



BAROMÈTRE

PARISWORKPLACE

Les salariés jugent leurs bureaux

ENGAGÉS ?

COMMENT
LES ENTREPRISES
RÉUSSISSENT
(OU NON)
À MOTIVER
LEURS SALARIÉS

12^e ÉDITION - NOVEMBRE 2025

1300 SALARIÉS INTERROGÉS

DEPUIS 2014, LE BAROMÈTRE PARIS WORKPLACE ANALYSE LA PERCEPTION DES SALARIÉS VIS-À-VIS DE LEURS BUREAUX



EN 12 ANS

24 100 salariés interrogés

119 experts interviewés

+ de 900 retombées presse

2014

Les bureaux,
l'arme secrète
des RH

2015

Les quartiers
préférés
des cadres

2016

Le match
Paris/Londres

2017

Travaille-t-on
(vraiment) mieux
dans la French Tech ?

2018

Demain,
tous mobiles ?

2019

Et si
on se parlait ?

2020

Bureau,
l'heure
de vérité

2021

Bureaux
à impact

2022

Le match
des capitales

2023

Le bureau
dans 10 ans

2024

Quand
l'esthétique
prend
le pouvoir

2025

Engagés ?

ÉDITO

« On ne quitte pas une entreprise, on quitte un manager », dit-on souvent. La formule frappe, mais elle est incomplète.

Car au-delà du manager, bien souvent, c'est une ambiance que l'on quitte, une équipe et un lieu. C'est à ce lien tissé entre un collaborateur et son entreprise que notre étude s'intéresse cette année, un lien de dépendance mutuelle bien souvent teinté d'affect. En lisant notre étude, vous découvrirez que l'engagement des salariés ne repose ni sur l'âge, ni sur le statut, ni même sur le salaire. Pourquoi ? Parce que l'argent ne suffit pas à donner confiance, reconnaissance ou sentiment d'appartenance.

L'engagement, le vrai, naît ailleurs : dans la place que l'on occupe, dans les relations que l'on noue, dans la sensation que l'on compte pour les autres. Il prend racine dans la qualité des relations, dans le fait d'être écouté, considéré.

Mais cette mécanique invisible peut se gripper. Depuis quelques années, une forme inédite de rupture s'installe : le *quiet quitting*. Un désengagement silencieux, insidieux, sans heurts ni fracas. Nous l'avons mesuré : un salarié sur cinq en Île-de-France est concerné. Le collaborateur est là... sans être là. Il ne déjeune plus avec ses collègues, ne va plus aux pots de départ. Il fait son travail, certes, mais il a quitté le collectif.

Le télétravail a renforcé cette dérive. Non pas en affaiblissant la productivité, mais en érodant les liens : un café qu'on ne prend plus, une idée que l'on ne partage plus, un conflit qu'on ne désamorce plus... Dans cette nouvelle réalité, le bureau révèle une fonction essentielle : il est le lieu des liens. Car

là où l'on ne fait plus « ensemble », on finit par ne plus faire du tout.

En feuilletant ce magazine, vous découvrirez que les salariés les plus engagés sont ceux qui se font des amis au bureau, ceux qui se sentent écoutés, ceux dont l'environnement de travail favorise la coopération. Le bureau doit donc avant tout être un lieu de vie, et demeure l'un des seuls lieux où on se confronte à l'altérité, en termes d'âge, d'origine sociale, etc. Pas seulement un espace fonctionnel, mais un écosystème humain. Un endroit où l'on sent que l'on compte et où l'on sait que l'on est attendu.

« L'engagement
naît dans la
sensation que
l'on compte pour
les autres. »

Ce sont ces salariés qui parlent de leur entreprise avec fierté. Qui refusent une augmentation ailleurs pour rester là où ils se sentent bien. Parce qu'aujourd'hui, il ne suffit plus de recruter des talents, il faut leur donner envie de rester. Et cela ne passe pas par des incantations, mais par des preuves concrètes d'attention, de confiance et de reconnaissance.

Bonne lecture,



Aude Grant
Directeur général
SFL

**CETTE ANNÉE, NOUS SOMMES
ALLÉS À LA RENCONTRE DE**

12 EXPERTS D'HORIZONS VARIÉS

**POUR DÉCRYPTER COMMENT SE FORGE
L'ENGAGEMENT EN ENTREPRISE.**



Alexia ABTAN
Directrice des investissements et de
la communication institutionnelle
SFL
p. 8



Frédéric DABI
Directeur général Opinion
Ifop
p. 8



Audrey RICHARD
Présidente
ANDRH
p. 11



Olivier SIBONY
Professeur et auteur
HEC Paris
p. 16



Pauline LAURENT
Cofondatrice
La Bonne Brosse
p. 21



Flore DES ROBERT
Cofondatrice
La Bonne Brosse
p. 21



Éric BELLION
Skipper
p. 24



Vincent ESCHALIER
Architecte
Studio Vincent Eschaliér
p. 28



Augustin DE ROMANET
Président
Paris Europlace
p. 34



Marc PLUMART
Directeur Croissance et
Performance commerciale
Sodexo
p. 39



Arnaud DE CACQUERAY
Commandant
Brigade des sapeurs-pompiers
de Paris
p. 44



David ABIKER
Journaliste et chroniqueur
Radio Classique
p. 46

EXISTE-T-IL UNE « RECETTE » DE L'ENGAGEMENT ?

Pour dépasser l'intuition et objectiver les ressorts de l'engagement en entreprise, nous avons interrogé plus de 1 300 salariés travaillant dans un bureau au sein d'entreprises (hors administration et service public) comptant plus de 10 salariés. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, profession de la personne interrogée, taille de l'entreprise et secteur d'activité).

Nous avons catégorisé les individus ayant répondu à l'enquête en trois sous-groupes :

LES SUPER-ENGAGÉS

LES NEUTRES

LES DÉSENGAGÉS

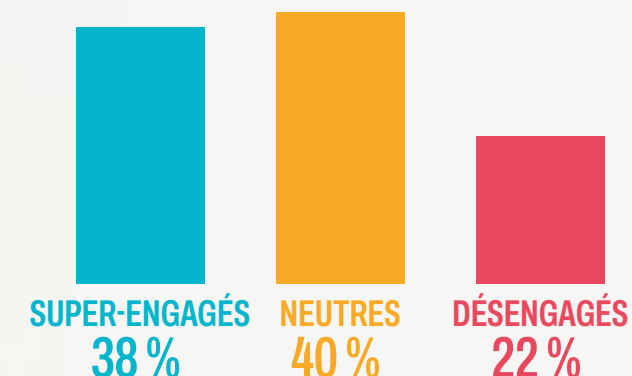
Cette segmentation s'est effectuée sur la base de cinq questions-filtres :

- 1- Sur une échelle de 0 à 10, comment évalueriez-vous votre niveau d'engagement au travail au sein de votre entreprise actuelle ?
- 2- Diriez-vous que vous êtes motivé(e) dans le cadre de votre travail ?
- 3- Diriez-vous que vous êtes attaché(e) à votre entreprise ?
- 4- La réussite de votre entreprise est-elle importante ou pas importante pour vous ?
- 5- Êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation suivante : il vous paraît normal de fournir davantage d'efforts au travail que ce que votre poste exige ?

Objectif : comprendre qui sont les super-engagés, comment ils se comportent... et quels sont les facteurs susceptibles de renforcer leur engagement.

En moyenne, les Franciliens autoévaluent à 7,3/10 leur engagement, et se déclarent « motivés dans leur travail » à 76 %. L'attachement à leur entreprise est également marqué (oui, à 74 %), tout comme l'importance accordée à la réussite de l'entreprise (oui, à 87 %). Enfin, près de deux salariés sur trois (64 %) estiment normal de fournir plus d'efforts que ce que requiert leur poste.

Répartition des salariés franciliens par catégorie



« LA RELATION HUMAINE EST AU CŒUR DU JEU DE L'ENGAGEMENT »

Alexia Abtan (SFL) et Frédéric Dabi (Ifop) livrent leur analyse des ressorts de l'engagement au travail. Entre signaux faibles de désengagement et leviers de fidélisation, ils décryptent les enseignements de l'étude.



Alexia ABTAN
Directrice des investissements
et de la communication
institutionnelle
SFL

Pourquoi avoir décidé de consacrer cette étude à la thématique de l'engagement ?

Frédéric Dabi : L'engagement est une notion essentielle, mais rarement interrogée frontalement. On mesure souvent la satisfaction, la motivation, mais on ne demande jamais explicitement : êtes-vous engagé ? Pourtant, pour un décideur, c'est une clé de lecture précieuse. Cela permet de détecter des signaux faibles, d'anticiper les départs, de comprendre ce qui pousse un salarié à adhérer à un projet, ou au contraire à décrocher. Notre étude fournit justement ces indicateurs : elle rend lisible ce qui ne se voit pas toujours.



Frédéric DABI
Directeur général Opinion
Ifop

Alexia Abtan : Notre objectif est de dépasser l'intuition pour objectiver les ressentis. Dans une société où la quête de sens s'intensifie, les entreprises doivent composer avec une exigence de performance. En interrogeant l'engagement, on leur donne des outils concrets pour comprendre ce qui motive vraiment leurs collaborateurs et influencer positivement sur leur implication.

Un salarié sur cinq en Île-de-France est désengagé : est-ce un signal faible ou une menace structurelle ?

F. D. : Ce chiffre de 22 % est inquiétant. Ce n'est pas une minorité négligeable, qui représente – si l'on extrapole – une centaine de milliers de salariés. D'autant plus que les profils neutres peuvent rapidement basculer. L'isolement, notamment en télétravail, agit comme un « poison délicieux » : confortable en apparence, mais destructeur à long terme, car il place l'individu en retrait du collectif.

A. A. : Il ne s'agit pas de revenir en arrière sur le télétravail, mais, effectivement, de recréer du collectif. Les bureaux sont des totems : ils structurent, véhiculent les valeurs, offrent des repères. Quand on s'en éloigne trop, on perd le lien. Et attention, car 71 % des désengagés sont des détracteurs de leur propre entreprise. L'entreprise doit recréer ces moments, ces espaces d'ancrage. Cela demande des relais internes, de la confiance et des feedbacks réguliers. Bref, un vrai travail de fond. Le général de Cacqueray le dit très bien dans l'interview que nous lui consacrons : « manager, c'est un don de soi ».

À l'inverse, quels bénéfices concrets l'entreprise tire-t-elle d'un haut niveau d'engagement ?

F. D. : Les super-engagés sont un capital. Ils rayonnent, motivent, stabilisent les équipes, défendent l'entreprise, y compris sur les réseaux sociaux. Ils se projettent dans la durée, dépassent leur fiche de poste. Ce sont des promoteurs, des ambassadeurs. Ils agissent comme un bouclier contre la démotivation ambiante.

A. A. : Ce sont aussi ceux qui donnent envie de venir au bureau, de travailler ensemble. Le cercle vertueux se met en place : les collègues engagés donnent envie d'aller plus loin, contribuent à la fierté d'appartenir à une entreprise qui est alignée sur ses valeurs. Notre rôle de foncière, c'est de créer des environnements propices à cet engagement, des lieux de travail, mais aussi des lieux de vie. Et cette étude nous aide à les concevoir.

Désormais, qu'attendons-nous des bureaux ?

F. D. : Dans une société fragmentée, l'entreprise devient un repère. Là où les institutions perdent en crédibilité, l'entreprise est perçue comme un acteur fiable. Une personne sur deux considère son bureau comme un lieu de vie. C'est une transformation profonde : on n'attend plus seulement un salaire, mais du sens, des engagements concrets, de l'écoute.

