Engagement au travail ?

Une grande révision plus qu'une grande démission

Docteur en sociologie, ancien directeur des ressources humaines des groupes Total et L'Oréal, co-directeur d'un master de management interculturel à l'université Paris-Dauphine, aujourd'hui consultant, Philippe Pierre observe depuis trente ans ce que les organisations font aux personnes, et ce que les personnes font aux organisations.

Propos recueillis par Heinz Flicker · Novembre 2026



Heinz Flicker : Depuis 2020, les formules définitives se succèdent : « Grande Démission », « quiet quitting », « Grande Flemme »… À en croire certains éditorialistes, toute une génération aurait tourné le dos au travail. Vous qui avez été DRH avant d'être sociologue, souscrivez-vous à ce récit de la désertion ?

Philippe Pierre : On a tout entendu depuis 2020 : « Grande Démission », « Grand Bouleversement », « Grande Flemme ». Je me méfie de ces majuscules. Les majuscules dispensent de penser : elles transforment une question en slogan, et un slogan est une pensée qui a cessé de s'interroger. Regardons les faits.

Au plus fort de la vague, fin 2021 et début 2022, la Dares comptait près de 520 000 démissions par trimestre en France, dont 470 000 démissions de CDI. Un record absolu ? Même pas : le taux de démission atteignait alors 2,7 %, contre 2,9 % début 2008. Et la vague est retombée depuis. Surtout, huit personnes sur dix qui démissionnent d'un CDI retrouvent un emploi dans les six mois[1] : elles ne désertent pas le travail, elles quittent un emploi morne, routinier, ou un management qui ne les regarde pas. Elles votent avec leurs pieds, et ce vote-là mérite d'être dépouillé ! Partir n'est presque jamais renoncer : c'est souvent la dernière manière de se faire entendre.

La démission est le référendum des organisations qui n'ont pas organisé le débat. Plutôt que de compter les partants, écoutons ce qu'ils emportent : des questions restées sans réponse. Ce n'est pas la valeur travail qui s'effondre. Ce sont souvent les promesses faites en son nom. Promesse de progression, promesse de protection, promesse de reconnaissance : voilà ce qui est en cause. C'est pourquoi je parle de grande révision plutôt que de grande démission, comme on révise un contrat dont les clauses ont vieilli, sans jeter le contrat. On ne démolit pas la maison parce que la toiture fuit ; on la révise pour continuer de l'habiter. De nombreux entrepreneurs, artisans, commerçants ont parfaitement compris cet enjeu de la qualité du lien et de la mobilisation de leurs équipes en les formant et en les reconnaissant dans leur singularité.

H.F. : Vous refusez de faire de la pandémie l'explication de tout et de notre présent en 2026. Qu'a-t-elle changé, au juste ?

P.P. : L'alerte porte moins sur le « travail » que sur l'« emploi ». La pandémie n'a rien inventé ; comme un révélateur photographique, elle a accéléré et révélé un mouvement de quarante ans : la fin de la centralité du travail dans nos existences.

Une crise ne crée rien : elle développe ce qui était déjà inscrit sur la pellicule. Elle a aussi rendu visibles nos « premiers de corvée », ces travailleurs essentiels que l'on ne voyait plus. J'y suis très sensible dans mes interventions. Nous avons applaudi aux fenêtres ceux que nous ne regardions plus aux caisses. Reste à savoir ce que nos organisations, notamment publiques, ont fait de cette gratitude de balcon : l'ont-elles traduite en salaires, en horaires, en respect ? Une reconnaissance qui ne descend pas des fenêtres jusqu'aux fiches de paie n'est qu'un applaudissement.

H.F. : « La fin de la centralité du travail » : les chiffres confirment-ils la formule ? Et que met-on à la place : le vide, le loisir, le repli sur soi ?

