

MANAGEMENT & ORGANISATION

# Prisonnier de sa réussite

Comment les organisations qui gagnent préparent  
leur propre crise managériale

---

Diagnostic, mécanique et leviers pour les dirigeants

## I. Chronique d'une organisation qui gagnait

*Ce qui suit est une synthèse fictive, construite à partir de situations réelles observées dans plusieurs organisations françaises. Toute ressemblance avec une entreprise existante serait le signe, précisément, que le mécanisme décrit est à l'œuvre.*

En 2015, cette entreprise industrielle fournit des composants et équipements techniques à des clients B2B. Elle compte 300 salariés et affiche une croissance régulière à deux chiffres. Le dirigeant a construit une machine qui fonctionne, portée par une ligne managériale solide, des responsables d'atelier et de service qui connaissent leur métier, qui encadrent en produisant et qui produisent en encadrant. L'entreprise grossit, recrute, promeut de l'interne. Dans les ateliers et les couloirs, ça parle fort, ça débat, ça conteste même parfois en réunion, et le dirigeant aime ça. Il le dit souvent : « une boîte où on s'engueule est une boîte vivante ». Personne ne se demande si le modèle est soutenable, puisque les chiffres prouvent qu'il l'est, et que le bruit des bureaux jusqu'aux ateliers, confirme que tout le monde y croit.

Début 2020, l'entreprise approche les 550 salariés. Le COVID frappe. En quelques semaines, les managers réorganisent la production en équipes alternées, intègrent du télétravail pour les fonctions support, préparent les livraisons clients pour l'après confinement, maintiennent les livraisons clients dès la fin du confinement, absorbent l'angoisse de leurs collaborateurs tout en gérant la leur. Le dirigeant le dira lui-même en réunion générale cette année-là : « Ce sont nos managers et leurs équipes qui ont sauvé la boîte. » Il a raison. Et c'est la dernière fois qu'il le dira.

2021-2022, l'entreprise a tenu, mieux que ses concurrents, dont deux ont disparu. Mais la direction n'en tire pas la conclusion qu'il faut souffler, elle en tire la conclusion inverse : il faut maintenir la pression pour ne pas chuter à notre tour, et surfer sur la vague pendant que la concurrence tente de se relever. La peur et l'opportunisme ont remplacé l'ambition comme moteur, et ni l'un ni l'autre ne donnent jamais de repos. Les managers et les équipes, qui sortent de dix-huit mois d'apnée, enchaînent sans transition sur une vigilance permanente. Personne ne leur demande comment ils vont, puisque les résultats disent que tout va bien.

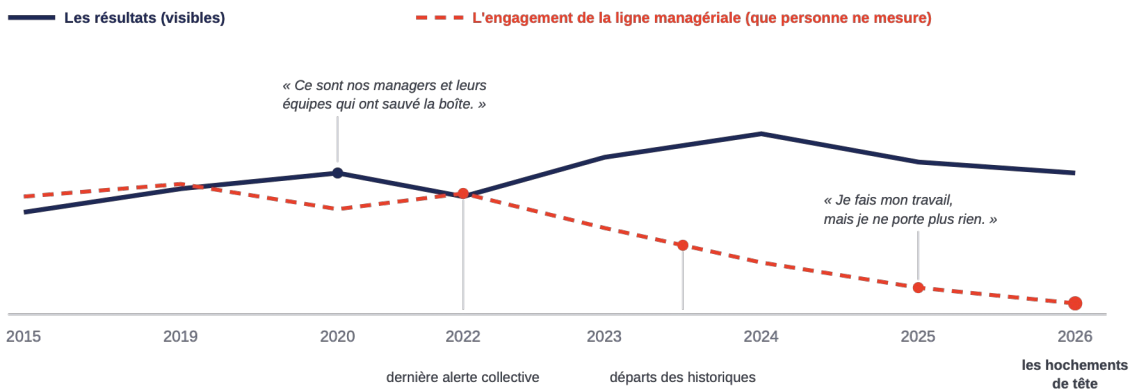
Fin 2022, en comité d'encadrement, plusieurs responsables font remonter la même chose, avec leurs mots : les équipes sont usées, le rythme n'est plus tenable, il faudrait desserrer. C'est la dernière fois que la ligne managériale parle d'une seule voix, et fort. Le message monte, se dilue, et redescend sous la forme d'un plan d'action « bien-être », avec une journée managériale sur la charge mentale. Le CODIR a entendu les mots, pas le message. Les chiffres sont bons, donc le problème ne peut pas être structurel. Certains managers opérationnels, eux, ont compris autre chose : parler ne sert finalement à rien. Ils ne le formulent pas, ils le rangent quelque part, et ils continuent.

2023-2024, l'entreprise franchit les 700 salariés. Et les historiques commencent à partir. Un responsable de production de quinze ans d'ancienneté, puis un second, puis un directeur de site adjoint. Aucun n'avait rien dit, et c'est précisément ce qui aurait dû inquiéter : des gens qui contestaient volontiers en réunion sont partis sans un mot. Les entretiens de départ évoquent « un besoin de retrouver du sens », « une envie de revenir au cœur du métier », formules polies de ceux qui ont renoncé à expliquer. En CODIR, on acte et on choisit d'y voir une opportunité : l'occasion rêvée d'injecter du sang neuf, notamment en management, avec des profils à l'aise avec le digital et l'IA. Le récit est séduisant, il transforme une hémorragie en projet. Mais le sang neuf peine à venir. Les recrutements externes sont difficiles ou ne tiennent pas dix-huit mois, les candidats internes déclinent. Un seul dira pourquoi, avec une franchise qui aurait dû faire l'effet d'une alarme : « Je vois trop comment vivent les managers ici. Non merci. » La phrase ne remontera jamais au CODIR. La même période, la direction ralentit les recrutements juniors, au bureau d'études comme dans les fonctions support, l'IA permet d'automatiser une partie des tâches d'entrée de gamme et le calcul est vite fait. Personne ne fait le lien entre ces décisions. Il n'y en a pas encore.

2025, le contexte économique et politique s'assombrit, la direction gèle les budgets formation, reporte le séminaire d'encadrement et suspend plusieurs investissements en attendant d'y voir plus clair. Les chiffres fléchissent pour la première fois en dix ans. La réponse est immédiate : plus de reporting, revues d'activité hebdomadaires, pression accrue sur les objectifs. Les managers passent désormais plus de temps à rendre compte de la performance qu'à la produire. Les départs se multiplient dans les équipes, y compris sur des postes qualifiés qu'on croyait fidèles. Les managers ne préviennent plus les départs, ils les constatent. Les réunions d'équipe sont devenues des points d'avancement, les comités d'encadrement des revues de chiffres. Plus personne ne conteste rien. Un manager dira en entretien annuel une phrase que personne ne relèvera : « Je fais mon travail, mais je ne porte plus rien. » C'est la dernière alerte. Elle est déjà posthume.

2026, le dirigeant veut relancer, et cette fois il voit grand. Pendant les mois d'attente, il a compris quelque chose que ses concurrents ne sont pas encore prêts à faire : l'IA qu'il utilisait jusqu'ici pour réduire des coûts n'est pas un outil de plus, c'est le virage de la décennie, et ceux qui le manquent ne le rattraperont pas. Son plan est à la hauteur de cette conviction, modernisation complète de l'outil de production, développement de services connectés autour des équipements, refonte des processus internes, l'IA comme colonne vertébrale de l'ensemble. Il a raison sur toute la ligne. Le diagnostic est juste, le timing est bon, l'ambition est la bonne. Il présente le plan à sa ligne managériale, celle qui devra le porter, le traduire, le faire vivre dans les ateliers et les équipes. Et il ne se passe rien. Pas d'opposition, pas de débat, pas même de scepticisme, qui serait au moins un signe de vie. Des hochements de tête. Dans cette salle silencieuse, il repense peut-être à l'époque où on s'engueulait en réunion. Il découvre alors ce que les chiffres ne lui ont jamais montré : il a le bon plan et il n'a plus personne pour le porter. Les managers sont là, présents, professionnels, et absents. L'ironie est cruelle, le virage qu'il ne voulait pas manquer se joue exactement là où il n'a pas regardé depuis six ans, dans la capacité de sa ligne managériale à transformer une intention en réalité.

Le plus troublant dans cette histoire, c'est qu'à aucun moment personne n'a commis de faute. Chaque décision, prise isolément, était défendable. Et le plus trompeur, c'est que rien n'a fait de bruit. Le désengagement ne claque pas la porte, il ne proteste pas, il ne prévient pas. Une organisation qui se désengage est une organisation qui devient silencieuse, et ce silence, presque toujours, est pris pour de l'adhésion.



## II. Ce que les données confirment

L'histoire que vous venez de lire est une fiction. Chacun de ses ressorts ne l'est pas. Tout ce qui arrive à cette entreprise, l'usure silencieuse de l'encadrement, les successeurs qui déclinent, les juniors qu'on ne recrute plus, le sommet qui suspend ses décisions, est aujourd'hui documenté par les études les plus solides disponibles, et toutes disent la même chose : ces quatre phénomènes sont actifs en France, simultanément, maintenant.