A. A. : L'entreprise reste un des derniers espaces de mixité réelle : générationnelle, sociale, culturelle. C'est un terreau pour l'innovation, l'échange, le débat. Et les salariés plébiscitent cette diversité, non pas par principe, mais de façon très concrète : dans le choix de rejoindre l'en-

treprise (70 % des Franciliens jugent « important » la mixité sociale, générationnelle, de genre et de confession) et pour le boost de créativité qu'elle génère (80 % des répondants considèrent que les réunions les plus créatives sont celles qui mobilisent des personnes de genres différents). Enfin, la mixité dans l'équipe de direction joue un rôle clé dans l'attachement à l'entreprise : 87 % des super-engagés estiment que leur direction est suffisamment mixte en matière de genre (74 % de la population générale). En parallèle, on observe un vrai retour à la recherche de structure, à un cadre. Et le bureau matérialise cet espace de cohésion. Quand il est bien situé, agréable, convivial, il attire !

Le salaire est-il encore un levier d'engagement ?

A. A. : Ce que l'on observe dans l'étude, c'est que c'est loin d'être le levier principal. Une augmentation ne suffit pas à inverser une dynamique de désengagement. D'une certaine manière, c'est rassurant, car cela remet la relation humaine au cœur du jeu. Mais c'est aussi un défi, car cette posture exige du temps, de l'intuition, de la proximité. C'est un travail de fond.

F. D. : La vraie monnaie, c'est la confiance. Dire merci, donner du feedback, inclure les collaborateurs dans la vision, dans les décisions. Le collaborateur engagé veut sentir que son avis compte. C'est une attente de reconnaissance, mais aussi de justice, de projection. Un citoyen attend un projet pour sa ville, un salarié attend un cap pour son entreprise.

« Les super-engagés sont un capital. Ils rayonnent, motivent, stabilisent les équipes. »

Si, par nature, le *quiet quitting* est silencieux, c'est qu'on ne le voit pas au premier coup d'œil. Pourtant, il y a des signes et des comportements qui, combinés, ne trompent pas. Et qui appellent donc des réponses de la part de l'employeur.

1.

QUI SONT LES DÉSENGAGÉS ?

« PRENDRE EN COMPTE L'INDIVIDU DANS TOUTES SES DIMENSIONS »



Audrey RICHARD
Présidente
ANDRH

Présidente de l'ANDRH et DRH chez Canal+, Audrey Richard observe une transformation profonde des attentes au travail.

À quoi reconnaît-on l'implication d'un salarié aujourd'hui ?

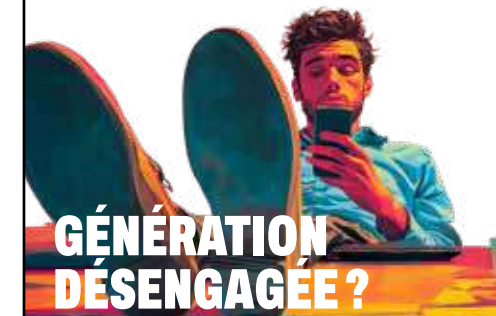
C'est une question d'envie. Envie de contribuer, de se dépasser, de faire partie d'un collectif. Ce qu'on appelle souvent « engagement », pour moi, commence par une envie, qu'on doit comprendre et nourrir. Le constat est clair : le premier facteur d'attractivité ou de fidélisation, ce n'est pas le sens, ni la diversité, ni l'écologie. C'est le package : le salaire, les primes, les avantages, des fondamentaux à ne jamais négliger. Une fois que l'on a sécurisé ça, d'autres briques viennent nourrir la dynamique : la mission de l'entreprise, ses engagements, sa manière de traiter l'humain. Mais il ne faut pas inverser les priorités. Aujourd'hui, pour qu'un collaborateur ait envie de rester et de donner le meilleur de lui-même, il faut d'abord que les conditions matérielles soient réunies.

Cette envie est-elle plus individuelle ou collective ?

Elle est forcément les deux : il n'y a pas d'un côté l'individu, de l'autre le collectif. Le lien est permanent. Et ce lien a évolué. Avant la COVID, les politiques RH étaient très orientées vers le collectif. Pendant la crise, on s'est tournés vers l'individu. On a commencé à s'occuper de tout : de l'alimentation, du sommeil, du sport, de la santé mentale, des violences conjugales. Et ce n'est pas un détour : c'est une réalité nouvelle. Le ➤

22 %
des salariés franciliens sont considérés comme « désengagés » au travail.

Ce chiffre, en apparence limité, devrait alerter : ces 22 % peuvent concentrer une large part des fragilités internes et avoir des répercussions sur l'entreprise au sens large.



S'il ne se dégage pas franchement de génération « désengagée » (22 % chez les -35 ans, autant que chez les +35 ans), c'est néanmoins dans la tranche d'âge la plus jeune (chez les 18-24 ans) qu'ils sont les plus nombreux (28 %).

26 %
des personnes qui n'ont pas d'enfants sont désengagées.

C'est plus que chez les répondants ayant au moins un enfant (17 %).

« Des dirigeants éthiques, humains, qui ont le sens du business et des valeurs : ça engage tout le monde. »

➤ curseur est là maintenant, et on ne reviendra pas en arrière. Ce n'est plus possible aujourd'hui de dire « on pense collectif » sans prendre en compte l'individu dans toutes ses dimensions.

Quels leviers mettez-vous en œuvre dans vos fonctions pour nourrir cette dynamique ?

On a tous misé un temps sur les perks, les à-côtés du travail. Mais aujourd'hui, je suis convaincue que l'efficacité passe par le dialogue social. Travailler avec les partenaires sociaux, c'est accéder à des remontées que les RH n'ont pas tous les jours. Et cela permet de signer des accords concrets : sur la qualité de vie au travail, les carrières seniors,

le handicap, la transformation des métiers. Ces accords sont puissants parce qu'ils sont partagés, adaptés au terrain, et construits avec ceux qui vivent le travail au quotidien.

Avez-vous vécu personnellement des situations qui vous ont marquée dans votre rapport au travail ?

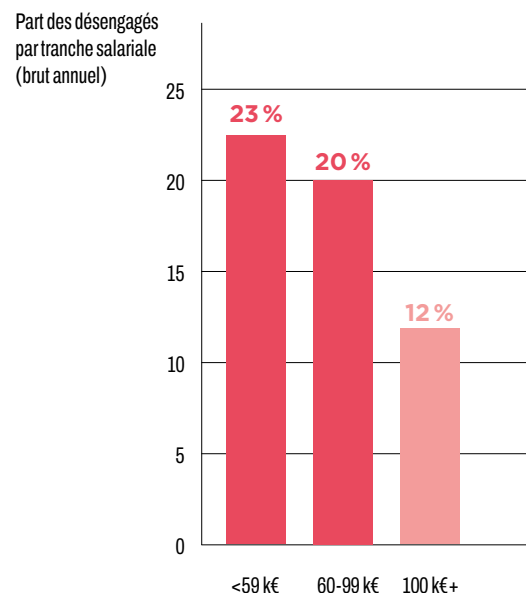
Oui, j'ai déjà vécu un désalignement complet avec une entreprise. Face à des pratiques non éthiques, j'ai choisi de partir. En tant que DRH, rester, c'est cautionner. À l'inverse, ce qui renforce ma motivation, c'est l'exemplarité. Des dirigeants éthiques, humains, qui ont le sens du business et des valeurs : cela engage tout le monde, naturellement. Et c'est aussi ce que les salariés attendent aujourd'hui.

Si vous deviez donner les ingrédients d'une politique RH efficace aujourd'hui, quels seraient-ils ?

Il n'y a pas de recette universelle, mais il y a une méthode : co-construire. RH, managers, salariés, partenaires sociaux – tout le monde a un rôle. Les attentes ne sont plus descendantes, elles sont croisées. Le manager n'est plus au-dessus, il est à côté. Et plus on avance ensemble, plus on construit des politiques adaptées. C'est plus exigeant, mais c'est ce qui fonctionne aujourd'hui. Offrir des lieux où les équipes peuvent se retrouver, partager, apprendre ensemble, ça a de la valeur. Les jeunes, notamment, veulent être dans les murs pour capter la culture d'entreprise. Et cette culture ne se transmet pas par Teams. L'informel est aussi important que le reste.

QUEL EST L'IMPACT DE LA RÉMUNÉRATION SUR LE DÉSENGAGEMENT ?

La rémunération n'a qu'un effet marginal sur le désengagement : celui-ci baisse moins vite que le salaire ne monte.

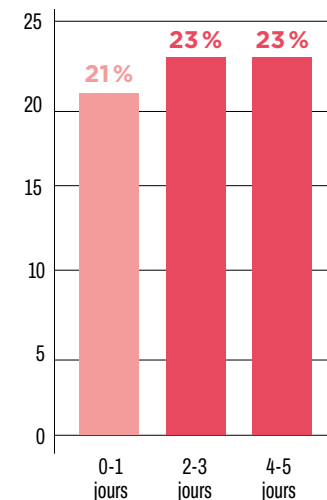


À QUOI RECONNAÎTRE UN DÉSENGAGÉ ?

Plus que la moyenne, les désengagés cherchent à créer une distance physique avec l'entreprise.

Plus le nombre de jours télétravaillés augmente, plus on retrouve de désengagés.

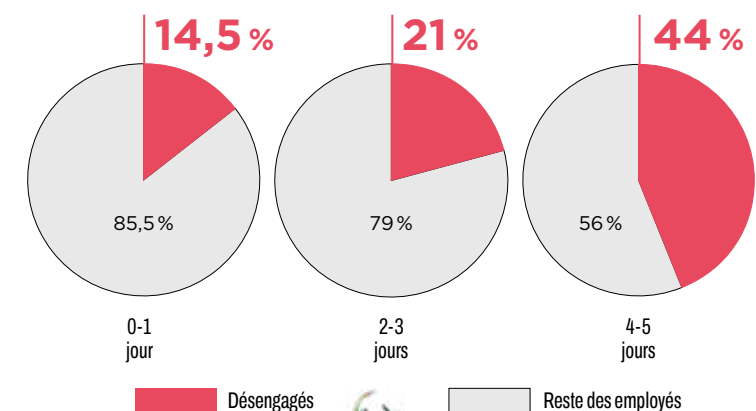
Part des désengagés en fonction de la fréquence de télétravail actuel



Le télétravail ? Ils en redemandent.

Les désengagés sont surreprésentés parmi ceux qui souhaitent télétravailler 4 ou 5 jours par semaine.

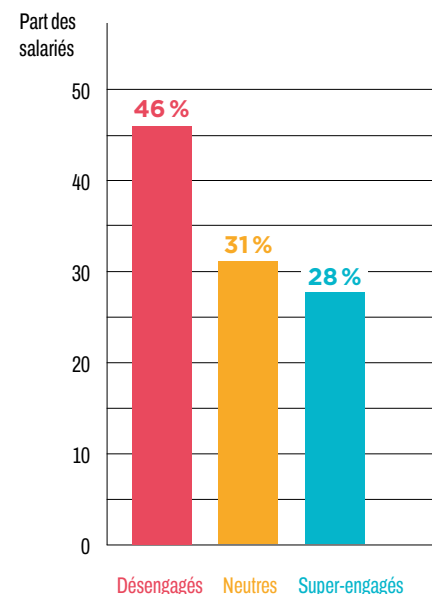
Fréquence hebdomadaire de télétravail idéale



LOIN DES YEUX, LOIN DU CŒUR ?

Plus adeptes du télétravail que leurs collègues, les désengagés semblent idéaliser le travail à distance, où ils se sentent le plus efficaces.

**« Pour travailler seul(e),
je me sens plus efficace
en télétravail. »**



Conséquence : la distance se creuse, à tel point que les échanges « en face-à-face » sont moins prisés des désengagés.

Privilégient les échanges en face-à-face

DÉSENGAGÉS



NEUTRES



SUPER-ENGAGÉS



DÉJEUNERS, MOMENTS DE CONVIVIALITÉ : LA POLITIQUE DE LA CHAISE VIDE

Pourtant ancrés comme des incontournables de la vie de bureau, les moments de partage autour d'un déjeuner ou d'un verre sont plus souvent boycottés par les désengagés que la moyenne.

