

*Panorama des formes d'engagement et de désengagement au
sein des organisations :
typologie, histoires de vie, et facteurs clés de désengagement*

Serge Perrot
& Lionel Garreau

Université Paris Dauphine – PSL



Paysage de l'engagement

- 7 % de salariés engagés en France (ex: Gallup, 2024). Vraiment ?
- Du niveau d'engagement aux formes d'engagement
 - Les 3 « **moteurs** » de l'engagement (affectif / normatif / calculé)
 - L'importance des « **objets** » de l'engagement

La carte individuelle de l'engagement

Objets	L'entreprise	Le manager	Le métier	Les collègues ou l'équipe	Le travail	Les clients ou utilisateurs
Moteurs						
Engagement affectif	(+) J'aime l'entreprise dans laquelle je travaille	(-) je n'aime pas mon manager et sa manière de me contrôler		(+) j'apprécie d'être en compagnie de mes collègues	(-) je n'aime pas les tâches que je réalise dans mon travail, trop répétitives	
Engagement calculé			(+) J'ai intérêt à poursuivre ma carrière dans cette voie pour progresser dans ce métier			(+) j'ai intérêt à satisfaire les clients internes pour qu'ils aient une bonne image de mon travail
Engagement normatif	(+) je dois à mon entreprise de m'avoir donné ma chance					

Source: Garreau, L. & Perrot, S. (2023). Comment manager une communauté professionnelle ? In Dauphine Recherches en Management, L'état du management 2023 (pp. 55–64).

Objectifs et méthodologie

- Elaborer une typologie
- Repérer les facteurs de désengagement
- Méthodologie
 - Approche qualitative & quantitative
 - Echantillon représentatif des salariés français

1/ Typologie des formes d'engagement

Les engagés
relationnels

Les
pragmatiques

Les dévoués
obligés

Les dévoués
aux autres

Les rebelles

Les isolés



Histoires d'engagement / désengagement

Les engagés
relationnels
(29,9%)

- Niveaux d'engagement élevés sans être extrêmes (3 ou 4 sur 5)
- Prédominance d'objets engagement liés aux relations professionnelles: importance des connections aux autres et de la qualité des relations interpersonnelles
- Moteur principal = **moteur affectif**

Quand je m'engage, c'est parce que j'aide au maximum un client à faire son travail, à lui donner des pistes ... pour qu'il puisse utiliser au maximum le logiciel dans les meilleures conditions.

Consultant SI

Je me sens plutôt investi parce qu'en fait c'est une boîte où il y a plutôt une bonne ambiance. On ne sent pas trop les différences hiérarchiques, tout le monde collabore. Donc de ce point de vue-là, ça me pousse vraiment à bien faire mon boulot parce que je me sens bien dans l'entreprise. Donc on va dire que j'ai des relations avec beaucoup de mes collaborateurs, de mes collègues qui ne sont pas forcément dans le même service que moi, et il y en a avec qui je m'entends très bien et ça, ça a un peu développé l'entraide dans la boîte. Donc oui, j'ai une bonne relation avec mes collègues d'une manière générale, certains même que je fréquente en dehors du boulot. Donc ça c'est plutôt agréable d'évoluer dans cette ambiance.

Commercial grande distri

Histoires d'engagement / désengagement

Les pragmatiques
(27,2%)

- Modalités d'engagement modérées (2 à 4)
- Pas de prédominance de moteurs ou d'objets spécifiques
- « ventre mou » de l'engagement

J'ai un salaire je vais travailler donc je le fais correctement. Je ne sais pas si c'est être loyal envers mon entreprise ... l'objectif est de faire son travail correctement donc je le fais pour moi et pour mon entreprise.

Opticien

Moi je travaille, je fais mon possible pour satisfaire les clients et mes responsables, mais c'est tout, ça s'arrête là.

Vendeuse

Histoires d'engagement / désengagement

Les dévoués
obligés
(15,7 %)

- Très fort niveau d'engagement (5/5 sur les 10 premiers items caractéristiques)
- Moteurs normatif et calculé, sur des objets variés comme le travail, l'entreprise, le manager, les clients ou les collaborateurs
- Forme d'obligation générale, sociale (moteur normatif) ou personnelle (moteur calculé)

Tout d'abord comme vous vous en doutez, le métier d'infirmière est peut-être différent de la plupart des métiers. Puisque dans un certain sens, nous sommes confrontés à la vie des gens. Dans ce sens, l'engagement est donc très fort. Si j'effectue mal mon travail, cela peut porter atteintes à la santé des gens. Si j'effectue mal une surveillance ou que j'omets une injection, les conséquences peuvent être dramatiques. Au final si je suis engagée dans mon travail, c'est parce que je veux le bien pour mes patients ... Pour moi il n'y a pas vraiment d'engagement au sein de mon entreprise à savoir l'hôpital XXX dans lequel je travaille.

