



*« 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

Novembre 2024

## Sommaire

Préambule et méthodologie .....	3
Executive summary .....	4
Partie 1. Panorama des formes d'engagement / désengagement .....	5
De la mesure à une typologie .....	5
Une analyse à partir des objets et moteurs de l'engagement .....	5
Illustration par la carte individuelle de l'engagement .....	6
De la carte individuelle à une typologie .....	7
Précautions d'interprétation .....	8
Partie 2. Illustration de la typologie .....	9
Les engagés relationnels (29,9 %) .....	9
Les pragmatiques (27,2%) .....	11
Les dévoués obligés (15,7%) .....	12
Les dévoués aux autres (13 %) .....	13
Les rebelles (9,6 %) .....	14
Les isolés (4,6 %) .....	15
Partie 3. Zoom sur les facteurs de désengagement .....	16
Les facteurs relationnels et managériaux .....	16
Les « désordres organisationnels » .....	23
La perte de sens au travail .....	16
Les facteurs d'(in)attractivité de la profession .....	25
Partie 4. Commentaires et pistes de réflexion .....	26
Comprendre les facettes de l'engagement .....	26
Écouter les salariés et agir sur les bons leviers .....	26
Affirmer l'importance du relationnel .....	27
Nuancer le rôle du management de proximité .....	27
Sensibiliser les RH et le corporate .....	27
Comprendre les profils d'engagement par entreprise .....	28
Conclusion .....	28
Liste des références citées dans ce rapport .....	29

# Préambule et méthodologie

## Préambule

Le présent rapport est la huitième publication de l'Observatoire de l'Engagement. Il s'inscrit dans le cadre d'une collaboration entre l'Observatoire de l'Engagement et l'Université Paris Dauphine – PSL.

Cette collaboration traduit un partenariat qui vise à mobiliser trois expertises, et à croiser trois regards sur la question de l'engagement : ceux du monde de l'entreprise, du conseil, et de la recherche universitaire.

Ce rapport aborde les différentes formes d'engagement et de désengagement, avec une focale pour l'année 2024 sur les facteurs de désengagement, thématique choisie par le comité de pilotage de l'Observatoire pour deux raisons principales :

- le sentiment que les formes d'engagement évoluent et se diversifient,
- le sentiment que la compréhension des formes et des facteurs de désengagement devient centrale pour éviter le désengagement.

Ce rapport constitue le livrable sur le volet de l'étude 2024, sur un échantillon de 261 personnes représentatives de la population salariée en France, mixant une approche qualitative et quantitative.

## Méthodologie

Dans une visée exploratoire, nous avons articulé un volet qualitatif (entretiens) avec un volet quantitatif (questionnaire) auprès des mêmes répondants.

Lionel Garreau et Serge Perrot ont établi le protocole de recueil de données. Les entretiens ont été réalisés par des étudiants du Master Management et Organisation et du Master Conseil et Innovation en Management, encadrés et formés dans le cadre de leur cursus. L'analyse a été ensuite réalisée par Serge Perrot et Lionel Garreau.

## Échantillon

Nous avons mené 261 entretiens qualitatifs sur un échantillon représentatif des salariés français sur ces différentes critères :

- Genre
- Age
- Niveau d'étude
- Secteur (public / privé)
- Taille entreprise
- Cadre / non cadre

## Réalisation des entretiens et du questionnaire

Le guide d'entretien a été construit afin que les répondants puissent exprimer la manière dont ils se sentent engagés ou désengagés dans leur travail. Les relances avaient pour but de faire décrire les situations au plus proche du vécu, en essayant d'explorer les différentes facettes de l'engagement. Les entretiens ont duré en moyenne 40 minutes.

Chaque répondant a ensuite été invité à répondre à un questionnaire de 21 questions (hors variables socio démographiques) où différentes dimensions du concept d'engagement étaient articulées.

## Traitement quantitatif des données

Les données quantitatives ont été analysées selon une méthode de classification permettant de bâtir une typologie des salariés (CAH – Classification Ascendante Hiérarchique). Cette méthode consiste à rapprocher les répondants ayant fourni des réponses les plus proches en les plaçant dans une même classe, et à les séparer des individus dont les réponses diffèrent. Il est alors possible d'identifier des groupes de personnes (classes) qui ont fourni des réponses assez similaires, et de parvenir à une typologie des répondants en différentes classes (**Partie 1**).

## Traitement qualitatif des données

Les entretiens nous ont permis de creuser les histoires de vies des personnes et de fournir ainsi, pour chaque classe, des illustrations des formes d'engagement ou désengagement (**Partie 2**). Par ailleurs, l'analyse qualitative permet également de mettre en évidence les grandes catégories de facteurs de désengagement pour les salariés interrogés (**Partie 3**). Ces différents éléments sont ensuite mis en perspective pour proposer quelques pistes de réflexion et d'action (**Partie 4**).

## Executive summary

### Résumé

L'étude 2024 de l'Observatoire de l'Engagement fait émerger une typologie de profils d'engagement, construite par la prise en compte des dimensions clés que sont les moteurs (affectif, calculé, normatif) et les objets (relations, travail, entreprise, etc.) de l'engagement (voir Partie 1, p. 5). L'étude révèle également les principaux types de facteurs associés aux phénomènes de désengagement.

### Les profils identifiés

- **Engagés relationnels** (29,9 %) : motivés par les interactions humaines avec leurs collègues, équipe et clients. Ces individus trouvent leur satisfaction dans la création d'un environnement de travail harmonieux et collaboratif.
- **Pragmatiques** (27,2 %) : affichent un niveau d'engagement modéré, sans prédominance de moteurs spécifiques. Ils accomplissent leurs tâches de manière efficace et sont attachés à bien faire leur travail, sans forcément chercher à aller au-delà de ce qui est attendu.
- **Dévoués obligés** (15,7 %) : caractérisés par un fort niveau d'engagement, qui est porté par un sentiment d'obligation morale et/ou par un intérêt personnel (recherche de conséquences positives, ou évitement de conséquences négatives). Leur engagement est souvent soutenu par un fort sentiment de responsabilité envers leur manager, leur entreprise ou leur métier.
- **Dévoués aux autres** (13%) : proches des dévoués obligés par le fort niveau d'engagement et la présence d'un sentiment d'obligation morale, leur engagement est surtout porté vers l'équipe et les collaborateurs (« team players »).
- **Rebelles** (9,6 %) : présentent un désengagement marqué, souvent en raison de relations dégradées notamment avec leurs supérieurs ou un sentiment de non-reconnaissance. Ils expriment un besoin de changement ou de rupture avec leur environnement de travail.
- **Isolés** (4,6 %) : désengagés, ils évoquent des relations dégradées, une forme de rejet affectif diffus (collègues, collaborateurs, entreprise en général), mais peuvent maintenir à minima leur implication par intérêt individuel. Ils considèrent leur travail comme un moyen de subsistance plutôt qu'une source de réalisation personnelle.

### Les facteurs associés au désengagement des salariés

- **Facteurs relationnels et managériaux** : les aspects relationnels sont au cœur des mécanismes de désengagement évoqués par les personnes interrogées. C'est à travers eux que peut se jouer par exemple la perception d'un manque de reconnaissance, d'iniquité, ou d'un manque de communication.
- **Désordres organisationnels** : si la variété des désordres ou dysfonctionnements est large, c'est le triptyque bureaucratisation, excès de contrôle, et manque d'autonomie qui est le plus fortement associé au désengagement des personnes interrogées.
- **Perte de sens au travail** : c'est ici le travail réel des personnes interrogées dont il est question : manque d'intérêt des missions, perte de repères / valeurs, fatigue émotionnelle, sentiment de mise en situation d'incompétence, difficultés à voir l'impact de son travail, sont autant de situations concrètes associées à une perte de sens au travail. Ce sentiment de perte de sens est également alimenté par des contextes spécifiques comme les fusions, lorsque ses objectifs ne sont pas clairs ou encore lorsque les salariés ont le sentiment que l'entreprise ne remplit plus sa mission.
- **(In)attractivité de la profession** : il s'agit des facteurs caractéristiques de la profession et de la structure dans laquelle évolue l'individu tels que les conditions de travail, le salaire, les possibilités de carrière, voire l'évolution générale du secteur d'activité.

## Partie 1. Panorama des formes d'engagement / désengagement

### De la mesure à une typologie

Les discours ambiants sur l'engagement sont alarmistes et se font l'écho d'un désengagement massif, notamment en France. En remontant les sources d'information de la presse professionnelle qui véhiculent ces messages alarmistes, c'est très fréquemment sur les études annuelles Gallup que l'on retombe. La dernière (2024), intitulée « State of the Global Workplace », évoque ainsi les chiffres de 8,9 mille milliards de dollars de PIB perdus dans le monde en raison d'un faible engagement, ainsi que 62% de salariés non engagés et 15% activement désengagés. L'Europe est désignée comme à la traîne relativement à l'Asie et à l'Amérique du Nord, avec la France figurant parmi les pays avec le plus faible taux d'engagement en Europe (7%).

La communication régulière de scores de désengagement, principalement par les cabinets proposant des missions de conseil pour mesurer et piloter d'engagement, n'apporte finalement pas aux entreprises les grilles de lecture nécessaires pour comprendre les phénomènes observés. Au pire, cela donne une vision de salariés naturellement désengagés, en qui on ne peut avoir confiance et que les systèmes de management doivent contrôler pour éviter leur tendance naturelle au désengagement (Alter, 2024) ; au mieux, ces chiffres permettent de relativiser des situations parfois difficiles, en évoquant (à tort) un désengagement généralisé plutôt qu'en s'intéressant aux facteurs de désengagement qui peuvent impliquer l'organisation et son management.

Nous pensons que ces résultats véhiculant l'impression d'un désengagement massif sont contestables méthodologiquement, et les études successives de l'Observatoire de l'Engagement montrent une tout autre image du paysage de l'engagement ou du désengagement en France<sup>1</sup>. De plus, ce discours alarmiste focalise l'attention sur la mesure d'un niveau d'engagement, au

détriment d'une compréhension qualitative plus fine de ses différentes formes. C'est l'ambition de la présente étude que de dépasser l'approche globale et réductrice de la mesure de l'engagement pour aller vers une approche plus fine des formes et moteurs de l'engagement. Cela permettra d'atténuer (sans pour autant s'en absoudre) les limites d'une vision simpliste de l'engagement comme une mesure sur une échelle graduée. Distinguer par exemple l'engagement d'un trader et celui d'une infirmière, même si les deux peuvent être du même niveau, nous semble essentiel pour en décrypter les différentes formes, mieux en comprendre les mécanismes, et permettre une lecture plus fine de ses leviers et freins.

### Une analyse à partir des objets et moteurs de l'engagement

Si historiquement c'est l'entreprise, ou l'organisation, qui a été au centre des préoccupations, les recherches académiques mettent en évidence l'importance actuelle d'autres « objets » d'engagement que sont par exemple le travail, les collègues, le manager, les clients, etc. (Vandenbergh et al., 2004). A travers cette notion d'« objets » d'engagement, il s'agit de comprendre ce vis-à-vis de quoi l'on peut se sentir engagé ou désengagé. Il est par exemple possible d'être engagé dans son travail mais désengagé vis-à-vis de son entreprise, ou l'inverse. La notion de niveau global d'engagement n'est donc qu'une moyenne qui ne permet qu'une compréhension superficielle des choses.