13%

**DES DÉSENGAGÉS DÉJEUNENT
« RAREMENT VOIRE JAMAIS »
AVEC LEURS COLLÈGUES**
(CONTRE 8 % DE NEUTRES ET 4 % DE SUPER-ENGAGÉS)

30 % des désengagés
participent « rarement voire
jamais » aux moments de
convivialité au bureau
(neutres : 13 %)

« ORGANISER SON TRAVAIL SANS BABY-SITTER »

Professeur à HEC Paris, Olivier Sibony dépoussière les clichés sur l'« engagement » au travail et suggère trois principes : autonomie, maîtrise, sens.



Olivier SIBONY
Professeur et auteur
HEC

Quel sens donnez-vous à la notion d'« engagement » au travail ?

L'« engagement » est devenu un mot-valise que chacun remplit comme il l'entend. Personnellement, je le réserve à la situation où un salarié fait plus que son devoir : il exécute son travail avec soin et, en plus, il propose des idées, parle fièrement de son entreprise à l'extérieur et recommande même à ses proches d'y venir. Il faut se rappeler qu'en entreprise l'engagement est d'abord un effet collatéral : on ne peut pas le créer, on peut seulement créer les conditions qui le favorisent.

On fait souvent le lien entre performance et engagement : est-ce une cause ou une conséquence ?

La corrélation est indéniable ; la causalité l'est moins. Les salariés d'OpenAI, par exemple, paraissent plus enthousiastes que ceux d'une administration poussiéreuse : est-ce parce qu'OpenAI les motive efficacement, ou parce qu'ils sont intrin-

sèquement motivés par le projet de l'IA, qui les a amenés dans cette entreprise ? Probablement les deux. Autrement dit, l'engagement est à la fois le symptôme d'une bonne santé organisationnelle et un catalyseur de performance ; reste à savoir dans quel ordre les choses se produisent.

Qu'est-ce qui, concrètement, nourrit la motivation intrinsèque dont vous parlez ?

Daniel Pink, auteur notamment de *La vérité sur ce qui nous motive*, l'explique mieux que quiconque. La recette ? L'autonomie, la maîtrise et le sens. L'autonomie, d'abord : les collaborateurs veulent pouvoir organiser leur travail sans baby-sitter en permanence. La maîtrise : chacun aspire à progresser, à se sentir compétent. Enfin, le sens : contribuer à quelque chose de plus grand que soi. Le sens ne vient pas uniquement d'en haut : encore faut-il qu'il soit expliqué, incarné, relayé. C'est l'un des rôles majeurs du management de proximité, qui parvient à relier les tâches concrètes à une vision plus large. C'est comme dans la parabole des bâtisseurs de cathédrale : là où un ouvrier a simplement l'impression de tailler des pierres, l'autre explique qu'il bâtit une cathédrale. Autonomie, maîtrise, sens : lorsque ces trois piliers sont solides, nul besoin de primes et de menaces, façon carotte-bâton, les gens se motivent d'eux-mêmes.

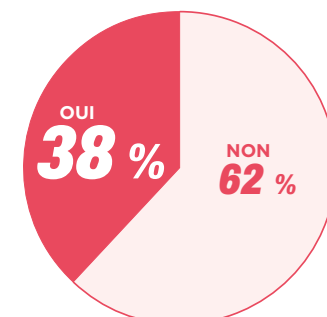
Pourquoi, alors, valorise-t-on si peu le manager de proximité ?

Parce que notre imaginaire managérial est vampirisé par les figures héroïques qui sont très loin du terrain. Steve Jobs ou Elon Musk fascinent, à tort ou à raison ; mais des PDG ne managent pas grand monde : ils entreprennent, ils dirigent, ils inspirent ➤

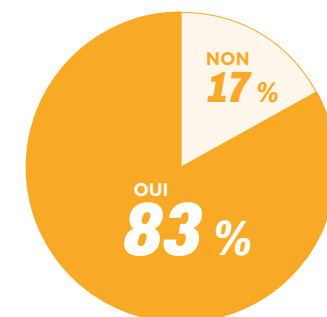
QUAND LE DÉSENGAGEMENT PÈSE SUR L'ENTREPRISE

Le désengagement ne se traduit pas seulement par un désinvestissement, il pèse concrètement sur la fidélité, la réputation de l'entreprise et l'atmosphère de travail.

« Diriez-vous que vous êtes fier(e) d'appartenir à votre entreprise ? »



Désengagés

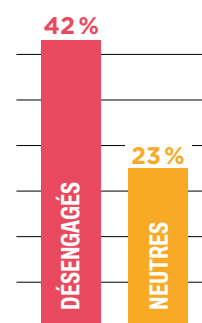


Neutres

Le désengagement a des conséquences sur l'image de l'entreprise et la marque employeur : 62 % des désengagés ne sont pas « fiers » d'appartenir à leur entreprise.

Pensent continuer moins de deux ans dans l'entreprise.

Le turn-over, c'est eux. Sans surprise, les désengagés sont près de deux fois plus que la catégorie « neutres » à penser continuer à travailler dans leur entreprise actuelle pendant moins de deux ans.



► éventuellement. Le bien-être d'un salarié, lui, dépend d'abord de son N+1. Or, devenir manager reste trop souvent la récompense automatique d'un bon technicien. On confie à quelqu'un la responsabilité de dix personnes sans jamais vérifier qu'il sait écouter, arbitrer, développer ses collaborateurs.

« Le télétravail, c'est aussi un moyen d'éviter les mauvais managers. »

La hausse du télétravail a-t-elle révélé cette fragilité managériale ?

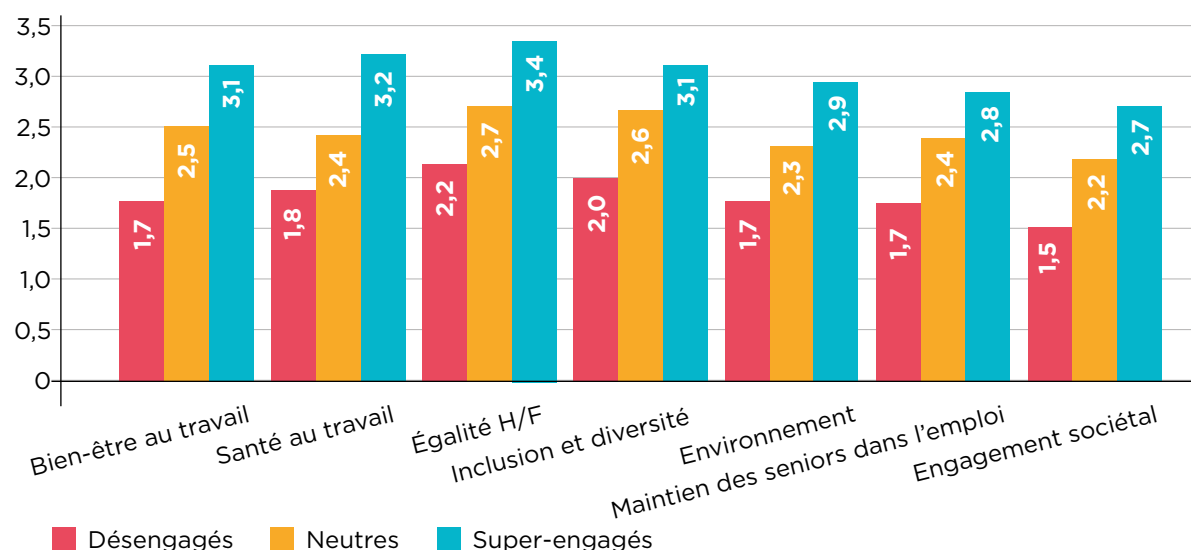
Si le télétravail séduit, ce n'est pas seulement pour le confort d'éviter les trajets : c'est aussi un moyen

d'éviter les mauvais managers. Le dirigeant qui ordonne le « retour au bureau » généralisé admet implicitement qu'il n'a pas réussi à fixer des objectifs clairs ni à instaurer une relation de confiance à distance. Un bon manager sait distinguer les tâches « télé-robustes » de celles qui nécessitent une vraie présence. Il organise le travail en conséquence et transforme le bureau en lieu de liens et de sens, pas en espace de contrôle. Pour que les salariés reviennent, il faut commencer par mieux manager. Dans cette logique, le bureau devient un lieu de retrouvailles et de créativité, pas un open space où l'on « pointe » physiquement sa loyauté.

Olivier Sibony est l'auteur de *La diversité n'est pas ce que vous croyez !* et de *Vous allez redécouvrir le management !* (Flammarion).

« D'après votre expérience ou l'idée que vous vous en faites, comment évaluez-vous la prise en compte des enjeux suivants dans votre entreprise ? » (Note sur 4)

De manière systématique, les désengagés évaluent leur entreprise plus durement que les autres sur les questions de bien-être au travail, d'égalité femmes-hommes, de santé...



DES DÉSENGAGÉS

SONT DES « DÉTRACTEURS » DE L'ENTREPRISE OÙ ILS TRAVAILLENT



2. À LA DÉCOUVERTE DES SUPER-ENGAGÉS

Les salariés super-engagés incarnent une forme d'idéal collaboratif dans lequel le collectif, la confiance et la reconnaissance priment sur la seule dimension contractuelle.

« UNE ENTREPRISE OÙ CHACUN PEUT APPORTER, PROPOSER, DÉCIDER »



**Pauline LAURENT
et Flore DES ROBERT**
Cofondatrices, LA BONNE BROSSE

La Bonne Brosse :
un produit durable et
une équipe soudée.
Le défi : grandir sans
se perdre.

Comment décririez-vous
l'engagement chez La
Bonne Brosse ?

Flore des Robert : Ce qui fait que
ça fonctionne, c'est que nos sa-
lariés sont engagés. Ce n'est pas
seulement une question de com-
pétences. Parfois, on recrute sans
que la personne coche toutes les
cases, mais si elle a l'envie, on sait
que ça va le faire. C'est ce qu'on
a toujours regardé en premier.

Pauline Laurent : Et puis à nos
début, les gens nous rejoignaient
aussi pour nous. Il y avait une
forme d'adhésion très directe à
ce qu'on portait. Ce lien personnel
joue beaucoup dans une petite en-
treprise. C'est aussi ce qui donne
envie de rester, pas juste de venir.

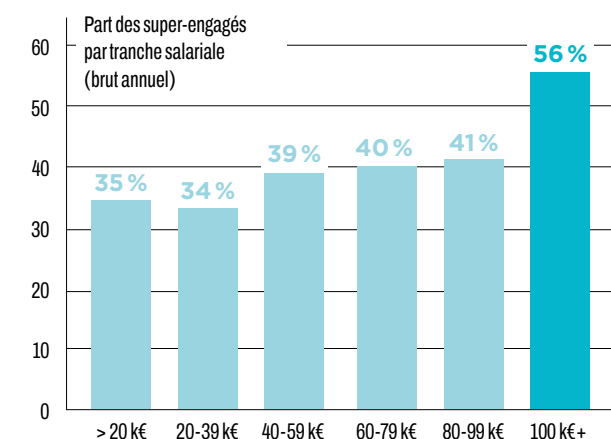
Depuis que l'équipe s'agrandit,
avez-vous vu ce lien évoluer ?

P. L. : Oui. Il y a un an, nous étions
7, aujourd'hui, nous sommes 25.
Et forcément, nous ne sommes
plus dans le même rapport de
proximité. On ne peut pas être là
pour tout le monde, tout le temps.
Il faut structurer, transmettre. On
en parle beaucoup avec d'autres
marques incarnées. C'est un mo-
ment clé.

