



Par Thibault Le Carpentier

Une récente étude Gallup annonce un taux d'engagement moyen des salariés inférieur à 20% dans le monde et de 8% en France.

La conséquence : 9 points de PIB perdus chaque année !

Remettons-nous d'abord dans le contexte ...

On peut bien sûr contester ce chiffre, beaucoup le font, avec des études toutes aussi convaincantes. Mais le point décisif n'est pas de savoir si le « vrai » taux d'engagement est de 8%, de 20% ou de 40%, mais de constater que toutes ces valeurs décrivent, à des degrés différents, un déficit massif d'investissement au travail et donc une perte considérable de performance, de cohésion et de capacité productive. Même l'hypothèse la moins alarmiste parmi ces ordres de grandeur resterait lourde de conséquences pour les entreprises, pour la compétitivité globale et pour l'économie française.[1][2][3][4][5][6][7][8]

Ce constat devient plus fort encore si l'on dépasse le seul langage de la productivité ou de l'EBITDA. Les analyses contemporaines de l'engagement montrent que le désengagement ne détruit pas seulement de la valeur économique immédiate ; il dégrade aussi des ressources plus profondes, humaines, relationnelles, organisationnelles et techniques, qui conditionnent la capacité d'une société à tenir dans la durée. Lu à travers une grille inspirée des six capitaux de l'IIRC, un désengagement durable atteint simultanément le capital humain, le capital social et relationnel, le capital intellectuel, et, indirectement, le capital manufacturier ou industriel lorsqu'il affaiblit la qualité, la transmission des savoir-faire, la fiabilité opérationnelle et la maintenance des capacités productives.[7][8][9][10][11][12]

Le débat contemporain sur l'engagement au travail est dominé par des dispositifs de mesure standardisés, au premier rang desquels le Q12 de Gallup, qui conduisent à des

diagnostics spectaculaires, comme l'idée qu'environ 20 à 21% seulement des salariés seraient engagés dans le monde, 12% en Europe et autour de 8% en France. Ces chiffres ont une force médiatique évidente, mais ils reposent sur une définition particulière de l'engagement, sur une architecture spécifique de questions, et sur un usage managérial qui fait souvent passer au second plan la réflexion sur ce que signifie réellement « être engagé » dans son travail.[2][4][10][13][14][15][1]

L'objet du présent rapport est d'articuler une analyse critique de ce problème, afin de montrer que la question de l'engagement au travail, telle qu'elle est le plus souvent posée, n'est pas une question fondatrice, mais une question déjà dérivée, cadrée et orientée vers certains usages. Une telle reprise conduit à trois résultats principaux. D'abord, le diagnostic Gallup ne doit pas être lu comme une vérité brute sur l'état des travailleurs, mais comme le produit d'une définition relativement étroite de l'engagement, corrélée à la performance organisationnelle. Ensuite, une analyse érotétique détaillée montre que ce cadrage laisse hors champ de larges pans de l'expérience réelle du travail, en particulier le rapport au métier, la conflictualité, la justice, la santé, la soutenabilité et les formes d'engagement critiques ou ambivalentes. Enfin, si l'on veut produire un instrument utilisable sur un échantillon représentatif de la population active, il faut passer d'un score unique à une cartographie de formes plurielles d'engagement et de désengagement.[9][10][14][15][16][17][18][19][20][21]

Ce rapport suit cette logique. Il revient d'abord sur le diagnostic Gallup et sur le Q12, puis examine ses présupposés théoriques et ses limites, avant de proposer une reconstruction érotétique du problème de l'engagement au travail. Il montre ensuite pourquoi un même pourcentage d'« engagés » peut changer totalement de sens selon l'univers interprétatif dans lequel il est inscrit, pourquoi une lecture financière ou macroéconomique du sujet conduit à requalifier l'engagement en variable stratégique plutôt qu'en simple thème RH, et pourquoi cette requalification appelle, entre performance et pluralité des capitaux, une cartographie beaucoup plus riche des formes d'engagement et de désengagement.[8][23][24][25][7]

Le diagnostic Gallup et sa force apparente

Les derniers commentaires du rapport Gallup sur l'état du travail indiquent qu'au niveau mondial, seule une minorité de salariés peut être qualifiée d'engagée, autour de 20 à 21%, tandis que l'Europe apparaît comme la région la moins engagée, avec un niveau proche de 12%, et la France comme un pays particulièrement bas, autour de 8%. Cette présentation a un effet rhétorique puissant, parce qu'elle transforme immédiatement l'engagement en problème collectif, voire en symptôme d'une crise du travail, du management et de la compétitivité.[2][3][4][20][21][22][1]

Gallup ne se contente pas d'un constat descriptif. L'entreprise met en relation ces niveaux d'engagement avec des résultats organisationnels tels que la productivité, la rentabilité, le turnover, l'absentéisme, la sécurité et la qualité. Dans cette perspective, l'engagement n'est pas traité comme un simple état psychologique, mais comme un levier de performance. Plusieurs synthèses rappellent en effet que les organisations les plus engagées affichent en moyenne des niveaux de rentabilité plus élevés et de meilleurs résultats opérationnels que les organisations moins engagées.[6][18][19][23][24][25]