Dans la même veine, la compréhension du pourquoi, c'est-à-dire des « moteurs » de l'engagement est essentielle. A titre d'exemple, je peux être engagé vis-à-vis de mon entreprise parce que j'y ai intérêt (moteur « calculé »), parce que j'aime mon entreprise (moteur « affectif »), ou encore parce que je ressens une forme d'obligation morale (moteur « normatif »). Dans notre étude, nous nous appuyons ainsi sur une

---

<sup>1</sup> Pour plus de détails voir par exemple la restitution du 6<sup>ème</sup> forum de l'Observatoire de l'Engagement organisé à l'Université Paris Dauphine PSL en 2022

sur la thématique « Peut-on encore agir en collectif à l'ère de l'individu roi ? ».

approche de l'engagement basée sur les 3 « moteurs » identifiés par Meyer et Allen (1991) :

- l'engagement affectif, qui représente une identification et un attachement émotionnel, où les individus restent au sein de l'organisation par désir/plaisir ;
- l'engagement calculé, basé sur le rapport coût / bénéfice à poursuivre la collaboration au sein d'une entité, où les individus restent par intérêt et / ou contrainte ;
- l'engagement normatif, fondé sur un sentiment d'obligation morale qui occasionne une collaboration au sein d'une organisation par devoir. Cet aspect de l'engagement mobilise ainsi les notions de normes sociales.

Le concept d'engagement est donc multidimensionnel<sup>2</sup> puisqu'il repose sur plusieurs « objets » et plusieurs « moteurs ». Compte tenu de sa nature multidimensionnelle, il peut générer des situations dans lesquelles un individu serait faiblement engagé sur certaines dimensions et très engagé sur d'autres. Comprendre les différentes formes d'engagement, au-delà du niveau d'engagement global, permet ainsi une compréhension plus fine de l'engagement, et des leviers d'action du management et de la fonction RH.

Dans le cadre de cette étude, nous avons tenté d'analyser les profils d'engagement selon une matrice croisant ces objets et moteurs de l'engagement. D'autres recherches précédentes ont également visé cet objectif, mais tendent à revenir à des profils basés sur le niveau d'engagement (faible, modéré, fort), ce qui limite leur portée. La principale faiblesse de ces taxonomies réside dans une méthodologie restrictive : elles se concentrent généralement sur un ou deux moteurs d'engagement et un nombre limité d'objets, comme l'entreprise ou la carrière. Cela réduit la capacité des études à capturer la diversité des formes d'engagement, ne permettant pas de refléter la complexité des attitudes et comportements des employés. **Cette étude vise ainsi à proposer une typologie au croisement des objets et des moteurs de l'engagement pour mieux comprendre la**

**multiplicité et la complexité des formes d'engagement ou de désengagement.**

### Illustration par la carte individuelle de l'engagement

Dans la lignée de nos précédents travaux (Garreau et Perrot, 2023) nous proposons ici une carte de l'engagement (Figure 1) articulante 3 moteurs et 6 objets d'engagement. Elle permet de faire une analyse individuelle des formes d'engagement d'un salarié, que ce soit en auto-analyse (chacun peut utiliser cette carte de l'engagement pour essayer de comprendre quelles sont ses propres formes d'engagement) ou comme outil de pilotage (cette carte peut être utilisée par un manager pour l'aider à comprendre l'engagement d'un collaborateur), ou encore comme un objet frontière permettant de médiatiser un échange manager / managé sur l'engagement au travail.

L'engagement se conçoit comme une articulation des trois moteurs sur ces 6 objets donnant lieu à une appréhension de l'engagement selon la combinaison de 18 modalités possibles telle que proposée dans la carte de l'engagement.

Nous proposons ici une illustration du remplissage d'une telle carte de manière individuelle (figure 1). Chacun pourra ainsi imaginer comment construire sa propre carte de l'engagement.

---

<sup>2</sup> Voir la section « Une analyse à partir des moteurs et objets de l'engagement » page suivante

Figure 1 : La carte individuelle de l'engagement

Objets	L'entreprise	Le manager	Le métier	Les collègues ou l'équipe	Le travail	Les clients ou utilisateurs
<b>Moteurs</b>						
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 de 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					

### De la carte individuelle à une typologie

Notre étude ici présentée propose de passer d'une approche individuelle (carte de l'engagement ci-dessus) à une vision agrégée des profils d'engagement. Cela revient à superposer la carte de l'engagement de multiples personnes, de rapprocher celles ayant des contenus proches, et de les distinguer de celles ayant des cartes sensiblement différentes. Nous avons construit notre typologie<sup>3</sup> et abouti à l'identification de 6 principales formes d'engagement que nous exposons de manière simplifiée dans les paragraphes suivants, avant de les illustrer plus en détail dans la partie 2 de ce rapport.

Figure 2 : typologie des formes d'engagement



Les **engagés relationnels** (29,9 %) se caractérisent par une prédominance d'objets d'engagement liés à leurs relations professionnelles (manager, équipe, collaborateurs, clients, etc.) et par une prédominance du moteur affectif. Ces individus trouvent leur satisfaction dans la création d'un environnement de travail harmonieux et collaboratif. Les niveaux d'engagement y sont élevés sans être extrêmes (3 ou 4 sur 5).

Les **pragmatiques** (27,2 %) désignent une classe dont le niveau d'engagement est modéré (2 à 4 sur 5) sans prédominance de moteurs ni d'objets spécifiques. Regroupant des individus ni particulièrement désengagés ni particulièrement engagés, cette classe correspond ainsi au « ventre mou » de l'engagement. Ils accomplissent leur travail de manière efficace et sont attachés à bien le faire, sans forcément chercher à aller au-delà de ce qui est attendu.

Les **dévoués obligés** (15,7 %) se caractérisent par un très fort niveau d'engagement (souvent 5/5) qui repose notamment sur les dimensions normative ou calculée. En d'autres termes, leur engagement repose à la fois sur une notion d'obligation morale liée à une norme sociale (moteur normatif) et à un intérêt personnel (moteur calculé). La notion d'intérêt regroupe ce que l'on peut rechercher comme conséquences positives dans son travail tout comme ce que l'on souhaite éviter comme conséquences négatives. Leur engagement est souvent soutenu par un fort

<sup>3</sup> Par la méthode de Classification Ascendante Hiérarchique (CAH).

sentiment de responsabilité envers leur manager, leur entreprise ou leur métier.

Les **dévoués aux autres** (13 %) déterminent une classe où les relations à l'autre sont déterminantes. Deux principales différences sont notoires par rapport aux engagés relationnels : tous les moteurs sont présents (sans prédominance du moteur affectif) et l'intensité y est plus élevée (5/5). Les « dévoués aux autres » sont proches des « dévoués obligés », mais leur engagement est surtout porté vers l'équipe et les collaborateurs (team players).

Les **rebelles** (9,6 %) se caractérisent par un niveau d'engagement très faible (1/5) sur de nombreux items, avec une prédominance d'objets liés au manager et à l'équipe. La dégradation des relations, notamment avec leurs supérieurs, généralement accompagnée d'un sentiment de non-reconnaissance, développe un désengagement marqué. Ces acteurs estiment ainsi ne rien devoir, ne pas aimer et ne pas avoir intérêt à collaborer avec leur manager ou leur équipe.

Enfin, les **isolés** (4,6 %) traduisent un désengagement porté par un rejet affectif diffus des collaborateurs, de l'équipe, de l'entreprise et de son management. Le moteur affectif joue donc négativement, dans une forme de réaction de rejet assez large de leurs relations de proximité. Pour autant, les individus de cette classe peuvent encore faire preuve d'un engagement porté par l'intérêt qu'ils perçoivent de bien faire leur travail, articulant ainsi un affect bas et un certain intérêt calculé au travail.

### Précautions d'interprétation

Nous avons utilisé le terme de « typologie<sup>4</sup> » pour décrire la construction par une méthode statistique (classification ascendante hiérarchique) de classes d'individus dont les réponses au questionnaire d'engagement sont proches à l'intérieur de chaque classe, et plus éloignées entre des classes différentes.

---

<sup>4</sup> Nous avons choisi d'utiliser le terme « typologie » car il fait partie du langage courant, mais précisons que le terme exact serait plutôt celui de

Notre typologie comporte 6 classes principales, ce qui est évidemment une simplification de la réalité. En d'autres termes, la description de chaque classe n'est en aucun cas une description de tous les individus qui la composent, mais simplement une mise en relief des traits saillants généralement partagés, en totalité ou en partie, au sein de cette classe.

Par ailleurs, les 6 classes identifiées ne recouvrent pas la totalité des croisements et configurations possibles, entre moteurs et engagements. Le nombre de 6 classes nous a semblé être un optimum, permettant à la fois de faire émerger des différences saillantes entre les classes au-delà de la prise en compte du seul niveau d'engagement, sans se perdre dans des détails insignifiants sur le plan statistique.

Enfin, une typologie ne constitue pas des formes « pures » d'engagement dans le sens où des formes mixtes, combinant 2 ou plusieurs des 6 formes identifiées, sont possibles. De même, un individu peut, selon les situations, développer des mécanismes d'engagement ou de désengagement qui traduisent une évolution d'une classe à une autre.

*« taxonomie » plutôt que de typologie, car elle émerge à partir des données du terrain.*

## Partie 2. Illustration de la typologie

Dans cette partie, nous allons illustrer l'ensemble des profils de la typologie à travers des histoires de vie, et mettre en évidence les mécanismes d'engagement associés. *Les extraits d'entretien sont indiqués en italique et entre guillemets.*

Dans une logique d'idéal type, chaque type que nous proposons représente une variété de situations. Toutefois, ces types peuvent servir de points de repères pour comprendre les grands types d'engagement. Nous utilisons ici les extraits d'entretiens les plus marquants pour illustrer les types identifiés.

### Les engagés relationnels (29,9 %)

Les engagés relationnels se caractérisent par une prédominance d'objets engagement liés aux **relations professionnelles**. Ce sont avant tout les connections aux autres et la qualité des relations interpersonnelles, qui alimentent l'engagement. Cela explique également pourquoi le moteur dominant pour ce profil est le **moteur affectif**, même si les trois moteurs sont représentés. Les **niveaux d'engagement y sont élevés sans être extrêmes** (3 ou 4 sur 5). Ici, l'ambiance de travail est valorisée et les répondants de cette classe viennent au travail car ils prennent plaisir à développer des liens avec d'autres personnes, qu'il s'agisse de leur manager, de leur équipe de travail, ou de leurs clients.

Nous relevons par ailleurs que cette classe s'avère dans notre étude la plus nombreuse, ce qui montre l'importance des relations affinitaires, des liens interpersonnels, des connections réelles entre les personnes, pour alimenter l'engagement des salariés.

*« 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 ».*

Au-delà d'une ambiance générale agréable, la qualité des relations interpersonnelles s'apprécie également dans les moments d'entraide, nécessaires pour permettre un bon fonctionnement.

*« C'est peut-être aussi pour les collègues, pour faciliter au maximum le travail de tout le monde que, par exemple, avant de partir j'ai fait en sorte qu'ils aient le moins possible à faire pour ne pas leur laisser toute une charge de travail en mon absence. Moi, après je pense que la qualité primaire dans le poste que j'occupe, c'est la loyauté et la transparence. Parce qu'on fonctionne en binôme tout le temps donc c'est hyper important qu'on marche main dans la main avec les mêmes objectifs et les mêmes idées en tête. Et puis c'est important quand on occupe un poste comme le mien ... de faire en sorte que les relations soient les plus vraies, les meilleures possible, avec les collègues, quelles que soient les personnalités de chacun. Dans le fonctionnement du binôme que je forme avec ma directrice, elle a eu un décès de quelqu'un de très proche et du coup je fais en sorte que son quotidien soit le plus léger possible, et puis de prendre un maximum de prérogatives qui sont les siennes à la base dans mes prérogatives à moi pour lui faciliter la tâche, pour faire en sorte que ça roule. »*

Les sujets d'entraide et de confiance se retrouvent dans de nombreux autres entretiens, comme autant de preuves de relations humaines porteuses d'engagement.

*« Pour revenir au sujet de l'engagement, je réaffirme mon propos disant que la confiance qu'on entretient avec ses collaborateurs participe grandement à notre niveau d'engagement et de motivation. La confiance est nécessaire à tous les salariés pour qu'ils puissent s'épanouir, s'investir, ça entraîne les gens à regarder dans la même direction et à partager des choses. C'est important la confiance dans le quotidien au travail ».*

Il est à noter que selon les entretiens menés, les relations humaines qui sont au cœur de l'engagement sont autant des relations en interne qu'en externe, en particulier dans la relation avec les clients ou les usagers.

