

L'EVP, de l'attractivité à l'expérience vécue : quels facteurs influencent la satisfaction et l'engagement des travailleurs ?

Auteur : Kallo, Fatoumata

Promoteur(s) : Vleugels, Wouter

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

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

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/27688>

Avertissement à l'attention des usagers :

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

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

P6 2.m4a- 01- 06 -26

Interviewé(e)

Etudiante

Je commence.

Voilà. Alors, comme convenu, le thème porte sur les facteurs de proposition de valeur employeur qui influencent le plus la satisfaction des travailleurs. La satisfaction et l'engagement des travailleurs. Et on entend par proposition de valeur employeur tout ce qu'une organisation offre à ses travailleurs en compte partie de leur engagement et de leurs compétences. Donc, comme je l'ai dit tantôt, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. C'est vraiment pour recueillir tes avis, ton avis sur le sujet et ce que tu penses. Les réponses vraiment peuvent varier d'une personne à une autre.

Et pour commencer, je souhaiterais que tu te présentes brièvement ton poste, ton ancienneté, ton parcours, ton âge, s'il te plaît.

Ok, je commence par quoi ? Ok, donc X, j'ai 51 ans, donc ça fait, oui. J'ai fait des études de sciences économiques, j'ai une maîtrise en économie de Namur, donc j'ai terminé en 99 et puis directement j'ai fait une formation en informatique, en programmation internet, puisqu'il y a Java et tout. Et puis, j'ai commencé à travailler dans le domaine de la consultance informatique. Donc, depuis l'an 2000, je suis dans la consultance depuis. Mais c'est à partir de 2006 que je suis à la [L'ORGANISATION A-A], qui m'a affectée au [L'ORGANISATION A] Sécurité sociale.

Donc, ça veut dire que j'y suis depuis septembre 2006. Et ça va faire bientôt 20 ans. J'ai commencé comme analyste. Analyste programmeur. tout ce qui est internet et tout. Et puis finalement, mon boulot a évolué vers l'analyse et tout ce qui est test et toutes les applications et puis vers la gestion de projet. Et donc actuellement, je suis dans la cellule gouvernance qui s'occupe plutôt du suivi des projets et le suivi de la gestion de projet et des autres projets. Donc actuellement, je gère le portefeuille de projet du service informatique.

Donc, ça veut dire que mon poste consiste essentiellement, je dis essentiellement, à suivre les projets avec les chefs de projet, à rapporter au comité de direction, à l'IPMO ou même à la hiérarchie de la ICT.

Etudiante

D'accord.

Interviewé(e)

Eh bien, voilà

Etudiante

Merci. Un parcours très intéressant. Et comment décrirais-tu ton organisation aujourd'hui, en quelques mots ?

Interviewé(e)

Mon organisation, l'organisation que j'ai...

Etudiante

L'organisation, le [L'ORGANISATION A], oui.

Interviewé(e)

Ah oui, ok. En quelques mots.

Etudiante

Oui.

Interviewé(e)

Ah, ce n'est pas évident.

Etudiante

Ah oui.

Interviewé(e)

Ok, oui. C'est un service public, ça se ressent. Donc voilà, un service public fédéral. On est là pour servir essentiellement nos citoyens. Peut-être que ça ne se ressent pas tellement au niveau des services informatiques, mais comme derrière nous, on traite aussi les applications qui payent les personnes handicapées ou qui délivrent des services pour eux. Donc voilà, je dirais qu'on est vraiment dans une institution qui est au service du citoyen belge.

D'accord, merci. Et qu'est-ce qui t'a attiré vers cette organisation ?

Etudiante

Dans un premier temps, c'était, je cherchais à avoir un boulot beaucoup plus stable. Donc, à quitter la consultance informatique où j'avais des missions, parfois de trois mois, de six mois ou d'un an. Là-bas, c'était une autre forme, en fait, de consultance où on pouvait rester, donc, à durer indéterminé, ce qui est le cas chez... On pouvait rester chez le client durant indéterminé.

Interviewé(e)

Donc, je cherchais une stabilité vu où j'en étais dans mon couple. Je venais d'avoir trois enfants. Le troisième était en groupe. Je cherchais essentiellement la stabilité de l'emploi et puis une certaine évolution aussi. Parce que les sociétés de consultants informatiques ne garantissent toujours pas Les missions qu'ils vont... C'est difficile, en tout cas, de construire une carrière à partir de là, parce que ce n'est pas toi qui détermine les missions. Mais quand tu es dans une entité bien fixe, là, tu peux éventuellement évoluer au niveau carrière.