**31 % → 22 %**engagement des managers  
2022 → 2025**-5 pts**sur la seule année 2024-2025,  
chute record**8 %**de salariés engagés en France,  
36e sur 38 en Europe

Gallup, State of the Global Workplace 2026.

## Le signal central : l'étage qui portait l'engagement cède désormais le premier

Le rapport Gallup State of the Global Workplace 2026 contient une donnée que certainement peu de dirigeants ont vue passer, parce qu'elle était masquée par le chiffre global. L'engagement mondial des salariés recule pour la deuxième année consécutive, mais ce recul n'est pas porté par les équipes, dont l'engagement reste stable. Il est porté par les managers. Leur taux d'engagement est passé de 31 % en 2022 à 22 % en 2025, soit neuf points perdus en trois ans, dont cinq sur la seule année 2024-2025, la chute annuelle la plus forte jamais enregistrée par l'institut<sup>1</sup>.

Une seconde donnée donne à la première toute sa portée. Les managers bénéficiaient historiquement de ce que Gallup appelle une prime d'engagement : encadrer rendait plus investi que ceux qu'on encadre, et cet écart structurait la capacité d'entraînement de toute organisation. Cet écart, qui était de onze points en 2022, est tombé à trois points en 2025<sup>1</sup>. La prime a presque disparu. Autrement dit, le levier sur lequel repose l'engagement de tous les autres est en train de céder, et il cède en premier.

Gallup rappelle par ailleurs que le manager pèse pour environ 70 % dans la variance d'engagement d'une équipe<sup>1</sup>. On mesure alors ce que signifie son décrochage : un manager désengagé n'est pas un salarié désengagé de plus, c'est un multiplicateur qui s'inverse. Il n'entraîne plus vers le haut, il tire vers le bas.

La France aborde cette vague avec le terrain le plus fragile d'Europe. Avec 8 % de salariés engagés, elle se classe 36e sur 38 pays européens<sup>2</sup>. Ce que Gallup décrit à l'échelle mondiale n'est pas un phénomène lointain qui pourrait nous atteindre, c'est une trajectoire déjà engagée, sur un sol déjà affaibli.

## Première mèche : la porte d'entrée se ferme

Dans le récit, la direction ralentit les recrutements juniors parce que l'IA rend le calcul évident. Ce calcul, les entreprises françaises sont en train de le faire massivement. Une note de conjoncture de l'Insee de mars 2026 montre que dans les secteurs les plus exposés à l'IA, l'emploi des moins de 30 ans recule alors même que l'activité progresse : 7,4 % de repli sur un an dans les activités informatiques, 3,7 % dans le conseil, au quatrième trimestre 2025<sup>3</sup>. L'ajustement ne passe pas par des licenciements, il passe par un robinet d'embauches qu'on ferme, ce qui le rend précisément invisible dans le débat public. Selon l'enquête IDC et Deel de fin 2025, 67 % des employeurs français prévoient de réduire leurs recrutements juniors d'ici trois ans<sup>4</sup>. L'Apec mesure de son côté un recul des recrutements de cadres débutants de 16 % en 2025, qui suit un recul de 19 % en 2024<sup>5</sup>. Et le mouvement s'accélère au sommet : dans l'enquête mondiale d'Oliver Wyman auprès des PDG, la part de ceux qui prévoient de réduire les postes juniors dans les deux ans a bondi de 17 % à 43 % en un an<sup>6</sup>.

Or les postes juniors n'ont jamais servi seulement à produire. Ils sont l'endroit où se forment, lentement, au contact du terrain et de l'erreur rattrapable, le jugement et l'expérience dont sont faits les managers de demain. Une organisation qui ferme sa porte d'entrée ne réduit pas ses coûts, elle assèche son vivier, avec dix ans de décalage entre la décision et la facture.

## Deuxième mèche : la fonction ne fait plus envie

Dans le récit, les successeurs naturels déclinent. Dans les données françaises, ils déclinent aussi, et plus qu'ailleurs. Selon le baromètre Cegos, 56 % des DRH français se heurtent au refus de collaborateurs identifiés comme potentiels managers,

contre 36 % en moyenne dans les dix pays étudiés<sup>7</sup>. Cette spécificité française n'est pas une anomalie statistique, elle est confirmée par la trajectoire : l'Apec établit que la part des cadres non-managers souhaitant accéder à la fonction est passée de 42 % à 34 % entre 2022 et 2025, et que la chute atteint seize points chez les moins de 35 ans, de 63 % à 47 %<sup>8</sup>. En trois ans, chez ceux qui constituent l'avenir de la ligne managériale, l'envie de manager est passée de deux sur trois à moins d'un sur deux.

Il faut lire ce refus pour ce qu'il est. Les cadres qui déclinent ne rejettent ni l'effort ni la responsabilité, ils rejettent un poste dont ils observent chaque jour la réalité : la surcharge, les injonctions contradictoires, le manque de reconnaissance. Leur refus n'est pas un problème de génération, c'est un verdict. Ils ont vu comment vivent leurs managers, et ils ont conclu.

### Troisième mèche : ceux qui restent ne portent plus

Le manager du récit qui dit faire son travail sans plus rien porter a un profil statistique. Selon l'enquête Great Insights 2026 de Great Place To Work, un manager sur deux déclare manquer de temps pour exercer pleinement son rôle, et quatre sur dix s'estiment insuffisamment formés<sup>9</sup>. Les études sur la répartition réelle du temps managérial en France dessinent toujours la même hiérarchie : la production d'abord, la gestion et le reporting ensuite, l'animation des équipes en dernier, réduite à une fraction du temps. Sur le terrain, les managers que nous rencontrons le formulent sans détour : ils managent 15 à 20 % de leur temps, le reste est absorbé par la production et la justification de la production. Le management est devenu ce qu'on fait quand il reste du temps, et il manque du temps pour tout.

### Quatrième mèche : le sommet suspend

Reste le dernier ressort du récit, le gel. Selon l'étude QBE et OpinionWay de juin 2026, 65 % des dirigeants de PME et d'ETI françaises déclarent reporter ou suspendre des projets dans l'attente de l'échéance présidentielle de 2027 et au regard du contexte géopolitique actuel<sup>10</sup>. Plus frappant encore, 83 % considèrent désormais l'instabilité économique et politique comme un état permanent, et plus d'une entreprise sur deux estime ne pas avoir connu de période de stabilité depuis plus de dix ans. L'attentisme n'est plus une parenthèse en attendant le retour à la normale, il est devenu un mode de gestion.

Ce gel n'est pas neutre pour la ligne managériale. Il retire aux managers, au moment précis où ils en auraient le plus besoin, les deux choses qu'ils attendent d'en haut : un cap et des moyens. Un manager déjà usé, à qui l'organisation confirme que le sommet lui non plus ne décide pas, reçoit la validation silencieuse de sa propre résignation.

### Quatre phénomènes, une seule chaîne

Chacune de ces données, prise isolément, alimente depuis des mois des articles distincts, adressés à des lecteurs distincts, la première aux DRH, la deuxième aux directions des talents, la troisième aux observateurs du management, la quatrième aux économistes. C'est précisément le problème. Personne ne les lit ensemble. Lues ensemble, elles décrivent une chaîne : le vivier ne se remplit plus par le bas, la relève refuse de monter, ceux qui tiennent la ligne lâchent en silence, et le sommet attend. Pris isolément, ces phénomènes peuvent sembler indépendants, et chaque étude les documente séparément sans démontrer leur enchaînement. Notre hypothèse, nourrie de ce que nous observons sur le terrain, est qu'ils commencent à former un système. Précisons aussi ce que cette note ne prétend pas : le désengagement managérial n'explique pas toutes les difficultés d'une organisation. Une mauvaise stratégie reste une mauvaise stratégie, un marché qui s'effondre reste un marché qui s'effondre. Notre conviction est différente : lorsque la stratégie est pertinente, c'est la capacité de la ligne managériale à la porter qui devient le facteur limitant. Aucun de ces quatre phénomènes ne constitue une crise à lui seul. Leur simultanéité, elle, en prépare une, et d'un genre particulier : une crise sans événement déclencheur, sans date, sans bruit, qui ne se déclare jamais et se constate toujours trop tard.



### III. La mécanique du prisonnier de sa réussite

Reste la question qui dérange. Comment un dirigeant compétent, entouré, informé, qui lit les mêmes études que tout le monde, peut-il ne pas voir venir ce qui se construit dans sa propre organisation pendant six ans ? La réponse tient en une phrase, et elle est inconfortable : ce n'est pas malgré sa réussite qu'il ne voit pas, c'est à cause d'elle. Car le dirigeant n'est pas enfermé par son environnement, il est enfermé par un système qui récompense exactement les comportements qui préparent sa défaite, et c'est ce qui le rend prisonnier de sa réussite : chaque bon chiffre valide la pression qui use, chaque trimestre réussi justifie de ne rien changer, chaque succès rend un peu plus inaudible ce qui le conteste. Trois pièges referment cette prison, et chacun est d'autant plus puissant que l'entreprise performe.