C'est ce lien entre engagement et création de valeur qui donne au sujet sa puissance managériale. Si un faible engagement détruit massivement de la productivité, alors le sujet n'est plus seulement moral ou social, mais financier, stratégique et macroéconomique. Gallup estime d'ailleurs que le désengagement coûte plus de 10 000 milliards de dollars par an à l'économie mondiale, soit environ 9% du PIB mondial. Même si un tel ordre de grandeur doit toujours être manié avec prudence, il suffit à montrer que l'engagement, s'il est pris au sérieux, ne peut pas être classé au rang des seuls sujets « soft » de climat social.^{[3][4][10][26][27][28][29][1]}

Le Q12 comme dispositif de cadrage

Le cœur du dispositif Gallup est le Q12, soit un questionnaire de 12 items censé mesurer les conditions de l'engagement au travail. Il ne s'agit pas d'une interrogation ouverte sur ce qu'est l'engagement, mais d'un instrument déjà construit, validé et orienté vers des usages de diagnostic et de pilotage.^{[30][31][5][6]}



Les 12 items couvrent des thèmes tels que la clarté des attentes, la disponibilité des moyens de travail, la possibilité de faire ce que l'on sait faire de mieux, la reconnaissance récente, le sentiment qu'un supérieur se soucie de la personne, l'encouragement au développement, le poids de son opinion, le lien à la mission, la perception de la qualité des collègues, l'existence d'un « meilleur ami » au travail, la discussion récente sur les progrès réalisés, et enfin les occasions d'apprendre et de grandir.^{[32][33][5][30]}

Pris ensemble, ces items dessinent une anthropologie implicite du travail. Le salarié y est pensé comme un sujet qui a besoin de clarté, de moyens, de reconnaissance, de développement, de qualité relationnelle, de sens et d'appartenance pour être durablement engagé. Ce modèle n'est pas absurde. Il capte effectivement des dimensions centrales de l'expérience du travail contemporain. Mais il ne doit pas être confondu avec « l'engagement au travail » dans toute son épaisseur, car il sélectionne certaines dimensions et en écarte d'autres.^{[7][8][34][35][5][30][32]}

Ce que le Q12 mesure réellement

Une première critique importante est que le « Q12 » semble mesurer au moins autant la qualité perçue du management, du climat et des conditions de travail que l'engagement lui-même. Plusieurs analyses critiques soulignent que les items retenus sont surtout des indicateurs de contexte organisationnel : clarté, ressources, reconnaissance, attention du supérieur, progression, etc. En ce sens, le « Q12 » ne saisit pas directement une « essence » de l'engagement ; il mesure plutôt un ensemble de conditions supposées rendre cet engagement probable.^{[8][23][5][6][7][32]}

Cette distinction est décisive ! Lorsque Gallup annonce que seuls 20% des salariés sont engagés, l'effet produit laisse entendre que 80% seraient psychologiquement absents ou démotivés. Or, le dispositif dit quelque chose de plus spécifique : un certain nombre de personnes ne se reconnaissent pas dans un modèle particulier de relation au travail, centré sur l'adhésion, la reconnaissance, la qualité du lien managérial et l'intégration au cadre organisationnel. Cela ne signifie pas que ces personnes soient étrangères à toute forme d'engagement. Elles peuvent être très engagées à leur métier, à leurs clients, à leur conscience professionnelle, à leur équipe, ou à des normes éthiques qui ne coïncident pas avec la logique de l'organisation.^{[12][36][37][5][7][8]}

La comparaison avec d'autres enquêtes le confirme. Une lecture récente opposant Gallup et l'étude ADP « People at Work » souligne que, pour la France, Gallup évoque environ 8% de salariés engagés alors qu'ADP se situe autour de 21%. Une telle divergence sur le même pays, à une période comparable, montre qu'il n'existe pas un taux d'engagement naturel : il existe des résultats fortement dépendants de la définition implicite du concept, de la manière de poser les questions et du type d'attachement que l'on choisit de nommer « engagement ».^{[38][7][8]}

Une lecture érotétique : du faux niveau 1 au vrai niveau 2

Une reconstruction érotétique du sujet de l'engagement conduit à distinguer plusieurs niveaux de questionnement. Au niveau le plus fondamental, il faudrait se demander ce que signifie réellement « être engagé » au travail, à l'égard de quoi l'on est engagé, pour qui cette notion a du sens, et jusqu'à quel point cet engagement est, même, souhaitable. Ces questions portent sur la structure même du problème. Elles interrogent la définition, les destinataires, les finalités et les limites de l'engagement.^{[9][36]}

Or le « Q12 » ne travaille pas ce niveau. Il présuppose déjà une réponse. L'engagement y est implicitement défini comme un état positif, souhaitable, corrélé à la performance, et soutenu par un management qui donne du sens, des moyens et de la reconnaissance. En ce sens, la « question de l'engagement » telle qu'elle est médiatiquement reprise n'est pas une question fondatrice, mais une question de niveau 2, voire de niveau 3 : comment mesurer l'engagement déjà défini, puis comment l'améliorer dans les organisations.^{[31][5][6][7][8][9]}

Qu'est-ce l'on appelle une question de niveau 1, 2 ou 3 ?

