

L'engagement en entreprise impossible en France : où sont les leaders libérateurs ?

Sophie Bayle - Publié le 13 juillet 2021



Image de l'album [Ape in a Python de La Jungle](#)

2021 : On se soigne ?

Les salariés heureux deux fois moins malades... A condition que les leaders se désintoxiquent des vieux modèles

Plus qu'une idéologie philosophique, l'engagement créateur de bonheur est bien reconnu comme indispensable en entreprise en 2021 :

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

Pour la génération des Millenials, qui représentera 75 % des actifs en 2025 d'après une étude WoMen'Up, le bien-être est le premier critère de fidélité envers une entreprise.

La question n'est donc pas "faut-il être heureux au travail ?", mais plutôt "comment créer les conditions de l'engagement ?".

La mission des dirigeants, qui représentent le facteur clé d'engagement ou de désengagement comme le formule le rapport 2020 de HR Research Institute (cf référence en fin d'article), est donc de créer une rupture permettant de **se désintoxiquer des vieux modèles**, formule qui relève davantage de la confiance que d'un budget baby-foot.

La France championne du désengagement des salariés

Le [Rapport 2021 de l'institut de sondage Gallup](#) (State of the Global Workplace, 2021 Report – synthèse en fin d'article) confirme que les salariés français sont les plus désengagés au travail en Europe de l'Ouest.

L'engagement des employés en Europe gagne un point entre 2019 et 2020, à 11% vs 20% au niveau mondial ; les femmes significativement plus engagées à 13% vs 10% des hommes et les plus de 40 ans légèrement plus engagés à 12% que les moins de 40 ans.

Avec une moyenne européenne autour de 11%, **seuls 7% de français se disent engagés au travail, alors qu'ils étaient 11% il y a dix ans** à vivre avec bonheur et implication leur expérience en entreprise. La France partage donc en 2021 l'avant dernier rang du classement avant l'Italie.

A titre de comparaison, **34% des salariés aux Etats-Unis**.

Un dernier chiffre : dans cette étude, **26% des français se considèrent comme activement désengagés au travail**, s'ajoutant activement les 2/3 restant qui se déclarent simplement désengagés, ceux qui « viennent pour partir ».

La théorie de l'engagement selon Isaac Getz

Connu pour avoir théorisé la notion de « l'entreprise libérée » et l'avoir popularisée en France (prix du meilleur ouvrage en stratégie 2013), Isaac Getz est certainement celui qui a apporté la lumière la plus crue sur la notion d'engagement en entreprise.

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

Isaac Getz est auteur de livres d'entreprise, conférencier et professeur à l'ESCP Business School dans les domaines du comportement organisationnel, du leadership et de la transformation organisationnelle. Il a été professeur visitant aux Universités Cornell, Stanford et à l'Université du Massachusetts. Plus récemment, il a co-théorisé et décrit la notion de l'entreprise altruiste.

Isaac Getz a fait des études d'ingénieur en mathématiques appliquées et en informatique, est diplômé d'un master en science de management, d'un doctorat en psychologie et d'une habilitation à diriger des recherches en gestion.

Théorie de l'engagement de Getz :

1- La transformation commence que par celle du leader

Le leader doit déraciner ses croyances pour se désintoxiquer des vieux modèles, notamment :

- Que la performance économique est LA finalité, les salariés des « ressources humaines » au service de cette finalité
- Qu'une transformation organisationnelle peut être imposée
- Que c'est celui qui a autorité qui sait mieux que celui qui fait
- Que les humains en entreprise peuvent fonctionner sans qu'on leur accorde la confiance en leur intelligence, reconnue pourtant à tout être humain adulte
- Que la dimension émotionnelle n'a pas de raison d'être en entreprise
- Que « le poisson pourrit par la tête et guérit par la queue »

Car c'est bien par la tête que le poisson peut guérir et transformer cette machine à créer du désengagement en une entreprise « libérée » ! Une fois que le patron s'est transformé, il va inviter ceux qui souhaitent participer à la transformation organisationnelle. **Isaac Getz constate une libération de l'entreprise après 2 ou 3 ans pour les PME et une décennie pour les grandes entreprises.**

2- Le critère de l'engagement : la liberté et la responsabilité de décider

Le critère marqueur de l'engagement réside dans le fait que la majorité des salariés ont la liberté et la responsabilité de décider des actions qu'eux-mêmes jugent comme les meilleures pour la vision partagée de l'entreprise.

