

L'évolution de votre main-d'œuvre : pourquoi l'engagement des employés exige-t-il votre attention?

Au cours des 40 dernières années, la génération des baby-boomers, dont font partie ceux qui sont nés entre 1947 et 1965, a dominé la main-d'œuvre occidentale. Celle qui l'a suivie est appelée la génération X, un très petit groupe démographique de personnes nées entre 1966 et 1981. Dans les années 70, 80 et 90, cette abondance de travailleurs hautement scolarisés, ambitieux et compétitifs s'est révélée très avantageuse pour les entreprises partout dans le monde. Les membres de ce vaste groupe, composé majoritairement d'employés occupant des postes de direction, ont commencé à prendre leur retraite ou à la planifier, alors que la relève est trop peu nombreuse pour les remplacer. Comme la plus grande génération de l'histoire continuera de se retirer de la vie active, la plupart des organisations traverseront une période de perte d'expérience, de compétences et de connaissances relatives à leur secteur d'activité.

Faire preuve de leadership en milieu de travail : motiver et engager les employés de toutes les générations

Afin de remédier à la pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs, nombre d'organisations font désormais ce qu'elles peuvent pour maintenir en poste les travailleurs chevronnés et attirer des candidats talentueux de la génération X que se disputent souvent les entreprises concurrentes. Les valeurs fondamentales varient d'une génération à l'autre : mordus du travail, les baby-boomers ont tendance à « vivre pour travailler », tandis que les membres de la génération X, qui jouissent d'un fort esprit d'entrepreneuriat, sont portés à « travailler pour vivre » (en anglais seulement). Les baby-boomers préfèrent être encouragés par des messages comme « nous avons besoin de vous pour réussir! ». Ils valorisent la richesse, le statut social et la reconnaissance. Par contre, les employés de la génération X sont motivés par des énoncés du genre « fais comme bon te semble! ». Pour eux, la meilleure récompense est la liberté. En tant que gestionnaire, il est important de vous souvenir de ces préférences très différentes lors de vos initiatives de recrutement, de fidélisation et d'engagement des employés.

La génération Y : gérer l'engagement de vos employés les plus jeunes

La génération Y, dont font partie ceux nés entre 1982 et 1995, représente actuellement près de 25 % de la population active. En 2020, lorsque la majorité des baby-boomers sera à la retraite, elle constituera environ 40 % de la main-d'œuvre (en anglais seulement), mais elle sera alors encore trop jeune pour occuper les postes de direction vacants. Tout comme la génération des baby-boomers, la génération Y a des demandes particulières et possède des compétences uniques qui changeront notre façon de travailler. Tombés dans la marmite de la technologie dès leur tendre enfance, les employés de la génération Y sont habitués à fonctionner en mode multitâche et s'épanouissent dans un milieu de travail centré sur la formation continue, qui leur procure un sentiment d'utilité. Dotés d'une confiance et d'une estime de soi inébranlables, ils demandent l'honnêteté, l'intégrité et la responsabilité sociale des employeurs. Si un candidat de la génération Y ne voit pas concrètement ces qualités chez un employeur potentiel, il ira ailleurs.

Les employeurs qui sont en mesure de répondre à ces besoins particuliers auront une longueur d'avance. Selon des études (en anglais seulement), les membres de la génération Y désirent obtenir des avantages sociaux axés sur la santé et un mode de vie actif qui couvrent notamment la médecine douce, l'adhésion à un centre de conditionnement physique, les services paramédicaux et de mieux-être. En revanche, les baby-boomers sont susceptibles de valoriser un régime qui prévoit l'assurance médicaments, l'assurance invalidité et des soins de longue durée. Ayant inscrits l'équilibre travail-vie personnelle au sommet de leur liste de souhaits, les employés de la génération Y pourraient être intéressés par un programme flexible qui leur permet

d'acheter des vacances. Envisagez d'explorer ces mesures avec votre équipe des Ressources humaines, afin d'améliorer votre stratégie d'engagement globale. Pour motiver les employés de toutes les générations, il est essentiel de trouver la bonne combinaison de stratégies d'engagement et de rémunération, qui sera fonction de votre secteur d'activité et de la composition de vos effectifs.

Pourquoi l'engagement des employés est-il aussi important?