Infirmière

Histoires d'engagement / désengagement

Les dévoués
aux autres
(13 %)

- Niveau d'engagement élevé
- Légère prédominance du moteur normatif (normes sociales)
- Orientation pour l'essentiel **vers l'équipe et les collaborateurs** (team players).

Je suis investi dans l'entreprise dans ce que je fais, après je le fais plus pour mes collègues quoi. C'est faire des heures supplémentaires non rémunérées, c'est aussi des choses banales comme apporter le café à mes collègues le matin.

Caissier

J'étais complètement reconnaissant ... parce que je sortais d'un truc ... Et là j'arrive, on me file 500 de plus par mois et on m'embauche dans un truc qui avait déjà à l'époque 40 ans d'existence, qui était connu, qui avait une certaine image. Donc j'étais, entre guillemets, assez fier, donc j'étais super redevable. C'est aussi pour ça que j'ai accepté de me taper des semaines de 50 heures, voire parfois plus.

Statisticien

Histoires d'engagement / désengagement

Les rebelles (9,6 %)

- Niveau d'engagement très faible (1/5) sur de nombreux items
- Prédominance d'objets liés au manager et à l'équipe : **ne rien devoir, ne pas aimer et ne pas avoir intérêt à collaborer avec leur manager et leur équipe**
- **Situation temporaire** pouvant basculer soit vers une **rupture** avec l'entreprise (et donc un départ potentiel), soit un regain d'engagement

Alors, c'est aussi le côté mensonger, quand on tient un discours d'entreprise alors que l'on sait très bien que ça ne fonctionne pas comme ça. Donc finalement, ça revient à nous faire « avaler des couleuvres », et nos responsables proches sont bien obligés de le faire, par le biais de réunions, parce que c'est dans leur mission alors qu'eux-mêmes n'y croient pas. À ce moment-là, c'est infantilisant, parce qu'il n'y a plus de sincérité et d'objectifs clairs dans son travail. La vente, pour ça c'est assez pourri

Chargé d'affaires

Qu'est ce fait que je ne suis pas très engagée ? C'est surtout la manière dont je suis managée. J'ai une partie du management qui n'est pas efficace et j'ai des techniciens avec qui c'est difficile de travailler. [...] Après, voyant que ça n'évoluait pas, je leur ai dit que j'allais postuler ailleurs. Ce que j'ai fait. J'ai postulé ailleurs.

Ingénieure

Histoires d'engagement / désengagement

Les isolés
(4,6 %)

- Niveau d'engagement faible
- Moteur affectif joue négativement : rejet affectif diffus des collaborateurs, de l'équipe, de l'entreprise et de son management
- Contrebalancé par l'intérêt individuel perçu de bien faire son travail, dans une perspective assez utilitariste