Etudiante

D'accord. Si je comprends bien, c'était plus la recherche d'évolution qui a motivé... Évolution et stabilité, stabilité de l'emploi aussi. D'accord. Et lors du recrutement, Qu'est-ce que l'organisation t'a présenté ou promis comme avantages ?

Interviewé(e)

Oh, les avantages qu'il y avait, c'est vrai que le salaire était attrayant, mais bon, je perdais quand même au niveau avantages extra salarial, comme je n'avais plus la voiture de société, mais bon, le salaire brut était relativement Il était bon, il était correct. Et puis, c'était les congés, pouvoir bénéficier de plus de congés. Parce qu'ici, on profitait des fermetures de l'institution. Donc, entre Noël et Nouvel An, je bénéficiais de beaucoup plus de congés. Et qu'est-ce qu'ils ont présenté en plus ? Oui, voilà, un endroit stable.

Et puis, la motivation de travailler cette fois-ci. On ne sentait pas... Pour le citoyen, pour pas que pas travailler, pour travailler, pour avoir remplir des missions et faire payer le client son santé. Que voilà. J'y allais aussi pour pouvoir contribuer.

Etudiante

D'accord. Et parmi tout ce que j'ai cité, qu'est ce qui te semblait le plus attrayant, le plus attractif?

Interviewé(e)

À ce moment là? On est dans ce moment là le plus attractif, j'avoue que c'est la stabilité de l'emploi et puis les horaires bien fixes. Parce que je savais que j'allais dans le service public, qu'il n'y aura pas de réunion à 17 heures. Et ce que j'avais avant chez d'autres clients. Ou bien que ça sera éloigné de l'école, des enfants ou des choses comme ça. Donc, ça me permettait d'allier la vie privée et la vie professionnelle.

Etudiante

Donc, depuis ce moment, tu cherchais un peu une certaine cohérence. Un certain aménagement entre vie privée et vie professionnelle.

Interviewé(e)

Oui, absolument.

Etudiante

Et aujourd'hui, as-tu le sentiment que ces promesses correspondent à la réalité ?

Interviewé(e)

Oui, elles correspondent à la réalité. J'avoue qu'on a assez de jours de télétravail et flexibles. Ce ne sont pas des jours fixes. Tu peux les fixer comme tu veux. Et puis, on travaille plutôt à... On donne des objectifs. Donc ça veut dire qu'on donne des objectifs et des deadlines, mais on te laisse la manière de s'organiser, ce qui reste quand même correct. Et donc je suis dans une bonne équipe, je pense, avec un bon chef qui vient aussi au bien-être de son équipe et qui peut être là quand il faut.

Donc voilà, si jamais le travail, si jamais on est surchargé ou des choses comme ça. Même bon, oui, pour moi. Oui, ça j'ai retrouvé.

Mais j'avoue qu'au stade actuel, je recherche autre chose. Il y a des étapes dans la vie. Au bout de 20 ans, ce ne sont pas les mêmes objectifs.

Etudiante

Et qu'est-ce qui a changé par rapport à quand tu es entrée ?

Interviewé(e)

Ce qui a changé, c'est moi. Donc la personne aussi évolue, je pense. Et puis... Ma vie personnelle aussi évolue. Les enfants grandissent. Ils n'ont plus besoin de moi. Ils ne sont plus très malades. Et donc, j'ai envie aussi cette fois-ci que j'ai le temps de penser à moi, de faire avancer ma carrière et de m'épanouir tant au boulot qu'en privé. Voilà. Et donc, de faire quelque chose de bien parce que même intérieurement, entre-temps, on change. On ne pense plus au côté pratique ou au côté financier, on passe plutôt à l'épanouissement personnel.

Donc, on cherche un sens à la vie plutôt que à ce qu'on fait, même dans le boulot, que ce soit à la maison ou dans l'opinion.

Etudiante

Donc, c'est pour ça. D'accord. Donc, aujourd'hui, tu es plus orientée vers le sens du travail.

Interviewé(e)

Oui.