Peu importe leur âge, si les employés se sentent engagés, ils resteront et travailleront avec passion et dévouement. C'est pourquoi l'engagement des employés est devenu un impératif opérationnel. [Vingt-huit études \(en anglais seulement\)](#) montrent que l'engagement va de pair avec la qualité des services, la sécurité, la capacité de rétention de l'organisation, le volume des ventes, les bénéfices et le rendement total obtenu par les actionnaires. Les statistiques suggèrent que les [employés engagés sont 57 % plus efficaces dans leur travail et 87 % moins susceptibles de donner leur démission \(en anglais seulement\)](#). Les organisations ayant un taux d'engagement élevé obtiennent donc nettement de meilleurs résultats que celles ayant un faible taux d'engagement. Cela s'avère également vrai dans un contexte de désengagement : lorsqu'un employé désengagé quitte l'entreprise, le coût de la formation d'une recrue peut représenter de [48 % à 61 % \(en anglais seulement\)](#) du salaire lié au poste, et même *trois fois* le salaire si le but du poste consiste à générer des revenus!

En fin de compte, l'engagement repose sur la satisfaction à l'égard du travail, le dévouement et la fierté des employés, ainsi que sur le soutien qui leur est offert. Une organisation dont les employés sont très engagés produit [deux fois les résultats annuels nets \(en anglais seulement\)](#) (calculés au prorata, selon le nombre d'employés) d'une organisation dont les employés sont peu engagés. À la lumière de ces statistiques, il est clair que l'engagement des employés est important pour les entreprises qui cherchent à freiner le départ d'employés compétents et à se concentrer sur l'épanouissement et le perfectionnement de leur personnel. Pour renforcer l'engagement des employés, il faut de la volonté et des mesures ciblées, mais le jeu en vaut la chandelle. Les employés engagés sont dévoués et enthousiasmés par leur travail. Ils sont fiers de ce qu'ils font et se soucient de la réussite de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Ils sont désireux d'aller bien au-delà de ce que leur gestionnaire ou leur service attend d'eux, et c'est l'entreprise tout entière qui en bénéficie.

Sept moyens d'améliorer l'engagement des employés

Afin de renforcer l'engagement des employés, les employeurs doivent mettre à leur disposition de la formation, des occasions de s'améliorer sur le plan personnel et de se perfectionner sur le plan professionnel, du mentorat, des programmes de reconnaissance et des emplois intéressants. Les employés sont également de plus en plus nombreux à s'attendre à ce que leur employeur fasse preuve de responsabilité sociale, qu'il se soucie de l'environnement, de la collectivité ou d'autres causes importantes.

Vraisemblablement, les armes les plus puissantes de l'arsenal de stratégies d'engagement d'une organisation prennent la forme de gestionnaires doués qui savent exprimer leur reconnaissance à l'égard des compétences et de la contribution des employés. Peu importe le nombre de programmes et d'avantages sociaux mis sur pied pour maintenir en poste les meilleurs talents, les employés ne s'en soucieront pas et quitteront l'entreprise s'ils ont une mauvaise relation avec leur patron.

Vous désirez obtenir un soutien complémentaire? Grâce à un éventail de ressources, votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) peut vous offrir des suggestions. Communiquez avec votre PAEF au 1 800 361-5676 ou visitez le site Web travailsantevie.com.

Voici quelques suggestions pour améliorer l'engagement des membres de votre équipe :

- 1. Favorisez l'établissement d'objectifs de carrière.** Intégrez la planification de carrière dans le processus d'évaluation du rendement. Offrez aux employés un travail stimulant et satisfaisant qui leur permet d'acquérir de nouvelles compétences et une expérience qui les mèneront à la prochaine étape de leur parcours professionnel. Les bons gestionnaires encouragent les employés à relever des défis. Donnez aux membres de votre équipe les outils et ressources dont ils ont besoin. Incitez-les à suivre une formation et à saisir les occasions de perfectionnement (surtout dans le cadre de leur travail, et pas toujours dans une salle de classe). Encadrez les jeunes recrues de manière à ce qu'elles puissent avancer professionnellement.
- 2. Communiquez clairement.** Les employés engagés s'investissent émotionnellement dans leur travail et l'organisation. Ils désirent participer à la progression de l'entreprise. C'est pourquoi il est important de communiquer ce que la haute direction envisage et fait. Les employés n'ont pas besoin de connaître l'information hautement confidentielle, mais ils doivent être au courant de la direction que compte prendre l'entreprise, de ses plans à court et à long terme, de ses succès, de ses échecs, etc. Ils doivent connaître le contexte, réentendre le message plusieurs fois de personnes différentes, avoir l'occasion de poser des questions et comprendre les répercussions sur eux et leur travail. Communiquez souvent avec vos employés avec un but précis, et effectuez un suivi. Les gestionnaires devraient également communiquer à leur équipe les projets relatifs au service ou à l'unité. La communication doit être claire, honnête et en temps opportun. Il est difficile d'être complètement engagé lorsqu'on se sent déconnecté de ce que compte faire l'entreprise et des moyens de réaliser ces objectifs.
- 3. Formulez des commentaires positifs.** Les sondages montrent constamment que les employés ont l'impression de recevoir des commentaires dès qu'ils font une erreur ou que leur rendement ne répond pas aux attentes, tandis que les commentaires positifs et la reconnaissance d'un excellent travail tardent à se manifester. Comme les employés engagés savent qu'ils apportent une contribution positive à l'équipe, le gestionnaire doit prendre le temps de les louer, les encourager et, au besoin, les encadrer et les conseiller. En tant que gestionnaire, vous connaissez mieux que quiconque les membres de votre équipe et les besoins de chacun. Alors qu'une petite tape sur l'épaule suffit à remercier certains employés, d'autres tireront davantage de fierté d'un témoignage de gratitude en public.
- 4. Augmentez la participation des employés.** Les employés désirent exercer un contrôle sur leur travail. À titre de gestionnaire, vous avez l'occasion de renforcer leur sentiment de contrôle. Êtes-vous flexible et à l'écoute des besoins des employés autant que vous l'êtes à l'égard des besoins de l'organisation? Invitez-vous les employés à participer à la prise de décisions, surtout lorsqu'ils sont directement touchés? Les employés ont-ils leur mot à dire sur l'établissement d'objectifs importants? Leur donne-t-on l'occasion d'exprimer leurs opinions? Leur contribution est-elle reconnue?
- 5. Favorisez les relations.** Les études montrent que lorsque les employés travaillent en équipe, se font confiance et peuvent compter sur la coopération de leurs collègues, ils affichent un meilleur rendement que celui des équipes où les relations interpersonnelles laissent à désirer. Un bon gestionnaire favorise le travail d'équipe. Il crée un climat propice à la confiance et à la collaboration. Le degré de soutien que manifestent les employés envers leurs collègues constitue un indicateur significatif de l'engagement des employés.