L'engagement vient de la responsabilité que le salarié y assume, indissociable de sa liberté de décision. Si c'est le manager qui décide de son action, alors la responsabilité est celle du manager et l'engagement du salarié, dorénavant simple exécutant, s'évapore.

En revanche, si le salarié peut se dire « c'est moi ou mon équipe qui avons décidé », alors il se sent responsable et par conséquent, engagé.

3- L'engagement est possible si l'entreprise répond aux 3 besoins fondamentaux de l'être humain :

- **Besoin d'égalité intrinsèque**, de parité (homme-femme, mais aussi manager-managé...), indispensable à la confiance dans l'intelligence de chacun
- **Besoin d'autonomie**, c'est-à-dire **de décision et d'auto-direction et non de sphère élargie sous contrôle**, en étant attentif à ne pas étouffer le potentiel et l'initiative
- **Besoin de développement et de réalisation de soi**

Il y a urgence à s'interroger sur l'immobilisme constaté sur la dernière décennie de la plupart des leaders et DRH français sur ces trois dimensions, moteurs d'engagement et donc de performance. Comme le souligne Isaac Getz, que s'est-il passé entre le jour de leur recrutement et aujourd'hui pour que 93% des salariés français soient désengagés ? L'entreprise française serait-elle devenue une gigantesque machine à créer du désengagement ?

De l'engagement au travail à l'engagement sociétal

Dans un article paru dans Forbes intitulé « la crise d'engagement des salariés », Benoît Meyronin évoque le **travail comme « expérience du monde » et l'effacement des frontières vie privée / vie professionnelle.**

L'auteur invite à repenser cette frontière et permettre enfin la « réconciliation entre homo domesticus et homo faber » **en remplaçant le sujet des émotions au cœur du travail** (et de la relation aux clients).

L'article ouvre une seconde piste liant l'engagement des collaborateurs et l'engagement sociétal : suivant une même forme « d'agir sur le monde », un **engagement sociétal initié et valorisé par l'entreprise pourrait renourrir leur niveau d'engagement au travail.**

En conclusion, il s'agirait alors d'inviter l'entreprise à transformer ses leaders pour permettre à l'engagement des salariés de renaître...

Sortir de l'illusion d'une séparation qui existerait entre la vie personnelle et la vie professionnelle et investir les émotions qui nous traversent, comme de puissants facteurs d'engagement en entreprise.

Faire aussi de l'entreprise un havre de résonance, non pas repliée sur elle-même mais ouverte sur le monde et permettre à l'être humain de s'y accomplir dans toutes ses dimensions : intellectuelle, émotionnelle mais aussi sociétale en lui permettant d'agir sur le monde.

A défaut de pouvoir s'exprimer en entreprise, il y a fort à parier que l'engagement compris comme l'attitude de celui qui, **prenant conscience de son appartenance au monde, abandonne une position de simple spectateur et met sa personne, sa pensée ou son art au service d'une cause** s'accomplira dans d'autres sphères.

Plus irrésistible que le rire, c'est peut-être cet engagement qui témoigne de notre humanité ? **Le mentoring et le coaching** sont cités par le HR Research Institute dans le top 5 des initiatives les plus importantes pour les salariés pour améliorer l'expérience collaborateur et créer l'engagement : A l'entreprise de se libérer de sa vision mécaniste des femmes et des hommes pour **faire place à l'imagination, l'émotion et la conscience !**

Références

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

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

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

[Rapport Gallup 2021](#)

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

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

Annexes pour aller plus loin :

- Annexe 1 : Etymologie Engagement
- Annexe 2 : Synthèse de l'Etude 2021 de l'Institut de sondage Gallup
- Annexe 3 : Un cas d'école : le Q12 de Gallup
- Annexe 4 : Les leaders doivent se transformer eux-mêmes pour donner envie de se transformer : extraits du rapport annuel sur l'état de l'engagement des employés en 2020, le HR Research Institute

Annexe 1 : Etymologie du mot Engagement

Quelle est l'histoire et l'évolution du mot engagement ?