Etudiante

D'accord. Et parmi ce que l'organisation propose aujourd'hui, euh... Qu'est-ce qui contribue le plus à ta satisfaction et ton engagement ? Parmi tous les avantages que l'organisation propose aujourd'hui, qu'est-ce qui participe à toi, ta satisfaction et ton engagement au travail ? Est-ce plutôt la rémunération, les avantages, l'autonomie, la reconnaissance ou même le sens du travail ? Et les relations aussi ?

Interviewé(e)

Oui, c'est toujours le sens du travail maintenant qui vient avant. La rémunération aussi, mais bon, elle reste correcte.

Je ne m'en bats pas pour avoir une promotion. Voilà, ce n'est pas l'idée première, mais c'est plutôt l'utilité de ce que je fais, le sens de ce que je fais. Et toujours l'équilibre vie privée, vie professionnelle, ça, ça compte quand même. Donc voilà, oui. Et puis l'évolution, c'est aussi l'évolution que l'entreprise peut proposer dans la carrière.

Etudiante

D'accord, merci. Et qu'est-ce qui te donne envie de plus t'investir aujourd'hui dans l'organisation ? Et à l'inverse, qu'est-ce qui peut te freiner ?

Interviewé(e)

L'ambiance au boulot et un bon chef. L'ambiance au boulot, ça doit porter. Quand tu écris à un collègue qui te répond tout de suite, vous sentez que vous avez la même énergie. Ça aide beaucoup. On y passe beaucoup de temps. Et donc, voilà, ça, c'est vraiment essentiel. Et quoi d'autre ? Oui, la reconnaissance. Tu as parlé de la reconnaissance.

Oui, j'ai parlé de la reconnaissance et de l'autonomie.

Mais ce n'est pas important.

Etudiante

D'accord.

Interviewé(e)

L'autonomie, l'autonomie, j'aime bien, oui. Donc, on te laisse un peu. Mais c'est surtout, oui, l'évolution, l'évolution au travail.

Etudiante

L'ambiance et l'évolution, d'accord.

Interviewé(e)

C'est l'ambiance et l'évolution, oui. D'accord.

Etudiante

Et à l'inverse, qu'est-ce qui peut te freiner dans ton engagement ?

Interviewé(e)

C'est la même chose. C'est un mauvais, oui, un mauvais chef. Et l'ambiance au boulot, franchement, l'ambiance au boulot, ça, oui.

Etudiante

Un mauvais chef, on entend par là le style de leadership du chef.

Interviewé(e)

C'est le style, oui, le style d'implication, de leadership, et voilà, oui, ça, ça peut motiver. Parce que j'ai eu plusieurs chefs, j'avoue, donc voilà, parfois ils étaient bons, parfois pas. Donc, voilà.

Etudiante

Et comment décrirais-tu un bon chef ? Comment décrirais-tu un bon chef ?

Interviewé(e)

Mon Dieu, OK, un bon chef, bon, un bon chef, c'est quelqu'un qui ne se contente pas de transmettre les tâches. Donc, qui sent qu'il est conscient justement de l'évolution, aussi de ta carrière, de toi et de ton épanouissement ? Donc, voilà, on le sent. On sent qu'il travaille pour son équipe. Il n'est pas là juste pour transmettre ou il s'en fout un peu de ce qu'on fait. Et qui est là pour son équipe, qui le défend quand il faut et qui évolue avec.

Etudiante

Et qui le fasse évoluer.

Interviewé(e)

Il n'a pas besoin d'avoir des connaissances techniques dans le domaine, mais c'est sur toutes ses compétences, les softs. qui sont plus importants pour moi en tant que chef que les connaissances techniques.

Etudiante

Merci. Et si on parlait de la culture et des valeurs, te sens-tu en accord aujourd'hui avec la culture et les valeurs de l'organisation ?

Interviewé(e)

On en a plein. Je pense qu'on a cinq valeurs. Au sein du [L'ORGANISATION A], on nous les a fait répéter. Je pense qu'il y avait la solidarité, le respect. Ça, oui, je me sens d'accord. Mais oui, il y a... Oui.

Etudiante

D'accord.

Interviewé(e)

Mais bon, il y en a qui ne sont pas remplis à 100%. D'accord. J'avoue qu'au niveau communication, il y a moyen peut-être d'améliorer les choses. Donc, du coup, comme on parle de respect commun des

valeurs de l'entreprise, pour moi, sans la vraie communication, donc dire aux personnes ce qui se passe réellement, voilà, informer et tout, quelque part, c'est un manque de respect.

Etudiante

D'accord.