#### Piège n°1 — L'anesthésie du succès

*Les résultats endorment, et on ne change pas ce qui nous fait gagner.*

Une organisation qui échoue se remet en question, elle n'a pas le choix, l'échec est un signal qu'on ne peut pas ignorer. Une organisation qui réussit n'a aucune raison structurelle de le faire. Chaque bon résultat vient confirmer que le modèle fonctionne, que les choix sont les bons, que ceux qui alertent exagèrent. Pourquoi changer une équipe qui gagne ?

C'est le piège le plus ancien du management, et le sport de haut niveau le connaît bien : les équipes qui dominent avec un système sont précisément celles qui ne le font pas évoluer, jusqu'au jour où l'adversaire l'a compris et où il est trop tard pour en changer. Ce qui les a fait gagner devient ce qui les empêche de s'adapter. Le dirigeant du récit n'est pas aveugle par défaut d'intelligence, il devient prisonnier de ce qui le fait gagner, par excès de preuves : dix ans de chiffres lui démontrent qu'il a raison. Le succès ne rend pas infaillible, il rend inaudible tout ce qui le conteste.

Et ce piège a un effet précis sur les alertes. Fin 2022, quand l'encadrement fait remonter l'usure des équipes, le CODIR n'est ni sourd ni cynique. Il fait ce que font tous les comités de direction performants : il confronte le signal aux données. Or les données disent que tout va bien. L'alerte est donc traitée pour ce qu'elle semble être, un problème de ressenti, et reçoit une réponse de ressenti, une journée sur la charge mentale. La grille de lecture n'est pas mauvaise, elle est incomplète, et c'est le succès qui la maintient incomplète.

## Piège n°2 — Croire ce que l'on voit

*Le désengagement ne produit rien de visible, que des absences.*

Le deuxième piège est plus retors. Tout système de pilotage repose sur des événements : un chiffre qui décroche, un incident, une démission, un conflit. Or le désengagement managérial ne produit aucun événement. Il produit des absences, et une absence, par définition, n'apparaît sur aucun tableau de bord.

Reprenez le récit et cherchez les signaux. Il n'y en a pas, ou ils sont faibles et paraissent isolés. Il y a des creux : une objection qui ne vient plus en réunion, une candidature interne qui ne se déclare pas, un débat qui n'a pas lieu, une alerte qui n'est pas renouvelée. Chacun de ces creux est invisible isolément, parce qu'on ne remarque pas ce qui ne se produit pas. Le manager désengagé ne fait rien de repérable, c'est même sa définition : il fait exactement son travail, ni plus, ni moins. Le « ni plus » est la perte, et le « ni plus » ne se mesure pas.

C'est pour cela que les indicateurs classiques regardent ailleurs. Le turnover mesure ceux qui partent, pas ceux qui restent sans porter. Le baromètre social mesure la satisfaction déclarée, pas l'énergie discrétionnaire, celle qu'on donne sans qu'elle soit due, celle qui fait qu'un manager défend un projet au lieu de l'exécuter. Une organisation peut afficher un turnover maîtrisé et un baromètre correct tout en ayant perdu l'essentiel : la part d'engagement qui ne se contractualise pas.

## Piège n°3 — Paroles lourdes, oreilles sourdes

*La non-remontée des signaux faibles est prise pour de l'adhésion.*

Le troisième piège est celui qui verrouille les deux autres. Car ces absences sont perceptibles quelque part, en un seul endroit : la conversation entre un manager et son propre manager. C'est là, et nulle part ailleurs, que le décrochage s'entend avant de se mesurer, dans un ton qui change, des projets qu'on ne défend plus, des questions qu'on ne pose plus. Mais c'est précisément là que la chaîne casse. Le manager de manager, pris dans les mêmes contraintes, dédramatise, « ce n'est qu'une passade, il est solide ». Ou il filtre, « inutile d'inquiéter le CODIR avec ça ». Ou il pratique la politique de l'autruche, tant qu'aucun problème n'est visible, aucun problème n'existe. Au fur et à mesure des étages managériaux, le signal s'atténue un peu, et ce qui était une alerte au niveau du terrain n'arrive plus au sommet. Le désengagement ne remonte pas les organigrammes, il s'y dissout.

Alors la boucle se referme. Un manager alerte. L'alerte n'est pas entendue, ou minimisée, ou reçoit une réponse à côté. Le manager en tire une conclusion rationnelle : parler ne sert à rien. Il cesse d'alerter. Le CODIR, qui ne reçoit pas d'alertes, en tire une conclusion tout aussi rationnelle : il n'y a pas de problème. Le silence qu'il prend pour de l'adhésion est celui que l'organisation a elle-même fabriqué en n'écoutant pas. Et chaque tour de boucle renforce le suivant : moins il remonte d'alertes, plus la direction est confiante, plus elle est confiante, moins elle va chercher ce qui ne remonte pas.

Ce que cette boucle détruit porte un nom dans la recherche : la sécurité psychologique, définie par Amy Edmondson, professeure à Harvard, comme la conviction partagée qu'on peut s'exprimer, alerter, se tromper, sans que cela se retourne contre soi<sup>14</sup>. C'est précisément elle que la pression du chiffre érode, mois après mois : quand seuls les résultats comptent, signaler un problème revient à s'exposer comme le problème, et chacun apprend à se taire, non par lâcheté, mais par calcul rationnel. Or cette sécurité n'est pas un confort, c'est un facteur de performance : les travaux menés par Google sur ses propres équipes l'ont identifiée comme le premier prédicteur de leur efficacité, devant les compétences individuelles<sup>15</sup>. Une organisation qui presse le chiffre au point d'éteindre la parole ne se rend pas plus performante, elle détruit le premier ingrédient de la performance qu'elle poursuit.

C'est le point le plus contre-intuitif de toute cette mécanique, et il faut le formuler sans détour : dans une organisation qui se désengage, le silence n'est pas l'absence de signal, il est le signal. Une ligne managériale vivante fait du bruit, elle conteste, elle négocie, elle demande des moyens, elle défend ses équipes contre les objectifs et les objectifs contre ses

équipes. Quand ce bruit s'éteint, ce n'est pas que les frictions ont disparu, c'est que plus personne ne juge utile de les exprimer. Le calme qui s'installe alors ressemble à de l'alignement. C'en est le masque mortuaire.

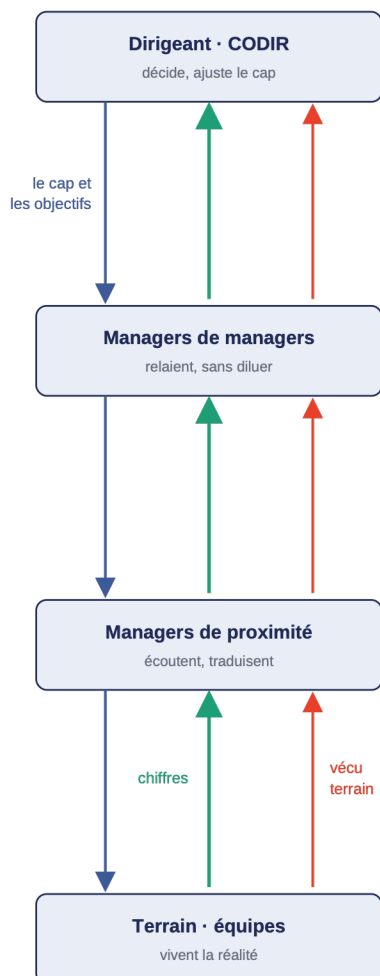
**Dans une organisation qui se désengage, le silence n'est pas l'absence de signal.  
Il est le signal.**

### **Trois pièges, une seule prison**

Voilà pourquoi le dirigeant du récit découvre l'état de son organisation le jour où il a besoin d'elle, et pas avant. Son plan de transformation n'a pas créé le problème, il l'a révélé, comme un effort violent révèle une insuffisance cardiaque qui se construisait sans symptôme. Tant que l'organisation tournait en régime de croisière, l'engagement perdu ne manquait à personne. Le jour où il faut transformer, c'est-à-dire le jour où il faut de l'énergie discrétionnaire, de la conviction, du portage, il découvre que la réserve est vide, et qu'elle l'est depuis longtemps.