On peut caractériser les trois niveaux ainsi :

Question érotétique de niveau 1

C'est une question fondatrice, qui porte sur la structure même du problème.

- Elle demande : « Qu'est-ce que X ? Pour qui ? À quelles conditions ? Dans quel cadre normatif ? »
- Elle vise à clarifier les définitions, les finalités et les limites avant toute mesure ou action.

Exemple sur l'engagement au travail :

« Qu'est-ce qu'"être engagé" dans son travail, pour les différents acteurs (salariés, employeurs, société), et jusqu'à quel point cet engagement est-il souhaitable ? »

Question érotétique de niveau 2

C'est une question d'architecture ou d'opérationnalisation à partir de ce qui a été posé au niveau 1.

- Elle demande : « En combien de dimensions se déploie X ? Quels grands registres ? Quels axes ? »
- Elle organise le problème en composantes, registres ou dimensions observables, mais sans encore descendre au niveau des items concrets.

Exemple sur l'engagement au travail :

« Quels sont les principaux registres d'engagement qu'il faut distinguer : engagement au métier, à l'organisation, au collectif, à la mission, à soi (santé/soutenabilité), etc. ? »

Question érotétique de niveau 3

C'est une question instrumentale et pragmatique, orientée vers l'action ou la mesure.

Elle demande : « Comment observer / mesurer / piloter X compte tenu de l'architecture décidée ? Avec quels outils, indicateurs, dispositifs, usages ? »

Elle produit des items, des indicateurs, des protocoles, des plans d'action.

Exemple sur l'engagement au travail :

« Quelles questions concrètes poser dans un questionnaire, avec quelle échelle de réponse, à quel échantillon, pour suivre l'évolution de chaque registre d'engagement dans le temps et en déduire des décisions managériales ? »

En résumé :

- Niveau 1 : Qu'est-ce qu'on cherche vraiment à comprendre et à quel titre ?
- Niveau 2 : En quelles grandes dimensions se structure ce problème ?
- Niveau 3 : Comment le mettre en données et en décisions d'une manière cohérente avec 1 et 2 ?

Cette distinction aide à comprendre pourquoi le débat public saute souvent trop vite de l'énoncé d'un problème à la prescription de solutions. On part d'un chiffre spectaculaire, puis l'on propose des remèdes managériaux, sans rouvrir la question de savoir ce que l'on mesure exactement, ce que l'on laisse hors champ, et quelle normativité du travail est implicite dans l'instrument lui-même.^{[11][39][7]}

Les angles morts du modèle dominant

Une analyse érotétique détaillée fait apparaître plusieurs angles morts majeurs. Le premier est celui des rapports de pouvoir et de la conflictualité. Le « Q12" ne pose pratiquement jamais la question des conditions dans lesquelles l'engagement est



librement consenti, négocié ou au contraire imposé sous contrainte, peur ou dépendance économique. Il ne demande pas non plus si les salariés disposent d'espaces légitimes pour désapprouver, critiquer ou résister à certaines orientations de l'organisation.^[40]
[7][11][12]

Le deuxième angle mort est celui de la pluralité des objets d'engagement.

Une part importante de la littérature sur l'engagement organisationnel distingue déjà plusieurs formes d'attachement, affectif, normatif et de continuité. D'autres travaux insistent sur les engagements au métier, au collectif, à des causes ou à des normes professionnelles qui peuvent entrer en tension avec l'organisation elle-même. Le dispositif Gallup tend pourtant à rabattre l'ensemble de ces possibilités sur un faisceau limité d'attentes managériales, ce qui favorise une lecture appauvrie du travail vivant.^[37]
[41][42][43][44][45][7][11]

Le troisième angle mort est celui de la soutenabilité. Le Q12 évoque le développement, la reconnaissance et les relations, mais il ne pose pas directement la question du coût psychique, physique ou existentiel de l'engagement. Il reste discret sur le surengagement, l'usure, le burn-out, la frontière entre investissement fécond et auto-consommation de soi. Une perspective plus riche devrait demander non seulement si les personnes sont engagées, mais à quel prix elles le sont, combien de temps elles peuvent tenir dans cet état, et quels arbitrages elles doivent produire entre travail, santé, famille, et engagements extérieurs.^{[22][33][36][46][47][48][49][5][32]}

Le quatrième angle mort concerne la justice et la distribution de la valeur. Rien, dans l'architecture centrale du « Q12 », n'interroge explicitement le sentiment de juste rétribution, d'équité procédurale, de partage de la valeur ou de cohérence entre effort fourni et reconnaissance matérielle reçue. Or les sciences sociales du travail montrent de longue date que le consentement à l'effort, la loyauté et la coopération dépendent fortement de la perception d'une justice minimale dans les échanges et dans la gouvernance.^{[50][12][22]}

