

Repenser l'engagement au travail en 2025

Comprendre les ressorts, anticiper les fragilités

Synthèse de l'événement organisé le 16/10/2025 à Toulouse par L'Observatoire de l'Engagement, dont Mews Partners, Osagan et Paris-Dauphine sont les partenaires.

Cette matinée marquait l'occasion de s'intéresser en profondeur à un sujet devenu stratégique pour les organisations : l'engagement au travail. À travers la présentation de la dernière étude menée par l'Observatoire de l'Engagement et les retours d'expérience d'acteurs des mondes de l'industrie et du service, cette matinée a permis d'explorer les ressorts de l'engagement des collaborateurs, mais aussi les causes de son affaiblissement.

Les intervenants :



Thomas Bourlon
Head of Change & Communication
Airbus Supply Chain

AIRBUS



Sébastien Matty
Président
GA Smart Building

**ga SMART
BUILDING**

Engagement au travail : Un enjeu stratégique

L'engagement est aujourd'hui reconnu comme un indicateur clé de la vitalité des organisations. Il reflète leur capacité à mobiliser les collaborateurs autour d'un projet, à donner du sens à l'action collective et à créer un environnement propice à l'implication durable.

Depuis 10 ans, l'Observatoire de l'Engagement étudie ce sujet sous toutes ses facettes, en s'intéressant notamment à trois dimensions fondamentales :



L'adhésion (la tête) : se reconnaître dans la stratégie, les valeurs et le projet de l'entreprise.



La contribution (le corps) : s'impliquer concrètement dans les missions et les projets.



La recommandation (le cœur) : ressentir de la fierté et devenir ambassadeur de son organisation.



Mais comprendre l'engagement suppose aussi d'explorer ses fragilités. Derrière chaque dynamique d'implication peuvent se cacher des tensions, des ruptures ou des décrochages. Identifier les ressorts du désengagement permet d'agir plus finement sur les leviers pertinents et d'anticiper les risques.

Décrypter l'engagement : L'étude 2024 de l'Observatoire

L'étude repose sur une modélisation fine de l'engagement, croisant les moteurs (affectif, calculé, normatif) et les objets d'engagement (l'entreprise, le manager, le métier, l'équipe, le travail, les clients). Cette approche permet de mieux comprendre les dynamiques individuelles et d'adapter les leviers à chaque contexte organisationnel.



Pour illustrer cette diversité, six profils d'engagement ont été identifiés :

Les engagés relationnels

Animés par la qualité des liens et du collectif, ces collaborateurs trouvent leur motivation dans la convivialité, la coopération et le sentiment d'appartenance à une équipe soudée. Leur engagement repose principalement sur le moteur affectif : ils restent parce qu'ils se sentent bien dans l'entreprise et avec leurs collègues.



Les pragmatiques

Ils s'investissent avec loyauté et sérieux, mais sans surplus d'implication. Leur engagement est avant tout transactionnel : ils accomplissent leur mission correctement, motivés par le respect du contrat et la satisfaction des attentes, sans nécessairement adhérer profondément au projet ou à la culture de l'entreprise.

Les dévoués obligés

Leur implication repose sur le devoir, qu'il soit lié à la nature du métier (soin, éducation, etc.), ou à des valeurs personnelles fortes. Ils se sentent responsables vis-à-vis de leur entreprise, de leurs collègues ou de leurs clients, et leur engagement est soutenu par les moteurs normatif et calculé.



Les dévoués aux autres

Tournés vers l'entraide et la dynamique d'équipe, ces collaborateurs s'engagent principalement pour soutenir leurs collègues et contribuer au collectif. Ils n'hésitent pas à faire des efforts supplémentaires, souvent motivés par la reconnaissance et la solidarité.

Les rebelles

En situation de défiance ou de rupture, ils expriment une forme de désengagement liée à des frustrations vis-à-vis du management ou de l'organisation. Leur engagement est faible, mais cette posture peut être temporaire : elle peut déboucher sur une rupture ou, à l'inverse, sur un regain d'implication si les conditions évoluent.



Les isolés

Ils font le minimum requis, sans adhérer au projet ni à la culture de l'entreprise. Leur engagement est faible, marqué par un rejet affectif certain : ils se sentent peu concernés par la vie collective et accomplissent strictement leurs tâches, dans une logique principalement utilitariste.

Si l'engagement peut naturellement prendre des formes variées et évoluer au fil du temps, il reste exposé à de nombreux facteurs de fragilisation qui peuvent directement l'affecter.

Les profils les moins engagés, rebelles et isolés, illustrent particulièrement cette porosité entre implication et retrait, mais même les collaborateurs investis peuvent, sous l'effet de certains mécanismes, voir leur engagement s'éroder.



• L'importance du lien et de la dynamique collective

La qualité des relations interpersonnelles, la solidarité et l'esprit d'équipe sont des moteurs puissants d'engagement. Les pratiques qui encouragent la coopération, l'entraide et le partage d'expériences contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance et à limiter l'isolement.

• L'écoute active et la prise en compte des émotions

Les intervenants insistent sur la nécessité de créer des espaces d'expression où les collaborateurs peuvent partager leurs ressentis, leurs préoccupations et leurs attentes. La prise en compte des émotions, notamment lors de périodes de changement ou de réorganisation, favorise une résilience collective et une meilleure acceptation des transformations. Cette écoute active ne peut s'exercer pleinement que dans le cadre d'une relation de confiance, où les collaborateurs se sentent en sécurité pour exprimer leurs ressentis, leurs doutes ou même leurs désaccords.

