



Talent Solutions
Right Management
ManpowerGroup®

L'ILLUSION DE L'ENGAGEMENT

Vos employés sont-ils
vraiment engagés ou se
contentent-ils de faire
ce qu'ils ont à faire?



L'état des carrières en 2024 selon Right Management, première partie

INTRODUCTION

Les dirigeants de tous les secteurs d'activité estiment que leurs employés sont engagés et fidèles à leur organisation. Il s'agit d'une illusion.

Les dirigeants surestiment largement le niveau d'engagement des employés et donc sous-estiment largement le degré de désengagement des employés. Telles sont les principales conclusions de l'étude 2024 « L'état des carrières » de Right Management, menée auprès de plus de 400 dirigeants et 1 000 employés aux États-Unis et au Canada.



Avec une visibilité sur les deux points de vue, celui des dirigeants et celui des employés, Right Management conclut que l'engagement des employés en Amérique du Nord est en crise. **La grande démission a fait place à l'illusion de l'engagement.** Il existe un décalage important entre les perceptions des dirigeants et la réalité des employés. Compte tenu des effets négatifs potentiels d'un faible engagement, les entreprises doivent s'attaquer de front à ce décalage en donnant la priorité à la gestion des talents et des carrières, en particulier pour les employés qui sont partiellement engagés et ceux qui sont en milieu de carrière.



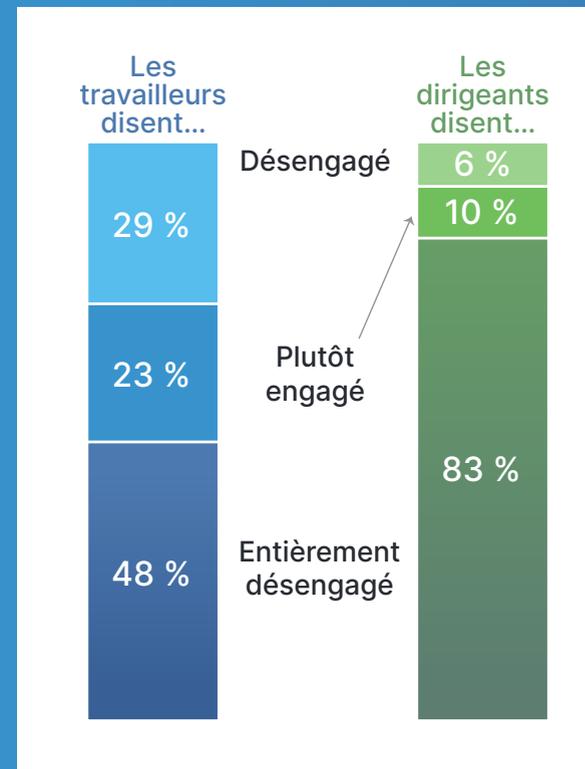
Alors que le rôle de la technologie ne cesse de croître sur le lieu de travail, l'importance d'être centré sur l'être humain augmente également. Les employés veulent que les employeurs les considèrent comme des individus au sein d'un collectif, et leurs attentes sont de plus en plus grandes. Les RH ne peuvent plus offrir une solution unique aux organisations. Les employés veulent être pleinement engagés et motivés; mais leur employeur et, surtout, leur dirigeant doivent leur donner une raison de le faire. »

- Michelle Nettles, Agente en chef des RH et de la culture, ManpowerGroup

L'ILLUSION DE L'ENGAGEMENT

Interrogés sur le degré d'engagement de leur personnel, 83 % des dirigeants ont répondu que leur personnel était pleinement engagé, tandis que seulement 6 % des dirigeants estimaient que leurs employés étaient désengagés.