En latin médiéval, on trouvait les formes *se ingnadiare*, « **s'engager à fournir des preuves** », *invadiare*, « mettre en gage », et *inwadiamentum*, « détention en gage ». Engager est attesté en ancien français, sous la forme *engagier*, vers 1150.

En 1184, il s'agit d'un terme de droit qui signifie soit « action de mettre quelque chose en gage », soit « action de lier par un contrat ». Un siècle plus tard, vient le sens « **action de se lier par une promesse** ».

Le sens « état d'une personne engagée dans une liaison avec des obligations » existe depuis 1665, et celui de « **état d'une personne engagée dans une situation sociale avec des obligations** » depuis 1671.

Vers 1680, un nouveau sens du mot engagement fait son apparition : « action de s'introduire dans un endroit étroit ». Le sens militaire (engagement pour dire « combat ») ou « **entrée d'une unité dans un combat** ») apparaît au début du XVIIIe siècle.

En Anglais, Engagement fait référence à une obligation officielle ou sociale et signifie fiancailles.

Enfin milieu du XXe siècle et dans la philosophie contemporaine : Engagement correspond à **l'acte ou l'attitude de l'intellectuel ou de l'artiste qui, prenant conscience de son appartenance au monde, abandonne une position de simple spectateur et met sa personne, sa pensée ou son art au service d'une cause.**

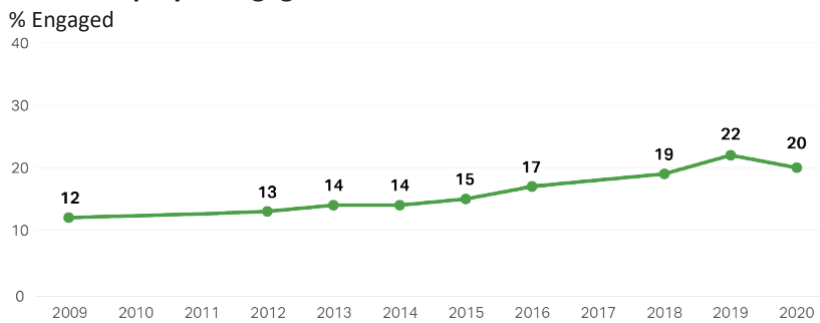
Annexe 2 : synthèse de l'Etude 2021 de l'Institut de sondage Gallup

State of the Global Workplace, 2021 Report

20%

of employees are engaged at work.

Global Employee Engagement Trend



Au niveau mondial, l'engagement des salariés recule de 2 points passant de 22% en 2019 à 20% en 2020, après une décennie de croissance régulière.

Au niveau mondial, l'Europe de l'ouest marque par son désengagement, dernière région engagée à 11% vs les Etats-Unis et le Canada à 34%.

EMPLOYEE ENGAGEMENT

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

% ENGAGED

Global

20%

Gender

21%

Female

18%

Male

Age

18%

<40 years old

21%

≥40 years old

Regional Ranking

Rank	Region	% Engaged
1	United States and Canada	34
2	Latin America and the Caribbean	24
3	South Asia	24
4	Southeast Asia	23
5	Commonwealth of Independent States	23
6	Eastern Europe	21
7	Australia and New Zealand	20
8	Sub-Saharan Africa	16
9	Middle East and North Africa	16
10	East Asia	14
11	Western Europe	11

L'engagement des employés en Europe gagne un point entre 2019 et 2020, à 11% vs 20% au niveau mondial ; les femmes significativement plus engagées à 13% vs 10% des hommes et les plus de 40 ans légèrement plus engagés à 12% que les moins de 40 ans.



