

# Engagement en entreprise : au centre des préoccupations, tabou et désespérément immobile. En 2023, c'est la démission silencieuse, en attendant le leader providentiel...

Sophie Bayle - Publié le 21 juin 2023



*Elephant in the room - Eléphant dans la pièce*

*L'expression « elephant in the room » est en anglais une expression métaphorique désignant un sujet important et manifeste, généralement associé à un problème délicat ou à risque. Tout un chacun peut constater son existence, mais personne n'ose le mentionner ouvertement, car cela suscite l'embarras, la controverse ou représente une menace intrinsèque. Wikipedia*

## **2021-2023 : On se souvient, on en parle... et rien ne bouge**

On s'était donné rendez-vous dans deux ans pour fêter la désintoxication managériale des vieux modèles contrôlo-toxico, et c'est même pas aussi savoureux que des noces de PQ (relire : [L'engagement en entreprise en 2021 : où sont les leaders libérateurs?](#)).

On en avait parlé en 2021... mais on n'a rien fait. Et l'engagement est devenu « l'éléphant dans la pièce » : tout le monde ne voit que ça mais chacun évite consciencieusement le sujet.

Et le rapport Gallup 2023 [Rapport Gallup 2023](#) est terrasant :

si l'engagement atteint un niveau record et plafonne à 23%, la majorité des employés dans le monde pratiquent la **démision silencieuse (59%)** : ils occupent un fauteuil et regarde le temps s'écouler.

#### EMPLOYEE ENGAGEMENT

Based on Gallup Q12 items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording

THRIVING AT WORK % Engaged	QUIET QUITTING % Not engaged	LOUD QUITTING % Actively disengaged
23%	59%	18%

% ENGAGED

Global

**23%** +2

Gender



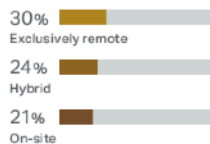
Age



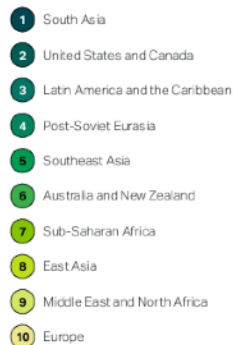
Job Level



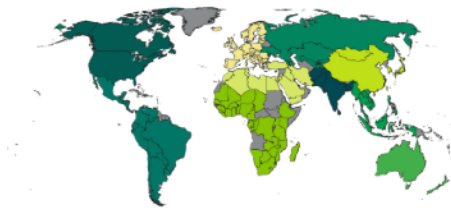
Work Location



Regional Ranking



% Engaged



La bonne nouvelle ?

Si vous êtes une femme, de plus de 40 ans, manager, qui bosse à distance : vous êtes certainement plus engagée que la moyenne....

Si vous êtes un homme de moins de 40 ans, non manager et sur site... vous peser comme l'éléphant au milieu de l'open space : quiet, but quitting.

Silencieux, mais démissionnaire.

Alors qu'on savait...

[Une étude conduite par le MIT et Harvard](#) en 2017 montre que les salariés heureux sont **deux fois moins malades, six fois moins absent, 31 % plus productifs et 55 % plus créatifs.**

**La Théorie de l'engagement de Getz qui donne en open source comment s'y prendre est plus d'actualité que jamais :**

- o **La transformation commence que par celle du leader** : déraciner ses croyances pour se désintoxiquer des vieux modèles
  - la performance économique n'est pas LA finalité, les salariés des « ressources humaines » au service de cette finalité
  - une transformation organisationnelle ne peut être imposée
  - ce n'est pas celui qui a autorité qui sait mieux que celui qui fait
  - les humains en entreprise ne peuvent pas fonctionner sans qu'on leur accorde la confiance en leur intelligence, reconnue pourtant à tout être humain adulte
  - la dimension émotionnelle a définitivement sa raison d'être en entreprise

- o **Le critère de l'engagement : la liberté et la responsabilité de décider :**  
l'engagement vient de la responsabilité que le salarié y assume, indissociable de sa liberté de décision.
- o **L'engagement est possible si l'entreprise répond aux 3 besoins fondamentaux de l'être humain :**
  - **parité** homme-femme, mais aussi manager-managé
  - **réalisation de soi**
  - **autonomie**, c'est-à-dire **de décision et d'auto-direction et non de sphère élargie sous contrôle**, en étant attentif à ne pas étouffer le potentiel et l'initiative