En réalité, seuls 48 % des employés se considèrent comme pleinement engagés, tandis que 29 % sont activement désengagés. Cela suggère un fossé important entre ce que les dirigeants pensent et la réalité. La majorité des dirigeants surestiment largement le nombre d'employés engagés et sous-estiment le nombre d'employés désengagés. Bien que les dirigeants aient rendu compte de l'engagement de leur organisation et que les employés aient rendu compte de leur propre engagement, nous pouvons néanmoins comparer les scores relatifs pour déduire l'écart entre les perceptions des dirigeants et la réalité des employés. La proportion de dirigeants supposant un engagement total est deux fois plus élevée que celle des employés déclarant être totalement engagés. À l'autre extrémité du spectre, cinq fois plus d'employés étaient désengagés que de dirigeants signalant une main-d'œuvre désengagée.



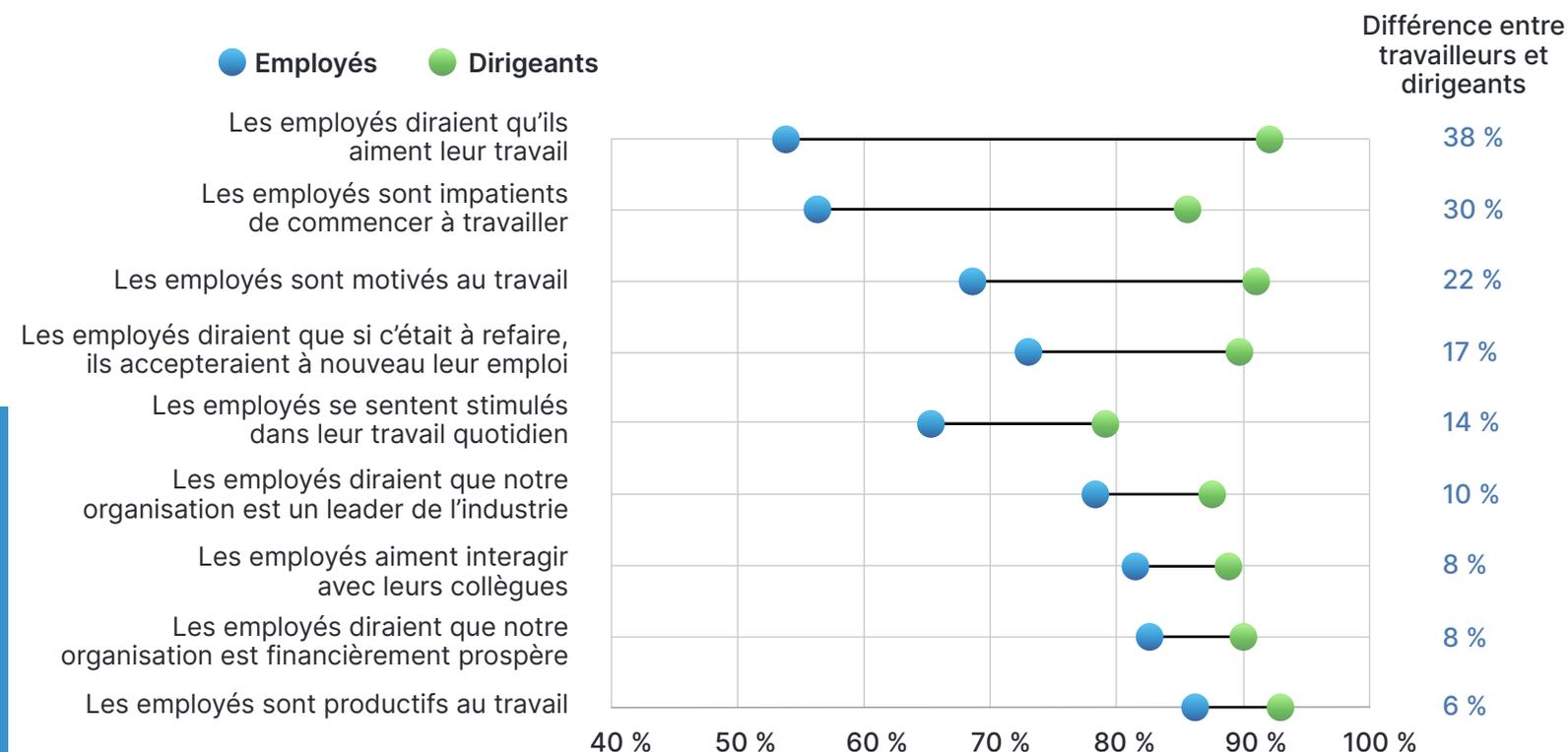
LES DIRIGEANTS SURESTIMENT (PRESQUE DEUX FOIS) LE DEGRÉ D'APPRÉCIATION DE LEUR TRAVAIL PAR LES EMPLOYÉS