*« Alors moi je suis principalement chez les clients à Paris ou ailleurs. Et du coup, sur l'année on va se déplacer deux fois au Canada. Pour aller faire le contrôle interne par exemple et le final ... On se déplace donc pour les deux contrôles au Canada. Y a aussi un truc, c'est que nous on va bosser sur les comptes sociaux mais aussi sur les comptes consolidés. Donc on va bosser dans chacune des sociétés mais aussi en consolidé chez le client. Si tu travail de chez toi déjà, t'es un peu moins engagé, il ne te voit jamais. C'est aussi important d'aller voir les équipes comptables, de prod, ne serait-ce que pour dire bonjour. Chez mes clients, je vais voir les équipes tout le temps. »*

Au-delà du plaisir des échanges et des à-côtés du travail comme les voyages, les relations clients sont également sources de satisfaction lorsque les salariés peuvent répondre à leurs attentes et faire ainsi preuve de leur utilité directe.

*« 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. »*

Certains évoquent également l'adrénaline de la relation client lorsqu'elle s'exerce sur des temps de rush comme dans la restauration ;

*« Parfois on se réveille un matin on pense que tout peut bien se passer et puis on a le chef de cuisine qui nous appelle et qui nous dit qu'il va être malade pour la journée. Il faut donc trouver une solution, un moyen de s'en sortir. Mais voilà, c'est la complexité de ce monde mais d'un côté on aime ça ! Aujourd'hui, si je ne retrouve pas cette excitation, cette adrénaline, je n'ai aucune raison de me lever le matin et d'aller travailler, d'y aller et de me sentir comme un robot et faire ce qu'on me dit de faire. »*

Par ailleurs, l'engagement relationnel peut s'avérer un moyen d'atteindre d'autres éléments de satisfaction, par exemple lorsque les relations s'avèrent inspirantes et sources de développement personnel. C'est le cas d'un magistrat qui évoque son apprentissage du métier

et son propre développement par l'observation de certaines personnalités qui incarnent à ces yeux l'exercice exemplaire de son métier.

*« Il peut arriver que certaines personnalités très profondes, très intelligentes, soient des gens ... qui sont dans une certaine mesure des modèles. C'est en partie de l'amitié mais c'est aussi un peu de l'admiration. Pour quelques rares personnes. Quand on rencontre des personnes tout à fait supérieures quoi, comme on en voit dans tout métier. Donc par le dialogue, au sein du délibéré, je vois s'élaborer des modes de réflexion qu'après je fais miens, qui deviennent aussi ma manière de penser, qui deviennent aussi ma manière de construire un raisonnement et comme ça j'ai eu le sentiment de progresser. »*

Si l'exemple précédent concerne l'inspiration entre pairs, le manager peut bien évidemment jouer ce rôle clé favorisant le développement des collaborateurs.

*« Très rapidement après mon arrivée, le directeur est venu vers moi et m'a proposé de réaliser une mission pour lui pour l'aider dans une de ses tâches. Je trouve que c'est important que ce genre de relations d'écoute se mettent en place parce qu'il m'a proposé cette mission car je lui ai posé plusieurs questions sur ce sujet et du coup il a vu que j'étais intéressé. Il a placé sa confiance en moi par rapport à ce sujet-là. Je trouve que c'est vraiment bien de pouvoir travailler avec différents niveaux hiérarchiques et surtout différentes personnes, c'est stimulant et enrichissant »*

Les extraits d'entretien que nous avons choisis pour illustrer ce profil d'engagement que sont les « engagés relationnels » en montrent les multiples facettes. Cependant, beaucoup d'autres facteurs d'engagement sont évoqués dans ces mêmes entretiens, (comme le salaire, les opportunités professionnelles, etc.) mais le profil d'ensemble est essentiellement porté par les relations humaines, que ce soit en interne ou en externe. Comme évoqué dans les précautions d'interprétation (p. 8), les typologies ne sont pas des formes pures d'engagement mais permettent de mettre en évidence des traits saillants, permettant également d'en déduire les facteurs essentiels d'engagement ou de désengagement.

## Les pragmatiques (27,2%)

La classe des pragmatiques caractérise une situation où les **modalités d'engagement sont modérées (2 à 4) sans prédominance de moteurs ou d'objets spécifiques**. Regroupant des individus ni particulièrement désengagés, ni particulièrement engagés, sans objet caractéristique, cette classe correspond ainsi au « ventre mou » de l'engagement. Elle regroupe ainsi des situations assez disparates. Nous relevons toutefois que contrairement aux statistiques souvent véhiculées sur l'engagement, ce groupe n'est pas majoritaire. Il ne correspond pas à un désengagement, mais davantage à un engagement mesuré. Notre typologie permet à cet égard de gagner en finesse de compréhension, au-delà des seuls scores ou niveaux d'engagement globaux.

*« Alors, je ne l'aime pas forcément ce job-là, je le fais par nécessité, je ne le déteste pas, mais c'est pas non plus ma tasse de thé en terme de passion. Le fait d'être vendeuse, c'était ce que j'avais utilisé en entretien : je disais que je n'avais jamais eu l'occasion d'être conseillère de vente, vendeuse, mais ça m'a toujours intéressé, pouvoir conseiller des clients, leur faire plaisir, ça c'était réellement le discours que j'ai tenu, et c'est vraiment ce que je pensais. Sauf que depuis que j'ai commencé là, je me suis dit qu'en réalité, c'est super chiant de conseiller les client.e.s, parfois il y en a qui sont adorables, mais il y en a d'autres insupportables, c'est là que je me dis que j'étais bien en tant qu'hôtesse de caisse : on n'avait pas à chercher le client, juste à l'encaisser. Mais voilà, je n'ai pas le choix, il faut que je travaille pour cette marque pour le moment. Personnellement, je ne comprends pas les gens qui sont attachés à l'entreprise au point de faire des sacrifices, à moins que ce soit une entreprise familiale... Moi je travaille, je fais mon possible pour satisfaire les clients et mes responsables, mais c'est tout, ça s'arrête là. »*

Il y a aussi parmi les pragmatiques des gens qui aiment sincèrement leur travail, mais pour qui la notion d'engagement ne correspond pas à l'idée d'en faire plus, mais plutôt de faire bien ce pour quoi ils sont payés.

*« J'ai un salaire je vais travailler donc je le fais correctement. Je ne sais pas si c'est être loyal envers mon entreprise ou bien même envers soi et*

*ses valeurs, l'objectif est de faire son travail correctement donc je le fais pour moi et pour mon entreprise ».*

Au sein de cette catégorie, on trouve aussi un certain nombre d'individus qui voient dans l'engagement modéré un choix réflexif relatif à un mode de vie personnel, associant à l'engagement excessif un caractère de dangerosité :

*« Je garde une distance vis-à-vis de mon travail qui me semble d'ailleurs assez saine au regard de la fonction que j'occupe, parce que je pense qu'un juge ne doit pas être un chevalier blanc qui est complètement, qui est surinvesti par son travail. Il faut garder une certaine forme de distance par rapport à ce que je fais, pour garder la tête froide, pour garder une distance, pour pouvoir voir moi-même, analyser moi-même ce que je fais avec un regard critique, pour être capable d'une autocritique dans ce que je fais. ... Je ne vois pas de matière où je me sens désengagé, désinvesti. Ça serait d'ailleurs difficile parce que ça voudrait dire de laisser des gens qui demandent une décision de justice sans réponse. Et je pense qu'on peut être surengagés dans des fonctions qui ne sont pas des fonctions d'autorité comme le métier d'avocat. L'avocat ne décide rien. Là on peut se surengager autant qu'on veut ... En revanche, plus vous faites un métier anormal, et plus il faut relativiser sa fonction. »*

Ce témoignage souligne l'importance d'une « saine distance » par rapport au travail afin d'éviter les risques d'un sur engagement. D'autres interviewés plaident également pour relativiser l'importance d'une quête d'engagement des salariés.

*« L'engagement ça ne fait pas tout. Je préfère un doué moins engagé qu'un nul très engagé dans son équipe »*

Un autre exemple illustre une prise de recul par rapport à l'importance du travail dans la vie, matinée d'une forme de désillusion sur la vie professionnelle.

*« J'ai intégré la boîte grâce à un ami avec la peur de se lancer mais avec l'envie d'avancer. Après mon congé maternité, je n'étais plus dans la recherche de hiérarchie et de pouvoir, on finit par rentrer dans une certaine désillusion, on ne peut*

*pas adhérer à tout, on a davantage de recul et on se met des limites ».*

### Les dévoués obligés (15,7%)

Le type que nous avons qualifié de dévoués obligés se caractérise par un **très fort niveau d'engagement** (5/5 sur les 10 premiers items caractéristiques). Cet engagement très marqué renvoie notamment aux moteurs **normatif et calculé**, et concerne des objets variés comme le travail, l'entreprise, le manager, les clients ou les collaborateurs. Nous avons ainsi analysé que cette configuration relève d'une forme **d'obligation générale**, qu'elle soit liée à une obligation sociale (moteur normatif) ou à un intérêt personnel (moteur calculé).

Ce qui nous semble très important ici est de relever que c'est au sein de cette classe que l'engagement est le plus élevé (les 10 facteurs dominants présentant un niveau d'engagement de 5/5) mais que le moteur affectif y est sous représenté (une apparition en 8<sup>ème</sup> item caractéristique, liée à l'amour du métier).

Les premières illustrations que nous donnons montrent que le métier vocationnel est un moteur d'engagement normatif très puissant, articulant la mission sociétale du métier avec l'engagement individuel.

*« 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. »*

Le très fort engagement observé pour ce profil de salariés concerne donc assez peu l'organisation (au sens entreprise, hôpital, association, etc.) en général, et bien davantage le métier et la mission qui lui est associée, porteuse d'une obligation morale.

*« Je me sens très engagée parce que d'une part c'est un secteur qui a du sens, donc c'est un travail qui n'est pas marchand, qui n'a pas de but marchand parce que je travaille pour une association, mais il y a une obligation morale dans ce type de structure. On doit faire au mieux, on a besoin de répondre à des problématiques qui sont parfois douloureuses et importantes pour chacun, donc je me sens très engagée vis-à-vis des jeunes à qui nous apportons l'éducation dont ils ont besoin. »*

La résonance d'une mission avec des valeurs personnelles et des enjeux sociétaux ne se limite pas aux métiers de la santé. On le retrouve aussi plus généralement dans le secteur public.

*« C'est surtout le fait de s'engager dans la fonction publique, c'est à dire d'être au service de tous les publics qui constitue à mes yeux un des piliers du cadre républicain, et du coup j'ai l'impression et parfois la conviction que les missions que j'effectue – surtout les projets que je monte au côté des enseignants pour les enfants issus de milieux défavorisés – permettent de créer un sentiment de cohésion nationale. Ça me rend fier et j'ai l'impression de me sentir utile pour la société et surtout ça donne sens à mon travail. En toute honnêteté, c'est vraiment ce qui ...maintient mon engagement dans ce que je fais. »*

Le sentiment d'obligation lié à la mission ne concerne pas que les professions souvent évoquées comme ayant du sens (les métiers de la santé ou le secteur public en général). On retrouve l'idée de mission comme source d'engagement y compris dans des métiers et secteurs très différents. Le verbatim suivant vient par exemple du secteur artistique.

*« Ces sont des valeurs de vie en fait, des manières de voir la vie, la solidarité, la création, l'imagination, le commun quoi, la joie, l'émergence de la création, voilà les petits détonateurs comme ça artistiques qui peuvent troubler notre regard au monde, enfin voilà c'est relié à tout ça, voilà ça touche notre rapport à la société quoi, à travers ce cadre donc je pense que c'est ça aussi qui renforce d'autant plus l'engagement »*

Dans la même veine, le sentiment d'utilité sociale, d'avoir une mission d'intérêt général, se retrouve également dans des secteurs comme la banque

de détail. Un responsable de banque régionale nous confie ainsi :

*« Je ne peux pas prendre une mission et ne pas mobiliser toutes mes connaissances et mes compétences et m'engager à fond pour la chose qu'on m'a confiée, c'est presque un devoir. »*

Si la plupart des salariés interrogés et correspondant aux « dévoués obligés » font état d'une mission inhérente à leur métier, la simple perception d'une utilité opérationnelle pour l'entreprise peut également se révéler porteur de sens et d'un engagement fort.