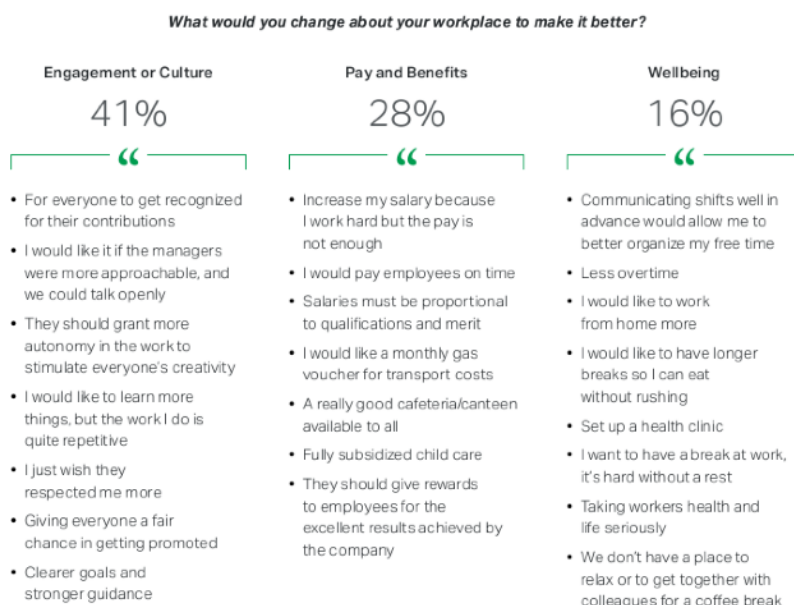
## L'autonomie comme clé de voûte de l'engagement

Un Pompier m'a dit un jour : **en cas d'urgence, on va d'abord vers ceux qui sont silencieux**, partant du principe que tant que ça gueule c'est qu'il y a de la vie.

Si on prend d'abord le pouls de ceux qui démissionnent en silence, que disent-ils ?

A la question : que changeriez-vous pour améliorer votre travail ? **La réponse numéro 1 est l'engagement ou la culture (41%)** avant même la rémunération (28%) et le bien être (16%). Et derrière engagement, voici ce qui ressort :

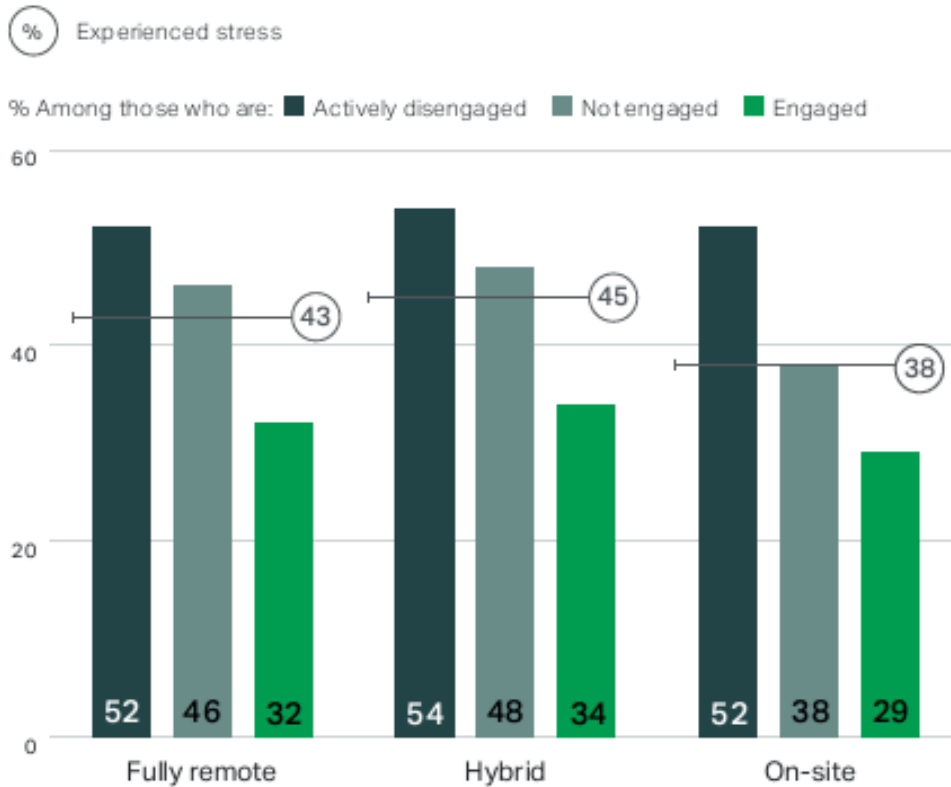
- que chacun soit reconnu pour sa contribution et ait un accès juste aux promotions
- que l'on puisse s'exprimer ouvertement, j'aimerais simplement qu'on me respecte plus
- que l'on m'accorde de **l'AUTONOMIE** au travail, dernier bastion de l'infantilisation des adultes, pour stimuler la créativité de chacun



Bref, la Qualité de Vie au Travail c'est bien, l'autonomie et l'engagement, c'est mieux.

## Daily Stress by Engagement and Work Location

Did you experience the following feelings during A LOT OF THE DAY yesterday? How about stress?