Ce décalage s'étend au-delà de l'engagement. En fait, les dirigeants surestiment le moral des employés dans tous les domaines, en supposant que les employés aiment leur travail deux fois plus que la réalité.

Dans les mêmes proportions, les dirigeants se trompent sur le niveau de motivation de leurs employés, sur la satisfaction au travail et chez l'employeur, et sur le degré de sentiment d'appartenance des travailleurs. Malheureusement, de nombreux employés déclarent qu'ils accepteraient un autre emploi s'ils savaient ce qu'ils savent aujourd'hui.

« La forte déconnexion entre les perceptions des dirigeants et la réalité des employés est très préoccupante », déclare Karel van der Mandele, premier vice-président, Right Management Amérique du Nord. « Cela devrait être un signal d'alarme pour tous les dirigeants. Leurs efforts pour mettre en place des organisations performantes seront voués à l'échec tant que la réalité ne sera pas prise en compte. ».

- Karel van der Mandele, premier vice-président, Right Management Amérique du Nord



LES EMPLOYÉS SONT ÉGALEMENT MOINS LOYAUX QUE NE LE PENSENT LES DIRIGEANTS

Les dirigeants surestiment la mesure dans laquelle les employés prévoient de rester dans l'organisation dans un avenir rapproché. Les employés veulent être loyaux; mais leurs besoins ne sont tout simplement pas satisfaits, ce qui les pousse à chercher à contrecœur d'autres opportunités.

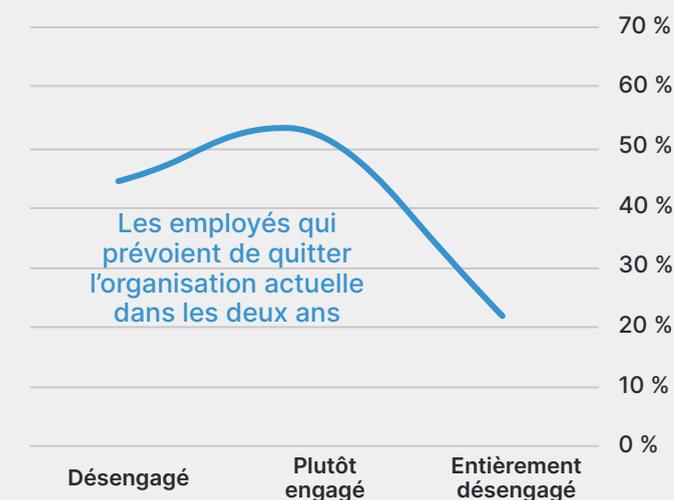
Alors que les trois quarts des employés participants ont indiqué qu'ils aimeraient rester dans leur entreprise dans un avenir rapproché, la moitié des employés sont prêts à prendre des mesures pour trouver un emploi ailleurs, que ce soit en cherchant activement ou en étant ouverts si un poste leur était proposé.

Les dirigeants surestiment également (à 39 %) la proportion d'employés qui recherchent d'autres fonctions au sein de l'organisation. Seule la moitié des employés interrogés envisagent des perspectives de carrière au sein de leur entreprise, ce qui laisse à penser que les entreprises pourraient être plus efficaces en offrant des possibilités de mobilité interne et en sensibilisant les employés aux opportunités internes.