Pourquoi un même chiffre change de sens selon l'univers social

Une manière forte de tester la robustesse du concept consiste à le déplacer vers des univers où l'engagement n'est pas une commodité rhétorique, mais une condition directe de l'action collective. Dans un univers militaire ou dans des unités spécialisées comme le RAID ou le GIGN, ou encore dans le monde hospitalier, l'idée que « *seuls 20% des membres seraient réellement engagés* » serait immédiatement interprétée soit comme une absurdité de méthode, soit comme un diagnostic de rupture systémique gravissime, à traiter de toute urgence tant ses



conséquences apparaîtraient gravissimes.^{[17][51][52][53]}

Cette expérience de pensée montre que les chiffres d'engagement n'ont pas de signification universelle. Un ancien général de l'OTAN, ou un médecin urgentiste inséré dans une unité d'élite, réagirait probablement en demandant d'abord ce qui est mesuré : l'adhésion affective à l'institution, la disponibilité opérationnelle, la loyauté à la mission, la confiance dans les supérieurs, l'endurance psychique, ou la capacité à tenir collectivement sous pression. Le simple fait qu'un même pourcentage puisse être soit un banal sujet de chronique économique, soit un indicateur de quasi-effondrement opérationnel, prouve qu'aucune valeur ne peut être interprétée sans rattachement explicite au niveau de questionnement et au registre d'engagement considéré.^{[10][51][54][16]}
^[17]

Cette leçon vaut également pour le monde civil. Dire que 20% seulement des salariés sont engagés n'a pas le même sens selon que l'on parle d'enthousiasme affectif envers l'employeur, d'engagement au métier, d'engagement au collectif de travail, ou d'engagement à une mission vécue comme utile. Un bon dispositif d'enquête doit donc être capable de distinguer des registres plutôt que d'écraser l'ensemble du phénomène sous un chiffre unique.^{[13][15][44][55][9][37]}

Le paradoxe financier : pourquoi l'EBITDA ne réagit pas plus

Le sujet prend une force supplémentaire lorsqu'il est replacé dans le langage de la performance financière. Si l'on accepte l'idée que le désengagement coûte environ 9% du PIB mondial et que les entreprises les plus engagées affichent en moyenne des niveaux de rentabilité plus élevés, alors le désengagement devrait être perçu comme une destruction massive de valeur. Dans un univers obsédé par l'EBITDA, les points de marge, les effets de levier et la valorisation, une telle perte potentielle devrait déclencher des réactions fortes au niveau des conseils d'administration et des directions générales.
^{[18][19][56][1][3]}

Si cela ne se produit pas plus nettement, c'est en partie parce que le sujet reste classé dans la rubrique des questions RH, liées à la qualité de vie au travail, plutôt que dans celle des risques stratégiques, opérationnels ou financiers. Les données sont en outre souvent formulées à un niveau trop agrégé pour être immédiatement traduites dans le compte de résultat d'une entité particulière. Enfin, une partie des décideurs soupçonne que les chiffres globaux comportent une part de dramatisation méthodologique, ce qui a pour effet de neutraliser leur puissance pratique réelle.^{[4][19][28][29][1][3][10][22]}

Il n'en reste pas moins qu'une cohérence minimale exigerait de reconnaître que l'engagement n'est pas un supplément d'âme. Si les ordres de grandeur avancés sont, ne serait-ce qu'approximativement, justes, l'engagement est une variable de productivité, de marge, de continuité opérationnelle et de valorisation, donc un objet de gouvernance légitime. Cette requalification du problème éclaire la nécessité de mieux définir ce que l'on veut mesurer et de construire des instruments moins réducteurs.^{[19][25][56][18]}

Du paradoxe financier à l'érosion des capitaux

Le paradoxe financier ne doit donc pas être compris uniquement comme une incohérence de langage managérial, où l'on prétend valoriser l'EBITDA tout en sous-estimant ce qui le mine. Il signale plus profondément une difficulté à penser ce que le désengagement détruit réellement dans l'entreprise et dans l'économie. Tant que le phénomène est lu seulement comme une perte de motivation ou comme un climat social dégradé, il reste cantonné à un registre psychologique ou RH. Dès qu'on l'examine comme un processus d'érosion de capitaux, son importance change d'échelle.

Dans une lecture inspirée de l'Integrated Reporting, le désengagement touche simultanément plusieurs capitaux. Il affecte d'abord le capital humain, en réduisant l'énergie, l'envie d'apprendre, la qualité du travail et la soutenabilité des trajectoires professionnelles. Il affaiblit ensuite le capital social et relationnel, en détériorant la confiance, la coopération, la circulation du feedback et la qualité des collectifs de travail. Il atteint également le capital intellectuel, lorsque l'organisation perd en capacité d'innovation, en partage de connaissances, en consolidation des savoir-faire et en mémoire pratique. Enfin, il finit par affecter le capital manufacturier ou industriel, dès lors qu'une moindre implication dégrade la qualité, la fiabilité, la maintenance, la sécurité et la continuité des opérations.