F. d. R. : On sent qu'il faut pas-
ser le relais. Que l'énergie qu'on
a portée au départ, il faut qu'elle
circule autrement. Et pour ça, on
a besoin d'outils, de méthodes,
et probablement d'un comité de
direction capable de porter cette
culture avec nous.

L'ARGENT NE FAIT PAS... L'ENGAGEMENT

L'engagement des salariés augmente en pente douce
à mesure que la grille salariale prend de la hauteur.
Seuls deux points d'engagement séparent la tranche
des 40-59 k€ de celle des 80-99 k€.



Les super-engagés sont bien dans leurs baskets...

8/10

La note de bien-être au travail que s'attribuent les super-engagés (contre 6,9/10 pour les neutres, et 5,6/10 pour les désengagés)

... et s'avèrent « super-friendly »

8,3/10

La note que les super-engagés donnent à leur relation avec leurs collègues (contre 7,5/10 pour les neutres, et 6,7/10 pour les désengagés)

► **Qu'est-ce qui, selon vous, nourrit cet attachement à la marque ?**

F. d. R. : On propose un produit qui a du sens. Nos brosses à cheveux sont fabriquées en France, avec des artisans, dans des matières durables. Et nos équipes le vivent concrètement. Elles connaissent les partenaires, elles voient les choix qu'on fait, même quand ils sont économiquement moins intéressants.

P. L. : On partage tout. La stratégie, les chiffres, les questionnements. Même les stagiaires comprennent comment fonctionne la boîte. Et beaucoup de gens nous rejoignent parce qu'ils veulent monter leur projet un jour. Ils veulent apprendre. On essaie de leur montrer la réalité, sans filtre.

Comment se traduit cette culture au quotidien dans l'entreprise ?

F. d. R. : On a une réunion plénière tous les lundis. Chacun prend la parole, partage ses priorités, ses blocages. Cela permet à tout le monde de se situer. Et on organise deux journées d'équipe par an, où on prend du recul, on partage les résultats, la vision. C'est structurant. On est très accessibles. Notre bureau est toujours occupé, on se déplace beaucoup, on va voir les gens à leur poste. Mais on sent que ce modèle a ses limites. Il faut maintenant que cette culture vive, même quand on n'est pas là.

Concrètement, sur quoi misez-vous ?

P. L. : La liberté, clairement. C'est plus que de l'autonomie. Les gens prennent un sujet et avancent dessus. Même les profils seniors qu'on recrute aujourd'hui

cherchent ça. Et puis on essaie de bien rémunérer. On préfère une petite équipe bien payée, plutôt que l'inverse.

Le cadre de travail joue-t-il un rôle important dans ce lien collectif ?

P. L. : Oui, clairement. Dès le début, on a voulu un lieu agréable, bien situé. Mais c'est amusant : certains regrettent nos tout premiers bureaux, de l'autre côté du couloir, qu'on appelait « la grotte ». On était 7, dans une seule pièce sombre, avec une seule fenêtre sur cour. C'était petit, mais tout le monde travaillait côte à côte.

« On partage tout. La stratégie, les chiffres, les questionnements. »

F. d. R. : Aujourd'hui, on est dans de beaux bureaux, on les améliore régulièrement, on met du soin, mais on essaie surtout de préserver cette proximité, cette circulation d'idées spontanée. On réfléchit à créer plus de petits espaces pour continuer à encourager ça.

Qu'est-ce que vous avez gardé – ou volontairement écarté – des grands groupes ?

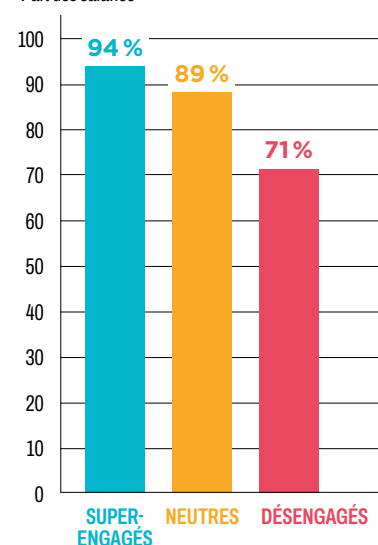
P. L. : Ce qu'on a laissé de côté, c'est l'hyperhiérarchie. On veut une entreprise où chacun peut apporter, proposer, décider. On n'a pas envie de recréer un système de validation à rallonge.

LES ACTIVITÉS INFORMELLES, BOOSTERS D'ENGAGEMENT

Plus que les autres, les salariés engagés conçoivent leur journée de travail au travers des moments de partage. Ils sont des *aficionados* des temps de convivialité : au travail, en sortant du bureau... jusqu'aux week-ends !

Participent aux événements organisés par leur entreprise, tels que des séminaires d'entreprise, des soirées annuelles, des pots ou dîners de fin d'année...

Part des salariés



8/10

se retrouvent à l'extérieur du bureau pour des moments de convivialités (ex. : pour boire des verres)

(neutres : 66 % ; désengagés : 48 %)

62%

des super-engagés voient leurs collègues même en dehors des jours de travail

(contre 49 % en moyenne)

« CE QUI COMPTE, C'EST L'OBJECTIF COMMUN, LE SENS QUE L'ON DONNE »

Skipper du Vendée Globe, Éric Bellion défend un engagement fondé sur l'effort, la différence et le droit à l'échec.



Éric BELLION
Skipper

Quand on parle d'engagement, qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

Le premier mot qui me vient, c'est exemplarité. Dans le sport, surtout dans une course comme le Vendée Globe, on est scrutés pour les valeurs qu'on incarne. On célèbre autant le dernier que le premier. C'est une compétition très humaine. Les trophées prennent la poussière. Ce qui reste, ce sont l'engagement et les rencontres. Pour moi, la performance doit aussi être respectueuse de l'homme et de l'environnement. J'ai toujours refusé de « pousser de l'eau pour rien ».

Cet engagement, il vous a porté jusqu'au bout du Vendée Globe, même après avoir abandonné officiellement la course...

Oui, mais d'abord parce qu'il y a un réflexe de survie ! Ensuite, parce que derrière moi, il y avait une équipe de 200 personnes. Et puis, il y a ce que je veux transmettre : qu'au-delà de la peur, on se découvre. L'effort, le dépassement, les difficultés : c'est là qu'on devient soi-même. Quand j'ai eu mon avarie cette année,

j'étais perdu, effondré. Et c'est un défi lancé sur Strava par la directrice du projet qui m'a redonné l'élan. Des milliers de personnes se sont mises à courir avec moi via Internet. Ce lien invisible, ce collectif, m'a ramené à la joie de naviguer, même en étant désormais hors compétition. Car, même seul au milieu de l'océan, je ne suis jamais seul.

Quels parallèles faites-vous entre une course au large et la vie en entreprise ?

Le parallèle est évident, même si, dans mon cas, mon patron, c'est l'océan. La course est visible, spectaculaire, mais derrière, il y a une organisation, des choix, une équipe. Exactement comme dans une entreprise. Ce qui compte, c'est l'objectif commun, le sens que l'on donne. Ce n'est pas si différent de ce qu'un salarié peut vivre. Il faut oser, essayer, se tromper, rebondir. Donnez-vous le droit d'essayer. Donnez-vous le droit de rêver. Et souvenez-vous que le génie, c'est de ne pas abandonner.

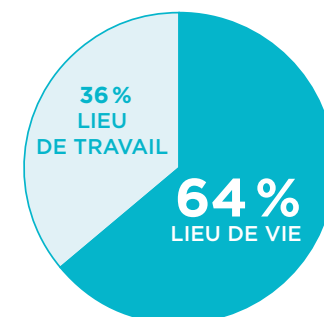
Comment sont nées votre vocation de navigateur et cette envie de viser des performances hors norme ?

Chez moi, c'est né d'un rêve d'enfant. Le Vendée Globe, c'était le sommet absolu. Plus seul, plus vulnérable, plus intense, il n'y a pas. Je croyais que ce n'était pas pour moi, que c'était réservé à des « surhommes ». Jusqu'au jour où j'ai vu un marin italien, qui n'avait pas beaucoup d'expérience, s'y lancer. J'étais jaloux. C'est là que j'ai compris que j'étais prêt. J'ai sorti un carnet de rêves, qui est devenu un carnet de travail. Et j'ai découpé l'objectif géant en petites étapes concrètes. Un bateau, une équipe, des partenaires... et l'aventure a commencé.

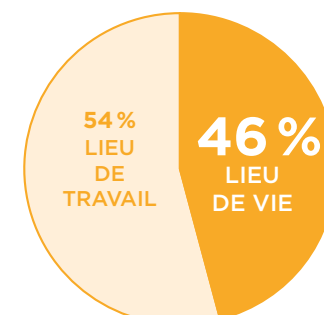
ON S'INTÉRESSE À VOS BUREAUX ? C'EST BON SIGNE.

Adeptes des moments de partage entre collègues, les super-engagés considèrent sans surprise le bureau bien davantage comme un lieu de vie où ils aiment passer du temps plutôt qu'un simple lieu de travail.

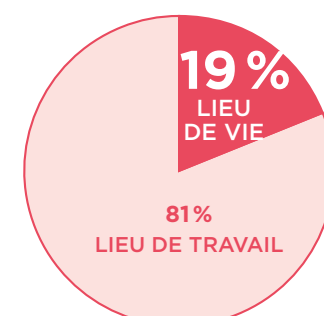
« Pour vous, le bureau c'est : »



SUPER-ENGAGÉS

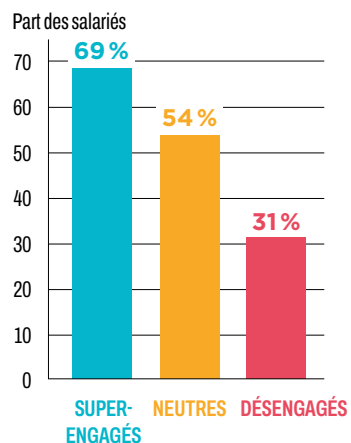


NEUTRES



DÉSENGAGÉS

« Les bureaux ont eu un rôle important dans mon choix de rejoindre l'entreprise pour laquelle je travaille. »



Leur façon de voir les bureaux pousse les super-engagés à « benchmarker » leur futur lieu de travail : ils sont deux fois plus nombreux que les désengagés à juger les bureaux « importants » au moment de rejoindre une entreprise.

► Pourquoi avoir fait le choix de mener des projets avec des personnes en situation de handicap ?

Parce que je veux briser l'emprise de la peur. Celle qu'on nous transmet en boucle. C'est facile de faire peur, mais donner envie de dépasser la peur, ça demande du travail, du concret. J'ai commencé par le handicap parce que la vie l'a mis sur mon chemin. Mon père est bègue, ça m'a sensibilisé très tôt aux étiquettes qu'on colle trop vite aux autres. Avec mon équipage mixte de 45 jeunes handicapés autour du monde, j'ai voulu comprendre si la diversité était réellement une richesse. Et j'ai découvert qu'elle ne l'est pas spontanément. La diversité, c'est d'abord compliqué, c'est du conflit, de l'inconfort. Mais si on partage un socle commun, alors là, oui, elle devient une richesse formidable. J'ai développé une méthode pour faire de la différence un levier de performance. C'est plus dur, mais tellement plus riche. Désormais, je monte mes équipages comme des scénarios hollywoodiens : les bras cassés qui finissent par gagner.

Pourquoi vos histoires de mer trouvent-elles autant d'écho dans le monde du travail ?

Parce qu'on vit exactement la même chose. Des profils différents, des objectifs communs,

« J'avais un carnet de rêves, qui est devenu un carnet de travail. »

des tensions, mais aussi des moments d'alignement puissants. Ce que j'explique aux entreprises, ce ne sont pas des leçons, mais des principes d'action. D'abord : essayer. C'est bête, mais c'est ça. Tenter quelque chose de nouveau, c'est entrer dans l'inconnu. C'est accepter les embûches. Et c'est là qu'on se transforme. Ce n'est pas un discours héroïque. Ce que je montre, ce sont mes failles, mes galères. C'est quand on se relève après avoir chuté qu'on devient fort.

