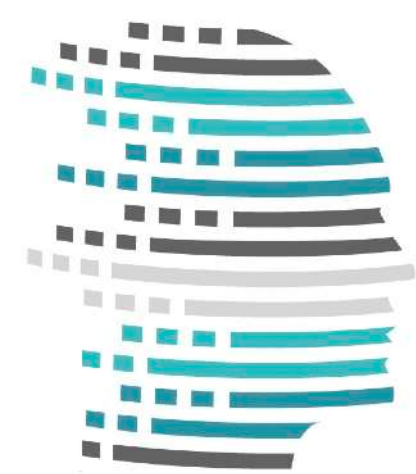




CONFERENCE - ATELIERS - SEMINAIRES



Réengager les salariés français, c'est possible
Et ce n'est pas une question de motivation

Contexte

En France, l'engagement des salariés reste durablement faible, et rien ne semble pouvoir l'augmenter. Quant à celui des managers, censés le renforcer, il recule.

Pourtant, les entreprises font tout ce qu'elles peuvent : elles améliorent les conditions de travail, offrent un meilleur équilibre de vie, adoptent un management bienveillant, intéressent leurs salariés aux résultats. Mais rien n'y fait. Pourquoi ?

Parce qu'elles apportent des solutions sans avoir réellement compris les conditions de l'engagement et se trompent de cible.

Le vrai sujet n'est pas les 8% de salariés engagés, ni même les 24 % désengagés, mais les 68% de non-engagés. Cette majorité de salariés présents, compétents, mais sans élan intérieur, qui s'arrêtent à ce qu'on leur demande de faire et qui freinent la vitalité des entreprises.

Réengager les collaborateurs suppose de comprendre l'origine culturelle du non-engagement français, de clarifier ce qui crée l'engagement et ce qui le freine, puis d'agir en adoptant de nouvelles postures et pratiques managériales qui le nourrissent durablement.

Public

Dirigeants, managers et professionnels RH qui souhaitent comprendre les origines du non-engagement des salariés français et découvrir les conditions de leur réengagement.

Introduction

On ne peut pas demander à un collaborateur de prendre des initiatives, de s'impliquer ou d'être plus responsable, tant qu'on n'a pas créé les conditions de l'engagement.

Et ce n'est pas une question de motivation. Si le désir suffisait, tous les fumeurs qui veulent arrêter de fumer ne fumeraient plus. Ce qui engage, ce n'est pas la motivation mais les conditions dans lesquelles l'acte s'accomplit.

Il est fréquent d'accuser les managers d'être à l'origine du désengagement de leurs collaborateurs : c'est une erreur.

Le non-engagement des français est avant-tout le fruit d'un long héritage à la retenue et à l'effacement de soi, façonné pendant des siècles par la religion, l'Etat et l'éducation, que l'entreprise maintient, sans le savoir.

De cet héritage naît une singularité française : on attend de l'autorité qu'elle fixe les règles, prenne les décisions, sans pour autant vouloir se les approprier lorsqu'elles ne nous conviennent pas.

Un code du travail qui considère que l'encadrement est responsable de tout, des organisations syndicales qui négocient des accords alors qu'elles ne sont pas représentatives, des outils de management, tels que la direction par objectifs, qui imposent plus qu'ils n'impliquent, et plus récemment un management "bienveillant" où l'on se soucie davantage du bien-être du collaborateur que de ce qui compte vraiment pour lui : tous ces facteurs contribuent, sans le vouloir, au non-engagement.

Sans compter l'intelligence artificielle qui risque bien de déposséder bon nombre de salariés d'activités qui lui donnaient le sentiment d'être véritablement auteurs de ce qu'ils faisaient.

Le constat peut sembler sévère, mais il est aussi libérateur. Ce que la culture et les modes d'organisation ont fabriqué, le management peut le défaire, car l'engagement obéit à des conditions précises, qui peuvent être adoptées par de nouvelles postures et pratiques managériales.