P.P. : En 1990, six Français sur dix jugeaient le travail « très important » dans leur vie ; ils ne sont plus qu'un quart aujourd'hui : 24 % en 2021, selon les enquêtes européennes sur les

[1] : Dares, « La France vit-elle une "Grande démission" ? », 2022.

valeurs reprises par la Fondation Jean-Jaurès[2]. Jean Viard aime rappeler l'arithmétique : environ 67 000 heures de travail dans une vie qui en compte près de 700 000, quand nos arrière-grands-parents en travaillaient 200 000 sur 500 000. Comment une activité qui occupe un dixième de l'existence pourrait-elle porter seule le poids de toutes nos identités ?

Le travail n'a pas perdu sa valeur ; il a perdu son monopole. Il régnait sur nos existences ; il lui faut désormais y être invité. Et un invité, même attendu, même aimé, doit se tenir correctement : respecter les horaires, ne pas envahir la table entière, mériter qu'on le reconvie.

C'est une position moins glorieuse que le trône, mais plus exigeante : on ne destitue pas un roi qui gouverne bien, on cesse simplement d'inviter un convive qui déçoit.

Le travail n'est plus notre carte d'identité principale. Écoutons la vieille question : « Que faites-vous dans la vie ? ». Hier, elle appelait un métier, un seul, et ce métier disait tout : la place, le rang, presque le destin.

Aujourd'hui, la réponse s'est mise au pluriel : un emploi, mais aussi un engagement associatif, une passion qui compte, un rôle de parent ou d'aidant. Ce n'est pas que la question soit devenue indiscrète ; c'est que la réponse est devenue trop riche pour tenir sur une seule carte. Il devient un îlot, important, mais parmi d'autres, d'une existence en archipel, à côté de la famille, des amis, des engagements choisis. Îlot, et non îlot désert : on y accoste encore avec plaisir, on y construit, on y devient quelqu'un. Mais nul n'accepte plus d'y être retenu prisonnier, ni que les autres îles soient rayées de la carte. Nous passons massivement du « vivre pour travailler » au « travailler pour vivre ». Le déplacement n'est pas un désengagement : c'est une relocalisation du sens. L'énergie n'a pas disparu ; elle a changé d'adresse, et elle reviendra au travail chaque fois que le travail saura la loger. Les signes abondent : « slasheurs » qui mènent plusieurs vies professionnelles de front, « tracances » qui mêlent travail et vacances, carrières qui ne montent plus en escalier mais naviguent d'îlot en îlot, reconversions choisies en milieu de vie que les générations précédentes auraient vécues comme des naufrages et que celle-ci revendique comme des traversées.

La carrière d'hier était un alpinisme ; celle d'aujourd'hui est un cabotage. L'alpinisme avait sa grandeur : une cordée, un sommet, un ordre de progression connu de tous et beaucoup de monde laissé au camp de base. Le cabotage a la sienne : on longe les côtes, on multiplie les escales, on apprend à lire les vents plutôt qu'à suivre la voie tracée. Le sommet se méritait une fois ; l'escale se réussit à chaque fois. Et surtout, le caboteur ne se demande pas à quelle altitude il est rendu, mais ce qu'il rapporte de chaque port. Le travail n'est plus d'abord un lieu. C'est un lien. Le bureau pouvait se contrôler : badges, présences, plateaux ouverts. Le lien, lui, ne se contrôle pas ; il se cultive. On pouvait assigner quelqu'un à un lieu ; on ne peut qu'inviter

[2] : Flora Baumlin et Romain Bendavid, « "Je t'aime, moi non plus" : les ambivalences du nouveau rapport au travail », Fondation Jean-Jaurès, janvier 2023, d'après les enquêtes européennes sur les valeurs.

quelqu'un dans un lien. Voilà pourquoi tant d'organisations, qui savaient si bien gérer des emplacements, se découvrent démunies devant des attachements.

Et nous pensons que la figure de l'archipel est utile pour penser les transformations actuelles de la société. C'est le sens de notre ouvrage « L'Archipel humain. Vivre la rencontre interculturelle », publié avec Michel Sauquet[3]. Nous y suivons une intuition d'Édouard Glissant : l'archipel n'est pas la dispersion, c'est une autre manière de faire monde, par la relation plutôt que par l'absorption. Chaque île tient aux autres par cela même qui l'en sépare.