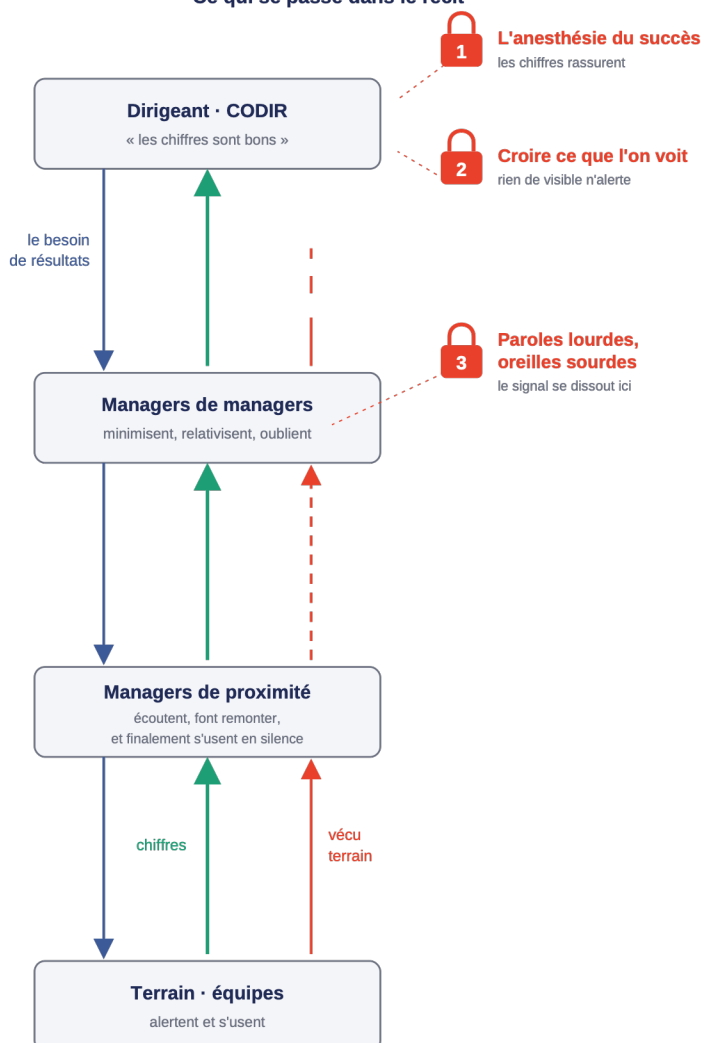
Le pilotage par les chiffres n'est pas en cause, aucune organisation ne s'en passe. Ce qui est en cause, c'est le moment où il devient l'unique source de pilotage et de décision. À partir de là, les signaux faibles n'existent plus : tant qu'un problème n'apparaît pas dans les chiffres, on ne l'écoute pas, et quand il y apparaît enfin, il est déjà structurel, et la marche arrière est devenue quasi impossible ou hors de prix. C'est le patient qui ne s'inquiète pas de sa toux, puis s'inquiète le jour où elle disparaît, et arrive chez le pneumologue au stade où la médecine ne propose plus que d'accompagner. Les chiffres n'ont pas menti, ils ont juste parlé en dernier. La vraie question d'un dirigeant n'est donc pas de mieux lire ses tableaux de bord, c'est de savoir comment percevoir les signaux faibles le plus tôt possible, c'est-à-dire de réapprendre à écouter ce qui ne se mesure pas encore. Cette question a des réponses, et c'est l'objet des sections qui suivent.

## Comment elle doit circuler



Une boucle continue : le cap descend,  
la réalité remonte, le cap s'ajuste.

## Ce qui se passe dans le récit



**Les chiffres remontent toujours. C'est l'autre canal qui meurt,  
et c'est le seul qui prévient  
et permet l'anticipation des chiffres.**

## IV. Le prix du silence

Avant de parler de sortie, il faut parler de coût, parce que la mécanique du prisonnier de sa réussite a une conséquence comptable directe : tant que rien n'apparaît dans les chiffres, l'inaction semble gratuite. Elle ne l'est pas. Elle a un prix, il court déjà, et il est d'autant plus élevé qu'il n'est inscrit sur aucune ligne du compte de résultat.

## S'user pour rien

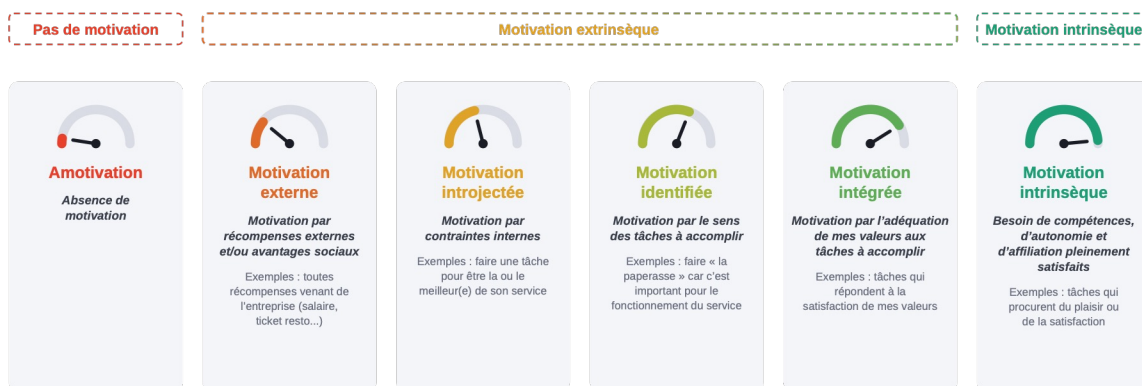
L'ordre, d'abord, car il est contre-intuitif : le désengagement ne commence pas par les managers. Il commence par la base. Ce sont les équipes qui encaissent le travail réel, la pression, les moyens qui manquent, et leur usure vient en premier. À ce stade, les managers ne décrochent pas, ils amortissent. Ils compensent ce qui manque, protègent ce qu'ils peuvent, font remonter ce qu'ils entendent. Les données le montrent : en 2022, les managers affichaient encore onze points d'engagement de plus que leurs équipes<sup>1</sup>. Cet écart n'était pas une anomalie statistique, c'était la digue.

Ce que la cécité du sommet fabrique, ce n'est donc pas l'usure de la base, elle préexiste. C'est l'usure de la digue. Le manager ne s'use pas de son travail, il s'use de le faire pour rien : alerter sans réponse, compenser sans moyens, porter sans écho. La motivation ne meurt pas de la charge. Elle meurt de l'inutilité de l'effort.

**Le manager ne s'use pas de son travail.  
Il s'use de le faire pour rien.**

## La descente d'un continuum

La psychologie de la motivation offre une grille de lecture de ce processus, et elle éclaire le récit sans prétendre l'expliquer à elle seule. La théorie de l'autodétermination, développée par Deci et Ryan et appliquée au monde du travail par Gagné et Deci<sup>16</sup>, établit que la motivation n'est pas une quantité qui monte ou descend, mais une qualité qui se dégrade par paliers, le long d'un continuum. À une extrémité, la motivation intrinsèque : agir pour l'activité elle-même. Puis la motivation extrinsèque, en quatre régulations de moins en moins autodéterminées : intégrée, quand l'action est cohérente avec ce que l'on est ; identifiée, quand on adhère au but ; introjectée, quand on tient par pression interne, le devoir, la loyauté, la culpabilité ; externe, quand on agit sous contrainte, pour la récompense ou par crainte de la sanction. Et au bout du continuum, l'amotivation : non pas une motivation faible, mais l'absence de motivation, définie par la conviction apprise que l'effort ne produit aucun effet.



Schématisation du continuum de la théorie de l'autodétermination, Deci et Ryan

Trois besoins déterminent la position sur ce continuum : l'autonomie, agir de son propre chef et se sentir responsable de ses actions, de leurs réussites comme de leurs échecs ; la compétence, sentir que son action produit un effet ; l'affiliation, être relié aux autres. Nourris, ils font porter. Frustrés, ils font glisser, et la recherche a documenté la suite : la motivation contrôlée et l'amotivation nourrissent l'épuisement, l'épuisement nourrit les intentions de départ, et ces intentions prédisent les départs réels<sup>17</sup>.

Relisez maintenant le récit avec ce vocabulaire, et il pourrait se superposer parfaitement. Ce qui suit reste une lecture possible, pas une démonstration : un récit ne prouve pas une théorie, et le glissement d'une ligne managériale a toujours plusieurs causes, propres à chaque organisation. Mais cette grille a le mérite de donner un nom à ce que chacun observe sans savoir le nommer, et de rendre visible une progression que l'on croit souvent brutale.