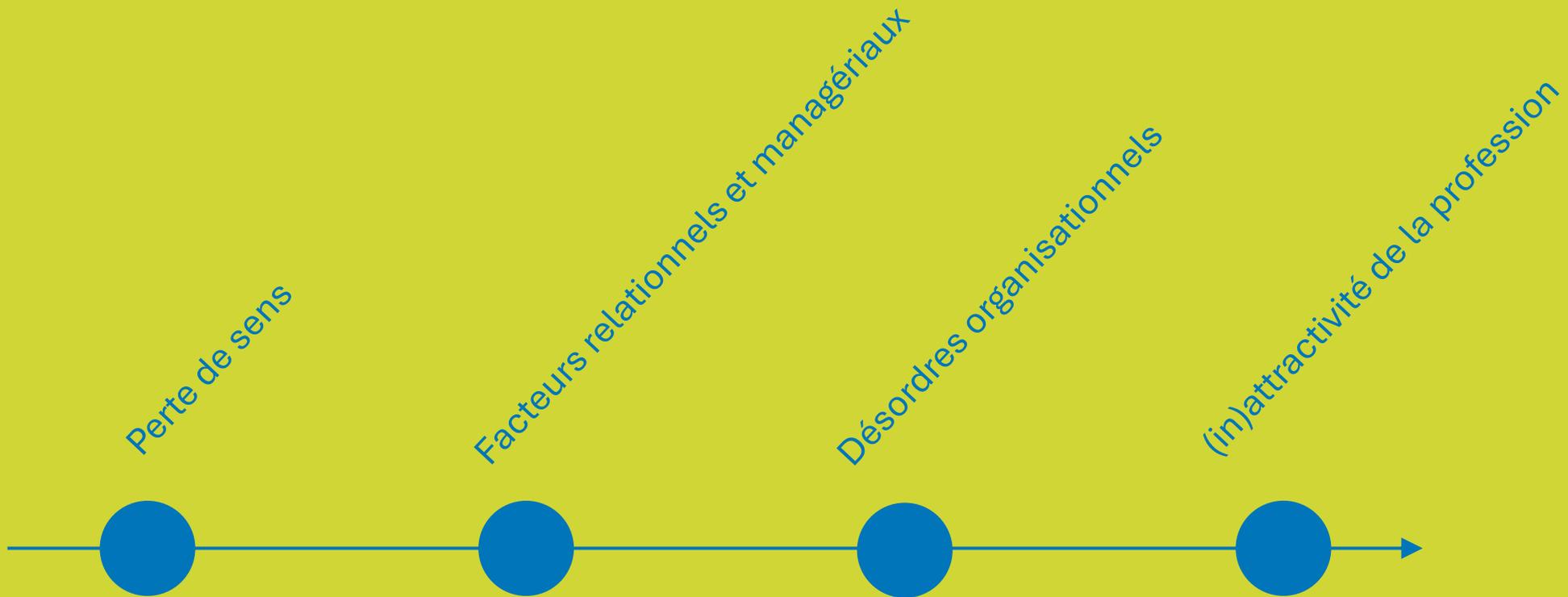
L'engagement « je crois en la société, je crois à la boîte pour laquelle... » je ne sais pas, je trouve que ce sont des mots qui ne veulent rien dire. Les gens sont des outils, des pions. On ne va pas me garder parce que je suis sympa, on me garde parce que je suis rentable. La visée humaniste ce n'est pas ce qui me meut [...] Mais non, je ne me sens pas désinvestie, ni désengagée. Je suis investie à faire ce que j'ai à faire.

Courtier en assurances

Désengagement parce que mon travail n'est pas ... il est un peu répétitif à la fin, il est un petit peu... monotone. Je n'ai pas assez de contact avec des personnes, je suis dans un bureau, fermé, sans voir trop de personnes dans la journée.

