

## Les «baby-boomers», plus engagés que les «millennials»

B.J.

Mis en ligne samedi 8 octobre 2016, 15h52

**Le degré d'engagement des travailleurs envers leur employeur varie en fonction des générations. Les plus jeunes auraient-ils développé vis-à-vis de leur employeur une vision plus cynique que leurs aînés ?**



La génération Y présente un niveau d'engagement plus faible envers l'employeur. © Imageglobe.

Les sujets d'étude ne manquent pas dans la sphère des ressources humaines. L'une d'entre elles, menée par l'assureur Aon, porte sur l'engagement des travailleurs. Un engagement qui ne doit pas être entendu au sens de « recrutement », mais compris comme la capacité des salariés à s'engager pour leur employeur, à faire preuve d'initiative et d'enthousiasme afin d'atteindre les objectifs par exemple.

Anecdotique à première vue, cette question est pourtant essentielle. Depuis que des études ont démontré que l'engagement des travailleurs avait une influence positive sur la valeur actionnariale des entreprises, le sujet suscite un intérêt croissant de la part des comités de

direction. Des salariés « engagés » sont en effet plus productifs, et sont donc susceptibles de doper les résultats de l'entreprise qui les emploie.

C'est en se présentant en tant qu'« *un des leaders en conseil de courtage d'assurances, de réassurances, de gestion des risques, ainsi qu'en conseil actuariel pensions et en employee benefits* » que le groupe Aon s'intéresse à ce sujet. Et ce, par le biais d'une étude impliquant les données de plus de 3 millions de travailleurs en 2014 et plus de 4 millions de travailleurs en 2015, issus d'entreprises de toutes tailles et émergeant à plus de 60 secteurs à l'échelle mondiale.

Qu'en ressort-il, dans notre pays en particulier ? « *En Belgique, les travailleurs sont motivés et engagés, mais la vigilance est de mise, estime Werner Keeris, Managing Director HR Solutions chez Aon. Les dirigeants d'entreprise doivent sans cesse écouter leurs collaborateurs et apporter les corrections nécessaires : c'est la seule façon de maintenir leur engagement. Dans un monde en mutation rapide, les entreprises doivent pouvoir réagir rapidement. Elles doivent disposer de travailleurs capables de s'impliquer d'emblée dans les nouvelles orientations prises par la direction de l'entreprise. Et il s'avère que ce sont précisément les travailleurs engagés qui se montrent les plus flexibles et les plus disposés à accepter le changement.* » Traduite en chiffres, l'étude tend à démontrer que l'engagement des travailleurs a globalement augmenté de 62 % à 65 % dans le monde en 2016, « *et ce en dépit d'un marché du travail étriqué aux États-Unis, des incertitudes économiques en Europe et des défis commerciaux importants posés au reste du monde. Cette tendance à la hausse se maintient depuis quatre ans déjà.* » Parmi les facteurs qui conduisent à un plus grand engagement, l'enquête énumère, en ordre décroissant : les opportunités de carrière, une rémunération équitable et un sentiment de reconnaissance, l'EVP (Employee Value Proposition), l'environnement de travail et les possibilités de formation.

Quant au résultat le plus interpellant de l'étude, il réside dans le constat que le degré d'engagement varie très fortement selon les générations. C'est en effet parmi les baby-boomers (nés avant les années 70) que cette caractéristique est la plus élevée, atteignant 70 %. Ils sont suivis par la génération X (née avant les années 80), la génération Y ou génération des « millennials », née avant les années 2000, enregistrant les taux les plus faibles (63 % en moyenne).

Traduit un peu brutalement, ce constat donnerait donc à penser que les jeunes sont moins engagés envers leur employeur que leurs aînés. « *En fait, ils sont tout autant engagés mais de manière différente, relativise un directeur des ressources humaines soucieux de ne pas s'exprimer au nom de son employeur. Au contraire des générations précédentes, les millennials ne construisent pas leur relation avec l'employeur sur le long terme. Ils sont donc prêts à s'investir, parfois très fortement, mais pour autant qu'ils en retirent eux-mêmes une gratification personnelle qu'ils pourront également valoriser ensuite sur le marché de l'emploi, auprès d'un autre employeur. Leur vision de l'engagement est donc un peu cynique, mais elle ne fait que répondre à la manière, souvent cynique également, dont les employeurs se comportent avec eux.* »