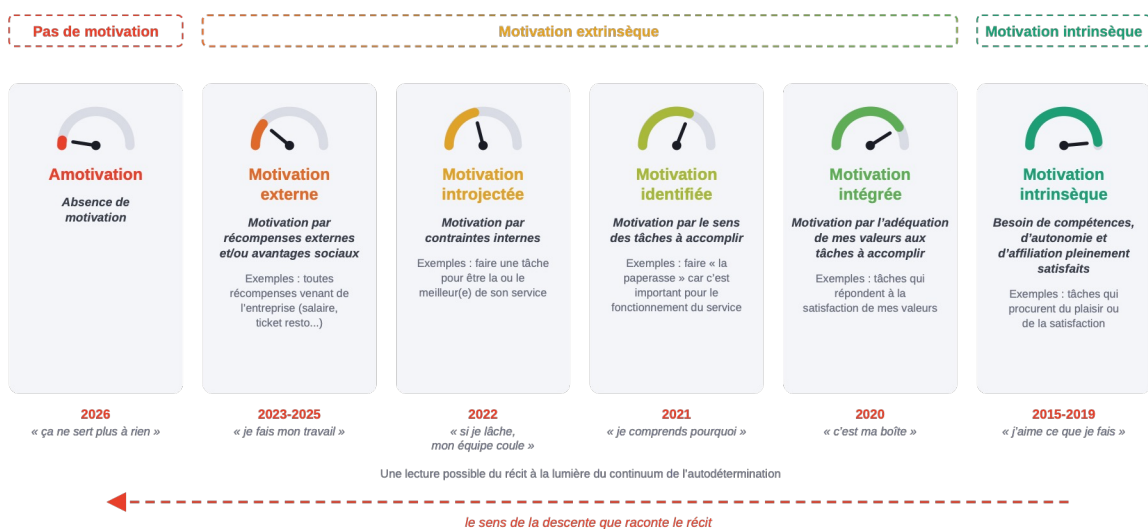
2015-2020 : la motivation est autonome, intrinsèque chez certains, intégrée chez la plupart, et le COVID en est la preuve éclatante, ils sauvent la boîte parce que c'est leur boîte.

2021-2022 : la frustration des trois besoins s'installe et la régulation glisse, d'abord identifiée, puis introjectée. L'autonomie est confisquée par le reporting et la pression du chiffre, la compétence niée par des alertes qui ne produisent rien, l'affiliation rompue par un sommet qui n'entend pas. Ils tiennent encore, mais par loyauté et par devoir : si je lâche, mon équipe coule. C'est l'amortisseur.

2023-2025 : régulation externe, le reporting est fait parce qu'il le faut. « Je fais mon travail, mais je ne porte plus rien » se lit alors moins comme une plainte que comme un constat : le travail survit à la contrainte, mais le portage exigeait la motivation autonome, et il est mort avec elle.

2026 : les hochements de tête, ce que la théorie appellerait l'amotivation, la conviction apprise que l'effort ne produit aucun effet. Parler n'a jamais rien changé, donc on ne parle plus. Présents mais juste professionnels, en conscience professionnelle et parfois même absents.

Cette lecture ne dit pas tout, et elle ne remplace pas l'examen d'une situation réelle. Elle dit simplement ceci, qui suffit à changer un regard de dirigeant : ce que l'on appelle désengagement n'est pas un état qui s'installe un matin, c'est une descente qui s'est jouée par paliers, sur des années, et chaque palier avait ses signes.



## La boucle qui verrouille

Quittons maintenant la psychologie individuelle, car ce glissement ne reste pas dans la tête des managers : il devient un phénomène d'organisation. Il se transmet, et cette transmission aussi est documentée. Une étude multiniveaux menée sur 61 managers et leurs 244 collaborateurs a montré que la motivation du manager se reflète dans celle de ses équipes : un manager en motivation contrôlée glisse vers un management transactionnel, du donnant-donnant, et ses équipes glissent avec lui ; un manager en amotivation (pas de motivation) glisse vers un management passif-évitant, et son amotivation devient celle de ses équipes<sup>18</sup>. Le désengagement descend l'organigramme exactement comme l'information ne le remonte plus.

Et c'est ici que la boucle se verrouille, car la compensation du manager a un effet pervers que personne ne voit : tant qu'il amortit, les chiffres tiennent. Et tant que les chiffres tiennent, le dirigeant ne voit rien. Plus le manager est loyal, plus il est invisible. Le système le punit exactement de ce qui le rend précieux : c'est le prisonnier de sa réussite, appliqué un étage plus bas. Puis la digue cède, l'écart d'engagement entre managers et équipes tombe de onze points à trois<sup>1</sup>, et tout ce qu'elle contenait se libère d'un coup : l'usure de la base, contenue par des années de compensation, s'accélère par les 70 % de variance que pèse le manager, plus rien ne remonte, et la cécité devient totale. Votre cécité n'a pas créé l'usure de vos équipes. Elle a tué ce qui la contenait.

## Deux sorties, pas trois

Récapitulons la position du manager, car elle a un nom : l'étau. Au-dessus, un sommet qui presse et n'entend pas. En dessous, une base qui s'use et qu'il faut porter. Autour, des chiffres qui le rendent invisible tant qu'il tient. Et en lui, une motivation qui a déjà descendu tous les paliers du continuum. De cet étau, la théorie comme le terrain ne connaissent que deux sorties. La fuite externe : la démission, et le récit a montré qu'elle commence par les meilleurs, ceux qui ont encore l'énergie de partir. Ou la fuite intérieure : rester, faire son travail, et ne plus rien porter. Le récit contenait déjà les deux, les départs des historiques et les hochements de tête. Il n'y a pas de troisième sortie spontanée. Il n'y a que celle que l'organisation construit pour lui, et encore faut-il, avant de la construire, mesurer ce que coûtent les deux premières.

## V. Le prix du silence

Avant de parler de sortie, il faut parler de coût, parce que la mécanique du prisonnier de sa réussite a une conséquence comptable directe : tant que rien n'apparaît dans les chiffres, l'inaction semble gratuite. Elle ne l'est pas. Elle a un prix, il court déjà, et il est d'autant plus élevé qu'il n'est inscrit sur aucune ligne du compte de résultat.

### Ce que coûte un salarié qui reste sans porter

Le coût du désengagement est chiffré en France depuis 2011 par l'IBET, l'Indice de Bien-Être au Travail, calculé chaque année sur les données sociales du secteur privé. Son édition 2024 l'établit à 14 840 euros par an et par salarié<sup>11</sup>, avec un indice national dégradé au niveau qualifié d'épuisement. On peut discuter la méthode, comme pour tout chiffrage de ce type, mais l'ordre de grandeur suffit à poser le problème : rapporté à une organisation de 700 salariés dont l'engagement s'effrite, le désengagement pèse chaque année l'équivalent d'un plan d'investissement, sans jamais apparaître nulle part. C'est un coût sans facture, et c'est précisément pour cela qu'aucun arbitrage budgétaire ne le voit.

Encore ce chiffre ne mesure-t-il que le désengagement moyen. Il ne dit rien du cas particulier qui nous occupe, le manager désengagé, dont l'effet ne s'additionne pas mais se multiplie. Gallup l'établit : le manager pèse pour environ 70 % dans la variance d'engagement de son équipe<sup>1</sup>. Un collaborateur désengagé coûte sa propre énergie perdue. Un manager désengagé coûte la sienne, plus une fraction de celle de chacun des membres de son équipe. Dix collaborateurs sous un manager qui ne porte plus, c'est onze désengagements en germe, dont dix n'ont pas encore de cause propre.

### Ce que coûte un départ, et ce qu'il déclenche

Quand le désengagement finit par produire des départs, la facture change de nature. Le coût complet d'un départ est régulièrement sous-estimé parce qu'on ne compte que le recrutement. Il faut compter le reste : huit à douze mois de montée en compétence du remplaçant, une productivité amputée d'environ un quart pendant la vacance du poste<sup>12</sup>, la charge reportée sur l'équipe restante, et l'effet le plus coûteux de tous, la contagion. Chaque départ augmente significativement la probabilité des suivants, les études évoquent un risque multiplié par 1,7<sup>12</sup>, parce qu'un départ est un message : quelqu'un a regardé la situation en face et a conclu qu'ailleurs valait mieux. Ceux qui restent ont entendu.

Et parmi ceux qui ont entendu, il y a les futurs managers qu'on espérait promouvoir. S'ils refusent la fonction, ce n'est pas seulement parce qu'elle est lourde, c'est parce qu'ils ont mesuré, de leur poste d'observation, combien l'influence réelle du manager est devenue faible et combien sa voix est peu écoutée. On ne postule pas pour un rôle dont on a constaté et acté, chaque jour un peu plus, l'impuissance.

Et il y a plus coûteux encore que le départ : le non-départ. Le manager désengagé qui reste est le poste de coût le plus élevé et le plus invisible de toute cette mécanique. Il ne déclenche aucun recrutement, aucune alerte RH, aucune ligne de provision. Il reste, il fait son travail, et autour de lui son équipe s'étiole, ses meilleurs éléments partent un par un, chacun de ces départs étant traité comme un cas isolé. Le turnover le plus cher n'est pas celui du manager qui part, c'est celui de l'équipe qu'il ne retient plus.

### Ce que coûte l'attente elle-même

Reste le dernier poste, celui du récit : le gel. L'attentisme se présente toujours comme une économie, on suspend les budgets, on reporte les projets, on préserve la trésorerie. C'est une économie de trésorerie et un endettement organisationnel. Chaque mois de gel prolonge l'usure de la ligne managériale, confirme la résignation de ceux qui attendaient un cap, et rapproche du moment où la relance exigera précisément ce que l'attente a détruit : une ligne managériale capable de porter.