La loyauté des employés ne va pas de soi, elle ne se crée pas par magie. Les dirigeants ont la responsabilité de mettre en place des cultures responsabilisantes et nourrissantes où les personnes peuvent trouver un sens et un but à leur travail. Cela permet aux organisations de libérer tout le potentiel de leurs talents et d'accroître la motivation et la fidélisation des employés. »

- Beth Linderbaum, Ph.D., PCC, vice-présidente principale à la livraison pour l'Amérique du Nord chez Right Management



UNE RELATION INATTENDUE ENTRE L'ENGAGEMENT ET LA FIDÉLISATION

S'il est de notoriété publique que les employés engagés sont plus susceptibles de rester dans leur entreprise, notre étude a mis en évidence une relation inattendue entre l'engagement et la fidélisation.

Plus précisément, l'engagement ne se traduit pas toujours par des intentions plus élevées de rester au sein de l'organisation. Seuls les employés très engagés sont plus susceptibles de rester dans leur entreprise. **Ceux qui sont quelque peu engagés sont tout aussi susceptibles de partir que les employés désengagés.**

Cela signifie que les efforts doivent se concentrer sur l'engagement total des employés, même s'il s'agit d'un engagement partiel. Si l'on ne parvient pas à amener un grand nombre d'employés à un niveau d'engagement total, les employés « parleront avec leurs pieds » lorsqu'ils quitteront l'organisation.



Seuls les employés
très engagés sont plus
susceptibles de rester
dans leur entreprise.

Ceux qui sont quelque peu
engagés sont tout aussi
susceptibles de partir que
les employés désengagés.

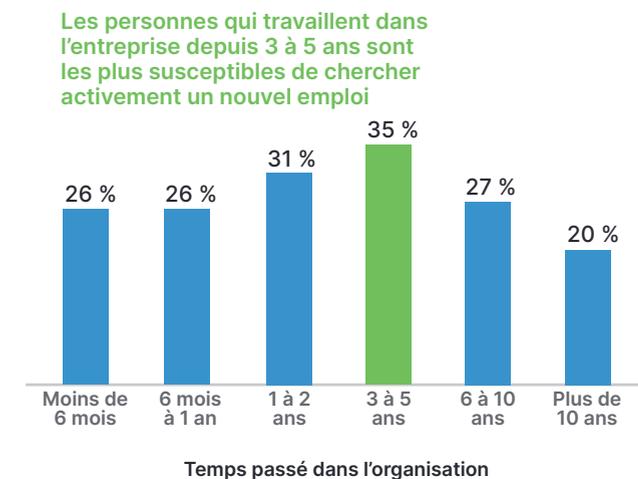
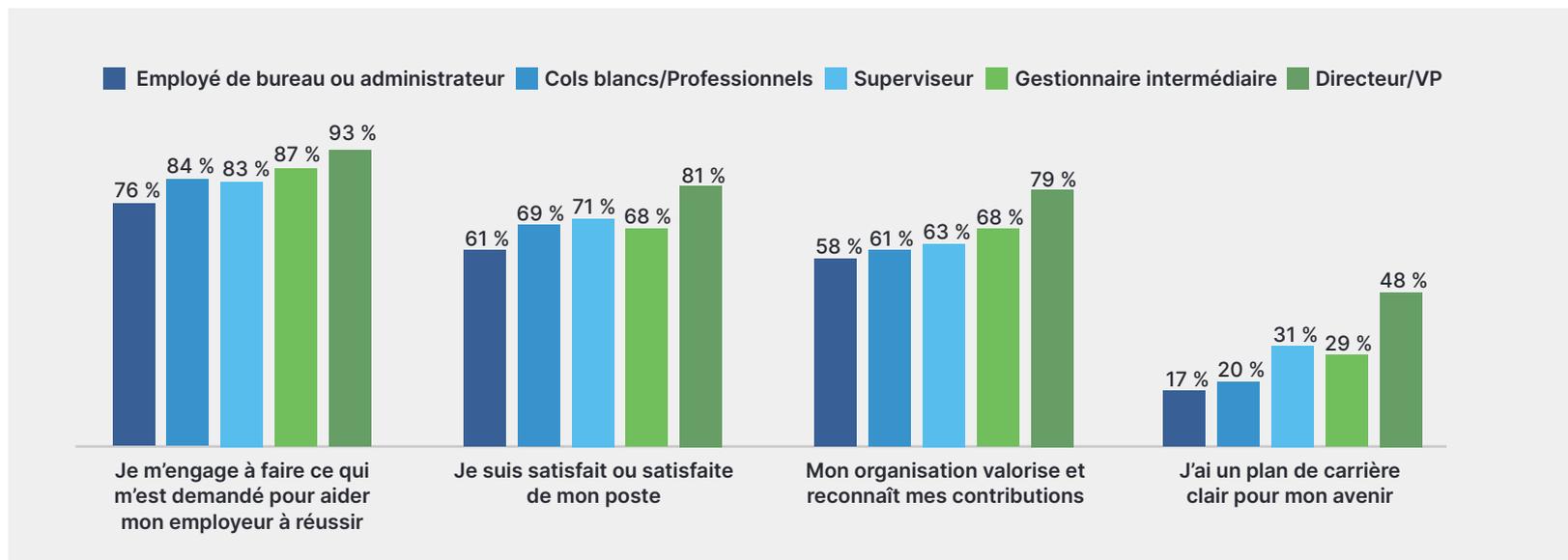
LE SEGMENT DES EMPLOYÉS LES MOINS ENGAGÉS : EMPLOYÉS INTERMÉDIAIRES