Sous cet angle, le passage d'une approche financière à une cartographie des formes d'engagement n'est pas une diversion théorique, mais une nécessité analytique. On ne peut pas comprendre ce qui est détruit, ni donc ce qu'il faudrait reconstruire, si l'on se contente d'un taux global d'« engagés ». La cartographie devient précisément l'outil qui permet de relier les pertes de performance visibles aux dégradations plus profondes des capitaux humains, sociaux, intellectuels et productifs qui en sont le soubassement.

Vers une cartographie plutôt qu'un score unique

À ce stade, une conclusion importante s'impose. Le projet n'est pas de remplacer un chiffre simpliste par un autre chiffre simpliste, mais de substituer à une mesure unidimensionnelle une cartographie structurée de formes d'engagement et de désengagement. Cela suppose d'identifier plusieurs registres : l'engagement à l'activité ou au métier, l'engagement à l'organisation, l'engagement au collectif, l'engagement à soi et à sa soutenabilité, ainsi que les engagements extra-organisationnels ou critiques.^{[15][36][45][9][13][37]}

Cette approche est compatible avec les méthodes empiriques existantes. Les recherches sur les profils latents, de même que certains baromètres contemporains, montrent déjà que l'on peut identifier plusieurs familles de rapport au travail au lieu d'opposer les seuls engagés aux seuls désengagés. Une telle stratégie permettrait de distinguer, par exemple, des professionnels très engagés dans leur métier mais distants de leur organisation, des missionnaires ambivalents, des multi-engagés sous tension, des pragmatiques à frontières nettes, des salariés contraints à rester, ou encore des détachés stratégiques qui placent d'autres sphères de vie au premier plan.^{[44][45][57][58][59]}

Une typologie de ce genre pourrait ensuite être croisée avec les variables socio-démographiques ou les variables socio-culturelles classiques d'un sondage représentatif de la population française active ou en âge de travailler : âge, sexe, catégorie socio-

professionnelle, diplôme, statut, ancienneté, secteur, taille d'entreprise, territoire, type de contrat. Le résultat ne serait plus un seul taux national d'engagement, mais une distribution de formes de rapport au travail, plus fidèle à la réalité sociale et bien plus utile pour l'analyse publique, managériale et théorique.^{[45][58][59][60][13][15]}

Principes de construction d'un questionnaire pour la population active

Dans cette perspective, le projet de questionnaire figurant en annexe ne doit pas reproduire le « Q12 » en l'élargissant simplement à quelques variables supplémentaires. Il doit être construit à partir d'une hiérarchie de questions assumée. Au niveau le plus général, il doit clarifier ce que les personnes reconnaissent comme important dans leur rapport au travail. Au niveau intermédiaire, il doit distinguer les objets et registres de cet engagement. Au niveau instrumental, il doit produire des items suffisamment courts, standardisables et comparables pour permettre une administration sur un échantillon représentatif.^{[14][61][62][9][15]}

C'est la raison pour laquelle l'architecture proposée s'organise en plusieurs blocs : rapport global au travail ; engagement à l'activité ou au métier ; engagement à l'organisation ; engagement au collectif ; engagement à soi et à la santé ; engagements extra-professionnels, limites et conflictualité ; enfin auto-évaluation synthétique. Une telle construction ne vise pas à multiplier artificiellement les questions, mais à donner à voir des lignes de partage décisives que les baromètres dominants écrasent généralement.^{[49][60][13][14][15]}

Ce type de questionnaire peut être utilisé dans un sondage représentatif dès lors que certaines conditions méthodologiques sont respectées : formulations brèves, échelles stables, équilibre entre items positifs et items critiques, présence de questions de synthèse, et enrichissement par un plan de variables socio-démographiques détaillé. Son exploitation ne devrait pas se limiter à la production d'un score, mais inclure des analyses factorielles, des classifications ou profils latents, et des croisements systématiques avec les caractéristiques sociales et professionnelles des répondants.^{[58][59][61][62][63][13][14]}

Portée intellectuelle et politique de la démarche

La reconstruction proposée a une portée qui dépasse largement le seul champ des ressources humaines. Elle touche à la manière dont une société se représente le travail, la contribution, la reconnaissance, l'utilité et la soutenabilité des formes d'investissement qu'elle attend de sa population active. Réduire l'engagement à un indice d'enthousiasme pour l'organisation revient à rétrécir le réel et à invisibiliser les formes de sérieux professionnel, de loyauté critique, de retrait protecteur ou de conflictualité justifiée qui structurent en profondeur le travail contemporain.^{[36][7][9][11][22][45]}

À l'inverse, une perspective érotétique permet de rendre explicites les questions que les instruments habituels laissent dans l'ombre : engagement envers quoi ; à quelles conditions ; pour quel bénéfice ; jusqu'à quel seuil ; avec quel coût ; avec quels droits au désaccord et à la limitation de soi. Elle rend également possible une lecture plus robuste des chiffres, en empêchant de confondre des mesures instrumentales et localisées avec des diagnostics globaux sur la vitalité ou la lassitude des travailleurs.^{[7][8][9][10][36][45]}