Le dirigeant du récit en fait l'expérience exacte. Son plan de transformation ne bute pas sur un problème de financement, de marché ou de technologie. Il bute sur un actif qui ne figure à aucun bilan et qu'il a laissé se déprécier pendant quatre ans : la capacité de son organisation à s'engager derrière une intention. Cet actif a une propriété cruelle, il se reconstitue infiniment plus lentement qu'il ne se dégrade. Geler un budget prend une décision, regagner la confiance d'une ligne managériale résignée prend des années.

### Combien, chez vous ?

Résumons ce que ces données permettent d'approcher, en restant volontairement bas. Prenez une organisation de 500 personnes, une quarantaine de managers. Si leur engagement suit la moyenne documentée par Gallup, huit sur dix ne portent plus pleinement. Appliquez à chacun le seul coût moyen du désengagement individuel, sans compter l'effet multiplicateur sur leurs équipes, sans compter les départs induits, sans compter le coût de la relance devenue impossible : le compteur approche déjà le demi-million d'euros par an. Intégrez l'effet d'entraînement, les 70 % de variance d'équipe que porte chaque manager, et l'ordre de grandeur change de catégorie : ce n'est plus un coût de fonctionnement, c'est l'équivalent d'une acquisition ratée chaque année, en silence.

Une organisation de **500 personnes** · une quarantaine de managers

Huit managers sur dix ne portent plus pleinement, soit **32 managers**

$32 \times 14\,840 \text{ €}$  (coût annuel du désengagement, IBET 2024)

**≈ 475 000 € par an**

Avant effet multiplicateur : chaque manager pèse 70 % de la variance d'engagement de son équipe. Refaites le calcul avec vos effectifs.

Chaque dirigeant peut refaire ce calcul avec ses propres effectifs. C'est d'ailleurs le premier exercice de lucidité que cette note propose. L'inaction n'est pas neutre : elle finance, chaque mois, une organisation qui se vide de sa capacité à se transformer. Et ce financement a une échéance, le jour où il faudra transformer. Dans le monde qui vient, ce jour est proche.

## VI. Les trois leviers

Face aux trois pièges, il n'existe ni outil miracle ni programme clé en main, et cette note serait malhonnête d'en proposer un. Ce qui existe, ce sont trois leviers, et une condition qui les précède tous.

### La condition : remettre les femmes et les hommes au centre, et le chiffre à sa juste place

Tout ce qui précède converge vers un même renversement de représentation. Dans le récit, le chiffre est devenu l'unique source de décision, et les femmes et les hommes une ressource qu'on presse, même si ce n'est jamais l'intention première. C'est exactement l'inverse qui fonctionne, et ce n'est pas une conviction, c'est un mécanisme documenté. Charles Ditandy et Benoît Meyronin l'ont formalisé sous le nom de symétrie des attentions<sup>13</sup> : la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est symétrique de la qualité de la relation entre cette entreprise et ses collaborateurs. L'attention portée au client ne dépasse jamais durablement l'attention portée à ceux qui le servent.

La boucle mérite d'être fermée jusqu'au bout, parce qu'elle répond à l'objection qu'un dirigeant sous pression se fait immanquablement : « je n'ai pas le temps pour ça, j'ai des résultats à tenir ». Un collaborateur écouté et considéré produit une expérience client meilleure, un client mieux servi achète, revient, recommande, et cela s'écrit dans le compte de résultat. En me souciant d'abord de mes collaborateurs, j'agis de facto sur le chiffre. Le chiffre n'est pas l'objectif qu'on presse, il est la conséquence qu'on récolte. Toute la différence entre les organisations qui traversent les crises et celles qui s'y vident tient dans le sens de cette flèche.

Cette condition posée, les trois leviers se déploient. Chacun répond à un piège, et chacun se joue deux fois : en anticipation, quand rien n'est encore cassé, et en réparation, quand le silence est déjà installé.

| Le piège                                                                                                    |   | Le levier qui y répond                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 · L'anesthésie du succès</b><br>les résultats endorment                                                | → | <b>Levier n°1 · Aller chercher les signaux faibles</b><br>descendre, questionner, faire questionner |
| <b>2 · Croire ce que l'on voit · 3 · Paroles lourdes, oreilles sourdes</b><br>rien ne remonte, tout rassure | → | <b>Levier n°2 · Organiser et ritualiser l'écoute</b><br>parler management avant de parler chiffres  |
| <b>Le gel</b><br>attendre d'y voir plus clair                                                               | → | <b>Levier n°3 · La règle des 3C</b><br>Conviction, Concentration, Cohérence                         |

### Levier n°1 — Aller chercher les signaux faibles

*Répond à l'anesthésie du succès*

Le premier levier permet au dirigeant de gagner en lucidité. Puisque le succès endort et que les signaux faibles n'apparaîtront jamais spontanément dans les tableaux de bord, il faut aller les chercher là où ils sont : sur le terrain, dans les conversations, dans ce qui ne remonte plus aux oreilles du dirigeant.

Anticiper, c'est descendre régulièrement, questionner soi-même, et poser d'autres questions que celles de la performance. Non pas les questions du pilotage, « combien de marge ? », « où en est-on ? », mais celles du management : « qu'est-ce qui vous use ? », « comment peut-on vous soulager ? », « qu'est-ce qui vous empêche aujourd'hui de bien travailler ? ». Tout le contraste est là, entre la recherche du combien et celle du comment. Un dirigeant qui pose ces questions deux fois par an à

sa ligne managériale, en direct, sans filtre hiérarchique, entend en quelques heures ce que ses indicateurs mettront trois ans à montrer. Et il faut le dire sans détour : plus le succès est installé, plus cette démarche est contre-intuitive, et plus elle est nécessaire. C'est quand tout va bien qu'il faut aller vérifier.

Réparer, c'est admettre une limite structurelle : quand la confiance est entamée, la parole ne se livre plus au dirigeant, précisément parce qu'il est le dirigeant. Ce qu'on lui dira sera poli, calibré, inoffensif. C'est à ce moment que le regard extérieur cesse d'être un luxe : un tiers n'appartient pas à la chaîne hiérarchique, ne note pas, ne promeut pas, ne sanctionne pas, et la parole qui ne remonte plus par l'organigramme passe par lui. Ce n'est pas une coquetterie de consultant qui écrit cette note, c'est un mécanisme que tout dirigeant connaît pour l'avoir vécu à l'envers : on ne dit pas tout à celui qui décide de votre carrière. Mais on apprécie qu'il l'entende. Et c'est là que le cercle peut se réamorcer : un dirigeant qui démontre, dans la durée, sa capacité à questionner, à faire questionner, et surtout à écouter ce qui remonte, recrée peu à peu les conditions pour que les gens se livrent à nouveau directement. Le tiers n'est pas un substitut permanent à l'écoute du dirigeant, il est le pont qui permet de la restaurer et de l'installer durablement.

## Levier n°2 — Organiser et ritualiser l'écoute

*Répond à croire ce que l'on voit, et à paroles lourdes, oreilles sourdes*

Ce premier levier rend le dirigeant plus lucide. Il ne suffit pas : la lucidité d'un homme ne remplace pas l'écoute d'une organisation. Le deuxième levier transforme l'écoute en système, pour qu'elle ne dépende plus ni de la bonne volonté ni de la disponibilité de quiconque.

Anticiper, c'est installer les rituels avant d'en avoir besoin. Des espaces réguliers où la ligne managériale parle de ce qu'elle vit et non de ce qu'elle produit, des revues où la première question posée à un manager porte sur son équipe avant de porter sur ses chiffres. C'est ici que la consigne la plus simple est la plus puissante, et elle s'adresse aux managers de managers : inquiétez-vous de ce qu'entendent ceux que vous managez, et parlez management avant de parler chiffres. La pression du chiffre crée du stress, l'écoute crée de l'anticipation. Tout se joue dans cette différence : le stress fait taire, l'anticipation fait parler.

C'est aussi ici que la fonction RH retrouve son vrai rôle. Non pas produire un baromètre de plus, les signaux faibles meurent dans les moyennes, mais recentrer ses moyens sur le management lui-même : des formations qui outillent l'écoute, des ateliers entre pairs où les managers déposent ce qu'ils portent, des coachings pour ceux qui traversent une zone difficile. Une Direction ou une DRH qui consacrent plus de budget à faire vivre leur ligne managériale qu'à la mesurer ont compris où se joue la partie : elles investissent, elles anticipent, pour éviter les dangers et les crises plutôt que les constater et d'essayer de les enrayer.

Réparer, c'est accepter que les rituels installés après coup ne produiront rien immédiatement. Une ligne managériale qui a appris que parler ne sert à rien testera d'abord la sincérité du dispositif, et elle le testera sur un seul critère : est-ce que ce qui s'y dit produit des décisions. La réparation ne commence donc pas quand l'espace de parole est créé, elle commence quand la première remontée inconfortable reçoit une réponse visible. Jusqu'à cette preuve, le rituel est un décor. Ce que ces rituels restaurent, c'est exactement la sécurité psychologique que la pression du chiffre avait détruite.