• L'autonomie et la valorisation de l'initiative

Permettre aux collaborateurs de s'approprier leur mission, de proposer des idées et de participer aux décisions renforce leur engagement. Les organisations qui encouragent l'entrepreneuriat interne et la diversité des profils créent un environnement stimulant, propice à l'innovation et à la fidélisation. Une telle autonomie suppose également un cadre managérial qui reconnaît le droit à l'échec et sait valoriser les réussites collectives : Célébrer les victoires, même lorsqu'elles sont modestes, renforce le sentiment d'appartenance et la dynamique d'équipe évoqués plus haut.



« Le sujet de l'autonomie est avant tout lié à des circuits de décisions courts, et sur une capacité à recruter des profils avec lesquels on part d'une feuille blanche : c'est à eux de définir la façon dont ils souhaitent faire les choses. »



• La nécessité d'adapter les leviers d'engagement aux spécificités de chaque organisation

Les témoignages rappellent que l'engagement est un phénomène contextuel : il évolue selon les métiers, les secteurs, les parcours et les attentes individuelles. Cartographier les profils présents dans l'entreprise et contextualiser les actions permet d'agir plus efficacement sur les leviers pertinents.



« L'actionnariat salarié peut par exemple être un fort levier d'implication... Quand on met son argent dans l'entreprise, forcément, on est plus mobilisé. »

• L'attention portée à la fragilité et à la mobilité de l'engagement

L'engagement n'est jamais acquis : il peut évoluer rapidement selon le contexte, les relations ou les transformations internes. Il est essentiel de surveiller les transitions entre profils, de repérer les baisses d'initiative ou de motivation, et d'agir dès l'apparition de frustrations.

C'est la raison pour laquelle l'étude s'est attachée à identifier les principaux facteurs de désengagement, afin d'aider les dirigeants et managers à anticiper les risques et à agir sur les bons leviers.

L'analyse fait ainsi ressortir quatre grandes familles de facteurs :

La perte de sens

Elle se traduit par l'ennui, la fatigue émotionnelle, le sentiment d'inutilité ou d'incompétence, et la perte de repères ou de valeurs. Les collaborateurs concernés peinent à percevoir l'impact de leur travail et à se projeter dans l'avenir de l'organisation.

Les facteurs relationnels et managériaux

Le manque de reconnaissance, la dégradation de l'ambiance, la solitude professionnelle, le défaut de communication ou l'injustice perçue sont autant de freins à l'engagement. La qualité de la relation avec le manager et les collègues joue un rôle déterminant dans la mobilisation des équipes.

Les désordres organisationnels

L'insuffisance des moyens, la bureaucratie, l'excès de contrôle ou une organisation du travail inadaptée peuvent générer frustration et démotivation. Les collaborateurs ont besoin d'autonomie et de conditions de travail favorables pour s'impliquer pleinement.

L'inattractivité de la profession

Des perspectives de carrière limitées, des conditions de travail dégradées ou une évolution sectorielle défavorable peuvent conduire au désengagement, en particulier lorsque les collaborateurs ne voient plus d'avenir dans leur métier ou leur secteur.



Ce que nous disent les professionnels

Les témoignages partagés lors de cette matinée mettent en lumière plusieurs leviers et points de vigilance clés pour comprendre et renforcer l'engagement au sein des organisations.

● L'engagement ne se décrète pas : il se construit dans la durée

Les intervenants soulignent que l'implication des collaborateurs repose avant tout sur la capacité de l'entreprise à donner du sens à l'action collective, à partager une vision claire et à valoriser la contribution de chacun. L'engagement durable naît d'une culture où la confiance, la transparence et la reconnaissance sont des réalités vécues au quotidien.

● Le rôle central du management de proximité

Les managers de terrain sont identifiés comme des acteurs clés de l'engagement : leur posture, leur capacité à écouter, à soutenir et à accompagner les équipes font la différence. Un management attentif, qui favorise l'autonomie et la responsabilisation, permet de prévenir les risques de désengagement et d'instaurer un climat propice à la mobilisation.

« Le premier acteur de l'engagement au quotidien, c'est le manager de proximité. C'est lui qui va me donner envie, ou pas, de m'engager dans le travail, dans l'équipe, dans les projets, etc. »



• La diversité comme facteur de robustesse

La constitution d'équipes plurielles, la valorisation des différences et la recherche de complémentarités renforcent la résilience collective face aux risques de désengagement.



« Nos équipes sont constituées de profils extrêmement différents, mais qui sont tous animés par cette même envie de réussir. »

• Des dispositifs de mesure adaptés et évolutifs

Combiner des enquêtes approfondies et des *pulses* réguliers permet de suivre l'évolution de l'engagement et d'ajuster les actions en temps réel. Il est recommandé d'impliquer à la fois les RH et les managers dans l'analyse et l'exploitation des résultats.



En conclusion

L'engagement au travail ne relève ni d'une recette unique ni d'un état permanent. Il se façonne au quotidien, au croisement du sens, de la reconnaissance, de la qualité des relations et de l'autonomie offerte aux équipes. Les retours d'expérience et les analyses partagées montrent qu'il s'agit d'un équilibre sensible, exposé à des transitions et à des risques de démobilisation.

Pour les dirigeants et managers, la priorité est d'installer une vigilance active : écouter, mesurer, adapter les pratiques et valoriser la diversité des profils. C'est en agissant sur ces leviers, de façon concrète et, surtout, contextualisée, que les organisations peuvent renforcer durablement la mobilisation de leurs collaborateurs.