H.F. : La métaphore est séduisante, mais n'est-elle pas un luxe de cadres et de professions intellectuelles ? Le caissier, l'aide-soignante, le livreur choisissent rarement leurs îles…

P.P. : Objection décisive. L'aide-soignante qui enchaîne des journées en coupure, deux heures le matin, trois le soir, et entre les deux un temps qui n'est ni à elle ni payé, ne « navigue » pas entre les sphères de sa vie : elle court de l'une à l'autre. Le livreur payé à la course ne choisit pas ses îles : l'algorithme choisit pour lui, minute par minute.

Un archipel sans bateaux s'appelle un isolement. La liberté de naviguer entre les sphères de sa vie suppose des moyens que nos organisations doivent garantir à tous, et pas seulement aux plus diplômés : du temps maîtrisé (un planning connu trois semaines à l'avance, et non la veille par SMS), un revenu décent, des droits qui vous suivent, une qualification reconnue, une complémentaire santé, une ancienneté qui ne retombent pas à zéro à chaque changement d'employeur. Les bateaux portent des noms très prosaïques : une place en crèche, un abonnement de transport pris en charge, un temps partiel réellement choisi, un droit à la déconnexion qui ne se limite pas à une charte. La société en archipel est une promesse à tenir, pas un privilège à défendre. Et les premiers de corvée nous enseignent une chose que les étages de direction oublient volontiers : le travail réel se tient toujours plus bas que le travail prescrit, et c'est là, dans les mains, les arrangements, les débrouilles du quotidien, que se joue la dignité.

La caissière qui ralentit sa cadence pour laisser une dame âgée ranger sa monnaie fait un choix que son logiciel ignore. L'aide-soignante qui prend deux minutes non comptées pour recoiffer une résidente avant la visite de sa fille accomplit un geste qu'aucun protocole ne prescrit. Le livreur qui connaît le code de l'immeuble, le nom du gardien et l'étage de celui qui ne peut plus descendre détient un savoir qu'aucune application ne géolocalise. Supprimez ces gestes : tout tient encore sur le papier, et tout s'effondre dans la réalité.

Des salariés qui veulent travailler… autrement

[3] : Philippe Pierre et Michel Sauquet, *L'Archipel humain. Vivre la rencontre interculturelle*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2022.

H.F. : Les enquêtes d'engagement décrivent des salariés désinvestis, « démissionnaires de l'intérieur ». Ont-ils perdu le goût de l'effort ?

P.P. : Les salariés n'ont pas perdu le goût du travail ; ils ont perdu celui du dolorisme. On répète que « travail » viendrait du tripalium, instrument de torture ; les linguistes en doutent aujourd'hui, mais la légende disait une vérité d'époque : longtemps, souffrir fut la preuve que l'on travaillait. Cette équation est morte. On peut aimer l'effort sans vénérer la peine. L'effort grandit celui qui le choisit ; la peine diminue celui qui la subit. Finie la vallée de larmes avant la retraite-paradis, fini le dessert mérité à la fin du repas : une partie de ce que les mass-médias appellent la jeune génération veut le manger en premier, et toutes les générations, en vérité, veulent instaurer avec le travail la relation que l'on prête aux seuls jeunes : autonomie, équilibre, droit de questionner le sens de ce qu'on leur demande.

Le conflit n'est pas générationnel ; il est générique.

Les « générations » « Alpha » ou « Z » sont des noms commodes que l'on donne à des aspirations que l'on refuse d'entendre chez tout le monde. Les jeunes ne pensent pas réellement autrement que leurs aînés : ils disent tout haut ce que leurs aînés négocient tout bas.

Les sphères s'enchevêtrent : les émotions entrent dans l'entreprise, le travail entre dans la maison, notamment avec les visioconférences. Et le sens n'est pas un slogan : il tient à trois conditions que les économistes Thomas Coutrot et Coralie Perez ont bien identifiées[4] : l'utilité sociale ressentie, la cohérence éthique, la possibilité d'apprendre et de se développer.