## Levier n°3 — La règle des 3C : Conviction, Concentration, Cohérence

*Répond au gel*

Reste le piège de l'attentisme, et le levier qui lui répond tient dans une observation que l'idéogramme chinois de la crise porte en lui : il se compose de deux caractères, l'un représente le danger, l'autre l'occasion à saisir. Les dirigeants qui traversent bien les périodes troubles ne sont pas ceux qui attendent que le danger passe, ce sont ceux qui cherchent l'occasion pendant que leurs concurrents attendent.

Sous pression, le réflexe des organisations est pourtant inverse : elles ajoutent, des projets, des réunions, du reporting, du pilotage. Le sentiment d'agir augmente. La performance, pas toujours. C'est le mode pompier : on court d'un feu à l'autre, chacun crée de l'urgence, et une bonne partie de ces urgences sont fausses, fabriquées par la dispersion elle-même. Le terrain le dit avec ses mots : « on court partout », « les priorités changent tout le temps ». Ajouter de l'activité traite les conséquences, jamais les causes, et finit par ajouter de la pression à la pression.

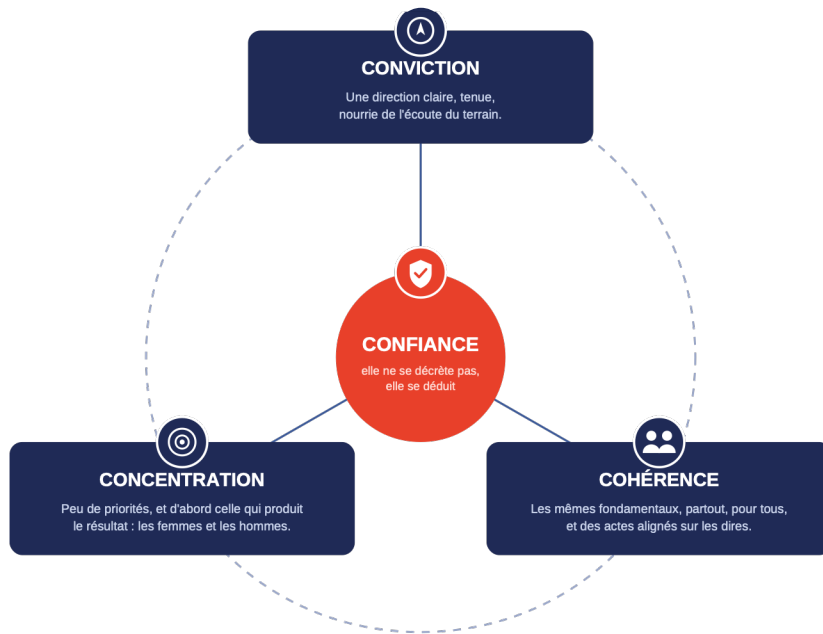
Décider dans l'incertitude ne veut donc pas dire tout engager, cela veut dire tenir trois exigences, la règle des 3C : Conviction, Concentration, Cohérence.

**La Conviction** : une direction claire, savoir d'où nous venons, où nous voulons aller et pourquoi, et la tenir, y compris quand le contexte invite à tout suspendre. Qu'on ne s'y trompe pas : la vision n'appartient pas au terrain, elle appartient au dirigeant, et c'est même sa fonction propre, voir plus loin que ce que ses équipes voient, les emmener là où elles n'auraient pas imaginé aller. L'écoute ne sert pas à fabriquer la conviction, elle sert à la faire atterrir : connaître l'état réel de ses forces, savoir ce que l'organisation peut porter, et repérer ce qui l'empêchera d'avancer. Une conviction sans écoute est un cap sans équipage. Une écoute sans conviction est un équipage sans cap. Le dirigeant du récit avait le cap, il avait perdu l'équipage, et il ne le savait pas.

**La Concentration** : l'énergie collective focalisée sur quelques priorités essentielles, plutôt que dispersée sur tous les fronts, et cela implique d'arrêter des projets, pas seulement d'en lancer. Or s'il ne devait rester qu'une priorité, la note entière dit laquelle : celles et ceux qui produisent le résultat. Concentrer, ce n'est pas seulement choisir ses chantiers, c'est protéger l'essentiel, les femmes et les hommes, de la dispersion qu'on impose à tout le reste.

**La Cohérence** : les mêmes fondamentaux, partout, pour tous, tout le temps, et d'abord l'alignement entre les dires et les faits. Un dirigeant qui affirme que ses équipes comptent et gèle tout ce qui les concerne s'est déjà contredit, et l'organisation l'a vu avant lui. Une stratégie que chacun interprète à sa façon n'est plus une stratégie, c'est un thème, et un discours que les actes démentent n'est plus un discours, c'est un aveu.

Et c'est alors qu'apparaît ce que les trois C fabriquent quand ils sont tenus ensemble : un quatrième, **la Confiance**. Elle ne se décrète pas, elle ne s'achète pas, elle se déduit. Des convictions lucides, une concentration qui protège l'humain, une cohérence entre paroles et actes : de cette équation, la ligne managériale tire la seule conclusion qui réengage, on peut y croire, donc on peut porter. C'est le C qui manquait au dirigeant du récit. Il avait la conviction, il avait même la concentration, il n'avait plus ni la cohérence ni, en conséquence, la confiance. Les 3C sont la règle. La Confiance est la récompense.



En anticipation, les 3C sont une discipline de gouvernance, trois questions posées en CODIR à chaque arbitrage. En réparation, ils sont un langage de relance : après une période de gel, la ligne managériale n'attend pas un grand plan, elle attend des preuves. Peu de priorités, tenues. Un discours et des actes alignés. Une direction affirmée et maintenue. C'est par la cohérence des petites décisions, pas par l'ampleur des annonces, qu'un dirigeant regagne ce que l'attente a entamé.

## Réécrivons l'histoire

Ces trois leviers ne sont pas une théorie, et il n'est même pas nécessaire de les activer tous pour que l'histoire change. Reprenez le récit au moment où tout pouvait encore basculer, fin 2022, quand l'encadrement parle d'une seule voix. Et imaginez un seul changement, un seul levier, le premier, aller chercher les signaux faibles : cette fois, le dirigeant s'arrête et descend. Pas de plan, pas de programme, il va chercher ce qui se dit. Deux mois durant, il écoute sa ligne managériale, sans tableau de bord entre eux. Ce qu'il entend ne lui fait pas plaisir, c'est à cela qu'il comprend que c'est vrai.

Cette seule décision ne règle rien sur le fond, la pression demeure, les moyens aussi. Mais elle change une chose invisible et décisive : le CODIR a cette fois entendu les mots, et compris le message. Les managers ont vérifié que parler servait encore à quelque chose. Alors l'alerte de 2022 ne meurt pas, elle se renouvelle, elle s'affine, elle continue d'arriver. Les départs de 2023 ont lieu quand même, mais ils ne surprennent personne, et deux sur trois sont retenus à temps parce que quelqu'un savait. Le silence ne s'installe jamais complètement. Et en 2026, quand le plan de transformation arrive devant la ligne managériale, il ne rencontre pas des hochements de tête, il rencontre des objections, des questions dures, un calendrier démonté. La salle est bruyante, inconfortable, vivante. Le plan sort amendé, en retard de six semaines, et porté.

Un seul levier, activé au bon moment, a suffi à changer la fin de l'histoire. Il ne l'a pas rendue parfaite, l'entreprise reste sous pression et une partie de l'usure est là. Imaginez maintenant ce que deviennent ces trajectoires quand les trois leviers sont activés, et tenus dans la durée.

Et ce n'est pas un cas isolé qui tiendrait du miracle : dans les organisations que Gallup classe parmi les meilleures pratiques, l'engagement des managers atteint 79 %<sup>1</sup>, contre 22 % en moyenne mondiale. Cinquante-sept points d'écart, avec les mêmes contraintes de marché, la même incertitude, la même génération de collaborateurs. Le désengagement managérial n'est pas une fatalité d'époque. C'est un résultat d'organisation. Certaines le produisent. D'autres produisent l'inverse. La différence ne tient ni au secteur, ni à la taille, ni à la chance. Elle tient à ce qui est décidé, en haut, avant que les chiffres ne l'exigent.

## VII. Conclusion

---

Le constat de départ tenait en un paradoxe : les organisations qui réussissent sont précisément celles qui préparent, sans le voir, leur propre crise managériale. Ce paradoxe a un nom, **le prisonnier de sa réussite** : un dirigeant enfermé non par son environnement, mais par un système qui récompense exactement les comportements qui préparent sa défaite. Et il a une mécanique, trois pièges qui se referment d'autant plus sûrement que les chiffres sont bons. L'anesthésie du succès, qui endort la vigilance à mesure que les résultats la justifient. La croyance en ce que l'on voit, quand le désengagement ne produit rien de visible, que des absences. Et les paroles lourdes tombées dans des oreilles sourdes, cette non-remontée des signaux faibles que le sommet prend pour de l'adhésion.