*« Franchement dans mon travail c'est sûr que c'est très répétitif : j'installe tous les jours le matériel son, je désinstalle le matériel. Mais c'est essentiel et c'est quand tu comprends que sans toi les chroniqueurs radios ne peuvent absolument rien faire et galèrent, là tu te dis ouais quand même j'ai des responsabilités. »*

### Les dévoués aux autres (13 %)

Les « dévoués aux autres » sont proches des « dévoués obligés ». En termes de **niveau d'engagement** tout d'abord, qui est **élevé** dans les deux cas. Proches également dans le sens où le dévouement s'appuie sur une **norme sociale**, qui fait que les individus considèrent « normal » de s'engager. Si les « dévoués obligés » s'engagent essentiellement parce que leur poste et les missions associées les y « obligent », l'engagement des « dévoués aux autres » s'oriente pour l'essentiel **vers l'équipe et les collaborateurs** (team players). Les normes sociales de réciprocité et de redevabilité sont ainsi souvent présentes. La différence avec le profil des « engagés relationnels » est double : d'une part, le niveau d'engagement des « dévoués aux autres » est globalement plus élevé. D'autre part, les « dévoués aux autres » n'ont pas de prédominance du moteur affectif, contrairement aux « engagés relationnels ». Ce sont plutôt les moteurs normatifs et calculés qui portent l'engagement des « dévoués aux autres ».

La prégnance des normes sociales, notamment de réciprocité, est parfois source de déception pour les « dévoués aux autres ».

*« 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. Ça dépend du moment, ça dépend des jours, mais généralement ça se concrétise plus par du temps sur place en plus. Il y en a qui sont faussement impliqués, par exemple je sais que XXX il est autant impliqué que moi, mais il y en a d'autres qui vont te faire croire qu'ils font grave des choses, mais en fait, si tu les appelles quand tu fais vraiment face à un problème, ils vont toujours trouver une échappatoire qui fait qu'ils ne vont pas faire le truc. »*

Cependant, le sentiment de redevabilité vis-à-vis de certaines personnes se révèle source d'engagement, vis-à-vis des collègues pour ce qui concerne l'exemple suivant.

*« Quand je suis arrivé dans la boîte, c'est une de mes collègues d'équipe, une des commerciales, qui m'a vraiment bien appris, qui m'a vraiment bien, bien briefé sur le job, qui m'a appris beaucoup de choses. Donc je suis vraiment redevable et je me sens redevable envers elle. Je me dis que je ne vais pas la laisser tomber elle, par exemple. Parce qu'elle a fait beaucoup pour moi, et je me dois de faire beaucoup pour elle en échange, et donc voilà je suis un peu dans cet état d'esprit-là. »*

Si les dévoués aux autres évoquent généralement des personnes spécifiques envers qui elles se sentent redevables, ce sentiment de redevabilité peut s'étendre plus largement, dans le cadre d'une relation de travail stable et fiable, et développer un attachement à l'entreprise.

*« Je me sens très engagée dans mon travail au point de considérer les affaires comme étant les miennes. Je ne suis pas la patronne de la boutique mais je suis très engagée car cela fait longtemps que je travaille pour la boutique. Je travaille dans cette boutique depuis 16 ans. Il est normal pour moi d'être engagée dans ce que je fais. J'ai les compétences pour exercer ce métier et j'ai suivi l'évolution de la boutique pendant des années. Ce serait difficile pour moi de m'en détacher. Je suis très contente de ce que j'ai car c'est le maximum que je puisse avoir avec mon bac + 0 ».*

Le sentiment de redevabilité est également renforcé par effet de contraste, lorsqu'après une

succession d'expériences professionnelles peu concluantes la personne est embauchée dans une entreprise reconnue qui lui accorde sa confiance.

*« 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 »*

Ce sentiment de redevabilité porte généralement sur des relations de travail, mais s'applique également à l'idée de transmission d'une génération à l'autre. C'est ce qu'exprime un agriculteur interrogé.

*« Il y a le devoir qu'on a envers nos aînés qui nous encourage à être investis. Ils nous ont transmis des terres et un élevage dont ils avaient pris soin depuis toujours, on leur doit bien ça. Dans les moments difficiles, j'essaie de me rappeler la chance que j'ai qu'on m'ait transmis tout ça, de travailler dans la nature et pas derrière un ordinateur, de ne pas avoir de patron et d'être indépendant dans mes choix. On va dire que la difficulté du travail est la contrepartie de tout ça ».*

### Les rebelles (9,6 %)

Les **rebelles** se caractérisent pour leur part par un niveau d'engagement très faible (1/5) sur de nombreux items, avec une prédominance d'objets liés au manager et à l'équipe. Ces acteurs estiment ainsi **ne rien devoir, ne pas aimer et ne pas avoir intérêt à collaborer avec leur manager et leur équipe**.

La question qui se pose à la lecture des résultats est de savoir pourquoi ces personnes restent dans l'entreprise. Représentant moins de 10% de notre échantillon, ces rebelles semblent en réalité se situer dans une **situation temporaire** pouvant basculer soit vers une **rupture** avec l'entreprise (et donc un départ potentiel), soit d'un regain d'engagement.

Nous voyons aussi que de telles situations sont principalement liées à une relation dégradée avec le management de l'entreprise, que celle-ci soit incarnée ou non par une personne particulière.

*« 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. Il y a une mauvaise entente avec mes techniciens. Deux volets différents qui font que c'est compliqué dans mon poste actuel. J'ai hésité à partir tellement l'ambiance de travail est mauvaise, en fait. [...] J'ai essayé de parler directement à mon technicien pour essayer de crever l'abcès, puis de repartir à zéro. Mais bon, ça a été encore pire. Après, je suis allée discuter avec l'adjoint au chef de service, mais ça n'a pas eu l'effet escompté. En fait, il préférerait faire l'autruche et puis voir comment ça allait évoluer tout seul, sans rien faire. 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. Et à ce moment-là, ils ont pris ça comme une attaque. »*

Cet exemple constitue l'une des illustrations des « rebelles », dans le sens où les difficultés relationnelles (notamment avec le manager mais pas uniquement) ont conduit la personne à un désengagement, une perte d'intérêt à collaborer au sein de leur entreprise, et à rechercher une opportunité professionnelle ailleurs.

*« 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 ».*

Les situations de désengagement ne sont pas nécessairement temporaires, nous avons pu par exemple voir des dynamiques d'engagement négatives. Si les périodes de fusion/acquisition sont difficiles à piloter pour le management, elles peuvent aussi être très difficiles à vivre pour les salariés.

*« La période la plus difficile : lors rachat, on ne sait pas qui est le repreneur, si l'organisation est maintenue etc... C'est aussi la peur des changements et des nouveautés. [...] Au départ, c'était une boîte de 150 personnes puis maintenant on appartient à un grand groupe,*

*donc forcément y'a plus de désengagement. Je préfère les plus petites entreprises. Maintenant on a beaucoup de managers, et les directeurs changent beaucoup, du coup c'est difficile de trouver son équilibre. [...] Aujourd'hui, je n'ai pas plus d'attachement aux managers qu'aux autres collaborateurs. Je n'ai pas vraiment d'engagement : je ne vois plus mon manager comme un outil. Aujourd'hui, je différencie vraiment les affinités avec les personnes et les relations professionnelles ».*

### Les isolés (4,6 %)

La classe des **isolés** désigne une classe au sein de laquelle le **moteur affectif joue négativement** et se traduit par une forme de **rejet affectif diffus** des collaborateurs, de l'équipe, de l'entreprise et de son management. Cela produit du désengagement, dans une forme de réaction de rejet assez large des différentes relations de proximité. Pour autant, cette « panne » du moteur affectif peut être contrebalancée par l'intérêt individuel perçu de bien faire son travail, dans une perspective assez utilitariste. Cette classe représente moins de 5% de notre échantillon.

Les cas que nous avons identifiés pour ce profil apparaissent lorsqu'il existe une rupture avec un manager mais que le salarié garde son travail car il en a besoin, comme ici dans le cadre d'un stage où le manager ne s'occupe pas du stagiaire.

*« Pendant mon premier stage, mon maître de stage ne s'est absolument pas occupé de moi pendant la totalité de mon stage, il a fallu que je trouve une autre personne pour m'épauler pendant ce stage et apprendre les bases du métier de conducteur de travaux. Et justement la personne qui ne s'est pas occupée de moi était conducteur de travaux et cette expérience a fait*

*que je me suis détaché de ce métier là et je n'ai pas envie de découvrir le métier davantage ».*

Parfois, les répondants ne semblent pas portés sur les relations humaines au travail. Pour eux, le travail est un moyen de subsistance où les salariés doivent être productifs économiquement. Les relations humaines ne font pas partie du tableau qu'ils se font du travail. Dès lors, ils peuvent difficilement se sentir désengagés car pour eux, l'essentiel est de produire.

*« Dans ma vie professionnelle actuelle, je me sens engagée tout simplement parce que si je perds mon boulot, je ne paye plus mon loyer. C'est ça mon engagement. Il n'est pas plus et pas moins violent que ça. C'est uniquement, juste ça. Je m'engage parce que je veux garder mon boulot. Tu m'aurais posé la question il y a 2, 3, 10, 15 ans, ce n'était pas la même réponse, mais aujourd'hui c'est que pour ça. [...] 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. »*

L'isolement se cumule parfois à un travail répétitif, accentuant le phénomène de désengagement. Ici le ressenti du désengagement n'est que plus fort.

*« 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. »*

## Partie 3. Zoom sur les facteurs de désengagement

A partir des histoires de vie et de l'analyse des moteurs et objets de l'engagement, nous avons poussé l'investigation sur les facteurs récurrents qui structurent le désengagement.

Dans cette perspective, nous avons identifié quatre principaux groupes de facteurs de désengagement :

- La perte de sens au travail
- Les facteurs relationnels et managériaux
- Les « désordres organisationnels »
- Les facteurs d'(in)attractivité de la profession

Si nous avons séparé ces ensembles de facteurs d'un point de vue analytique, il n'est pas rare que plusieurs facteurs concourent de manière concomitante à diminuer l'engagement : en effet, il semble que la perception de freins à l'engagement sur un facteur influence la perception de problèmes sur d'autres facteurs. C'est donc généralement une combinaison de facteurs qui, ensemble, provoquent un désengagement.

Par ailleurs, si certains éléments peuvent être considérés comme de réels facteurs de désengagement, d'autres éléments semblent plus proches de la notion de points d'usure : l'aspect temporel devient alors essentiel, car c'est la répétition de ces points d'usure, le fait que les choses ne s'améliorent pas, qui génère un plus faible niveau d'engagement le temps passant.

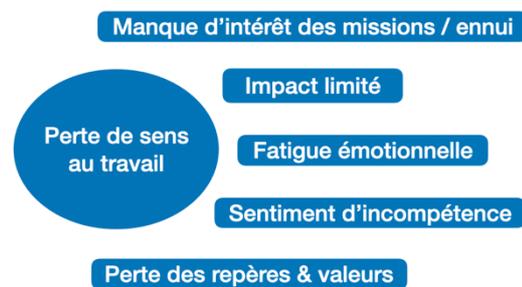
Pour présenter ces quatre grandes familles de facteurs de désengagement, nous sommes partis des facteurs par nature plus proches de l'individu, pour aller vers son environnement relationnel, organisationnel, et métier / secteur. L'ordre de présentation des différents facteurs ne traduit donc *pas* leur importance relative.



### La perte de sens au travail

Le troisième ensemble de facteurs est lié au sens au travail tel que défini par Garreau (2009). Ces facteurs sont ainsi liés : aux finalités individuelles et collectives poursuivies par le salarié via son activité, aux sensations et émotions ressenties, aux valeurs et croyances défendues par le salarié via son travail.