Cette approche n'a pas pour but de dévaluer le travail d'enquête existant, mais de le resituer dans ses limites. Gallup a objectivé un phénomène réel et important : la faiblesse, dans de nombreux contextes, de l'adhésion positive à l'organisation telle qu'elle est vécue et pilotée aujourd'hui. Mais ce diagnostic ne doit pas être absolutisé. Il ouvre au contraire une question plus riche : que signifie être engagé dans le travail, dans un monde où les individus doivent composer avec des attentes productives, des aspirations personnelles, des exigences de justice, des fragilités psychiques, et des rapports souvent ambivalents aux institutions qui les emploient.^{[1][2][6][22][36][37]}

Conclusion

Le présent parcours conduit à une conclusion nette. La question de l'engagement au travail, telle qu'elle est communément posée, est trop importante pour être laissée à un seul indicateur, aussi puissant soit-il médiatiquement. Les taux Gallup peuvent servir d'alerte, mais ils ne peuvent tenir lieu, à eux seuls, de théorie du travail ni même de description exhaustive des formes d'investissement des actifs.^{[8][10][38][1][7]}

Une démarche plus solide doit distinguer les niveaux de questionnement, reconnaître les pluralités d'objets d'engagement, intégrer les dimensions de pouvoir, de justice, de santé et de conflictualité, puis traduire cette complexité dans un instrument d'enquête empirique administrable à l'échelle d'un échantillon représentatif. Le questionnaire placé en annexe relève de cette ambition. Il ne cherche pas à produire un slogan chiffré de plus, mais à ouvrir un espace de mesure compatible avec une compréhension plus juste, plus différenciée et plus politiquement lucide du rapport des actifs à leur travail.^{[9][13][14][15]}

Sources mobilisées

Les analyses et développements de ce rapport s'appuient principalement sur les familles de sources suivantes : les publications Gallup consacrées au Q12 et à la mesure de l'engagement au travail, les commentaires récents du rapport Gallup sur l'état du travail dans le monde, des articles et synthèses consacrés à la baisse de l'engagement en Europe et en France, des comparaisons méthodologiques avec d'autres enquêtes comme ADP, ainsi que des ressources académiques et professionnelles sur les formes d'engagement organisationnel, les profils latents d'engagement et les approches critiques du sujet. [35][57][59][2][3][4][5][6][18][19][30][32][37][38][58][1][7][8][9]

Les sources ont été mobilisées à deux niveaux complémentaires : d'une part pour documenter les chiffres, catégories et outils utilisés dans les débats contemporains sur l'engagement ; d'autre part pour ouvrir une réflexion plus large sur les pluralités d'engagement, les limites du Q12, la soutenabilité, les typologies de profils et les méthodes d'enquête adaptées à un échantillon représentatif de la population active. [61][62][11][12][13][14][15][36][44][45][9]

Annexe 1 – Questionnaire proposé pour un sondage représentatif de la population active

Consigne générale

Pour chacune des affirmations suivantes, merci d'indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec la proposition, sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « pas du tout d'accord » et 5 « tout à fait d'accord ». [63][14][61]

Bloc A – Rapport global au travail

1. Globalement, aujourd'hui, le travail occupe une place importante dans ma vie.
2. Si je pouvais vivre décemment sans travailler, je continuerais à exercer une activité professionnelle rémunérée.
3. Dans ma vie actuelle, je pourrais accepter de réduire un peu mon niveau de vie pour avoir un travail plus intéressant ou plus utile.

Bloc B – Engagement à l'activité ou au métier

4. Le contenu de mon travail, c'est-à-dire ce que je fais concrètement, est intéressant pour moi.
5. Je fais un effort particulier pour que mon travail soit bien fait, même quand personne ne le voit.
6. Je me sens fier ou fière de mon métier ou de mon expertise, quels que soient mon employeur actuel ou mon statut.
7. Si je changeais d'employeur, je souhaiterais continuer à exercer le même métier ou un métier proche.
8. J'ai parfois le sentiment que les contraintes de mon organisation m'empêchent de faire du bon travail.

Bloc C – Engagement à l'organisation

9. Je comprends bien les objectifs principaux de mon organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une administration ou d'une association.
10. Je me reconnais dans la mission, les valeurs ou l'utilité de mon organisation.
11. Je suis prêt ou prête à faire des efforts importants pour contribuer à la réussite de mon organisation.
12. Si j'avais une opportunité équivalente ailleurs, en termes de salaire, de distance et de statut, je préférerais rester dans mon organisation actuelle.
13. J'ai confiance dans la façon dont mon organisation est dirigée.
14. Dans mon organisation, le travail bien fait est réellement reconnu et valorisé.

Bloc D – Engagement au collectif de travail

15. Je me sens à ma place dans mon équipe ou dans mon collectif de travail habituel.
16. Je peux compter sur mes collègues quand j'ai un problème ou une difficulté au travail.
17. Je fais des efforts pour aider mes collègues, même quand ce n'est pas strictement prévu dans mon rôle.
18. Si mon équipe actuelle éclatait à la suite de départs ou d'une réorganisation, mon envie de rester dans l'organisation diminuerait fortement.
19. Il m'arrive de rester principalement pour mes collègues, plus que pour l'organisation elle-même.