Le sens ne se proclame pas dans les discours ; il se vérifie dans les arbitrages. Une « raison d'être » qui ne change rien aux raisons de faire devient vite une raison de partir.

H.F. : Vous placez l'équité au sommet de ces attentes. En quoi se distingue-t-elle de l'égalité, que les directions croient garantir par leurs accords et leurs grilles ?

P.P. : Une exigence monte, que je crois décisive : l'équité. Non pas l'égalitarisme qui donne la même chose à chacun pour acheter la paix sociale à bas prix, mais l'équité qui identifie et assume des différences profitant à tous. Aristote distinguait déjà la justice de la loi et l'équité qui la corrige, comme la règle de plomb des bâtisseurs de Lesbos épousait la pierre au lieu de la forcer. L'égalité donne la même chose à chacun ; l'équité donne à chacun les moyens de donner. L'une se vérifie dans les tableurs, l'autre dans les visages. L'équité est une justice qui a appris les prénoms.

Un manager équitable accepte de paraître inéquitable (plus de temps à qui traverse une épreuve, plus d'exigence à qui peut davantage), à condition de pouvoir rendre raison, publiquement, de ses différences de traitement. L'égalitarisme achète la paix ; l'équité construit la confiance. L'équité, mère des vertus dans un monde en mouvement où nul ne devrait être

4 : Thomas Coutrot et Coralie Perez, *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, Seuil, 2022.

« inemployable ». Déclarer quelqu'un inemployable, c'est signer l'aveu que l'organisation a cessé d'imaginer.

Des managers : du Père aux pairs

H.F. : Venons-en aux managers. Vous les décrivez comme les perdants silencieux de la période : crise des vocations, refus des délégations… Que leur arrive-t-il ?

P.P. : Le « sachant » en surplomb doit désormais prouver à ceux qui apprennent qu'il sait vraiment : nous vivons un renversement de la présomption de compétences.

L'autorité de l'argument remplace l'argument de l'autorité. Hier, on croyait le manager parce qu'il était chef ; demain, il sera chef parce qu'on le croira. C'est tout le passage du Père aux pairs : le Père verticalisait le savoir et distribuait les places ; les pairs l'horizontalisent et se reconnaissent mutuellement des compétences. Beaucoup vivent ce basculement comme une dépossession ; il est aussi une délivrance : nul n'est plus tenu d'être infaillible. Un manager ne perd rien à descendre de son piédestal ; il y gagne des interlocuteurs. Les managers le vivent souvent durement (réticence à prendre des délégations, crise de vocation managériale…) d'autant qu'une vérité demeure : pour plus de la moitié des démissionnaires, on ne quitte pas un travail, on quitte un manager.

L'institut Gallup vient d'ailleurs de chiffrer cette fatigue des encadrants : dans son rapport mondial 2026, l'engagement des managers eux-mêmes recule de 27 % à 22 % en un an, et Gallup y voit la première cause de la dégradation générale du climat de travail[5]. Quand la courroie de transmission se grippe, c'est tout le moteur qui tousse. Ce qu'ils attendent ressemble à ce que leurs équipes attendent d'eux : un cap (pourquoi on est là), un cadre (comment on fait ensemble), de la sécurité psychologique (cette possibilité, mise en lumière par Amy Edmondson[6], de poser une question ou d'avouer une erreur sans craindre l'humiliation), et le droit de ne pas avoir réponse à tout ; cet « état d'esprit d'apprenant » qui remplace l'infaillibilité du chef. Un dirigeant qui a réponse à tout n'entend plus les questions. Le doute avoué d'un chef vaut mieux que sa certitude jouée. Leur métier se déplace : pratiquer l'étonnement volontaire, se laisser enseigner par plus jeune que soi, créer des espaces de parole pour s'entendre dire des choses utiles qu'on n'a pas envie d'entendre.

Et protéger les atypiques, ce que nous appelons avec Eric Mellet les « déviants positifs » (excellents, différents, généreux), contre les conformismes qui chassent en meute et fabriquent des boucs émissaires. Les organisations réclament des moutons à cinq pattes, puis confient la tonte de la cinquième au conformisme ambiant.