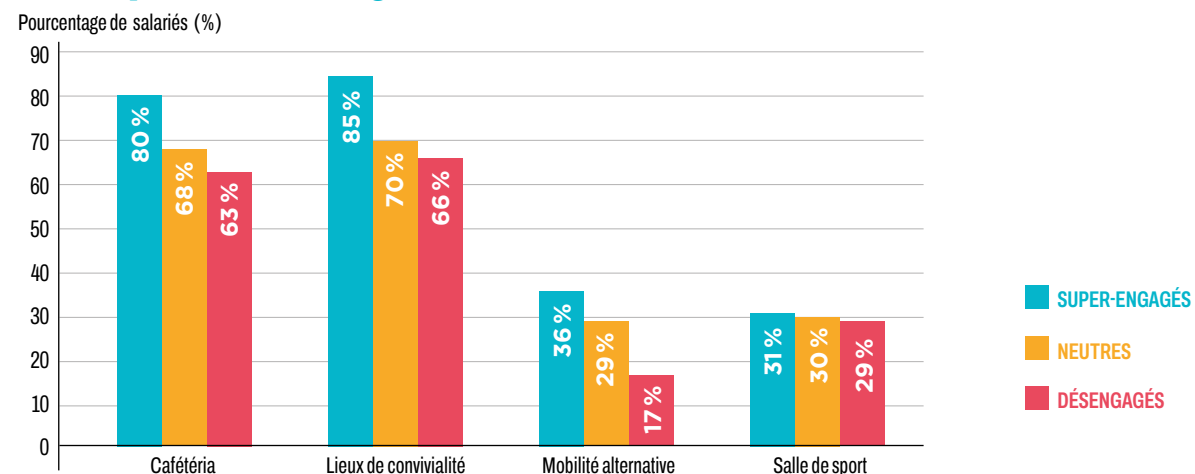
« J'ai développé une méthode pour faire de la différence un levier de performance. »



Le bureau incarne la dimension humaine de l'entreprise. Bien au-delà de sa fonction utilitaire, il devient un support de lien social.

Des lieux physiques incarnent l'engagement, comme la cafétéria ou les lieux de convivialité, qui sont par nature à même de renforcer les liens sociaux. Ce sont les super-engagés qui en bénéficient en grande majorité. L'accès à des mobilités alternatives (comme le covoiturage organisé) figure également parmi les espaces qu'utilisent plus les super-engagés que leurs collègues, tandis qu'une salle de sport ne semble pas avoir d'incidence majeure sur le niveau d'engagement.

« Je dispose des aménagements suivants. »



« CRÉER DES LIEUX QUI DONNENT ENVIE DE RESTER, PLUTÔT QUE DES BUREAUX POUR RECRUTER »



Vincent ESCHALIÉR
Architecte
Studio Vincent Eschaliér

À la tête du Studio éponyme qu'il a fondé, Vincent Eschaliér défend une pratique ancrée dans l'écoute, la confiance et l'intuition.

En tant qu'architecte, comment abordez-vous la notion d'engagement ?

L'engagement, c'est un mot un peu valise. Dans nos métiers créatifs, ce n'est pas un sujet nouveau ni problématique. Les collaborateurs arrivent très engagés : il faut une vraie passion pour traverser les études d'architecture, qui sont longues, exigeantes, souvent rudes. Chez nous, cette énergie est déjà là à l'entrée, et perdure. Par le travail que l'on fait ensemble, mais aussi des activités, comme les sessions de sport que l'on organise, des voyages ou des sorties culturelles.

Comment faire durer cet engagement au quotidien, au-delà de la passion initiale ?

À l'origine, il y a ma volonté assez simple de faire de beaux projets avec des gens bien. C'est ce principe qui a attiré des collaborateurs, des clients, des partenaires. J'essaie de créer une structure alignée avec mes valeurs : bienveillance, confiance, respect du rythme de chacun. C'est venu naturellement. Dans notre métier d'architecte, on nous demande souvent de concevoir des lieux pour attirer des talents. Curieusement, on parle rarement de les faire rester ou de les rendre heureux. Or, c'est ça qui m'importe le

plus : créer des lieux qui donnent envie de rester plutôt que des bureaux pour recruter.

Concrètement, comment cela se traduit-il dans la vie de l'agence ?

On essaie de cultiver la confiance. Si quelqu'un arrive à 11h, on considère qu'il y a une bonne raison, et on ne va pas aller vérifier. Tout repose sur une forme d'équilibre et d'attention mutuelle. Et puis il y a des petits gestes forts : on met à disposition un appartement juste à côté des bureaux, que les collaborateurs peuvent utiliser en cas de besoin ou pour accueillir leur famille de passage à Paris. Nous avons également mis en place une formation aux soft skills – en complément des formations habituelles – pendant plusieurs mois : savoir écouter, s'exprimer, prendre la parole... Personne ne vous enseigne cela en école d'architecture.

Vous évoquez une absence de hiérarchie. Comment cela fonctionne-t-il dans une organisation d'une cinquantaine de personnes ?

Il y a une structure, mais chacun peut s'exprimer, même les nouveaux arrivants. Je pense que si une équipe tient, ce n'est pas parce qu'on évite les conflits, mais parce qu'on les

traite avec respect. La clé, c'est la confiance. Je vois encore des gens dans d'autres entreprises poser un jour de congé pour aller chez le médecin. Ici, ce n'est pas un sujet : tu arrives plus tôt, tu t'absentes une heure l'après-midi, et tu reviens. C'est une liberté de bon sens. Pareil pour les ponts : beaucoup de collaborateurs n'ont pas d'enfants, alors ils préfèrent poser un jour en décalé plutôt que de partir en même temps que tout le monde, quand tout est plein et plus cher.

Comment le lieu de travail participe-t-il à cet engagement ?

Nos bureaux sont un reflet de ce qu'on est : il n'y a pas de branding pensé, mais tout a une histoire. Une œuvre ici offerte par un ancien collègue, une étagère chinée, la photo d'un ami... C'est un environnement vivant, authentique. Et je pense que les collaborateurs le ressentent. Ils viennent au bureau parce qu'ils s'y sentent bien. Le télétravail existe chez nous, mais uniquement dans des cas exceptionnels. Notre métier repose trop sur l'échange, le collectif, les allers-retours spontanés.

Faut-il forcément beaucoup de moyens pour créer un lieu engageant ?

Pas du tout. Nos premiers bureaux étaient à Bagnolet, dans un quartier loin d'être prestigieux. Mais on y avait installé une cuisine, et chacun préparait à tour de rôle le déjeuner pour les autres. L'ambiance

« Tout repose sur une forme d'équilibre et d'attention mutuelle. »

était forte, humaine, même sans budget dédié. Aujourd'hui, on a un chef et on déjeune tous ensemble : c'est sain, chaleureux, et ça facilite l'intégration des nouveaux. Mais comme à l'époque, rien n'a été calculé : on a toujours privilégié l'âme à l'esbroufe.

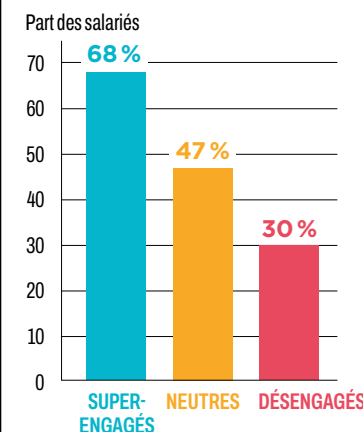


@ J.P. Vaillancourt

SUPER-ENGAGÉS, ET SUPER-BANKABLES

Les super-engagés représentent un véritable capital pour l'entreprise : leur loyauté, leur implication et leur influence en font des éléments fiables. Ils se projettent à long terme dans les effectifs...

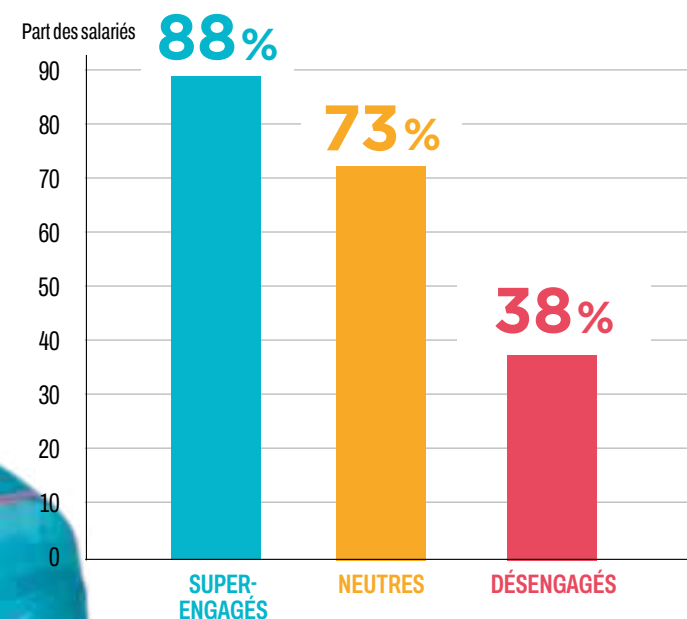
« Cela ne me dérange pas de répondre à des sollicitations professionnelles (e-mail, messages Teams, appels téléphoniques, SMS...) en dehors de mes horaires de travail. »



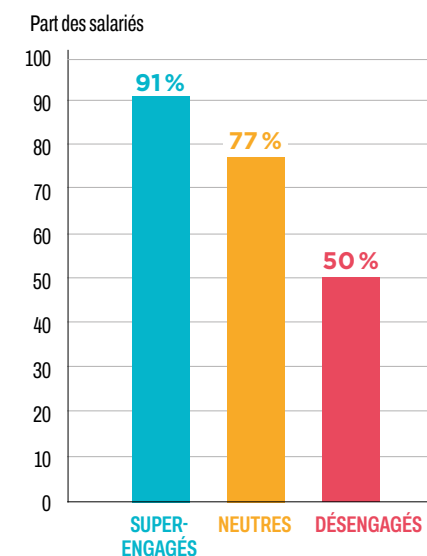
« **DONNER AVANT DE RECEVOIR** », LEITMOTIV DU MANAGER ENGAGEANT

L'engagement des salariés ne se décrète pas, il se cultive au gré des relations interpersonnelles et des marques de confiance accordées au quotidien.

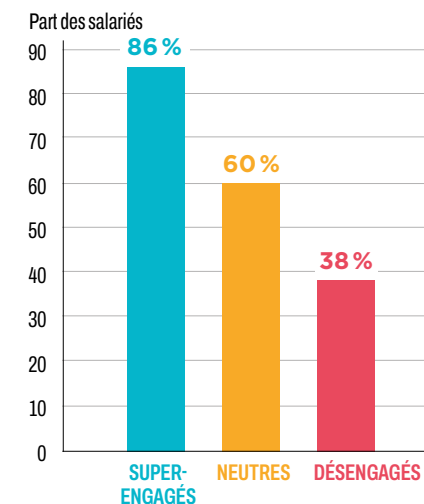
« **Mon employeur me consulte, tient compte de mon opinion avant de prendre une décision pouvant directement impacter mon travail.** »



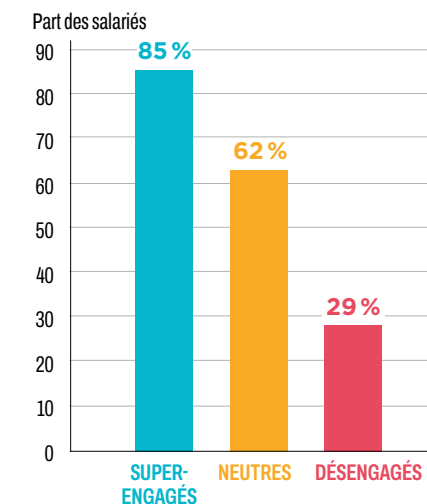
« **Mon employeur donne des marques de reconnaissance de mon travail, sait me remercier ou me féliciter lorsque le travail est bien fait.** »



« **Mon employeur agit de manière équitable envers tous les salariés.** »



« **Mon employeur est attentif à mon évolution professionnelle.** »



89%

**C'EST LA PART DES SUPER-ENGAGÉS
QUI JUGENT QUE LEUR EMPLOYEUR
LES SOUTIENDRAIT EN CAS DE DIFFICULTÉS
PERSONNELLES**

(65 % CHEZ LES NEUTRES, 39 % CHEZ LES DÉSENGAGÉS)

53%

des super-engagés

se projettent à plus de 5 ans dans leur entreprise
(contre 34 % chez les neutres, 24 % chez les désengagés)...
... et ne comptent pas leurs heures, pour deux tiers d'entre eux.





