

Comment lutter contre le désengagement des collaborateurs ?

Revenu sur le devant de la scène récemment, avec le phénomène émergent de « démission silencieuse », le désengagement des collaborateurs suggère que les employés se détachent de leur travail. Pour y remédier, les entreprises sont à la recherche de moyens efficaces pour favoriser l'épanouissement de leurs employés. Alors, comment les organisations peuvent-elles améliorer l'engagement grâce à des initiatives ?

Le désengagement des collaborateurs, une réalité pour les entreprises

Le désengagement des collaborateurs a été récemment (re)popularisé par le terme « démission silencieuse ». Cette démission consiste non pas à quitter son emploi mais à se limiter au quotidien à ce que prévoit la fiche de poste de la fonction occupée. Le salarié effectue ici ses tâches principales, mais sans investissement réel, sans volonté de fournir une valeur ajoutée à l'entreprise ou de développer son poste. On verra ainsi des employés quitter leur fonction à l'heure exacte, affichant une volonté de ne pas « offrir » de temps supplémentaire à leur employeur, par exemple. La démission silencieuse pourra aussi se manifester par le fait de refuser d'accomplir certaines tâches qui ne relèvent pas explicitement du poste occupé. Elle traduit donc une démobilisation, une implication minimale du salarié, qui affiche une résistance ou un retrait.

La mobilisation des salariés est pourtant essentielle à la bonne marche des organisations. Les répercussions du désengagement des salariés sur les organisations sont en effet importantes, notamment sur le plan financier. En moyenne, le coût du désengagement et de la non-disponibilité des salariés s'élèverait ainsi à 14 310€ par an et par employé selon l'Indice de Bien-Être au Travail –IBET– de 2020, ce qui représente une perte de rentabilité non négligeable pour l'entreprise. L'employeur doit par conséquent s'appliquer à rester à l'écoute des salariés afin de maintenir leur bien-être dans l'organisation, de susciter leur engagement et de développer leur fierté d'appartenance.

Aujourd'hui seuls 14 % des travailleurs européens se disent impliqués dans leur travail, selon l'étude de Gallup State of the Global Workplace, ce qui représente le niveau le plus bas au monde. Alors, comment redonner du sens au travail ?

Connaître les facteurs qui favorisent le désengagement... pour réengager !

Plusieurs facteurs favorisent le désengagement des salariés. Les identifier, c'est déjà trouver les clés pour réengager ses équipes. Voici donc quelques leviers d'action.

- **La rémunération**

Premier facteur en cause, la rémunération, qui traduit la valorisation financière du salarié. Lorsque le salaire n'est plus en phase avec les attentes du salarié, on observe une démotivation et un désengagement croissant en l'absence d'écoute, de communication ouverte et/ou de négociation. Ouvrez les discussions !

- **Le manque d'efficacité des actions RSE engagées par l'entreprise**

L'engagement des entreprises en matière de responsabilité sociétale est aujourd'hui scruté par les professionnels. Lorsqu'un salarié estime que son entreprise ne mène pas d'actions RSE concrètes ou que celles-ci s'avèrent inefficaces, une certaine inadéquation de valeurs peut l'amener à se désengager. De la même manière, certains employés percevant un manque d'authenticité dans la démarche RSE de leur entreprise (greenwashing notamment) peuvent ressentir un conflit intérieur menant à une perte de confiance et donc à une prise de distance. Il est donc essentiel d'inscrire sa politique RSE dans un engagement structuré, suivi et concret.

- **La discrimination**

Harcèlement au travail, remarques à caractère raciste, comportements sexistes, ... : les discriminations au travail restent nombreuses. Aujourd'hui, le Code du travail reconnaît [24 critères de discrimination](#) et les entreprises se doivent de mener des politiques de Diversité et d'Inclusion pour lutter contre toutes les formes de discriminations dans l'emploi et permettre à chacun d'être soi-même et d'exprimer tout son potentiel. C'est l'une des clés de l'engagement des collaborateurs qui, se sentant respectés et en confiance, s'investissent dans une ambiance de travail sereine.

- **Le manque de sens**

Pour trouver un intérêt dans son travail, le salarié doit sentir qu'il est en adéquation avec la culture d'entreprise, sa politique RH et RSE et ses valeurs. Mais il doit aussi trouver du sens dans ses missions. Pour cela, l'apport des managers est essentiel : à quel objectif commun vais-je contribuer ? Quelles sont mes réussites individuelles et collectives ? Quel impact positif peut avoir mon investissement ?

- **Le manque de perspectives d'évolution**

Pour se projeter dans l'entreprise, l'employé doit avoir connaissance des opportunités de développement et perspectives d'évolution qui s'offrent à lui dans l'organisation. Pour cela, il est important de donner une réelle visibilité et lisibilité aux parcours de carrière, aux passerelles possibles dans l'entreprise, aux mobilités disponibles.

- **L'absence de reconnaissance**

La reconnaissance au travail est un facteur de motivation et de productivité imparable. Ainsi, il est important, au-delà de la simple valorisation salariale, de souligner et promouvoir les réussites et contributions de ses employés.

- **L'ambiance de travail**

Travailler la cohésion d'équipe et l'entente générale entre les collaborateurs est un réel levier pour favoriser l'implication de tous. En effet, si les conflits mènent à une perte de motivation et à un désengagement des collaborateurs, une ambiance de travail agréable contribue largement à la performance collective et à l'envie de travailler « les uns pour les autres ».

- **Le management inadapté**

Communication transparente, écoute, soutien, bienveillance, ... : le leadership a un réel impact sur les performances des collaborateurs. S'il est inexistant ou inadapté, les équipes se désolidarisent et se désengagent. Le manager doit donc avoir un comportement exemplaire et mener un [management inclusif](#) pour qu'aucun membre de l'équipe ne se sente mis à l'écart. En respectant les spécificités de chacun, il améliorera les relations humaines entre ses collaborateurs et augmentera ainsi l'implication et la productivité de son équipe.

Pour y parvenir, une formation managériale est idéale. Vous pouvez par exemple vous tourner vers la formation [Manager sans discriminer](#) d'A Compétence Égale. Cette formation permet notamment de déterminer le comportement adéquat en fonction d'une situation donnée et d'identifier des comportements et les propos pouvant être discriminants.

- **La charge de travail**

Si la charge de travail dépasse le temps réellement nécessaire pour effectuer les tâches, l'employé peut se sentir pris en défaut et perdre confiance. Une situation qui peut mener au burn-out. A l'inverse, si la charge de travail est trop peu stimulante, celui-ci peut de se désintéresser de son travail. On appelle cela le bore-out. Pour limiter le désengagement des employés, les managers, au cœur du développement des performances individuelles

et collectives, jouent un rôle essentiel. Charge à eux donc de répartir les tâches, de donner du sens aux missions et de responsabiliser leurs équipes afin qu'elles s'investissent pleinement dans chaque projet.

Pour prévenir le risque de désengagement, le manager a un rôle central. En plus d'être un soutien organisationnel, de donner du sens au travail et de stimuler la créativité, il doit mener un management inclusif pour favoriser le bien-être et l'implication de son équipe. Cela réduira naturellement le risque de désengagement de ses collaborateurs, et le risque de démission à moyen terme.