---

5 : Gallup, *State of the Global Workplace 2026*, 2026 (données collectées en 2025).

6 : Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization*, Wiley, 2018.

Protéger un déviant positif n'est pas lui accorder une faveur : c'est garder ouverte la fenêtre par où l'organisation respire. Mieux vaut former quelqu'un qui partira que ne pas le former et qu'il reste.

H.F. : Le télétravail s'est durablement installé, et avec lui les écrans. Qu'est-ce que cette vie à distance fait aux collectifs ?

P.P. : Il s'est installé, en effet : selon l'Insee et la Dares, plus d'un salarié du privé sur cinq télétravaille désormais, soit 22 %, à raison de près de deux jours par semaine en moyenne, contre 4 % de télétravailleurs réguliers avant 2020[7]. Je ne plaide pas le retour en arrière : cette souplesse est une conquête. Mais regardons ce qu'elle coûte quand elle n'est pas pensée. Partout, la société des écrans omniprésents étend ce sentiment d'être ensemble… mais seuls. Sherry Turkle l'avait annoncé en parlant d'être « seuls ensemble »[8] : jamais connectés à autant de monde, jamais aussi peu présents les uns aux autres. Gallup mesure aujourd'hui cette solitude : 18 % des salariés français disent l'avoir éprouvée une grande partie de la journée précédente, cinq points de plus que la moyenne européenne[9]. L'écran rapproche les lointains. Il éloigne les proches. La visioconférence transporte la voix ; elle ne transporte pas la considération. On y échange des informations, rarement des signes, ces riens qui disent à quelqu'un qu'il compte : le regard qui s'attarde, la porte qu'on pousse, le café partagé sans ordre du jour. Ce qui fait défaut n'est ni la technologie ni le bien-être : c'est la vraie rencontre, en proximité, avec celle ou celui qui n'est pas comme nous. Car le risque des écrans n'est pas seulement la distance : c'est l'entre-soi. Les algorithmes nous assortissent ; la machine à café nous mélange. Plus que jamais, l'enjeu est celui de la proximité managériale. La proximité ne se compte pas en mètres ; elle se mesure en attention. Les TPE, PME et ETI le savent souvent mieux que les grandes structures anonymes : leur force première est de pouvoir dire, les yeux dans les yeux, « voilà où l'on va ensemble ». On ne gouverne pas un archipel par satellite ; il faut accoster, débarquer, marcher sur chaque île.

S'engager : donner et être reçu

H.F. : Reste la question que tout dirigeant vous pose : qu'est-ce qui donne envie de s'engager aujourd'hui ?

P.P. : Posons d'abord le décor chiffré, puisqu'il fait régulièrement les gros titres : dans son rapport State of the Global Workplace 2026, l'institut Gallup compte 20 % de salariés « engagés » dans le monde, le niveau le plus bas depuis 2020 ; 12 % en Europe, dernière région

---

7 : Philippe Askenazy, Ugo Di Nallo, Ismaël Ramajo et Conrad Thiounn, « Télétravail et présentiel : le travail hybride, une pratique désormais ancrée dans les entreprises », *Insee Analyses* n° 105, Insee et Dares, mars 2025.

8 : Sherry Turkle, *Seuls ensemble. De plus en plus de technologies, de moins en moins de relations humaines*, L'Échappée, 2015.

9 : Gallup, *State of the Global Workplace 2026*, op. cit.

du classement ; et 8 % en France[10]. On peut lire ces 8 % comme une paresse nationale ; je les lis comme une grève du don.

Gallup évalue d'ailleurs la facture mondiale du désengagement à près de 9 % du PIB : l'ingratitude a un coût, et il est colossal.