#### Schéma 3. Facteurs de perte de sens au travail



#### Impact limité

Les finalités collectives se matérialisent notamment dans l'impact visible et concret de son travail. Ainsi, la perte d'impact est source de désengagement dans l'exemple suivant.

*« ... un peu désengagée parce que moi j'ai été responsable à un moment plus ou moins de l'entreprise et que donc maintenant ça a un impact moins important parce que ce n'est pas mon entreprise. Quand il est 17h, je m'en vais, je ne vais pas rester plus longtemps, je n'ai pas envie, ... je fais mon travail mais je ne fais pas plus ».*

L'absence de vision sur l'impact de son travail finit par être désengageant dans l'exemple suivant également. Même si l'impact peut exister, c'est l'impossibilité de le voir qui constitue un point d'usure de l'engagement.

*« Le problème dans notre métier c'est qu'on ne voit pas vraiment le résultat de notre travail pédagogique. On essaye de faire acquérir aux élèves toutes ces valeurs à travers le sport mais quand ils finissent la terminale après on ne sait pas ce que deviennent les élèves à part pour certains qui viennent nous voir parfois au lycée et nous*

*donnent des nouvelles mais sinon on ne sait pas vraiment ce que devient l'ado, quel adulte il devient. On ne sait pas vraiment si ce qu'on a fait ça a servi à quelque chose. C'est quand même un peu frustrant de ne pas savoir ce qu'ils deviennent. »*

Les exemples précédents renvoient à la première dimension du sens au travail, liée à ses finalités. Les aspects liés aux sensations et émotions jouent également, notamment quand la fatigue émotionnelle grignote ou menace l'engagement.

### **Fatigue émotionnelle**

*« Il y a quelques semaines, j'ai eu le premier décès de ma patiente. Je n'avais pas eu de décès dans mes stages d'études, jusqu'à maintenant. C'était un dimanche ... c'est très impressionnant... surtout quand c'est quelqu'un qui décède dans tes bras. Tu sais que ça va arriver, tu sais que ta patiente ne va pas bien depuis qu'elle est arrivée chez toi et qu'elle se dégrade. Quand tu disais à cette fameuse patiente « Tenez bon ! Votre fille arrive là, qui est dans l'hôpital ! Courage » ... et que ta patiente part juste après ... ça te fait un petit coup au moral. Et en fait, à ce moment-là, tu as envie de tout lâcher : super ce dimanche après-midi, il pleut, quelqu'un doit mourir dans mes bras, je dois aller à la morgue ».*

Enfin, la troisième dimension du concept de sens a trait aux valeurs et croyances associées à la nature du travail effectué. Plusieurs exemples illustrent ainsi le phénomène de perte de sens et de repères au travail, alimenté notamment par l'ennui.

### **Manque d'intérêt des missions / ennui**

La sous-activité est la source d'ennui la plus évidente, comme l'indique l'extrait suivant :

*« D'un truc super animé je passe à une espèce de plage déserte, donc c'était sympathique mais j'avoue que je ne suis pas passé loin du bore out là, non, pas le burn out, le bore out, l'ennui. Une espèce de placard doré avec le même salaire mais si tu veux plus aucun rythme. »*

On retrouve ce phénomène d'ennui de manière ponctuelle, auquel cas il reste acceptable en tout cas sur le court terme, comme dans les métiers de la vente.

*« Oui, le métier de la vente ça peut être très lassant et très long quand il faut attendre le client, s'il n'y a rien à faire, qu'il n'y a pas de merch, de ménage ou quoi... donc oui parfois ce n'est pas motivant. Après ça dépend la période aussi, pendant les soldes, il y a une grosse clientèle donc c'est très engageant parce qu'il y a du monde. »*

Au-delà de la quantité d'activités à réaliser, c'est également leur contenu, s'il manque d'intérêt, qui peut générer un sentiment d'ennui et remettre en question les finalités individuelles ou collectives.

*« Et ce qui me pousse au travail à m'investir ce sont plus les missions sur lesquelles je travaille. Parce que si ce sont des missions à faible valeur ajoutée moi ça ne m'intéresse pas trop. Donc c'est plutôt quelque chose qui me pousserait à partir de l'entreprise. Ça ne me dérange pas de faire des horaires tant que j'apprends. J'aime être stimulé intellectuellement. »*

A l'inverse, attribuer une mission à une personne qui n'a pas les compétences pour, et qui n'est pas accompagnée dans sa progression, provoque un désengagement brutal.

### **Sentiment d'incompétence**

*« Et puis parfois aussi les projets auxquels ont répond ... ne sont pas dans mes compétences ni celles de mes collègues et ... personne ne peut vraiment m'aider. Ça m'est arrivé il n'y a pas si longtemps et du coup à des moments comme ça je me désengage encore plus parce que je ne comprends pas la logique de partir sur ce projet et de ne pas aider après... c'était la galère, je n'y arrivais pas...alors là clairement mon engagement n'est plus là, ça me donne envie de tout plaquer »*

### **Perte des repères & valeurs**

Par ailleurs, les valeurs sous-jacentes au travail peuvent être remises en question à l'occasion par exemple de certains changements. Dans l'exemple ci-après, il s'agit d'un changement de stratégie, qui se traduit par une pression mise sur la rentabilité au détriment de la qualité.

*« J'ai essayé d'être utile et j'ai arrêté ... parce que j'ai entendu des personnes qui ont essayé d'être très utiles, on leur a dit restes à ta place donc ... je ne sais pas ce qu'ils font, ils se tirent une balle dans la tête ou dans les pieds. Disons que ... avant ils faisaient de la qualité et maintenant ils veulent*

*faire de l'argent. Et de l'abatage, c'est-à-dire que c'est beaucoup plus impersonnel. Tu n'as pas envie de croire en l'humain dans la société si tes valeurs humaines on va dire, ça ne correspond plus, et si ça ne correspond plus ... tu n'as pas envie de donner. »*

Ces situations de changements sont relativement fréquentes, par exemple dans des contextes de fusion.

*« On a fusionné donc la configuration du département a changé ... les valeurs de l'entreprise ont beaucoup changé via le mixte des deux cultures avec la fusion. C'est une culture désormais qui fait disparaître l'humain derrière des objectifs et les exigences qui sont poussées à leur maximum avec des moyens réduits. J'en arrive au désengagement et au détachement. »*

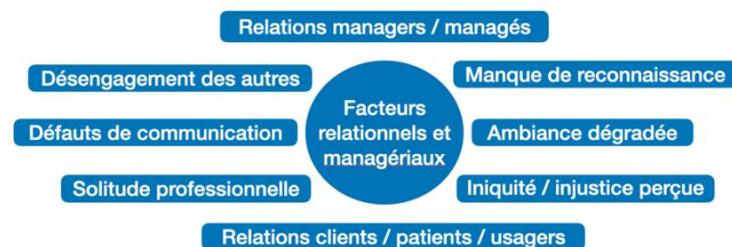
De même, le décalage entre une communication et le réel du métier engendre une perte de repères.

*« Et ce qui m'a le plus surpris c'est que je suis totalement désengagée dans mon travail au quotidien des valeurs qu'ils prônent dans leurs communications envers les consommateurs. En fait ils cherchent toujours à défendre le consommateur et à être le moins cher et en fait dans ma vie quotidienne au niveau de la parfumerie ce n'est pas du tout ce qu'on met en avant et ce n'est pas ce qu'on cherche...donc de ce point de vue là je me sens désengagée puisque nous en plus dans le milieu de la parfumerie ça reste du luxe, un marché sélectif donc on vend du rêve et pas du prix bas ».*

## Les facteurs relationnels et managériaux

Le premier groupe de facteurs de désengagement que nous avons identifié est le plus important tant par sa récurrence qu'en termes de variétés de situations qu'il recouvre. Il s'agit de toutes les situations relationnelles dégradées, qu'elles soient liées au manager (cas le plus fréquent) ou à d'autres facteurs relationnels.

### Schéma 1. Facteurs relationnels et managériaux



Au regard de la typologie proposée, il semble naturel que ces facteurs soient les principaux facteurs de désengagement : les aspects relationnels sont fondamentaux dans la plupart des profils d'engagement/désengagement que nous avons identifiés. Dès lors, dans leur version positive, ces leviers génèrent l'engagement, dans leur version négative, ils le détruisent.

### Relation managers / managés

Les relations managers/ managés sont un vecteur de désengagement très répandu, certainement le plus récurrent dans nos entretiens. La perception de cette relation par le managé peut recouvrir différents problèmes comme le montrent les extraits suivants.

*« Je me suis toujours dit, si demain je ne m'entends plus avec mon n+1, je partirai de la banque dans laquelle je travaille ... Parce que mon engagement sera différent ... Parce que je pense que quand tu ne t'entends pas c'est que tu n'arrives plus à communiquer, où que tu ne te retrouves pas forcément dans les valeurs, les paroles de l'autre. Ton engagement va forcément diminuer ... tu ne peux pas construire une relation, un projet avec quelqu'un que tu ne comprends pas. »*

Un autre enjeu évoqué dans la relation manager / managés concerne le rôle de soutien opérationnel, dont l'insuffisance peut être mal vécue par les managés.

« Il n'y a plus de sauce tomate, mon patron va me dire, Enzo ouvre une boîte de sauce tomate, fais la sauce tomate, on n'a plus de mozzarella, coupe de la mozzarella, coupe du jambon, et le gars il va aller au téléphone fumer sa cigarette. Je veux bien que ce soit mon patron mais si on fait de l'argent c'est aussi pour toi et en plus de ça, je dois rester pour le faire. C'est-à-dire que je ne suis même pas rémunéré pour le faire et pour moi ce qu'il faudrait c'est qu'il me dise Enzo je fais la sauce tomate, et tu coupes la mozzarella. Parce qu'en soi sa société, ce n'est pas la mienne, si je veux je finis à 14 heures, je rentre chez moi, et sa sauce tomate et sa mozzarella il la fait lui-même, moi j'ai fini mon service. Et donc pour moi il faut un leader, en fait ce n'est pas mon idéal de management si tu vois ce que je veux dire ».

La relation managériale peut aussi être rendue désengageante par des différences irréconciliables de point de vue sur le travail attendu.

« On est totalement différentes donc ça pose un problème ... Comme c'est ma responsable je dois faire les choses comme elle veut mais comme ça ne va pas avec mes valeurs, ma façon de faire, ma façon de voir les choses, ma façon de penser dans mon travail au quotidien il y a des moments où je dois faire des choses où je ne me retrouve pas ... je ne me sens pas super à l'aise parfois ».

Elle est également parfois désengageante du fait d'une rigueur perçue comme excessive.

« Il y a beaucoup de choses à faire, beaucoup de stress, et la direction est vraiment très dure parfois donc je peux me sentir désengagée ... Disons que si j'ai le malheur de partir une minute plus tôt pour ma pause déjeuner je vais avoir une réflexion ... Une fois il était 11h59 on m'a fait une réflexion comme quoi il n'était pas midi ... C'est que des petits trucs, j'ai tellement d'exemples, mais là c'est le premier qui me vient. Ils sont tellement dans leur monde et tellement stricts que parfois ça en devient compliqué. »

On voit des situations où les demandes ponctuelles du management ne sont pas en phase avec les attentes des salariés, en particulier dans des situations difficiles (restructuration, licenciement, etc.) qui rendent l'engagement plus difficile dans ces moments particuliers.

« Un moment où je n'étais vraiment pas engagée c'est quand on te demande de virer des salariés, de faire le sale boulot. Ça m'est arrivé 2 fois : difficile de choisir entre valeurs personnelles et éthique et ce que disait l'entreprise. On essaye d'équilibrer au mieux »

Si c'est souvent dans la relation du managé vers le manager que nous avons identifié les freins à l'engagement, il semble que la relation réciproque soit aussi vraie : dans le cas suivant, c'est le manager qui est désengagé du fait des comportements de ses collaborateurs.