Interviewé(e)

Donc, voilà, ça a besoin d'être amélioré, mais en gros, ça va. D'accord.

Etudiante

Et... Est-ce que cela a été important pour toi que tes valeurs rencontrent celles de l'organisation ? Et aussi pour ce petit décalage, est-ce que cela impacte ton engagement ? Le manque de communication, par exemple ?

Interviewé(e)

Je suis quelqu'un qui... J'allais dire, tu m'enregistres malheureusement. J'allais dire, j'ai appris à vivre dans une dictature en Afrique. Je suis quelqu'un qui m'adapte.

D'accord.

Etudiante

Qu'un révolutionnaire qui essaie de changer les choses. Disons que je prends les cartes qui sont présentes et je joue avec. Donc, ça ne me dérange pas. Enfin, si ça me dérange, mais j'apprends à vivre avec. D'accord.

Et en apprenant à vivre avec, ça ne baisse pas ton engagement. Tu restes tout aussi motivé que si c'était bien rempli.

Interviewé(e)

Non, disons que ça diminue un tout petit peu, mais ce n'est pas là pour me décourager ou pour m'inciter vraiment à aller me battre, non.

Etudiante

D'accord. On arrive tout doucement vers la fin. Y aurait-il des éléments dont on n'a pas discuté que tu souhaiterais aborder ?

sur tout ce que l'organisation peut offrir en compte-partie de leur travail et qui pourrait influencer la satisfaction et l'engagement ?

Interviewé(e)

Ah oui. Les choses peut-être à améliorer, c'est la vision, les possibilités d'évolution au sein de l'entreprise. Ce n'est pas toujours clair, malheureusement, et ça, ça peut motiver certaines personnes à rester sur place, quoi, en ayant une vie plus ou moins planquée, où ils ne sont pas très motivés ni stimulés, je dirais, intellectuellement, ils ont envie d'avancer un peu. Donc, c'est ça, les possibilités où l'attrait à l'évolution n'est pas suffisamment, dans sa carrière, n'est pas suffisamment stimulé, je dirais.

Etudiante

ok

Interviewé(e)

Les gens ne se battent pas pour être des chefs. Je vois que le rôle de chef est plutôt pas très bien vu, je dirais, parce qu'il n'est pas valorisé, je dirais. Mais bon, tout le monde n'est pas appelé à être chef, mais il faut pousser les gens à évoluer, même techniquement, même quoi, mais on sent que... Les gens ont tendance à rester dans leurs pantoufles bien au chaud, et voilà.

Etudiante

Donc, pour toi, c'est très important que les organisations proposent des plans de développement pour les travailleurs.

Interviewé(e)

D'accord. On en parle, mais ce n'est pas suivi par des actions. Donc, c'est vrai que j'ai vu circuler des mails ou des plans. On dit, voilà, il faut cinq jours de formation par an et tout. Il faut stimuler, il faut en proposer, il faut... Montrer que quand on évolue, il y a vraiment quelque chose qui change. Parce que même dans les évolutions au niveau des fonctionnaires, souvent, ce n'est pas accompagné d'une meilleure qualité de vie, je veux dire même. Je ne sais pas si c'est clair pour toi.

Etudiante

Oui, pour moi, ça va. En tout cas, merci. Y a-t-il d'autres éléments que tu souhaiterais apporter ?

Bon, c'est vrai que tu l'as dit au début, c'est difficile de tenir compte, surtout pour une institution, de la vie de tout le monde. Je regarde qui j'étais il y a 20 ans et mes besoins actuels, si c'est la même institution qui essaie d'offrir aux mêmes personnes. Ce n'est pas évident, ce n'est vraiment pas évident. Donc voilà, si ce n'est pas parfait, je comprends.

Interviewé(e)

D'accord.

En tout cas, merci beaucoup pour cet entretien. Et j'ai vu que tu avais signé le RGPD aussi. J'en ai signé, oui. D'accord, merci. Il fallait, non ? Oui, il fallait parce qu'après, on est en train de recueillir des informations sur toi. C'était juste pour signaler que ça reste strictement confidentiel, ça sera anonymisé. Et que l'entretien sera utilisé uniquement... à des fins académiques. C'était comment les données seront traitées et plus tard, comment elles seront éliminées et conservées. C'est important. C'est bon.

Etudiante

Merci beaucoup A. Merci à toi. Bon courage et bonne chance dans la suite.