Relisons Renaud Sainsaulieu, qui fut mon directeur de thèse : la fonction identitaire du travail reste vive. On y devient quelqu'un, sous le regard des autres. On s'y rencontre, on s'y réfugie parfois quand la vie privée devient moins supportable, on y apprend à dépendre des autres et à s'en libérer un peu. Dès « L'Identité au travail », en 1977[11], il montrait que l'atelier et le bureau sont des écoles du lien autant que des lieux de production. Un demi-siècle plus tard, c'est l'évidence que les baromètres oublient : on ne s'engage jamais pour une organisation, on s'engage toujours devant des visages. On ne motive pas les gens : on crée les conditions pour qu'ils donnent. La motivation est encore un vocabulaire de surplomb : on motive un subordonné comme on remonte une pendule. Le don, lui, suppose un vis-à-vis. Pouvoir donner et voir son don reçu, dans ce cycle que Marcel Mauss décrivait dès son « Essai sur le don »[12] : donner, recevoir, rendre. Un don qui n'est pas reçu devient une blessure. Norbert Alter a montré, dans « Donner et prendre »[13], ce que coûte l'ingratitude des organisations : des salariés qui offrent leur intelligence des situations et à qui l'on répond par des procédures. Les organisations meurent moins de leurs conflits que de leur ingratitude. Trouver du sens à l'effort avant qu'on nous parle du sens de l'effort. Éprouver la fierté du travail bien fait, ce que le « travail empêché » décrit par Yves Clot[14] détruit à bas bruit : pouvoir être fier, le soir, de ce que l'on a fait, et pas seulement soulagé de ce que l'on a évité. Être traité avec équité, reconnu dans sa singularité, protégé quand on dérange utilement. L'engagement n'est pas un score de baromètre à stimuler : c'est une relation à honorer. Le baromètre prend la température du corps social ; il n'a jamais guéri personne. On ne mesure pas l'engagement. On le mérite. Il serait temps d'en prendre soin.

H.F. : Un dernier mot, pour les dirigeants et les DRH qui liront ces pages ?

P.P. : Qu'ils se méfient des majuscules et prennent soin des minuscules : le bonjour qui nomme, le merci qui précise, la promesse qui se souvient d'elle-même. Le bonjour qui nomme : non pas « bonjour » à la cantonade, mais « bonjour Myriam », « bonjour Marc » ; nommer quelqu'un, c'est attester qu'il existe ailleurs que dans un effectif. Le merci qui précise : non pas

---

10 : Gallup, *State of the Global Workplace 2026*, op. cit.

11 : Renaud Sainsaulieu, *L'Identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977.

12 : Marcel Mauss, « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques » (1925), in *Sociologie et anthropologie*, PUF, 1950.

13 : Norbert Alter, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.

14 : Yves Clot, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.

le « merci pour votre engagement » des vœux de janvier, adressé à tous donc à personne, mais « merci d'être restée mercredi soir pour la commande de Lyon », un merci daté, situé, qui prouve que l'on a vu. La promesse qui se souvient d'elle-même : celle qui revient six mois plus tard sans que le salarié ait eu à la rappeler, car une promesse dont c'est au salarié d'entretenir la mémoire est déjà à moitié trahie. Ils le savent très bien. Aucun dirigeant n'a besoin qu'on lui enseigne ces gestes. Il a besoin qu'on lui rappelle qu'ils sont son vrai métier et que rien ne les délègue : ni une plateforme de reconnaissance, ni un chatbot RH, ni la plus sophistiquée des enquêtes de climat. Qu'ils cessent de sonder l'engagement comme on consulte la météo, et qu'ils fassent la pluie et le beau temps : des parcours équitables, des managers protégés pour protéger, des paroles tenues. La météo s'observe ; le climat se construit. Un baromètre de plus n'a jamais produit un degré de confiance en plus et la confiance a ceci de redoutable qu'elle se bâtit en années et peut se perdre en une réunion.

La Grande Démission n'aura pas lieu. La grande révision, elle, a déjà commencé. Elle ne défile pas, elle ne pétitionne pas : elle se négocie à voix basse dans les entretiens annuels, se glisse dans les promotions poliment refusées, s'écrit dans les candidatures qu'on n'envoie plus et dans celles qu'on ose enfin. Les salariés n'ont pas déserté le travail : ils attendent que le travail tienne parole. Et c'est, au fond, une excellente nouvelle : on ne demande des comptes qu'à ce que l'on aime encore.