). *Employabilité et implication organisationnelle : quelles pratiques RH ?* [Thèse de Doctorat]. Université Montpellier II.HAL open service. <https://theses.hal.science/tel-01401815/document>