Bloc E – Engagement à soi, santé et limites

20. Mon travail actuel me laisse suffisamment d'énergie pour ma vie personnelle, familiale ou relationnelle.
21. Il m'arrive de me sentir obligé ou obligée d'en faire plus que ce que je peux raisonnablement supporter.
22. J'ai le sentiment que, globalement, mon travail contribue positivement à ma santé psychologique.
23. Je me sens libre de dire non ou de poser des limites quand les demandes deviennent déraisonnables.
24. Si je continuais à travailler dans les mêmes conditions pendant cinq ans, je pense que ma santé physique ou mentale en souffrirait.
25. Aujourd'hui, je considère que le niveau d'engagement attendu de moi au travail est compatible avec une vie équilibrée.

Bloc F – Engagements extra-professionnels, conflictualité et arbitrages

26. Je suis engagé ou engagée dans des activités importantes en dehors du travail, comme la famille, le bénévolat, un engagement citoyen, des projets personnels ou créatifs.
27. Il arrive que mon organisation me demande un niveau d'engagement qui entre en conflit avec d'autres engagements importants pour moi.
28. Il m'est déjà arrivé de limiter volontairement mon engagement au travail pour protéger ma santé ou d'autres aspects importants de ma vie.
29. Il m'est déjà arrivé de limiter volontairement mon engagement au travail parce que je désapprouvais certaines décisions ou pratiques de mon organisation.
30. Si les conditions de travail ou les valeurs de mon organisation se dégradait fortement, je serais prêt ou prête à me désengager, voire à partir, même au prix de sacrifices.

Bloc G – Questions de synthèse

31. Globalement, diriez-vous que vous êtes engagé ou engagée dans votre travail actuel ?^{[64][15][22]}
 Oui, très engagé(e), Plutôt engagé(e), Ni engagé(e) ni désengagé(e), Plutôt désengagé(e), Très désengagé(e)
32. Par rapport à l'an dernier, votre niveau d'engagement au travail est plutôt : En forte baisse, En légère baisse, Stable, En légère hausse, En forte hausse
33. Dans les deux années qui viennent, pensez-vous rester dans votre organisation actuelle ? Certainement oui, Probablement oui, Probablement non, Certainement non, Je ne sais pas

Variables de profil recommandées

Pour permettre des analyses fines, ce questionnaire devrait être complété par des variables socio-démographiques et professionnelles détaillées : sexe, âge, niveau de diplôme, catégorie socio-professionnelle, statut, ancienneté, type de contrat, temps de travail, secteur d'activité, taille de l'organisation, statut public ou privé, région, taille d'unité de travail, niveau de responsabilité managériale et situation de télétravail.^{[59][13][15][58]}

Principe d'exploitation

L'instrument n'a pas vocation à produire un seul taux global d'engagement, mais à permettre une analyse en dimensions et en profils. Son exploitation devrait donc combiner indicateurs descriptifs, analyses factorielles, typologies ou profils latents, puis croisements avec les variables de structure afin de faire apparaître les formes différenciées d'engagement et de désengagement dans la population active.^{[13][15][58][59]}

Annexe 2 – Sources utiles

1. <https://zestmeup.com/blog/etude-gallup-lengagement-au-travail-des-salaries-europeens/>
2. <https://www.talenco.com/nos-publications/rapport-gallup-2025-defis-leviers-engagement-collaborateur-travail/>
3. <https://fr.finance.yahoo.com/actualites/lengagement-salaries-monde-atteint-niveau-040100498.html>
4. <https://www.prnewswire.com/news-releases/lengagement-des-salaries-diminue-au-niveau-mondial-leurope-restant-la-region-la-moins-engagee-302733177.html>
5. <https://www.gallup.com/workplace/356045/q12-question-summary.aspx>
6. <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>
7. <https://www.bloomr-impulse.com/blog/non-85-de-vos-collaborateurs-ne-sont-pas-desengages>
8. <https://www.fr.adp.com/rhinfo/articles/2026/01/la-mesure-de-l-engagement.aspx>
9. <https://www.andrh.fr/uploads/files/attachments/617166496ec91315685036.pdf>
10. <https://www.gallup.com/workplace/392219/beware-junk-employee-engagement-metrics-esg-reporting.aspx>
11. <https://koru-conseil.org/2025/11/01/de-lengagement-au-devouement-pour-un-q12-a-la-francaise/>
12. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-21-no-3/psychologie-positive-remede>
13. <https://observatoire-engagement.org/wp-content/uploads/2024/11/Rapport-2024-Observatoire-VF.pdf>
14. <https://workleap.com/fr/blogue/questions-denquete-aupres-des-employes>
15. <https://www.barometre-social.fr/portfolio-view/barometre-sur-limplication-et-lengagement/>
16. <https://www.defnat.com/e-RDN/vue-article-cahier.php?carticle=60>
17. <https://cent-ans.fr/blogs/infos/les-valeurs-militaires-expliquees-sans-detours>
18. <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-quels-sont-les-impacts-de-lengagement-des-employes-sur-la-productivite-et-la-rentabilite-de-lentreprise-23286>
19. <https://actongroup.com/engagement-collaborateur-performance-entreprise/>
20. <https://glukoze.com/engagement-salarie-2025-en-france/>
21. <https://www.capital.fr/votre-carriere/travail-les-salaries-francais-parmi-les-moins-motives-d-europe-1525442>
22. <https://ifeelonline.com/fr/crise-engagement-collaborateurs-en-france-2024/>
23. <https://media-01.imu.nl/storage/happyholics.com/6345/gallup-2020-q12-meta-analysis.pdf>
24. <https://studylib.net/doc/28267181/q12-2024-q12-meta-analysis>
25. <https://ideanote.io/fr/blog/limpact-de-lengagement-des-employes-sur-la-productivite>
26. <https://www.logotel.fr/magazine/lengagement-des-employes-en-baisse-a-lechelle-mondiale-donnees-du-rapport-gallup-state-of-the-global-workplace-2025/>
27. <https://www.teamstarter.com/blog/rapport-gallup>
28. <https://www.equationconseil.fr/actualites/lengagement-des-collaborateurs-a-chute-en-2024-au-plan-mondial/>
29. <https://www.forbes.fr/management/engagez-vos-salaries-ou-mourrez/>