**« ON N'EST
HEUREUX
QUE SI L'ON A LE
SENTIMENT DE
CONTRIBUER »**



Augustin DE ROMANET
Président
Paris Europlace

Pour cet ancien dirigeant d'ADP, l'engagement des salariés repose avant tout sur la reconnaissance concrète : formation, santé, attentions au quotidien.

Quelle est votre définition de l'engagement dans l'entreprise ?

C'est la faculté pour un salarié de considérer que le sens de l'action de l'entreprise, d'une part, et le retour qu'elle lui fait à titre personnel, d'autre part, justifient des efforts de travail, d'innovation, et un souci de loyauté dans le temps. Un salarié, on lui demande trois choses : produire, innover, et être loyal. Pour qu'il le fasse bien, il faut qu'il ait le sentiment qu'il y a une reconnaissance. Et cette dernière existe s'il considère que l'entreprise reconnaît son travail, répond à ses ambitions de formation, de promotion et lui porte suffisamment de petites attentions, comme une épargne salariale opportune ou une prévention en matière de santé. Chez ADP, nous avons été les premiers à offrir à tous les salariés le même check-up médical que celui des membres du Comex. C'est un exemple parmi d'autres, mais ce genre de geste compte énormément. Ce sont ces preuves-là qui donnent envie de s'engager dans la durée.

Et le rôle du manager de proximité dans tout cela ?

On n'est heureux que si l'on a le sentiment de contribuer. Et l'on contribuera d'autant plus qu'on sent que l'on a un retour. Pour le manager, c'est exactement le même mécanisme que pour n'importe quel salarié. L'engagement qu'il manifeste chaque jour – en assurant le bon ordre de ses équipes, en les élevant, en déléguant intelligemment – doit être reconnu par sa propre hiérarchie. Il faut donc lui offrir un cadre de travail adapté, des perspectives de formation et de promotion, et ce que j'appelle les « zakouskis » : cinq formes concrètes d'attention que l'entreprise peut avoir envers ses collaborateurs. Il s'agit de prendre en compte les situations d'aidants, la parentalité (quand la crèche ferme ou que les grands-parents sont loin, tout change), la prévention santé, le sport et l'éducation financière. Ce sont des gestes simples, mais décisifs.

Pour l'entreprise, c'est un investissement valable ?

Bien sûr. Encore faut-il avoir en tête que la vraie richesse d'une entreprise, ce sont ses collaborateurs. La qualité de ses troupes, et la fluidité de

l'information. J'ai vu des entreprises perdre en cohésion simplement en changeant de site, parce que le lieu n'était pas attractif pour les salariés. Ce sont des signaux à ne pas négliger !

Justement, comment avez-vous géré le déménagement des équipes d'ADP de Paris vers Roissy ?

Un déménagement a toujours une bonne raison, qu'il faut assumer pleinement. Dans notre cas, il s'agissait de renforcer la crédibilité d'ADP vis-à-vis des compagnies aériennes, de montrer une présence opérationnelle sur le terrain. En 2013, lors d'une crise de neige, on m'avait conseillé de rester au siège, dans le centre de Paris, et de ne pas aller à Roissy. J'y suis allé quand même, ce qui m'a permis de beaucoup mieux gérer la crise, tant sur le plan opérationnel que médiatique. Le déménagement était nécessaire : pour être légitime, il faut vivre la réalité des opérations. Mais il fallait aussi respecter les contraintes personnelles. J'ai donc instauré une clause de conscience : chaque

salarié pouvait refuser le transfert à Roissy, sans justification. Très peu y ont eu recours, mais cela a évité bien des tensions. Et pour ceux qui refusaient, on proposait un poste à Orly. Entre Paris, Orly et Roissy, on offrait une vraie flexibilité. C'était un message fort : la parole des salariés compte.

*« La qualité
d'une entreprise,
c'est la qualité
de ses troupes. »*

Et le télétravail, comment s'intègre-t-il dans cette logique ?

Dans une entreprise comme ADP, avec des sites de travail souvent éloignés des domiciles, le télétravail a été une véritable avancée, notamment pour les fonctions support comme les juristes. Éviter les trajets quotidiens jusqu'à Roissy, c'est un gain considérable de qualité de vie. Mais le risque, c'est l'isolement. Travailler seul, dans une cuisine, sans cadre collectif, peut nuire à l'engagement. C'est pourquoi j'ai proposé la création de centres de télétravail décentralisés dans Paris, proches du domicile des collaborateurs. Dans le 17^e, le 20^e arrondissement... L'idée était d'associer flexibilité et lien humain. Le projet n'a pas abouti, mais je reste convaincu que c'est une piste d'avenir. Quoi qu'il en soit, plus les entreprises montrent de petites attentions à leurs salariés, plus elles les fidélisent.

LA FIDÉLITÉ (À VOTRE EMPLOYEUR) A-T-ELLE UN PRIX ?

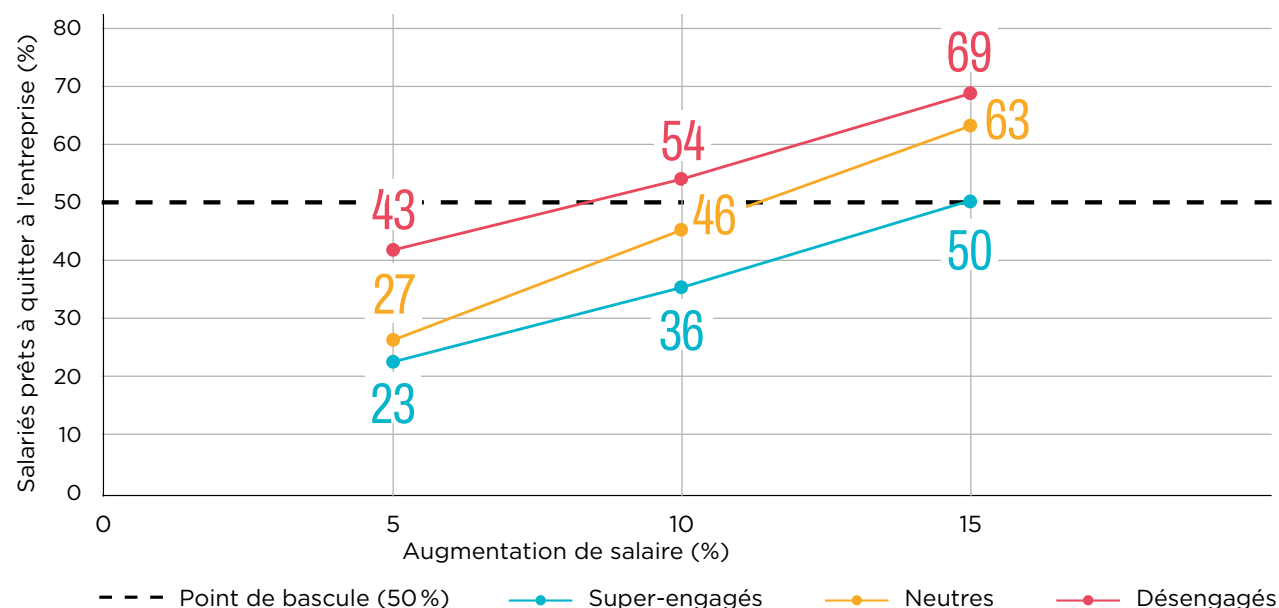
+5 %, +10 %, +15 %... Pour mesurer le pouvoir de rétention d'une entreprise, nous avons imaginé des scénarios de propositions concurrentes, avec à la clé une augmentation de salaire. À partir de combien se laisse-t-on convaincre ?

LA « RECETTE » DE L'ENGAGEMENT EN ENTREPRISE EST ÉGALEMENT UN ÉLIXIR DE FIDÉLISATION

Les salariés les plus engagés sont également les plus fidèles : dès 5 % d'augmentation, plus de 4 désengagés sur 10 acceptent la proposition d'une entreprise concurrente, alors qu'il faut atteindre les 15 % d'augmentation pour séduire 1 super-engagé sur 2.

« Seriez-vous prêt(e) à quitter votre entreprise si un concurrent vous proposait 5 %, 10 %, 15 % d'augmentation ? »

(% des réponses « Oui » par catégorie)



TRAVAILLER POUR LE PLAISIR ?

Si vous n'aviez plus besoin de gagner de l'argent, continueriez-vous à exercer le même travail ?

65 % des super-engagés répondent oui (contre 22 % des désengagés)

AMIS POUR LA VIE ?

Facteur d'engagement, les relations sociales au travail sont également un facteur de rétention des talents. Plus les relations avec leurs collègues sont bonnes, et moins la proposition d'augmentation d'un concurrent séduira les salariés. Et ce, peu importe leur niveau d'engagement.

Seriez-vous prêt(e) à quitter votre entreprise si une entreprise concurrente vous proposait 5 % d'augmentation ? (Oui)

19 %

ont de très bonnes relations avec leurs collègues

49 %

ont des relations mauvaises ou moyennes avec leurs collègues



3.

MIXITÉ, DIVERSITÉ... VERS L'ENTREPRISE « ALIGNÉE »

Les collaborateurs qui se sentent en phase avec les valeurs et les actions de leur entreprise sont-ils les plus engagés ?

**« DIRE CE QU'ON FAIT,
FAIRE CE QU'ON DIT :
C'EST CE QUI DONNE DU
SENS ET DE LA FIERTÉ »**



Marc PLUMART
Directeur Croissance
et Performance commerciale
Sodexo

Chez Sodexo,
l'alignement
entre promesse
et action nourrit
l'engagement
des équipes.

Comment définissez-vous
l'engagement dans une
entreprise comme Sodexo ?

L'engagement est au cœur de notre performance. Nous avons 423 000 collaborateurs dans le monde, en contact direct avec 80 millions de consommateurs. Ce sont eux qui portent la qualité de service. Un collaborateur engagé est plus motivé, plus fidèle, plus efficace. Nous le mesurons tous les deux ans via une enquête mondiale. Elle évalue le bien-être, l'évolution, la sécurité, l'appartenance. Notre dernier score s'élève à 80 %. C'est un très bon résultat dans le secteur des services. Et surtout, c'est un levier : plus l'engagement est élevé, plus les collaborateurs restent.

**Qu'est-ce qui nourrit cet
engagement au quotidien ?**

Le collectif est central. Vivre des choses ensemble, dans des lieux pensés pour la rencontre, favorise l'attachement. Le télétravail a mis en lumière la solitude : 25 % des collaborateurs qui y ont recours régulièrement se sentent isolés. Pour nous, le bureau doit redevenir un lieu choisi. La restauration est un levier clé : elle crée du lien informel, fait tomber les barrières hiérarchiques. Les services d'hospitalité – conciergerie, aide à la vie quotidienne, ateliers –

allègent la charge mentale. Un salarié gagne en moyenne 3,2 heures par semaine grâce à ces services. Ce n'est pas accessoire, c'est structurant.

