

Engagé à 200 % dans votre job : à quoi ça tient ?



Un travailleur engagé, c'est évidemment un travailleur plus productif. D'où l'intérêt des entreprises à soigner la motivation leurs employés.-Reporters / DPA

Êtes-vous prêts à vous engager à fond dans votre entreprise? Qui sont les travailleurs les plus engagés dans leur job au niveau mondial? A quoi ça tient? Et en Belgique? Une étude en «3 S».

L'engagement des travailleurs au sein de leur entreprise, cela se mesure. Les spécialistes en conseil «Ressources humaines et management» Aon ont interrogé des travailleurs dans des entreprises de 120 pays.

Les champions en 2015? L'Amérique latine, avec 71%. En Europe, le moteur s'emballe moins. On en est à 57% en moyenne. Et en Belgique à 54%.

Le point avec Werner Keeris, Managing Director Aon Hewitt.

**Comment définit-on exactement l'engagement d'un travailleur dans son entreprise?
Comment mesure-t-on le taux d'engagement, en gros?**

On travaille sur trois critères: Say, Stay et Strive (les «3S»).

Expliquez-nous ça...

Le «Say», c'est «j'ai plaisir à travailler dans cette entreprise et si quelqu'un cherche de l'emploi, je n'hésite pas à promouvoir l'endroit où je travaille». Le «Stay», c'est «je ne quitte pas mon actuel employeur pour n'importe quelle raison». Et le «Strive», c'est «si je peux faire plus que ce qu'on attend de moi, je le fais. Je me sens responsable, je suis prêt à travailler un soir, s'il le faut, pour terminer un job». Les travailleurs répondent sur une échelle de 6 points. Être engagé, c'est plus que juste être content de travailler quelque part.

En Europe, c'est la crise et le taux d'engagement s'en ressent. Les résultats sont plus faibles (57% depuis 3 ans) que la moyenne générale de 62%. Mais une hypercroissance décourage aussi, dites-vous. Comment est-ce possible?

En cas de forte croissance, on voit souvent que les sociétés sont mal organisées, sans structure, sans rien pour aider les gens. Comme en Chine. Une forte croissance peut être destructrice. Eux, ils sont déçus d'une croissance de 6,7%. Nous, on est content avec 1,5%. Il faut une croissance contrôlée pour s'organiser, y compris au sein de l'entreprise et des ressources humaines.

« *Si vous avez un mauvais chef d'équipe, c'est toute l'équipe qui se retrouve démotivée. Il ne faut pas négliger ce rôle. Or, c'est régulièrement le cas.* »

Et si la croissance n'y est pas?

Ce n'est pas lié seulement à ça. C'est pour ça qu'on pose une soixantaine de questions aux travailleurs, pour pouvoir dégager les points positifs et les points négatifs. C'est sur ça qu'il faut travailler. On voit par exemple l'impact des chefs d'équipe. C'est énorme, cette influence sur le niveau d'engagement...

C'est-à-dire?

Si vous avez un mauvais chef d'équipe, c'est toute l'équipe qui se retrouve démotivée. Il ne faut pas négliger ce rôle. Or, c'est régulièrement le cas. C'est une fonction majeure et elle est sous-estimée. Les bonnes sociétés, celles qui connaissent un important niveau d'engagement de leurs travailleurs, ce sont celles qui ont travaillé sur la qualité de leur «middle managers». Les chefs d'équipe, donc. Ce n'est pas parce qu'on est le meilleur dans une équipe et qu'on est promu chef qu'on va forcément être bon dans cette fonction.

Où en sommes-nous, en Belgique, avec nos 54% de niveau d'engagement moyen?

C'est un peu le niveau médian. Le meilleur niveau est situé vers 70%. Mais nous sommes dans une culture où on a plus de mal à donner une très bonne note à quelque chose ou à quelqu'un, contrairement aux USA, par exemple. On est plus critique.

« *C'est un constat mondial: tout le monde se sent sous-payé...* »

Des variations selon les régions?

Non. On a travaillé sur les entreprises dont la maison-mère est à Bruxelles, en ce qui concerne la Belgique.

On note que moins de la moitié des travailleurs ont le sentiment d'être payés correctement. Est-ce que ce n'est pas le meilleur levier à activer pour augmenter le niveau d'engagement et la productivité?

C'est un constat mondial: tout le monde se sent sous-payé. La réponse est presque automatique. Mais ce n'est pas pour ça que les gens sont démotivés. Ce qui est plus important, le levier numéro 1, c'est la possibilité d'évoluer dans la société. Quel est mon avenir au sein de cette entreprise? Mieux vaut investir dans la formation des gens. L'opportunité de carrière est le premier moteur de l'engagement (ensuite la réputation de l'entreprise et la rémunération équitable, NDLR).