## L'engagement, c'est bon pour le moral

Bien que le monde soit sorti de la pandémie, la grande dépression et l'anxiété subsistent en entreprise au niveau record de 2021 soit 44% des employés déclarent vivre un stress quotidien, c'est même 56% des désengagés activement... ce n'est « que » 30% des engagés qui s'éclatent dans leur job.

OUI, l'engagement ne guérit pas seulement la performance économique, il soigne aussi la santé mentale en entreprise.

Il serait même **3.8 fois plus influent sur le stress des employés que la localisation du travail** ((télétravail – hybride – sur site), et je sais à quel point ce sujet vous taraude. Imaginez, et c'est une étude sur plus de 2 millions d'employés réalisée chaque année depuis 13 ans par des statisticiens de renom qui l'affirme : le sentiment d'engagement et l'enthousiasme que les employés vivent au travail importe plus dans la réduction du stress que l'endroit où ils sont assis. Fou.

Les leaders doivent donc s'interroger : une performance médiocre en télétravail ou travail hybride est-elle un **problème de localisation des employés ou un problème de management ?**

# La France plus que jamais une gigantesque machine à créer du désengagement

Le [rapport Gallup 2023](#) confirme que les salariés français sont encore et toujours les plus désengagés au travail en Europe de l'Ouest.

L'engagement des employés en Europe à 13% vs 23% au niveau mondial.

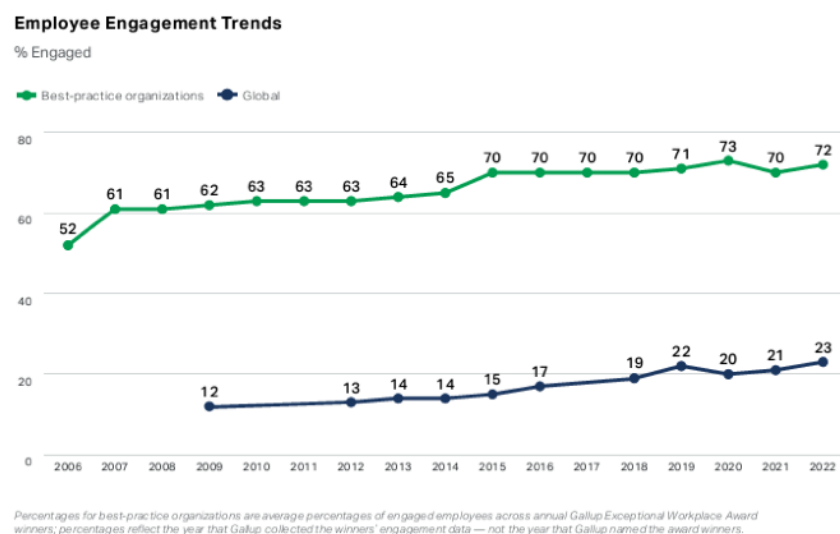
**Seuls 7% de français se disent engagés au travail**, alors qu'ils étaient 11% il y a dix ans à vivre avec bonheur et implication leur expérience en entreprise. La France partage encore l'avant dernier rang du classement avant l'Italie.

A titre de comparaison, **35% des salariés en Roumanie**.

## A portée de main : ils ne demandent qu'à être inspirés et motivés

Les entreprises prêtes à réformer leurs certitudes et pratiques voient l'engagement de leurs salariés grimper rapidement, presque facilement. Et hop, on passe à 70% d'employés engagés +50 points vs le standard.

Attention hein, ne pas confondre Leaders inspirants et Happiness managers : la mesure de **l'engagement n'est pas le bonheur, mais la PRESENCE psychologique de chacun au travail** : on comprend ce qu'on fait, on a les moyens de réussir, un manager en soutien et une équipe prête à bondir.



## 70% de l'engagement est attribuable... au MANAGER ! Investissez dans le coaching : retours sous 18 mois

70% de l'engagement d'une équipe est attribuable au manager selon l'étude : belle nouvelle sur l'effet de levier à portée d'investissement en accompagnement ciblé.

Bien accompagnés, les managers shiftent en 18 mois, pivotant toute leur équipe par la même occasion. L'investissement des entreprises pour créer les conditions de l'engagement se concentre sur le coaching : chaque manager devient Indiana Jones, aventurier de l'engagement perdu, à commencer par le sien.

# Références

[Vidéo Isaac Getz - Libérer l'entreprise février 2013](#)

[Interview de Isaac-getz-pionnier-de-la-théorie-des-entreprises-libérée](#)

<https://www.forbes.fr/management/la-crise-de-lengagement-des-salaries/>

[Rapport Gallup 2021](#) et [rapport Gallup 2023](#)

[Etude MIT et Harvard sur les effets des pratiques positives](#)

[Rapport 2020 HR Research Institute Engagement et Expérience collaborateurs](#)