C'est ce que cette conférence vous propose.

8% des salariés français se déclarent engagés
(24% en Suède et 32% aux USA)

Institut Gallup - 2025



Le travail est très important pour 24% des français en 2021
(60% en 1990)

Ipsos - Fondation Jean-Jaurès



51% des français estiment qu'un pouvoir fort est nécessaire

Ipsos - 2024

mais seulement 24% font confiance à la classe politique

Cevipof - 2025



67% des salariés estiment ne pas avoir de liberté dans l'organisation de leur travail
(45% en Europe)

Dares - 2022



Travailler avec une IA générative diminue de 11% la motivation et augmente de 20% l'ennui

Harvard Business Review - 2025

Proposition d'une conférence d'une 1 heure sur « les conditions de l'engagement des salariés »

Comprendre les origines du non engagement des salariés ainsi que les conditions à mettre en oeuvre **pour réengager les collaborateurs**

Séquence	Contenu	Objectif
Comprendre ce qu'est vraiment l'engagement	<ul style="list-style-type: none"> ● Présentation du taux d'engagement, de désengagement et de non-engagement des salariés français et comparaison avec d'autres pays ● Définition des mots "motivation", "engagement", "autonomie" et "responsabilité (échange avec les participants) ● Comprendre pourquoi la motivation n'est pas l'élément déclencheur de l'engagement 	Impliquer les participants dans la clarification de ce qu'est l'engagement et en quoi il se différencie de la motivation
La singularité et les origines culturelles du non-engagement des salariés français	<ul style="list-style-type: none"> ● Le non engagement n'est pas que professionnel, il est aussi citoyen ● Une tendance à la retenue et à l'effacement de soi héritée de la religion, l'Etat et l'éducation ● La spécificité de la culture française selon les indices de Hofstede : Attente de l'autorité qu'elle fixe les règles et décide, puis contestation si cela ne convient pas 	Comprendre que le non-engagement est avant tout culturel
Les conditions de l'engagement	<ul style="list-style-type: none"> ● Présentation des 4 conditions de l'engagement : liberté perçue, importance de l'acte, déclaration publique et irréversibilité ● Diagnostic en groupe du niveau d'intégration de ces conditions dans le management des équipes 	S'approprier les conditions de l'engagement professionnel et évaluer leur niveau d'intégration dans les pratiques managériales
Ce qui freine et nourrit l'engagement dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ● Une évolution des modèles de management (paternaliste, directif, bureaucratique, leadership, collaboratif et coresponsable) qui n'ont jamais intégré les conditions de l'engagement ● Un leadership qui confond motivation et engagement ● Un code du travail qui soutien une relation de soumission (subordination unilatérale hiérarchique) plus que d'initiative ● Un système de représentation syndical qui dispense de s'engager individuellement ● D'un management direct qui soumet le salarié à un management "complaisant" qui soumet le manager ● L'Intelligence Artificielle qui libère mais dépossède de l'acte 	Diagnostiquer ce qui freine l'engagement (dans et en-dehors de l'entreprise) et identifier les leviers d'action du réengagement
Exemples de bonnes pratiques qui nourrissent l'engagement	<ul style="list-style-type: none"> ● Echanges autour de pratiques en vigueur dans l'entreprise qui facilitent l'engagement ● Présentation de 4 pratiques managériales par condition : <ul style="list-style-type: none"> ● Thalès : Impliquer les salariés dans l'appropriation des orientations stratégiques au niveau opérationnel (liberté perçue) ● Partitio : Déclaration du niveau de plaisir et de déplaisir à réaliser les missions confiées (importance) ● Tornos : Météo du perception du niveau d'incarnation des valeurs de l'équipe (déclaration publique) ● Amazon : "Disagree & commit" : processus de validation des décisions (irréversibilité) 	S'inspirer de pratiques d'entreprises qui soutiennent l'engagement
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> ● Qu'avez-vous envie d'expérimenter pour réengager vos collaborateurs ? 	Appel à l'engagement