**Pourquoi dites-vous que la
cohérence est un moteur de fierté
pour vos équipes ?**

Parce qu'elle est tangible. Notre cœur de métier, c'est l'alimentation. Et dans le monde d'aujourd'hui, ce n'est pas tenable de constater que 800 millions de personnes souffrent de la faim alors qu'un tiers de la nourriture produite est gaspillée. Je voudrais vous mentionner deux actions emblématiques dont nos équipes sont particulièrement fières. Stop Hunger, une fondation créée il y a 30 ans et présente dans 58 pays, travaille avec plus de 300 ONG pour lutter contre la faim et soutenir l'autonomisation des femmes. En 2024, 9 000 de nos collaborateurs se sont mobilisés pour soutenir Stop Hunger en donnant une journée de leur temps. WasteWatch, notre programme de lutte contre le gaspillage alimentaire, de son côté, nous a permis de réduire de 41 % le gaspillage alimentaire depuis 2017. Ce sont des engagements concrets, alignés avec notre mission. Et quand on donne aux collaborateurs les moyens d'agir, ils sont plus fiers, plus impliqués. Ce que nous disent ceux qui nous rejoignent, ►

« La restauration est un levier clé : elle crée du lien informel, fait tomber les barrières hiérarchiques. »

- c'est très clair : ici, chez Sodexo, s'occuper des personnes, c'est réel. Ce n'est pas une façade.

Quel est le portrait-robot d'un collaborateur engagé chez vous ?

C'est quelqu'un qui parle positivement de l'entreprise, qui se projette dans son avenir professionnel ici, et qui montre de l'enthousiasme face aux défis. Ce sont les trois indicateurs que nous retenons. Et ils se vérifient dans nos observations : un salarié engagé reste plus long-

temps, délivre mieux, et embarque les autres. C'est une dynamique collective, pas individuelle. D'où l'importance de créer un environnement où chacun peut s'exprimer, évoluer, et contribuer à quelque chose qui le dépasse.

Comment abordez-vous la question de la mixité ?

La mixité est une réalité structurelle pour nous. Nous avons 423 000 collaborateurs dans 45 pays. La diversité générationnelle, culturelle, sociale, s'impose à nous. Et ce que

nous montrent nos enquêtes, c'est que les équipes diverses sont un facteur d'engagement et de performance. Il ne s'agit pas de forcer un modèle, mais de refléter ce que nous sommes déjà : un collectif mondial, multiforme, riche de ses différences. L'entreprise doit incarner cette réalité. Cela demande du bon sens, de l'attention, et une culture managériale ouverte à cette richesse.

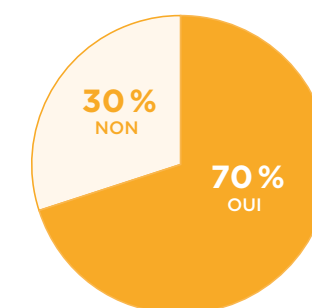
La vision du bureau a évolué. Quel est son rôle aujourd'hui ?
On l'a bien vu après la COVID : le

retour au bureau ne se décrète pas. Il faut que ce soit une destination choisie. Le bureau doit être un lieu de lien, de sociabilité, de créativité. Ce que nous observons chez nos clients comme chez nous : on revient au travail pour retrouver ses collègues. Dans notre étude, 42 % des collaborateurs disent que c'est leur première motivation. Pour cela, il faut que les espaces soient co-construits, en lien avec les usages, les valeurs, les rythmes de chacun. C'est une question de performance, mais aussi de bien-être.

LES VALEURS, AU-DELÀ DE L'AFFICHAGE...

S'ils observent la qualité des bureaux des entreprises avant de les rejoindre, les candidats sont également attentifs aux efforts des entreprises en matière de mixité. Une très large majorité des Franciliens jugent « importante » la mixité sociale, générationnelle, de genre et de confession dans le choix de rejoindre une entreprise.

« Diriez-vous que la mixité (sociale, générationnelle, de genre, de confession...) est un critère important ou pas important pour vous dans le choix de rejoindre une entreprise ? »



OUI = 79 %
chez les super-engagés



... ET DES RÉPERCUSSIONS CONCRÈTES.

Les salariés les plus réceptifs aux critères de mixité sont également ceux dont la note de bien-être au travail est la plus élevée.

Note de bien-être sur 10

La mixité a été importante :

7,2

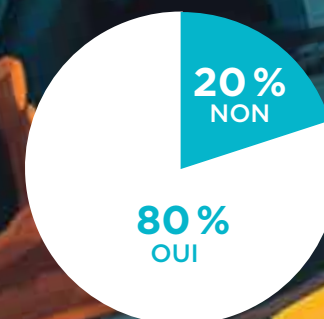
La mixité n'a pas été importante :

6,6

L'ALTÉRITÉ EST-ELLE SYNONYME DE CRÉATIVITÉ ?

Les Franciliens sont très majoritaires (80 %) à juger que les réunions les plus créatives sont celles qui mobilisent des personnes aux profils différents.

« Les réunions les plus créatives et constructives sont celles qui réunissent des personnes aux profils variés (en matière de genre, de génération, de milieu social, de parcours professionnels...). »



OUI = 89 %
chez les super-engagés

« L'ENGAGEMENT, C'EST UNE ASPIRATION DU CŒUR »



Arnaud DE CACQUERAY
Commandant
BSPP

Commandant de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, le général de division Arnaud de Cacqueray rappelle que l'engagement naît de la générosité.

Comment définissez-vous l'engagement dans votre profession ?

Je le vois à deux niveaux. Collectif d'abord : nous sommes un service public, au sens politique du terme, « polis », c'est la cité. Et dans cette cité, le pompier a un rôle particulier : protéger les personnes et protéger les biens. C'est un idéal qui a quelque chose de désintéressé et en même temps de très physique. Et puis il y a le niveau individuel, où l'on retrouve une aspiration du cœur : la générosité, l'acte gratuit, la capacité à se mettre au service des autres. C'est ce qui est parfois appelé l'empathie : ressentir ce que vit l'autre. Nos jeunes recrues arrivent avec ces deux moteurs. Le premier, c'est l'idée du service, qui est vraiment le cœur de leur motivation. Le second, c'est la recherche d'un encadrement militaire. Ils y tiennent énormément.

Qu'apporte cet encadrement, selon vous ?

Il apporte discipline, rigueur et esprit de communauté. Mais il véhicule aussi des valeurs : dévouement, sacrifice, honneur, patrie. Ce sont de grands mots, parfois on sourit en les entendant, mais les pompiers les portent vraiment. Et je trouve magnifique de voir qu'en 2025, il y a encore des jeunes qui rêvent de servir leur pays.

Quels leviers permettent de faire vivre et durer cet engagement ?

On parle d'engagement au moment où le jeune nous rejoint. Ensuite, on parle plutôt de fidélisation. Fidéliser, c'est lutter contre ce qui use, et mettre en valeur ce qui est beau dans le métier. Parce qu'au quotidien, on croise la misère, la souffrance, parfois la violence. Si on reste figé, on s'use. C'est pour ça que je parle de dynamique. Il y a d'abord la dynamique individuelle : progresser, prendre des responsabilités, changer de poste. Un jeune qui devient chef d'ambulance retrouve de l'élan. Ensuite, il y a la dynamique collective. Les traditions, par exemple. Pas comme un poids, mais comme quelque chose de vivant. Prenez la remise de galons des jeunes sous-officiers : autrefois, une note, un galon posé. Aujourd'hui, une cérémonie, de la musique, un parrainage, les familles présentes. Cela donne du sens. Enfin, il y a la dy-

namique de l'environnement : les centres de secours. Si l'infrastructure bouge, si elle s'améliore, le pompier sent que son cadre de vie évolue, que son métier progresse. L'engagement dure s'il y a du mouvement.

Dans un contexte où l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est une attente forte, comment vos pompiers

appréhendent-ils cette réalité ?

L'équilibre existe chez nous aussi. Mais le statut militaire, c'est la disponibilité. Quand surviennent des événements exceptionnels, comme les attentats du Bataclan, l'intérêt commun passe avant tout. Les familles le savent : elles vivent en caserne, elles partagent cette vie collective. Il y a une vraie convivialité, une vie communautaire. C'est aussi ça qui rend possible cette disponibilité quand les circonstances l'exigent.

Le risque d'usure est réel dans votre métier. Comment le prévenir ?

L'usure, c'est celui qui stagne. Celui qui fait toujours la même chose, toujours les mêmes interventions. À force, il finit par perdre le sens de son engagement. C'est dangereux. À l'inverse, celui qui progresse, qui brigue un autre poste, qui se relance, lui reste dans une dynamique. Donc, notre responsabilité, c'est de proposer des parcours clairs, différenciés, qui permettent de marquer des étapes.

Comment, en tant que chef, maintenez-vous un lien direct avec vos hommes et vos femmes ?

Par la présence, c'est le rôle du chef. Si vous n'êtes pas là, vous ne donnez pas de sens. Moi, je visite les casernes, je vais dans les ateliers, je partage les repas. Pour moi, le repas n'arrête pas le travail : petit-déjeuner, déjeuner, dîner, c'est du travail. J'ai

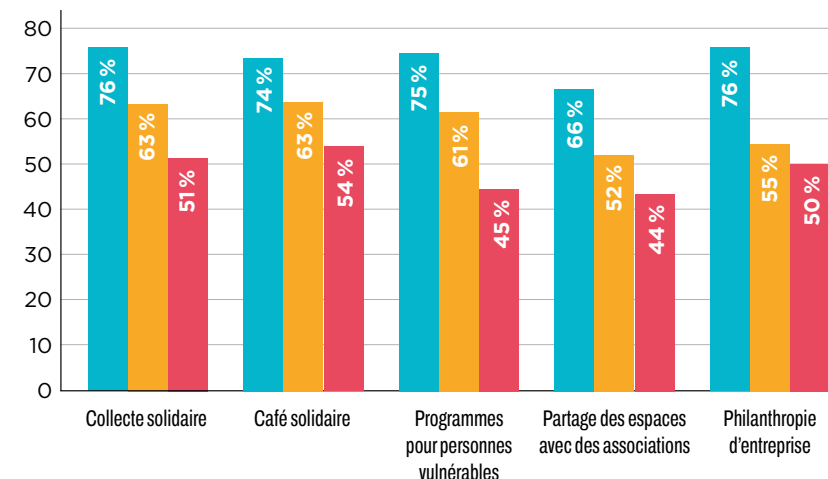
instauré un petit-déjeuner tous les vendredis matin : n'importe qui peut venir partager ce moment avec moi et me parler librement. Ça peut être une jeune recrue, un sous-officier, quelqu'un qui veut juste dire qu'il est heureux, ou quelqu'un qui a un problème. C'est ça, être présent. Le commandement, ce n'est pas un privilège. C'est un acte de générosité, c'est un don.



QUAND L'ENTREPRISE MONTRE L'EXEMPLE

Une série de mesures solidaires très concrètes sont jugées comme susceptibles de renforcer l'engagement au travail des collaborateurs. Une majorité de salariés désengagés adhère même à plusieurs d'entre elles (collecte solidaire, ouverture d'un café solidaire ou actions de philanthropie d'entreprise).

« S'ils étaient organisés par votre entreprise, les événements suivants seraient-ils de nature à renforcer votre engagement au sein de l'entreprise ? »



David ABIKER
Journaliste et chroniqueur
RADIO CLASSIQUE

« JE PRÉFÈRE L'INVESTISSEMENT À L'ENGAGEMENT »

Ancien DRH, désormais animateur de la matinale de Radio Classique, David Abiker démonte avec malice les fictions managériales.

Le discours sur les valeurs de l'entreprise joue-t-il un rôle dans la motivation des salariés ?