En décomposant les données, on obtient de nouvelles informations intéressantes sur l'endroit où se trouve la population quelque peu engagée au sein de l'organisation. En règle générale, les nouveaux embauchés et les professionnels de haut niveau (par exemple, les vice-présidents et les cadres supérieurs) sont les employés les plus engagés, les plus satisfaits et les plus loyaux.

Selon Linderbaum, « il y a des raisons logiques à cela : les nouvelles recrues ont tendance à être optimistes quant à leur avenir au sein de l'organisation, tandis que les employés permanents ont consciemment choisi de rester, sont très satisfaits de leur travail et, par conséquent, sont satisfaits de leur trajectoire. »

Le problème concerne les employés intermédiaires, c'est-à-dire ceux qui ont entre trois et cinq ans d'ancienneté dans l'entreprise et moins de dix ans d'expérience. Ce groupe est le moins susceptible de ressentir cet engagement en raison de l'incertitude quant à leur évolution de carrière au sein de l'organisation. C'est pourquoi ils sont les plus susceptibles de quitter l'organisation à la recherche de nouvelles opportunités de carrière et de développement.

Van der Mandele note que cette dynamique est similaire à celle des frères et sœurs du milieu. « Comme les frères et sœurs aînés, les employés permanents ont une position bien établie et sont généralement fiables, tandis que les nouveaux employés sont comme le petit dernier qui reçoit toute l'attention. Quant aux frères et sœurs du milieu, ils finissent souvent par se sentir négligés. » En ce qui concerne le niveau de l'organisation, comme les employés ayant le plus d'ancienneté, les plus anciens semblent être les plus satisfaits. Cela suggère qu'il est nécessaire de se concentrer davantage sur l'engagement des employés occupant des postes de cadres intermédiaires ou de contributeurs individuels.



LA LUMIÈRE AU BOUT DU TUNNEL : L'INVESTISSEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS STIMULE L'ENGAGEMENT

Ceux qui sont pleinement engagés ressentent que leur organisation :