EMPLOYEE ENGAGEMENT

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

% ENGAGED

Regional

11%

Percentage Point Change,
2019 to 2020

+1

Global

20%



Compare countries

Gender

13%

Female

10%

Male

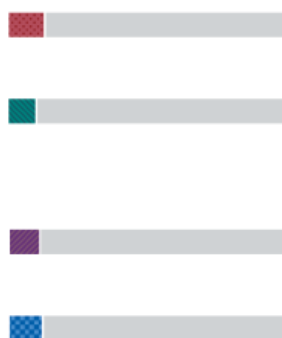
Age

11%

<40 years old

12%

≥40 years old



La France avant dernier pays européen sur le taux d'engagement à 7%, stable vs 2019 ; l'Islande, Malte et le Danemark se situent en tête avec un taux d'engagement supérieur à 20%.



Western Europe

EMPLOYEE ENGAGEMENT

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

Rank	Country	Change*	% Engaged	Rank	Country	Change*	% Engaged
1	Iceland	**	22	10	Netherlands	+2	12
2	Malta	0	21	11	Belgium	-1	12
3	Denmark	0	20	12	United Kingdom	-1	11
4	Sweden	0	18	13	Austria	0	10
5	Portugal	+1	18	14	Finland	+1	10
6	Norway	+1	18	15	Luxembourg	0	8
7	Germany	-1	15	16	Spain	+1	8
8	Ireland	0	13	17	France	0	7
9	Switzerland	0	12	18	Italy	0	5

**Change* indicates the difference in percentage points when comparing the average from 2017, 2018 and 2019 with the average from 2018, 2019 and 2020.

**This data point is not provided due to small sample size.

Annexe 3 : Un cas d'école, le Q12 de Gallup

Le Q12 de Gallup est un questionnaire qui définit 12 critères pour identifier les salariés dits engagés vis-à-vis de leur entreprise. Les critères sont répartis dans quatre familles de besoins, par ordre d'importance, en pyramide. L'engagement collaborateur reposerait, selon GALLUP, sur ces 4 piliers fondamentaux :

Le socle de la pyramide porte sur les « besoins de base » du collaborateur : ses missions, le poste qu'il occupe.

Q01. Savez-vous ce qu'on attend de vous au travail ?

Q02. Disposez-vous des outils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail ?

Le deuxième pilier, appelé « support du management », est lié à la reconnaissance accordée aux contributions du collaborateur.

Q03. Au travail, avez-vous la possibilité de vous consacrer tous les jours à ce que vous faites de mieux ?

Q04. Au cours des sept derniers jours, avez-vous reçu des félicitations ou des éloges pour un travail que vous avez bien fait ?

Q05. Votre manager, ou quelqu'un d'autre au travail, semble-t-il vous accorder de l'importance en tant que personne ?

Q06. Pouvez-vous compter sur un collègue qui vous encourage dans votre perfectionnement ?

Le troisième pilier se concentre sur le « travail en équipe » : l'appartenance à un collectif épanouissant.

Q07. Est-ce que votre opinion semble avoir du poids au travail ?

Q08. La mission/vision de votre entreprise vous donne-t-elle l'impression que votre travail est important ?

Q09. Vos collègues ont-ils à cœur d'effectuer un travail de qualité ?

Q10. Pouvez-vous compter sur un très bon ami au travail ?

Au sommet de la pyramide se trouve « la progression » : la capacité d'évolution du collaborateur au sein de l'entreprise.

Q11. Au cours des six derniers mois, est-ce quelqu'un au travail vous a parlé de vos progrès ?

Q12. Au cours de la dernière année, avez-vous eu des occasions d'apprendre et de grandir ?

Le sondage Gallup s'attache à comprendre les causes des niveaux d'engagement collaborateur (globalement les pratiques managériales).

Annexe 4 : Les leaders doivent se transformer eux-mêmes pour donner envie de se transformer

Dans son rapport annuel sur l'état de l'engagement des employés en 2020, le HR Research Institute souligne que désormais, les collaborateurs recherchent l'appartenance, l'inspiration et le développement de soi.

The State of Employee Engagement and Experience 2020 : Today's employees seek belonging, inspiration, and growth



Selon le HR Research Institute, le top management est clé sur l'expérience employé visant à créer les conditions de l'engagement. Le management de proximité et les RH indispensables au shift de l'engagement.

Le mentoring et le coaching dans le top 5 des initiatives les plus importantes pour les employés pour améliorer l'expérience collaborateur et créer l'engagement :