30. <https://umbrex.com/resources/frameworks/organization-frameworks/gallup-q12-engagement-model/>
31. <https://www.gallup.com/q12-employee-engagement-survey/>
32. <https://www.limesurvey.org/blog/knowledge/understanding-gallup-q12-the-survey-framework-for-effective-employee-engagement>
33. <https://www.cashort.com/blog/how-to-interpret-the-gallup-q12-questions>
34. <https://empuls.xoxoday.com/fr/glossary/gallup-work-engagement-survey>
35. <https://valuequest.ch/fr/blog/engagement-des-collaborateurs-questionnaire-gallup-q12-et-aptitude-en-suisse-2/>
36. <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/l-engagement-questionne-concept-bonheur-au-travail>
37. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1420253025000482>
38. <https://www.patrickoulard.fr/blog/lengagement-des-salaris-selon-gallup-et-adp-deux-lectures-contradictoires>
39. <https://www.lumapps.com/fr/engagement-collaborateur/questions-enquete-engagement-collaborateur>
40. https://www.reddit.com/r/france/comments/16ym81p/attention_aux_questionnaires_de_satisfaction_en/
41. <https://archipel.uqam.ca/9047/1/M14556.pdf>
42. <https://rmpsy.com/wp-content/uploads/2019/04/Engagement-organisationnel-Said-Ait-Ali-Ousaid.pdf>
43. <https://revues.imist.ma/index.php/RMPC/article/download/45595/23071/124420>
44. <https://observatoire-engagement.org/les-6-profils-types-des-salaries-engages/edito/>
45. <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2022-v26-n6-mi07635/1095748ar/>
46. <https://www.service-sens.com/blog/engagement-des-salaries-en-chute-libre>
47. <https://www.inrs.fr/dam/inrs/CataloguePapier/HST/TI-DO-49-1.pdf>
48. <https://www.skillup.co/blog/article/bore-out-brown-out-fini>
49. https://www.emocio.hr/the_big_study-24
50. <https://www.equoranda.com/engagement-des-collaborateurs-en-entreprise-que-revele-le-rapport-gallup-2025/>
51. https://prezi.com/p/cuclrlxl_zdq/presentation-des-regles-dengagement-militaires-pour-le-fmi/
52. https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/11/18/raid-gign-bri-qui-fait-quoi_4812824_4355770.html
53. <https://defense-zone.com/blogs/news/bri-gign-raid-intervention-police-gendarmerie-forces-speciales>
54. <https://www.rtl.fr/actu/debats-societe/seulement-20-des-salaries-investis-dans-leur-job-francois-lenglet-explique-pourquoi-l-engagement-au-travail-connait-son-pire-niveau-depuis-le-covid-7900622040>
55. <https://www.robertwalters.fr/eclairages/news/blog/jeunes-professionnels-desengages.html>
56. <https://fr.linkedin.com/pulse/beyond-morale-quantifiable-impact-employee-engagement-company-valuation-atnme?tl=fr>
57. <https://www.pluxee.fr/blog/les-8-profils-dengagement-au-travail-en-france-ce-que-revele-le-barometre-pluxee/>

58. https://smslabstats.weebly.com/uploads/1/0/0/6/100647486/prepub_gillet_et_al_ejwop.pdf
59. <https://researchportal.vub.be/en/publications/latent-class-and-latent-profile-analysis/>
60. <https://www.mieux-lemag.fr/articles/nouveaux-usages-travail/engagement-salaries-barometre-pluxee/>
61. <https://moodle.com/fr/nouvelles/questions-de-lenquete-sur-lengagement-des-salaries/>
62. <https://workleap.com/fr/bloque/21-questions-dentretien-essentielles-pour-mesurer-lengagement-des-employes>
63. <https://blog.empuls.io/fr/pulse-survey-questions/>
64. <https://www.sociabble.com/fr/blog/engagement-collaborateur/engagement-collaborateur-statistiques/>