*Il faut pouvoir compter « sur des gens qui sont motivés ... qui ne rechignent pas à la tâche ... Qu'ils travaillent correctement comme par exemple ne pas oublier la température des frigos tous les matins. Je veux que tout roule, que tout se passe bien et que tout le monde soit content. Si tu as une équipe qui n'est pas motivante tu ne seras pas motivée non plus et ça peut donc t'amener à ne plus vouloir rester, alors que si tu as une équipe qui te motive, qui se donne à fond, toi aussi t'as envie de tout donner et tu fais tout pour rester et pour que ça aille dans le bon sens.... On ne peut pas embaucher donc c'est assez compliqué, en même temps il y a les 2 garçons qui te tirent vers le bas donc ces derniers temps je me sens désengagée »*

La figure du manager est très présente dans ces extraits d'entretien. Pour autant, il serait erroné de porter l'analyse uniquement sur ce point. En effet, le manager est d'abord et avant tout dans un contexte donné (concurrentiel, financier, organisationnel, culturel, etc.). **Derrière les actions et comportements désengageant des managers, c'est donc en grande partie les travers de l'organisation, dans un contexte donné, qui remontent à la surface.**

#### **Relation clients / patients / usagers**

Lorsque les salariés se trouvent en relation directe avec les clients / patients / usagers, la relation avec ces derniers peut être à la fois source d'engagement comme on l'a montré sur les obligés dévoués, mais aussi de désengagement lorsque cette relation connaît des accroc.

Dans l'exemple suivant, c'est le manque d'intérêt affiché des élèves après leur CAP qui se révèle très désengageant pour un professeur de lycée.

« Je connais un prof au bout d'un moment qui a dit « Moi je ne les veux plus » parce qu'ils trouvaient qu'ils prenaient la grosse tête genre « Ça y est on a le CAP donc en fait le prof quand il explique je n'écoute pas ». Les gars ... étaient à moitié là, ils regardaient ailleurs, ne suivaient pas les démonstrations et derrière il fallait tout réexpliquer. Ce n'était pas viable et au bout d'un moment il a pété un câble, il n'avait plus envie de s'investir pour ces jeunes-là ».

Outre le désintérêt, des comportements de clients agressifs constituent des points d'usure qui, lorsqu'ils sont récurrents, créent une fatigue émotionnelle source de désengagement.

« Après t'as des zones d'ombre comme les clients qui ne sont pas contents, pour des bêtises, un retard, quelque chose qui ne s'est pas très bien passé, ...ça peut être très démotivant si tu vois que les gens soit s'en foutent, soit te font chier pour des conneries en fait »

Ces accrocs dans la relation clients sont donc des facteurs potentiels de désengagement. Par ailleurs, les réseaux sociaux pouvant donner un écho démesuré à certains de ses accrocs, ils créent une forme de pression paralysante qui renforce à son tour le désengagement.

« Je pense qu'on est dans une société où les réseaux sociaux nous échappent tellement qu'on a peur ... on fait attention à tout ce qu'on dit et tout ce qu'on fait, donc on n'est plus spontané, on ne discute plus spontanément, on réfléchit avant de dire quoi que ce soit, du coup je pense qu'on n'a plus envie de transmettre notre savoir parce qu'on se dit que ça va être mal interprété ou que le mot de trop fera qu'on sera contesté, donc le désengagement il est aussi là ».

### **Ambiance entre collègues dégradée**

Les relations entre collègues peuvent être source de désengagement. On ressent ici que les salariés expriment un besoin de confiance et de soutien inter-individuel au sein de leur service et entre services d'une même organisation. Un manque d'entraide ou de soutien est perçu comme un frein majeur à l'engagement.

« Une mauvaise ambiance est réhébitorie. Avoir des collègues qui se font des coups bas ou qui ne s'entraident pas et avoir et travailler avec des personnes d'entreprises qui sont très

individualistes, ce serait une source de désengagement parce qu'on passe quand même beaucoup de temps dans l'entreprise et s'il y a une mauvaise ambiance ça peut être très pesant »

A travers les relations interpersonnelles (manager, client, collègues, usagers, ...) se joue également l'émergence de plusieurs perceptions qui ont une influence majeure sur l'engagement ou le désengagement des salariés, comme l'indiquent les exemples ci-dessous.

### **Iniquité / injustice perçue**

Le cas ci-dessous est un cas de perception d'iniquité relatif aux horaires de travail qui, selon le salarié, aurait dû être reconsidéré différemment. En l'occurrence, ce désengagement lié à un sentiment d'injustice s'est rapidement résolu par une discussion qui a permis une plus juste répartition des horaires non souhaités.

« Je faisais par exemple des horaires de 10h - 20h, donc il y a une personne qui fait l'ouverture et elle part ensuite avant 20h bien sûr, parce qu'elle ne va pas travailler pendant 10h. Donc elle part et du coup moi j'arrive plus tard pour faire la fermeture. J'arrive par exemple à 11h et je finis à 20h par exemple. Et les autres vont faire 10h - 18h. Je veux bien le faire, il n'y a pas de souci ... je veux bien le faire une ou deux fois après quand tu te retrouves toutes les semaines par exemple samedi soir à finir à 20h, alors qu'on aurait pu par exemple juste interchanger les horaires, bah ça commence à être un peu compliqué... ça saoule, ça m'irrite voilà. Pourquoi c'est toujours moi qui finis tard ? »

A l'inverse de la situation précédente, le sentiment d'injustice peut relever de l'acte du manager lui-même. Le problème initial n'est pas du fait du manager, il est relatif à une mauvaise circulation de l'information entre les membres de l'équipe. Toutefois, la personne est injustement incriminée par son manager, ce qui a constitué un point de rupture de l'engagement.

« C'est dommage. Moi si je suis manager et je vois quelqu'un dans des situations comme ça, déjà je vais essayer de ... calmer les deux et puis je vais faire en sorte que personne ne se sente blessé puisqu'au final ça nuit au travail, ça nuit à la performance globale ! ... Moi je me sens trahi ! Après ça je n'ai plus du tout envie de faire des efforts. Et tout ce que je faisais avant je ne le fais

*plus ... Tu vois la motivation elle n'a pas tenu. Je n'arrive plus à être au taquet comme avant ».*

Une autre perception désengageante qui se joue à travers les relations interpersonnelles est le sentiment d'un manque de reconnaissance. De nombreux exemples ont émergé dans nos entretiens.

### **Manque de reconnaissance**

*« On me fait comprendre que je suis important, on me le dit, mais sur ma fiche de salaire, je ne le vois pas. Donc il y a aussi un rapport avec l'argent qui est important, je trouve que ce que je reçois n'est pas à la hauteur des efforts que je fournis. Je sais que je suis au taf, que j'en fais plus, ils le voient très bien, mais ça ne change rien pour eux, dans le sens ou pour eux, c'est normal »*

Les structures horizontales, avec une hiérarchie faiblement présente, peuvent également générer ce sentiment de non-reconnaissance.

*« Ce mode de fonctionnement horizontal, engagé envers un lieu où la frontière salariat / bénévolat n'est pas toujours explicite, du coup voilà le risque c'est peut-être de s'attendre à une reconnaissance, ... , à une considération, et du coup ça crée des frustrations parfois »*

Le manque de reconnaissance est parfois lié à l'éloignement géographique, au rapport siège / filiale, ou encore à la distinction centre de coûts / centre de profits.

*« En fait on se rend tous compte que sur Paris il y a un même problème qui est le manque de considération. On a l'impression d'être une boîte à conserves et qu'ils mangent, ils mangent et après ils disent c'est fini, je le jette ... Nous, contrairement au reste de l'entreprise, on ne produit pas d'argent, on en dépense puisque l'entretien requiert des sous...Donc un peu de considération c'est tout ce qu'on demande. »*

La reconnaissance se joue aussi à travers l'image externe construite, c'est-à-dire qu'elle implique non seulement les relations de travail, mais la manière dont les gens se représentent un métier, à tort ou à raison.

*« On entend souvent que les profs et encore plus les profs de EPS ... ils sont en vacances et ne travaillent pas beaucoup. Je trouve que c'est quand même dur ... Faire cette généralité c'est*

*quand même fatiguant quand on est engagé dans son métier et que l'on va entendre ça à tout bout de champ à propos des profs. Ben non en fait, oui ok j'ai des vacances mais à côté de ça c'est quand même un travail qui est quand même un peu difficile. On a affaire à des élèves qui ne sont pas simples tous les jours .. ça fait de la peine de voir comment on peut être vu par la société ».*

Ce regard de la société sur un métier, ou les produits / services de l'entreprise (en l'occurrence des produits agricoles dans l'exemple suivant) joue également. Cela renvoie à l'idée de « jugement » de beauté émis par la ligne horizontale (pairs, collègues, membres de l'équipe, communauté d'appartenance) qui porte sur la qualité du travail tant dans sa « conformité du travail avec les règles de l'art comme de son originalité par rapport aux réalisations canoniques du corps de métier » (Dejours et Gernet, 2009, p. 30-31).

*« Je parle d'un peu tout le monde, le gouvernement qui prend des décisions sans réellement comprendre les problèmes auxquels on est confronté, les entreprises qui nous achètent nos produits, mais aussi les consommateurs qui veulent toujours acheter moins cher et qui semblent de moins en moins apprécier la qualité des produits. Je pourrais faire des fromages sans goût et moins chers ça se vendrait mieux ... forcément ces comportements ne m'encouragent pas, au contraire ça me démoralise »*

Ce même sujet d'un manque de reconnaissance lié à une image externe ternie est également un point d'usure de l'engagement décrit par un policier interviewé.

*« Même si on est au contact de la population toute la journée, tout le monde n'a pas à faire à nous tous les jours. Et du coup la parole du ministère est un véhicule important pour les gens. On n'est pas toujours bien vus, pas toujours bien accueillis. Et tu vois par exemple moi je suis fier de mon métier, je n'ai aucune honte à le dire, mais le problème c'est que le discours politique qui est donné de nous et l'image qui est donnée de nous parfois dans les médias par exemple, ça me met mal à l'aise et ça peut m'enlever un peu de cette fierté et ça me rend plus discret sur mon travail ».*

Si les aspects relationnels et managériaux peuvent être dysfonctionnels, l'absence ou l'insuffisance

de relations génère dans l'exemple suivant une forme d'usure liée à l'appréhension de la solitude professionnelle.

### **Solitude professionnelle**

*« Il y a quelque chose que j'aime moins, c'est qu'on me donne des responsabilités et moi je trouve ça stressant parce que ce n'est peut-être pas très compliqué de faire les tâches demandées, mais le fait d'être toute seule, c'est-à-dire quand t'as besoin d'aide, certes il y a le téléphone, ils sont tous là, ils travaillent et il faut juste les appeler. Mais quand je suis seule à la boutique, le fait qu'il n'y ait personne, ni de responsable ou même de collègue à côté, je me dis toujours « s'il y a un problème, je vais tout me prendre sur moi, alors là c'est la mort ! ».*

De même, le manque perçu de communication est un point d'usure dont la récurrence peut miner l'engagement.

### **Défauts de communication**

Dans ce cas, la personne interviewée fait mention de situations dans lesquelles des salariés et des bénévoles se sont désengagés en raison d'une mauvaise circulation de l'information, ces derniers se sentant exclus du fonctionnement de la structure.

*« Cette ambiance un peu famille de relations interpersonnelles ça peut favoriser les mal-dits, les non-dits et les déséquilibres d'informations, on a pas mal de problèmes de communication interne pour que l'information passe également à tout le monde, ce n'est pas facile. Mais c'est aussi parce qu'on fait mille choses en même temps rapidement avec peu de moyens donc du coup ça peut frustrer certaines personnes qui peuvent se dire ah bah je n'étais pas au courant de ci ou de ça, donc la communication interne est difficile dans ces conditions »*

Un dernier point qui nous a semblé très intéressant de relever est la « contagion » du désengagement. En d'autres termes, le désengagement des uns peut créer celui des autres.