Chiffreur

2/ Facteurs de désengagement



**Perte de sens
au travail**

Manque d'intérêt des missions / ennui

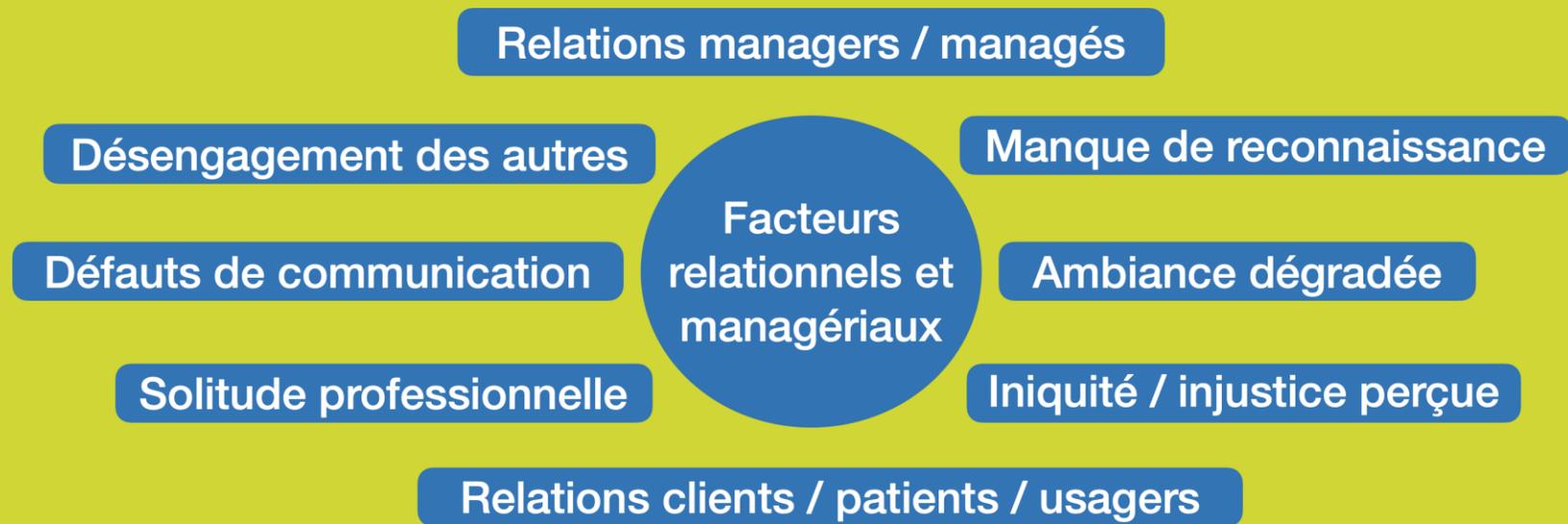
Impact limité

Fatigue émotionnelle

Sentiment d'incompétence

Perte des repères & valeurs





**Désordres
organisationnels**

Manque d'autonomie / excès de contrôle

Bureaucratisation excessive

Organisation du travail

Insuffisance des moyens



(in)attractivité de
la profession

Perspectives de carrière

Salaires, conditions de travail

Evolution générale du métier / secteur



Les enseignements de l'étude (1/2)

👉 Eviter les écueils et raccourcis

⦿ Attention à ne pas se focaliser uniquement sur le niveau d'engagement

Nuancer le rôle du management de proximité ⦿



Les enseignements de l'étude (2/2)

👉 Repenser l'engagement et le désengagement

- Comprendre les facettes de l'engagement avec les **couples objets / moteurs**

Écouter les salariés pour agir sur les bons leviers ●

- Reconnaître **l'importance du relationnel** dans des relations multiples

Repenser les modèles d'organisation en embarquant **les RH et le corporate** ●

- **Contextualiser** les profils d'engagement par entreprise / organisation

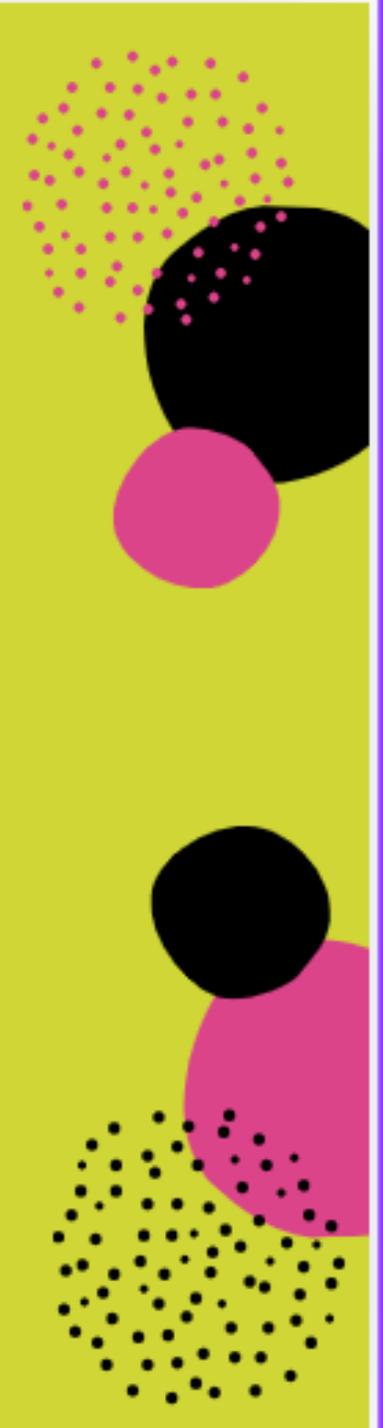


L'Odyssée Managériale

<https://www.linkedin.com/company/odysseemanagerialle>

<https://www.linkedin.com/company/dauphine-master-010-conseil-innovation-en-management>





2024

7^{EME} FORUM DE
L' ENGAGEMENT



l'Observatoire
DE L'ENGAGEMENT