Il peut. J'imagine que certains candidats y font attention ou posent la question en entretien sur les fameuses valeurs, la mission, etc. Certains espèrent un double engagement, le leur et celui de l'entreprise. Mais gare au double discours : si l'entreprise déçoit le salarié, je doute que le citoyen « engagé » y trouve son compte. Plus l'engagement devient un sujet de communication éloigné du quotidien du salarié, plus je suis sceptique.

Alors, qu'est-ce qui motive réellement un salarié ?

Trois choses : l'intérêt du travail, la qualité du manager et la rémunération – pas forcément dans cet ordre, mais ce sont les piliers. Ensuite viennent l'environnement de travail, la localisation, les collègues. Le bureau, lui, peut faire basculer une décision. Un exemple : si vous proposez à quelqu'un de travailler à 30 minutes de chez lui à vélo, avec un parking à vélos, une douche, voire un vélo financé, ça l'intéressera, mais si c'est son critère de choix, à la place du recruteur, je ne le prendrai pas... Une politique vélo ne compensera pas un mauvais manager et ne fera pas l'intérêt du job. On est là pour bosser, pas pour pédaler... Le manager, c'est le point de contact avec la réalité et le métier. C'est symptomatique d'ailleurs, plus personne ne parle de métier comme si certaines notions s'étaient évaporées. Un métier c'est aussi concret que quatre murs.

Alors, quel est le rôle du bureau ?

Il y a 35 ans, j'ai fait un stage chez un monsieur formidable. Il avait un bureau magnifique, ça m'impressionnait. Les anciens présidents de la République ont des bureaux comme ça, avec des photos et des trophées, ça doit les rassurer. Mais le meilleur bureau, il est dans la tête. Ceci dit, un bureau collectif doit être un repère, et un repaire. Il structure l'espace, il permet les interactions, il inscrit le travail dans un cadre. C'est parfois un lieu de mixité sociale et d'altérité spontanée. On y retrouve des gens qu'on n'aurait jamais croisés ailleurs. Mais

« Le meilleur bureau, il est dans notre tête. »

ce qui donne envie de venir au bureau, c'est le contenu du travail, la reconnaissance, l'autonomie. Et puis certains détails comptent. Une machine à café défaillante, une cantine bof, un photocopieur toujours en panne, une informatique pourrie, ça rend dingue. Mais là encore, à mes yeux, ce qui compte c'est la qualité du travail et le rôle du chef qui vous aide à le faire.

Le télétravail a-t-il bouleversé ces équilibres ?

Il a déstabilisé des repères essentiels. Travailler, ce n'est pas seulement produire des livrables, c'est appartenir à un collectif. En télétravail prolongé, on perd le sens, la vi-

QUI REGARDE SES E-MAILS PENDANT LES RÉUNIONS ?

Les super-engagés seraient-ils super-distracts ? À la question « Lorsque vous participez à des réunions dans le cadre de votre travail, vous arrive-t-il de consulter et/ou répondre à vos e-mails personnels ? », les super-engagés sont environ 2,5 fois plus que les désengagés à concéder avoir un œil sur leur messagerie personnelle. Cette « porosité » entre la vie personnelle et la vie professionnelle est également plus importante chez les plus jeunes... et chez les hommes.

► sibilité, l'estime de soi. Et les managers n'arrivent pas à recréer du lien à distance. Résultat : des accords collectifs mal calibrés, signés trop vite, difficiles à modifier. Je pense qu'il faut un peu de courage managérial. Dire simplement : « Pour bien faire notre métier, on a besoin d'être ensemble. » Le télétravail, ça ne marche pas pour tout le monde. Peut-être que ce qui compte, c'est d'avoir le choix. Pour bien bosser, j'ai personnellement besoin d'être au bon endroit au bon moment. Parfois chez moi, parfois à mon bureau et bien sûr en studio, puisque je fais de la radio.

On parle de plus en plus de « l'investissement personnel » plutôt que de « l'engagement ». Est-ce une distinction pertinente ?

Oui. Le mot « investissement » me plaît bien. Il suppose un pari, une prise de risque, un espoir de retour. Il y a une dimension matérielle, af-

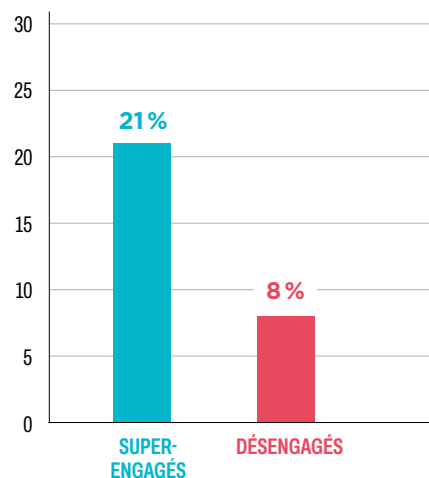
fective et intellectuelle. Quand un salarié voit que l'entreprise investit dans de bons outils, de beaux locaux et surtout des projets, il peut se projeter et imaginer son avenir.

« Ce qui donne envie de venir au bureau, c'est le contenu du travail, la reconnaissance, l'autonomie. »

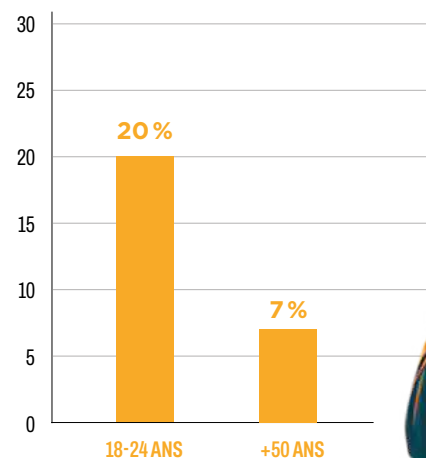
Et quand on lui confie un travail intéressant, qu'on prend le temps de le former, qu'on le traite comme un adulte, il s'investit. On s'investit avec des gens investis qui investissent. Oui, je préfère largement ce mot-là.

« Lorsque vous participez à des réunions dans le cadre de votre travail, vous arrive-t-il de consulter et/ou répondre à vos e-mails personnels ? »

Part des salariés qui consultent ses e-mails pendant les réunions



Part des salariés qui consultent ses e-mails pendant les réunions



68 %

DES HOMMES CONSULTENT ET/OU RÉPONDENT À LEURS E-MAILS PERSONNELS PENDANT LES RÉUNIONS
(VS 49 % DES FEMMES)



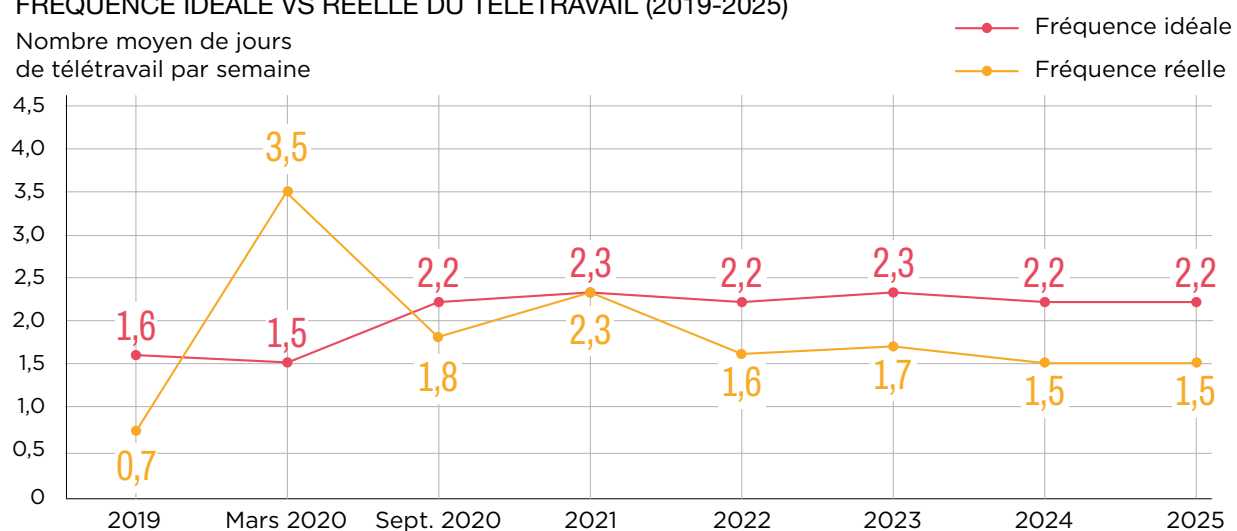
LE POINT D'ÉQUILIBRE

Le désir de télétravail n'a pas augmenté... depuis 5 ans (2,2 jours hebdomadaires souhaités par les Franciliens). Et, signe qu'un nouvel équilibre a bel et bien été trouvé, l'écart entre la fréquence idéale et la fréquence réelle n'évolue désormais plus.

« Quelle est votre fréquence actuelle de télétravail... et quelle serait votre fréquence idéale hebdomadaire ? »

FRÉQUENCE IDÉALE VS RÉELLE DU TÉLÉTRAVAIL (2019-2025)

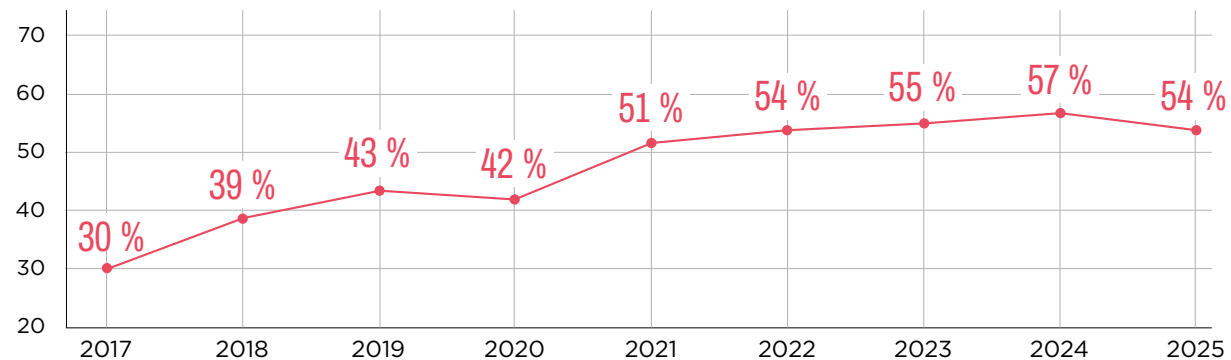
Nombre moyen de jours de télétravail par semaine



Le bureau « totem », qui traduit l'identité et les valeurs de l'entreprise, continue d'être un critère incontournable. Plus d'un Francilien sur deux en fait un critère important au moment de choisir son futur employeur.

« Les bureaux au sein desquels vous travaillez ont-ils été importants pour vous dans le choix de rejoindre l'entreprise pour laquelle vous travaillez ? »

Réponses positives (%)



BAROMÈTRE
PARISWORKPLACE
Les salariés jugent leurs bureaux

Retrouvez tout le détail de l'étude sur
www.sflparis.com

Et l'actualité du Paris Workplace sur



ÉVIDENCE

Conception & rédaction

Marc Botte : 01 87 65 07 26

marc.botte@evidenceparis.fr



Création, illustration & réalisation

Sébastien Ventimiglia : 06 47 86 88 42

sebastien.ventimiglia@mrbyron.fr

Hello Europe

Colonial ouvre un nouveau chapitre avec l'intégration de SFL : Colonial SFL. Désormais, nous avançons comme une seule entreprise, une seule équipe, portée par une vision commune pour l'Europe. Depuis Paris, Madrid et Barcelone, nous créons des espaces qui transforment nos villes et façonnent l'avenir que nous voulons bâtir. Plus connectés. Plus durables. Plus humains. Une ambition partagée. Un horizon européen.

colonial-sfl.com