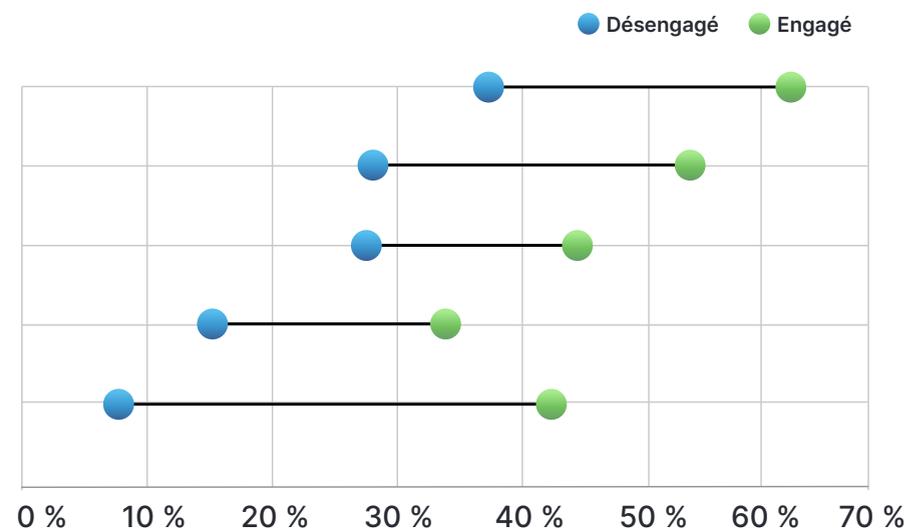
Investit dans l'apprentissage et le développement

Offre des opportunités d'apprentissage et de développement qui les enthousiasment

Offre un soutien au développement de carrière

Dispose d'un parcours de développement de carrière formel

Offre une stimulation au travail



Heureusement, il y a une lueur d'espoir pour les dirigeants, une fois qu'ils ont surmonté l'illusion de l'engagement. Il existe des preuves solides de l'existence d'une recette permettant aux dirigeants de rétablir l'engagement de leurs employés et de les fidéliser à long terme.

Les personnes pleinement engagées estiment que leur organisation investit dans l'apprentissage, offre des possibilités de formation passionnantes, soutient le développement de carrière, propose des parcours de carrière formels et offre un travail stimulant.

Les organisations et leurs dirigeants doivent alors rencontrer les employés là où ils se trouvent. Plus précisément, les entreprises doivent élaborer, améliorer et repenser leurs stratégies de développement de carrière et de gestion des talents afin d'atténuer les risques liés à un engagement moyen ou faible.

COMMENT LES EMPLOYEURS PEUVENT RÉPONDRE AUX ATTENTES DES EMPLOYÉS D'AUJOURD'HUI



Construire, améliorer et réimaginer des stratégies de développement de carrière et de gestion des talents pour faire face aux risques liés à l'engagement



Responsabiliser les dirigeants pour qu'ils favorisent l'engagement, la productivité et la loyauté



Concentrer l'attention sur les besoins des employés de niveau intermédiaire (3 à 5 ans d'ancienneté) afin de réduire le risque de désengagement

CONCLUSIONS ET POINTS ESSENTIELS À RETENIR

L'illusion de l'engagement - ou le décalage entre les perceptions des dirigeants et les expériences des employés - a caché la crise de l'engagement des employés dans les organisations. Les dirigeants ont tendance à croire que les employés sont engagés, heureux, motivés et loyaux, mais nombre d'entre eux pensent souvent le contraire.

Ce n'est pas un simple tour de magie, l'illusion de l'engagement a des conséquences réelles pour les organisations de toute l'Amérique du Nord. De nombreux dirigeants n'ont pas conscience de la crise de l'engagement et croient que leurs stratégies actuelles de gestion des talents et des carrières fonctionnent, alors que les organisations sont aujourd'hui confrontées à une série de risques, notamment en matière de productivité et de rétention.

Les nouvelles ne sont toutefois pas toutes mauvaises. Les employés veulent être loyaux, engagés et productifs; ils ont simplement besoin d'un soutien supplémentaire de la part des dirigeants pour répondre à leurs besoins. Comme nous l'avons affirmé, les organisations doivent donner la priorité à l'engagement des employés avec des approches de gestion de carrière et

de développement des talents qui conduiront au changement organisationnel, en particulier aux niveaux intermédiaires et à mi-carrière de l'organisation.