Vous désirez obtenir un soutien complémentaire? Grâce à un éventail de ressources, votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) peut vous offrir des suggestions. Communiquez avec votre PAEF au 1 800 361-5676 ou visitez le site Web travailsantevie.com.

- 6. Exprimez votre reconnaissance.** Même s'il n'y a rien de mal à souligner la contribution des employés par une plaque ou un certificat de reconnaissance, ceux-ci finissent généralement dans un tiroir. Manifestez plutôt votre gratitude tout au long de l'année. Par exemple, offrez le lunch à votre équipe pour la remercier d'avoir réalisé un objectif important, donnez-lui congé le reste de l'après-midi ou organisez une activité de consolidation d'équipe à votre domicile. Il pourrait aussi être utile d'organiser une rencontre familiale dans le cadre festif d'un événement parrainé par l'entreprise. Une réunion d'enfants dans le temps des Fêtes ou une journée de divertissement familial sont de bons exemples.
- 7. Mettez en évidence la responsabilité sociale de l'entreprise.** Les employés engagés sont fiers de leur employeur. Si ce dernier participe activement aux activités de sa collectivité, aide les moins bien nantis ou s'est donné pour mission d'améliorer la vie d'autrui ou l'environnement, ces initiatives seront particulièrement bien accueillies par les jeunes travailleurs. Pour motiver encore plus ces employés, faites appel à eux dans le cadre des programmes de responsabilité sociale de l'entreprise. Vous leur montrerez que leur contribution est également importante dans un cadre autre que celui de leur emploi.

Il est important de se souvenir que les moyens de renforcer l'engagement varient d'un groupe à l'autre et selon les besoins individuels des membres de votre équipe. Certaines de ces suggestions pourraient vous être utiles, d'autres sans doute un peu moins, selon la composition démographique et les besoins uniques de vos employés. Il se pourrait également que ces conseils s'avèrent moins efficaces auprès des générations présentes dans votre équipe et que vous ayez besoin d'une combinaison de mesures personnalisées afin de rehausser leur engagement. Si vous désirez obtenir de l'aide pour favoriser l'engagement au sein de votre équipe, communiquez avec votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) et demandez une consultation en gestion. Un expert du PAEF pourrait vous aider à élaborer une stratégie d'engagement qui vous permettra de mieux répondre aux demandes et aux autres particularités de votre équipe.

Enfin, n'oubliez pas que l'engagement des employés reflète directement leur perception de la relation avec leur supérieur immédiat et qu'ils s'attendent à ce que les gestionnaires et les membres de la haute direction joignent le geste à la parole quand ceux-ci proclament haut et fort que « les employés sont leur plus grande richesse ». Avez-vous récemment mené un sondage sur l'engagement des employés? Comment vous êtes-vous classé?

Vous désirez obtenir un soutien complémentaire? Grâce à un éventail de ressources, votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) peut vous offrir des suggestions. Communiquez avec votre PAEF au 1 800 361-5676 ou visitez le site Web travailsantevie.com.