Objectifs de l'intervention :

- Comprendre ce qu'est l'engagement, le distinguer de la motivation et intégrer les origines culturelles du non-engagement des salariés français
- S'autodiagnostiquer sur les 4 conditions de l'engagement et repérer celles sur lesquelles il est opportun d'agir
- Prendre conscience de ses postures et pratiques managériales qui peuvent freiner, sans le vouloir, l'engagement des collaborateurs
- Se nourrir d'exemples de pratiques adoptées par d'autres entreprises, qui nourrissent et renforcent l'engagement
- Repartir avec l'envie d'expérimenter de nouvelles pratiques afin d'impulser une dynamique de réengagement des équipes

Exemples de Slides

Indices culturels

68%	Distance hiérarchique	40%
Degré d'attente et d'acceptation des décisions de l'autorité par ceux qui ont le moins de pouvoir		
71%	Individualisme	91%
Primauté accordée aux besoins individuels		

Les engagements réciproques

PRATIQUE	MEDECIN	INFIRMIERE	CADRE DE SANTE
MEDECIN	Actualisation du dossier du patient	Information sur les besoins matériels pour les examens	Information sur les dysfonctionnement et co-décision
INFIRMIERE	Information sur les dysfonctionnements	Information sur l'activité quotidienne	Proposition d'amélioration de l'existant

ENGAGEMENT

METTRE EN GAGE

LES 4 FACTEURS D'ENGAGEMENT

- Liberté perçue
- Importance de l'acte
- Engagement déclaré
- Irréversibilité

Charles Kiesler (1980)

Autodiagnostic d'intégration des 4 conditions d'engagement

FAVORISE L'ENGAGEMENT	FREINE L'ENGAGEMENT
LIBERTE PERCUE D'AGIR	ACTION IMPOSEE PAR DES REGLES
IMPORTANCE DE L'ACTE	CHOIX DE L'ACTE PAR DEPIT
DECLARATION PUBLIQUE	ABSENCE DE DECLARATION OFFICIELLE
IRREVERSIBILITE DE L'ACTE	POSSIBILITE DE REMISE EN CAUSE L'ACTE

L'ENGAGEMENT REPOSE SUR 4 PRINCIPALES CONDITIONS QUI SONT RAREMENT INTEGREES DANS LE MANAGEMENT TRADITIONNEL

Autodiagnostic d'intégration des 4 conditions d'engagement

Mes collaborateurs ont le sentiment d'avoir choisi ce qu'ils font	/10
Ce que je demande de faire est important pour chaque collaborateur	/10
Les engagements individuels sont déclarés en public	/10
Ce que je demande à mes collaborateurs de faire est irréversible	/10

expérimenter pour renforcer les conditions de l'engagement qui le nécessitent ?

Francis Boyer est spécialiste en innovation managériale.

Son expérience opérationnelle de 20 années à des fonctions de direction en ressources humaines au sein d'entreprises variées lui a permis de vivre et de piloter de nombreux changements dans des environnements complexes.



Fondateur de Dynesens, consultant, formateur, coach et auteur de nombreux articles, il accompagne les entreprises dans la compréhension des évolutions sociétales, l'analyse des impacts sur leurs modes de management et la recherche de solutions adaptées.

Curieux et pragmatique, il développe des approches innovantes centrées sur les nouveaux défis à relever par les entreprises, à savoir comment concilier les besoins des entreprises et des collaborateurs.

C'est ainsi qu'il intervient sur des problématiques récentes, telles que le management de la diversité (cultures, générations, personnalités), le plaisir au travail, la responsabilisation, l'agilité, la résilience, évoluer dans un monde VUCA et le management de demain.



**Innovation
managériale**
By Francis Boyer

Durée 1 heure

Le contenu de nos conférences est adapté
en fonction des besoins de nos clients.

francis.boyer@dynesens.com
06.84.01.01.98