Les dirigeants doivent être tenus responsables de l'engagement, de la productivité et de la loyauté en répondant aux attentes des travailleurs, et une attention particulière doit être accordée aux employés « intermédiaires » (ceux qui ont une ancienneté de 3 à 5 ans et les niveaux intermédiaires de la hiérarchie), car ce sont eux qui risquent le plus de quitter l'entreprise.

Nous approfondirons la question de l'accompagnement des carrières des employés dans les prochains rapports de cette série. En attendant, les organisations doivent continuer à donner la priorité aux personnes et au budget à investir dans leur développement. Les employés veulent continuer à apprendre, aimer leur travail, se sentir valorisés et savoir qu'ils ont une voie à suivre au sein de leur organisation. En se concentrant sur ces facteurs, les organisations peuvent favoriser l'engagement total des employés, créant ainsi un avantage concurrentiel.



À PROPOS DE CE RAPPORT

Leader mondial du développement des talents depuis plus de 40 ans, Right Management a le plaisir de poursuivre sa tradition de fournir à ses clients des informations fondées sur des données, grâce à ses rapports sur l'état des carrières. Nous avons fait équipe avec Reputation Leaders pour fournir des informations sur l'état des carrières en Amérique du Nord. Notre objectif est d'aider les responsables des ressources humaines et les dirigeants de l'industrie à prendre des décisions commerciales concrètes et éclairées pour assurer le développement de leurs employés et la prospérité de leurs organisations.

Ce rapport, le premier de notre série, est basé sur une enquête indépendante menée en janvier 2024 auprès de 401 dirigeants et 1 002 employés aux États-Unis et au Canada. L'étude exclusive de Right Management sur l'état des carrières fournit de nouvelles informations sur les questions essentielles en matière de main-d'œuvre, afin que les entreprises restent compétitives à long terme.

Dans ce rapport, nous avons déterminé l'engagement sur la base des réponses à une série de 10 questions comprenant des dimensions telles que la satisfaction, l'appartenance et l'engagement envers leur organisation. Les personnes pleinement engagées sont celles qui sont tout à fait d'accord avec au moins 3 des 10 énoncés. Les personnes plutôt engagées sont tout à fait d'accord avec 1 ou 2 énoncés. Les personnes désengagées n'ont pas indiqué qu'elles étaient tout à fait d'accord avec aucune des questions.

Les dirigeants estiment l'engagement en répondant aux mêmes énoncés au nom de leur organisation. Les dirigeants qui étaient tout à fait d'accord avec au moins 3 des 10 énoncés ont été considérés comme ayant une organisation pleinement engagée, ceux qui étaient tout à fait d'accord avec 1 ou 2 énoncés ont été considérés comme ayant une organisation plutôt engagée, et les organisations ont été considérées comme désengagées lorsque les dirigeants n'ont pas indiqué qu'ils étaient tout à fait d'accord avec l'une ou l'autre des questions.

À PROPOS DES PARTICIPANTS DE CETTE ÉTUDE

- 401 dirigeants, 1 002 employés
- 75 % pour les États-Unis; 25 % pour le Canada (pondéré)
- Tous issus d'entreprises de plus de 1 000 employés

Tous proviennent d'un mélange d'industries, y compris les technologies de l'information, les services financiers et commerciaux, et l'industrie de fabrication

AUTEURS

Karel van der Mandele
*Premier vice-président, Right Management
Amérique du Nord*

Beth Linderbaum, Ph.D., PCC
*Vice-présidente principale à la livraison,
Right Management
Amérique du Nord*

Kate Giuca
*Vice-présidente, consultante principale,
Right Management
Amérique du Nord*

Mike Jason
*Consultant principal, Right Management
Amérique du Nord*

Dans le prochain numéro de notre étude sur « L'état des carrières », nous nous pencherons plus en détail sur les demandes des employés et sur la manière d'investir intelligemment pour répondre à ces besoins.

[OBTENIR NOTRE DERNIER RAPPORT.](#)



Talent
Solutions
Right Management
ManpowerGroup®

Nous stimulons les carrières afin que les individus se développent
et que les organisations prospèrent.

[Contactez-nous](#) pour en savoir plus sur nos solutions