### **Désengagement des autres**

L'exemple choisi ci-après concerne le désengagement syndical, mais le phénomène de contagion du désengagement nous semble s'appliquer à bien d'autres domaines.

*« Il y a aussi le fait que si mon équipe est majoritairement désengagée ... si personne ne participe à cette lutte, ça pousse à se désengager. Si les gens se plaignent et ne font rien, ça épuise et on se détache, on se désengage vis-à-vis de certains collègues. »*

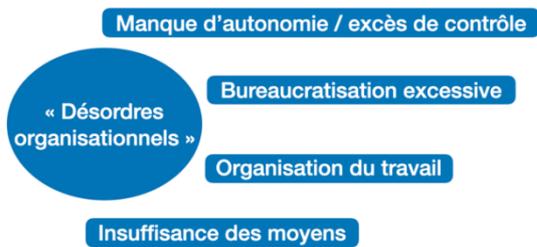
De la même manière, lorsque les clients ou « usagers » ne semblent pas demandeurs, le travail perd de son sens et devient désengageant, comme le raconte cette enseignante d'histoire en collègue et lycée.

*« J'ai le sentiment parfois qu'il y a un écart terrible entre la manière dont, en tant qu'adulte convaincue je perçois l'importance d'avoir des connaissances, et le décalage avec les jeunes qui ne comprennent pas forcément la portée de ces apprentissages mais qui ont la tête... on va dire... embrouillée par toutes sortes d'occupations que je juge très factices et qui ne leur apporteront finalement à mon avis que des turbulences, et non pas des capacités à analyser le monde qui les entoure »*

## Les « désordres organisationnels »

Un deuxième large ensemble de facteurs est relatif aux situations que nous avons qualifiées de « désordres organisationnels », au sens où les salariés perçoivent un dysfonctionnement dans l'organisation qui l'empêche de travailler tel qu'il/elle le conçoit.

### Schéma 2. Facteurs de « désordre organisationnel »



#### Manque d'autonomie et excès de contrôle

Un article intéressant de B. Serre (2023) sur l'essor et l'envie affirmée du télétravail par les salariés analysait ce phénomène à travers le besoin non suffisamment satisfait d'autonomie au travail.

On retrouve dans l'analyse de nos entretiens les sujets d'autonomie insuffisante, ainsi que l'excès de contrôle, ou encore le développement d'une bureaucratie étouffante dans nombre d'organisations.

*« Parce que t'es dans une fonction où tu as fait un bac+5, tu n'as pas envie d'être fliqué tout le temps. Certes tu as des échelons hiérarchiques en audit qui sont obligés et où les personnes doivent justement fliquer parce que derrière il y a des contrôles sur les travaux qu'on fait. Mais ils peuvent quand même te laisser une grande liberté pour te permettent de t'exprimer sur tes travaux. Par exemple moi je sais que ma sénior, ma responsable elle ne vérifie pas trop ce que je fais, elle me fait confiance et j'ai une grande liberté et ça c'est vraiment sympa. »*

Dans le cas suivant, le besoin d'un chef de service de contrôler le conduit à pratiquer un micro-management étouffant.

*« Depuis que je suis passée dans ce service je me sens toujours pistée. Elle passe son temps à*

*surveiller les mails, ce qu'on a répondu aux mails ; C'est une source de stress et elle le sait mais elle continue c'est plus fort qu'elle. On est rentré en conflit plusieurs fois à cause de ça, puisque je lui ai toujours dit que ... si je fais une erreur, j'assume. Mais en faisant ça, elle pense pouvoir maîtriser toutes les situations et à l'arrivée finalement, elle ne maîtrise rien du tout. Parce que le rôle d'un chef de service n'est pas de maîtriser tout, c'est d'avoir des salariés qui travaillent correctement. Mais ce qui m'énerve le plus dans sa démarche, c'est qu'au final, on n'a aucune autonomie. Je vois par exemple ma collègue de travail qui travaille super bien. C'est une fille qui travaille très bien, qui gère les plannings, elle est rapide, elle est intelligente, elle comprend tout au quart de tour, mais elle est complètement démotivée aussi en ce moment et elle n'a qu'une envie c'est partir. »*

Plus généralement, c'est la perception d'une capacité d'agir bloquée qui génère une frustration forte, source de désengagement.

*« Après ce que je peux dire, un point négatif qui m'empêche de bien faire mon boulot, plein de fois nous on a des idées de partenariat, on est obligé de les faire passer en interne, donc auprès de la manager qui est toujours occupée. Parfois c'est difficile de pouvoir proposer nos propres idées, d'imposer nos propres idées. On est toujours obligé d'avoir une validation de la hiérarchie. Ça c'est un peu pénible, je trouve, parce que ça permettrait de faire avancer les choses plus vite, ça nous permettrait nous d'être plus autonomes »*

Ce blocage de la capacité d'action des salariés est bien entendu lié à la structure, à l'organisation en place, mais peut être facilitée ou au contraire davantage empêchée par le manager.

*« Le réel désengagement je l'ai ressenti quand j'étais au cabinet du DGS, où j'étais assez volontaire et lui me freinait. Il me disait « ne prenez pas d'initiatives » ... Ca c'était un peu compliqué. Il est DGS, c'est lui qui dit et il ne prend pas l'avis d'une assistante, même pour des choses insignifiantes, peut-être pour mettre un truc dans son frigo, mettre plus de jus d'orange que de jus de pomme... Là je me suis dit que ça allait être compliqué. Quand je me suis pris cette réflexion dans les dents je me suis demandé comment j'allais tenir. J'arrive, je suis adulte, tu t'entends dire « vous n'êtes pas là pour prendre des initiatives », il faut l'avaler ... »*

### **Bureaucratization excessive**

De la même manière, la bureaucratization excessive des organisations impose des manières de travailler moins en phase avec les attentes des salariés. Elle est perçue comme une entrave.

*« Mon métier se complexifie de plus en plus. Si vous voulez aujourd'hui on a d'une part l'inflation réglementaire et d'autre part le droit des usagers et la demande sociale qui est de plus en plus pressante vis-à-vis de notre administration ... J'ai envie de bien faire mon travail pour faire fonctionner l'administration, pour monter des projets ... et le fait qu'il y ait de plus en plus de directives, de textes et d'applications réglementaires, on se retrouve souvent noyés sous des décrets inapplicables ce qui rend compliquées les tâches que je dois effectuer au quotidien. Et en fait parfois ça bloque même les projets qu'on est en train d'élaborer. »*

### **Organisation du travail**

En dehors des sujets principaux et complexes d'autonomie insuffisante, de contrôle excessif ou encore de tendance à la bureaucratization, nos entretiens mettent en évidence d'autres points, moins centraux car plus facilement ajustables, liés à l'organisation du travail.

*« Ce qui m'agace fortement, c'est qu'on est déjà débordée et j'ai besoin de me concentrer pour ne pas me tromper dans les commandes, et c'est toujours à ce moment que la patronne ou une collègue m'interrompt dans mon activité. Je suis appelée sur tous les fronts, même les tâches les plus banales qui ne font pas partie de mon rôle car je m'occupe déjà de certaines tâches que les autres ne font pas. J'ai l'impression d'être la seule vendeuse dans la boutique. »*

Ces sujets d'organisation du travail concernent également parfois la coordination des interventions de plusieurs entreprises.

*« Dans mon métier je suis amené à travailler avec mes collègues évidemment mais aussi avec beaucoup d'autres entreprises. Et je sais que de temps en temps ces entreprises ne font pas leur boulot et il s'avère que c'est à nous de devoir prendre le relais car nous voulons que le travail soit bien fait pour notre client que nous représentons. Mais je sais que si cela arrive trop souvent, malgré le fait que je le ferai toujours car je me dois que le chantier se déroule convenablement, si chacune*

*des entreprises ne met pas du sien ça peut être fatigant, usant et entrainer un peu de désengagement ... on peut avoir tendance à délaissé ces sujets pour se consacrer à des sujets qui sont plus simples et qui avancent mieux »*

### **Insuffisance des moyens**

Enfin, l'insuffisance des moyens constitue également dans certains secteurs des points d'usure quotidiens de l'engagement.

*« Dans mon établissement on n'a pas vraiment d'installations sportives donc sur deux heures de cours on doit faire une demi-heure de marche aller et une demi-heure de marche retour donc on va se retrouver à ne faire qu'une heure sur place. Donc ... c'est cool ils ont deux heures par semaine mais vu qu'il n'y a pas de moyens il n'y a pas d'installations c'est quand même un peu décourageant »*

## Les facteurs d'(in)attractivité de la profession

Nous avons labellisé ce quatrième groupe de facteurs d'(in)-attractivité de la profession, car ils relèvent d'un contexte assez général sur lequel l'entreprise n'a pas ou peu de prise, dans le sens où cela reste très lié à la taille, au métier, aux structures existantes, etc. Le rapport des salariés à ces facteurs d'(in)attractivité peut constituer un frein potentiel à l'engagement.

### Schéma 4. Facteurs d'(in)attractivité de la profession



#### *Perspectives de carrière*

La capacité de se projeter positivement sur une trajectoire professionnelle est clé pour le maintien de l'engagement dans le temps.

*« Si je n'ai aucune évolution possible, je vais chercher à changer de boîte pour pouvoir évoluer et continuer ma carrière ... et avec les évolutions de carrière souvent on peut y associer le salaire, lorsque pour un travail donné on estime que son salaire est trop bas ça va être une source de frustration et donc de démotivation »*

Au-delà de l'entreprise, cette projection dans l'avenir est aussi façonnée par l'évolution du secteur.

#### *Évolution générale du métier / secteur*

*« Je pense qu'il y a une casse du service public à tous les niveaux, que ce soit au niveau des secours, au niveau de l'énergie ... Chez nous c'est pareil, le nombre de gaziers a diminué fortement depuis quelques années. Ce qui fait que les agents font beaucoup d'heures supplémentaires. Tous les acquis sociaux commencent à baisser »*

#### *Salaires, conditions de travail*

Le niveau de salaire apparaît également comme un point d'usure de l'engagement, en particulier lorsqu'un déséquilibre est perçu entre les efforts fournis (par exemple en termes d'horaires) et le montant des salaires, primes, etc.

*« Les horaires sont parfois contraignants. Quand je commençais le matin à 6h, je devais me lever vers 4h30. C'était assez dur physiquement ... Avec ce changement je suis beaucoup plus proche de mon lieu de travail, j'y vais la plupart du temps en vélo. Je dors plus et donc je consomme moins d'essence (rire). J'ai fait des économies (rire). Donc ... je dirais que ces avantages font que je suis peut-être attaché et engagé dans mon travail ... Si le poste était moins bien payé et encore plus loin je ne serais pas allé dans le service UNV même si je voulais vraiment l'intégrer. On ne va pas se mentir le lieu et le salaire ont tout de même un rôle important. De ce fait j'ai l'impression que mon engagement est aussi fonction de ces aspects. Même si le principal reste pour moi les patients. »*

Ce déséquilibre perçu entre efforts fournis et rétribution alimente d'autant plus le désengagement que la situation perdure.

*« Dans mon cas, je me sens déjà très poussé à m'investir dans une officine car j'aime ce métier, ce sont donc les à côté qui sont susceptibles d'être désengageant. Par exemple, j'ai travaillé longtemps dans une officine et à la fin mes horaires supplémentaires ne m'étaient plus payés : j'ai décidé de déposer ma démission après avoir subi 6 mois cette situation car je considère que mon engagement n'a pas été rémunéré à sa juste valeur. »*

Au-delà du salaire, les conditions de travail dégradées agissent également comme des points d'usure quotidiens de l'engagement. C'est ce qu'exprime un policier.

*« Le salaire aussi, si à un moment tu sais que tu ne peux plus évoluer, que les conditions sont difficiles et qu'en plus le salaire ne suit pas tu ne peux pas rester, même si tu as envie il faudra partir... s'il y a une dégradation de nos conditions de travail ... c'est sûr, ça peut te pousser à partir. »*

## Partie 4. Commentaires et pistes de réflexion

En guise de conclusion, nous souhaitons souligner plusieurs commentaires et pistes de réflexion / d'action pour soutenir les acteurs de l'engagement.

### Éviter l'écueil de la focale sur le niveau d'engagement

Se focaliser sur la mesure d'un niveau d'engagement nous semble une approche susceptible de passer à côté d'une nécessaire compréhension du phénomène. Plutôt que de se concentrer sur un (ou plusieurs) indicateur(s) de l'engagement, vision forcément réductrice voire biaisée qui induit généralement des mécanismes de « pilotage » classiques de l'engagement, nous pensons avec Alter (2024) que les salariés semblent assez naturellement engagés. Cela ne signifie pas qu'ils le sont forcément vis-à-vis de leur entreprise ou de leur manager, mais davantage vers le travail, sa mission / finalité / utilité sous-jacente, les collègues, clients, etc.

Dès lors, le « pilotage » de l'engagement consiste avant tout à ne pas désengager les salariés. Les facteurs de désengagement sont à cet égard éclairants : « piloter » l'engagement devrait consister, comme nous l'avons mis en évidence à explorer la présence potentielle des 4 grandes familles de facteurs de désengagement, et donc à s'intéresser au travail réel et au contexte organisationnel, culturel, économique, etc. dans lequel il se situe.

Si dans nos analyses sur les facteurs de désengagement (partie 3) et dans nos différents commentaires, nous dissociions certains éléments pour montrer leur impact sur l'engagement / le désengagement des salariés, ces facteurs ne doivent pas pour autant être considérés isolément les uns des autres. C'est plutôt une vision systémique qui s'impose, dans laquelle la présence d'un puissant facteur de désengagement pourrait mettre à mal d'autres couples objets / moteurs plutôt positifs pour l'engagement, ou inversement.

### Comprendre les facettes de l'engagement

Notre typologie renforce la pertinence de considérer l'engagement comme un concept complexe, multidimensionnel. Il est important de reconnaître les différents moteurs – affectif, normatif, de continuité – et les différents objets de l'engagement au travail. L'attention aux objets est clé, dans un contexte où l'engagement vis-à-vis de l'entreprise nous semble en perte de vitesse, sans pour autant que ce soit le cas pour d'autres objets d'engagement (travail, collègues, clients, ...). Nos résultats montrent en effet, sans que cela ne soit a priori intuitif, que les objets d'engagement, plus que les moteurs, jouent un rôle clé dans la structuration des différents profils.

La carte de l'engagement fournie en figure 1 est ainsi une base pour comprendre ce qui fait qu'un membre d'une organisation s'engage ou non, pour quelle raison et vis-à-vis de quoi.

C'est en considérant les croisements moteurs / objets d'engagement que l'on peut faire émerger, à partir des données de terrain, plusieurs formes d'engagement telles que décrites dans notre typologie. En s'appuyant sur cette vision complexe et multidimensionnelle, le « management de l'engagement » pourrait éviter de nombreux écueils et se concentrer sur la création d'un contexte de travail plus adapté aux divers profils d'engagement des salariés.

### Écouter les salariés et agir sur les bons leviers

Reconnaître la nature multidimensionnelle de l'engagement et l'existence de différents profils d'engagement / désengagement de salariés, c'est permettre de mieux identifier les leviers sur lesquels agir pour créer les conditions de l'engagement, ou limiter le développement des facteurs de désengagement.

C'est ce qu'exprime un manager dans l'exemple ci-dessous, pris entre une équipe qui correspond à la classe des « engagés relationnels », et une direction centrée sur les chiffres.

« Moi j'ai finalement une équipe qui marche à l'affectif et j'ai un directeur de groupe qui est plus dans le résultat. Je suis obligé à chaque fois de développer ces 2 sphères là. En disant à mon équipe je suis fier de vous, j'ai envie qu'on avance, on peut se surpasser. Tout ce qui a trait à l'affect et parce que je suis à la base dans l'affect. Mon directeur de groupe c'est combien, comment ? C'est uniquement ces deux questions. Donc finalement j'ai développé ces 2 sphères là ».

### Affirmer l'importance du relationnel

Notre étude avance clairement que les relations interpersonnelles sont clés dans la compréhension des profils d'engagement. D'une part, parce que l'essentiel des salariés que l'on peut qualifier d'engagés sont portés par leur environnement relationnel, qu'il s'agisse du manager, de l'équipe, des collaborateurs, des clients, etc. D'autre part, parce que ces mêmes interactions au travail peuvent être source de désengagement, qu'il soit ciblé envers le management (exemple : classe des « rebelles »), ou plus générique dans le cadre d'un environnement relationnel dégradé (exemple : classe des « isolés »).

Si cet aspect n'est pas radicalement innovant, c'est le poids de l'élément relationnel qui est à considérer : près d'un répondant sur trois serait engagé principalement sur la base de relations humaines satisfaisantes. Au-delà du constat, c'est possiblement aussi l'attente de relations humaines enrichissantes qui s'exprime via ces chiffres. Cela révèle aussi quelque chose de la nature de l'engagement, qui peut se définir comme le lien, la connexion à des « objets » d'engagement, avec une importance toute particulière des interactions humaines.

Ainsi, avoir un relationnel riche dans son travail semble primordial pour la population active actuelle : être entouré de pairs avec qui échanger amicalement, pouvoir échanger avec des clients ou partenaires de manière constructive, ou avoir des collaborateurs ou des managers avec lesquels la relations est sereine, etc. est au cœur de l'engagement des salariés.

### Nuancer le rôle du management de proximité

Parmi ces relations, nous avons pu voir que le manager de proximité est un levier récurrent du désengagement. Ainsi, notre étude révèle que l'aspect relationnel avec le manager de proximité est une source d'engagement parmi d'autres, alors qu'elle devient un facteur critique du désengagement lorsque cette relation se dégrade. Comme évoqué précédemment, il faut pour autant prendre du recul sans mettre tout ce poids sur les épaules du manager. Paradoxalement, s'il est souvent incriminé dans l'analyse des situations de désengagement, ce n'est pas *forcément* le manager en tant que tel qui doit être remis en question. C'est sans doute aussi parce qu'à travers cette figure du manager de proximité s'expriment et refont surface ce que nous avons appelé les « désordres organisationnels ». Il n'y a pas de management de proximité sans regarder le contexte dans lequel il se situe.

### Sensibiliser les RH et le corporate

L'importance affirmée du relationnel n'est pas une simple affaire de « team building », coaching, ou autres approches qui n'agissent pas (ou peu) sur les causes du problème. On peut certes également travailler à développer l'intelligence émotionnelle et s'appuyer sur des approches comme la communication non violente. Mais la qualité des relations interpersonnelles est aussi le produit d'un modèle d'organisation.

Ainsi, le sujet de l'engagement relève dans une large mesure du choix d'un modèle d'organisation et de management, et nos analyses ont montré le poids des facteurs de désengagement comme la bureaucratisation excessive, le manque d'autonomie et l'excès de contrôle, etc. que nous avons qualifiés de « désordres organisationnels ».

L'enjeu est donc de limiter les frictions entre, d'une part, les fondements de l'engagement (qui varient selon les différents profils identifiés) et, d'autre part, le modèle d'organisation et de management. A titre d'exemple, on pressent aisément qu'un excès de process, de reporting, de bureaucratisation viendront saper les fondements de l'engagement des salariés, notamment pour les « engagés relationnels ». De la même manière, les « dévoués obligés » pourront d'autant plus

s'engager dans la durée que l'organisation leur donne les moyens de bien réaliser leur mission.

S'il n'y a pas de modèle d'organisation et de management intrinsèquement préférable, il convient en revanche de s'interroger sur la cohérence du tout, notamment entre le(s) profil(s) d'engagement des salariés et le modèle d'organisation / management, afin de limiter l'émergence et l'impact des facteurs de désengagement.

### Contextualiser les profils d'engagement par entreprise / organisation

Notre typologie offre une première grille de lecture à cet égard. Elle reste cependant générale par nature, puisqu'elle vise à identifier des profils dominants dans une large et diverse population de salariés français.

Des analyses plus fines pourraient être menées au sein de chaque entreprise qui s'intéresse au sujet de l'engagement / désengagement, afin de mieux comprendre les profils des salariés qui la composent. Il s'agirait de répliquer notre étude, à la fois dans son objectif d'élaboration d'une typologie et d'identification des facteurs clés de désengagement, mais à un niveau plus micro, plus contextualisé.

S'il est fort probable que l'on retrouve à grands traits tout ou partie des six profils identifiés, ce type d'analyse par entreprise permettrait de produire des résultats davantage contextualisés.

### Conclusion

Notre étude a permis d'aboutir à ses deux objectifs principaux : 1/ faire émerger une typologie de l'engagement des salariés français en s'appuyant sur la multi dimensionnalité du concept (via les « moteurs » et « objets » de l'engagement) et 2/ mettre en évidence quatre grandes familles de facteurs de désengagement. Nous avons pu en extraire de nombreuses pistes de réflexion et d'action.

Les deux objectifs de l'étude et leurs résultats associés forment un tout cohérent, et de nombreux points de convergence peuvent être soulignés. Les « engagés relationnels », tout

comme les « isolés » ou les « rebelles » montrent la prégnance de la relation à autrui dans la construction ou la destruction de l'engagement. De la même manière, nous retrouvons cette dimension relationnelle dans l'une des grandes catégories de facteurs de désengagement. D'autres éléments, liés aux finalités poursuivies, sont également très présents dans la combinaison de facteurs qui permettent l'engagement. Ces finalités peuvent s'exprimer de diverses manières. Les finalités de l'entreprise se retrouvent dans sa mission et sa place au sein de la société. Les finalités d'un métier se retrouvent dans le rôle joué par certaines professions (infirmiers, enseignants, etc.). Cela renvoie notamment, dans notre typologie, aux « dévoués obligés ». Les finalités s'expriment aussi dans les tâches, avec une utilité perçue du travail, a minima une utilité opérationnelle. Les acteurs voient l'intérêt de leur travail car d'autres vont en utiliser le résultat. Cette idée de contribution aux autres, à un collectif, se retrouve notamment chez les « dévoués aux autres ». Nous avons rattaché ces divers éléments à la notion de sens.

La meilleure compréhension des formes d'engagement, combinée au repérage des principales catégories de facteurs de désengagement, nous semblent ainsi constituer des grilles de lecture essentielles pour comprendre et agir sur l'engagement / désengagement. En particulier, il s'agit d'orienter les dispositifs de « pilotage » de l'engagement vers l'évitement de ce qui désengage.

## Liste des références citées dans ce rapport

- Alter, N. (2024), Pour en finir avec le Machin : Les désarrois d'un consultant en management, Editions EMS
- Dejours, C. et Gernet, I. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2).
- Garreau, L. (2009). Apport du concept de sens à l'étude du fonctionnement d'équipes projet. Etudes de cas de développement de centres commerciaux chez Immochan. Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine - PSL.
- Garreau, L. & Perrot, S. (2023). Comment manager une communauté professionnelle ? In Dauphine Recherches en Management, L'état du management 2023 (pp. 55–64). <https://doi.org/10.3917/dec.drem.2023.01>.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Serre, B. (2023). Le télétravail est dépassé, Entreprises et carrières. <https://www.info-socialrh.fr/bibliotheque-numerique/entreprise-et-carrieres/1627/chroniques/le-teletravail-est-depasse-785671.php>
- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 176-187.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 47-71.

Serge Perrot  
[Serge.Perrot@dauphine.psl.eu](mailto:Serge.Perrot@dauphine.psl.eu)

&

Lionel Garreau  
[Lionel.Garreau@dauphine.psl.eu](mailto:Lionel.Garreau@dauphine.psl.eu)



**l'Observatoire  
DE L'ENGAGEMENT**

<http://observatoire-engagement.org>

[contact@observatoire-engagement.org](mailto:contact@observatoire-engagement.org)

**Dauphine** | PSL   
UNIVERSITÉ PARIS

<https://dauphine.psl.eu>