Cette mécanique n'est pas une projection. Chacun de ses ressorts est documenté, en France, maintenant : un vivier junior qui se ferme, une fonction managériale qui ne fait plus envie, une ligne d'encadrement qui lâche en silence, un sommet qui suspend. Aucun de ces quatre phénomènes ne constitue une crise à lui seul. Leur simultanéité en prépare une, sans événement déclencheur, sans date, sans bruit, de celles qui ne se déclarent jamais et se constatent toujours trop tard.

Mais rien, dans cette trajectoire, n'est une fatalité. Les mêmes données qui documentent le décrochage documentent son contraire : des organisations qui, dans le même contexte, avec les mêmes contraintes, maintiennent une ligne managériale engagée. La différence ne tient ni à la taille, ni au secteur, ni aux moyens. Elle tient à des décisions, aller chercher les signaux faibles avant qu'ils ne se taisent, organiser et ritualiser l'écoute, tenir ses convictions avec concentration et cohérence, et remettre les femmes et les hommes à la place que le chiffre avait prise, celle du centre. Le chiffre, lui, retrouve alors la sienne : celle de la conséquence.

Reste une vérité inconfortable, et cette note serait incomplète sans elle. Le dirigeant du récit ne pouvait pas se sauver seul, non par manque de talent, mais par construction : les trois pièges se referment précisément sur ce que l'on ne peut pas voir de sa propre place. Et au stade où son organisation est arrivée, même sa lucidité retrouvée ne suffirait plus. Car ce qui s'est érodé en six ans n'est pas un processus, c'est la confiance, et par endroits elle a laissé place à de la méfiance, les départs silencieux en sont la preuve. Or on ne parle pas à celui dont on se méfie, quand bien même il poserait enfin les bonnes questions. Le dirigeant qui descend sur le terrain à ce stade recueillera ce que la méfiance veut bien lui laisser : de la politesse.

C'est pour cette raison que les organisations qui réussissent cette reconstruction passent par le même chemin : une parole qui se libère d'abord devant quelqu'un qui n'appartient pas à la chaîne qui a déçu, qui ne note pas, qui ne décide de la carrière de personne. Devant ce tiers, ce qui ne se disait plus se dit à nouveau, et avec la parole revient ce qui avait disparu avec elle : l'espoir que parler serve enfin à quelque chose. Encore faut-il que ce tiers connaisse son rôle, qui tient en deux gestes, et le second est le plus exigeant : mettre en place ce qu'il faut pour que la confiance réapparaisse, puis disparaître au bon moment, pour laisser toute la place au dirigeant et à ses managers, à qui appartient la suite. **Un tiers qui s'installe a échoué. Un tiers qui devient inutile a réussi.**

Car c'est bien de cela qu'il s'agit au terme de ce parcours : la ligne managériale n'est pas une population à ménager, c'est l'infrastructure de toute transformation, celle qui convertit une intention de dirigeant en réalité d'organisation. On inspecte ses machines, on audite ses comptes, on teste ses systèmes. L'engagement de cette infrastructure-là ne se décrète pas, ne s'achète pas, ne se mesure même pas vraiment. **Il se construit, décision après décision, exactement là où cette note s'arrête, et où le vôtre commence.**

## VIII. Les questions que ce récit pose

---

*Les questions qui suivent ne sont pas rhétoriques. Elles sont conçues pour permettre à un dirigeant de situer sa propre organisation avec honnêteté, avant que les chiffres ne le fassent à sa place.*

- 1** Quand un de vos managers vous a-t-il contredit pour la dernière fois en réunion, et qu'avez-vous conclu de ce souvenir, s'il est lointain ?
- 2** Parmi les collaborateurs que vous avez identifiés comme futurs managers ces deux dernières années, combien ont accepté, et combien ont décliné ? Avez-vous cherché à savoir pourquoi, au-delà de la réponse polie ?
- 3** Vos derniers départs vous ont-ils surpris ? Et si oui, que dit cette surprise de ce qui remonte réellement jusqu'à vous ?
- 4** Quelle part de leur temps vos managers consacrent-ils à manager, et qui, dans votre organisation, connaît la vraie réponse ?
- 5** Qu'avez-vous gelé ou reporté depuis dix-huit mois en attendant d'y voir plus clair, et qu'est-ce que ce gel a coûté à ceux qui attendaient un cap ?
- 6** Si vos managers avaient renoncé à vous alerter, à quoi le verriez-vous ? Et qu'est-ce qui vous prouve que ce n'est pas déjà le cas ?
- 7** Votre prochain plan stratégique repose entièrement sur votre ligne managériale. Quand avez-vous vérifié, autrement que par les chiffres, qu'elle pouvait encore le porter ?

Si plusieurs de ces questions vous ont laissé sans réponse, ce n'est pas un manque de lucidité. C'est la démonstration de cette note : ces réponses ne sont plus accessibles depuis votre place, et c'est précisément le signe qu'il est temps d'aller les chercher. Elles existent, dans votre organisation, à portée de la bonne écoute.

## Sources

1. Gallup, *State of the Global Workplace 2026*. Engagement des managers : 31 % en 2022, 22 % en 2025, dont -5 points sur la seule année 2024-2025 ; écart d'engagement managers/équipes passé de 11 à 3 points ; le manager compte pour environ 70 % dans la variance d'engagement de son équipe ; 79 % de managers engagés dans les organisations best-practice.
2. Gallup, *State of the Global Workplace*, données Europe. La France à 8 % de salariés engagés, 36e sur 38 pays européens.
3. Insee, note de conjoncture, mars 2026. Emploi des moins de 30 ans dans les secteurs exposés à l'IA au T4 2025 : -7,4 % dans les activités informatiques, -3,7 % dans le conseil, sur un an, dans des secteurs en croissance.
4. IDC / Deel, enquête employeurs, fin 2025. 67 % des employeurs français prévoient de réduire leurs recrutements juniors d'ici trois ans.
5. Apec, données recrutement cadres, 2025. Recul des recrutements de cadres débutants : -16 % en 2025, après -19 % en 2024.
6. Oliver Wyman, enquête mondiale auprès des PDG, 2026. Part des dirigeants prévoyant de réduire les postes juniors sous un à deux ans : 43 %, contre 17 % un an plus tôt.
7. Cegos, baromètre international, 2025 (10 pays). 56 % des DRH français confrontés au refus de collaborateurs identifiés comme potentiels managers, contre 36 % en moyenne internationale.
8. Apec, baromètre de l'appétence managériale, 2025. Part des cadres non-managers souhaitant accéder à la fonction : de 42 % en 2022 à 34 % en 2025 ; chez les moins de 35 ans, de 63 % à 47 %.
9. Great Place To Work, *Great Insights 2026*. Un manager sur deux déclare manquer de temps pour exercer pleinement son rôle ; quatre sur dix s'estiment insuffisamment formés.
10. QBE France / OpinionWay, étude PME-ETI, juin 2026. 65 % des dirigeants reportent ou suspendent des projets ; 83 % considèrent l'instabilité économique et politique comme un état permanent ; plus d'une entreprise sur deux estime ne pas avoir connu de stabilité depuis plus de dix ans.
11. Groupe Apicil / Mozart Consulting, IBET® (Indice de Bien-Être au Travail), édition 2024. Coût du désengagement et de la non-disponibilité : 14 840 euros par an et par salarié ; indice national à 0,72, niveau qualifié d'épuisement. Série publiée depuis 2011 sur les données sociales du secteur privé français.
12. Études RH convergentes sur le coût complet d'un départ : 8 à 12 mois de montée en compétence du remplaçant, productivité amputée d'environ un quart pendant la vacance du poste, risque de départs induits multiplié par 1,7.
13. Ditandy C., Meyronin B., *Du management au marketing des services*, Dunod, 2007. Concept de symétrie des attentions.
14. Edmondson A., *The Fearless Organization*, Wiley, 2018. Concept de sécurité psychologique.
15. Google, projet Aristotle (re:Work), étude interne sur l'efficacité des équipes. La sécurité psychologique identifiée comme premier facteur de performance collective.
16. Gagné M., Deci E.L., *Self-Determination Theory and Work Motivation*, Journal of Organizational Behavior, 26, 331-362,
  1. Théorie de l'autodétermination appliquée au travail : continuum motivationnel, motivation autonome et contrôlée, trois besoins psychologiques.
17. Deci E.L., Olafsen A.H., Ryan R.M., *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 19-43,
  1. Synthèse des travaux : liens documentés entre frustration des besoins, motivation contrôlée, épuisement émotionnel, intentions de départ et départs effectifs.
18. Kanat-Maymon Y., Elimelech M., Roth G., *Work Motivations as Antecedents and Outcomes of Leadership*, European Management Journal, 38(4), 555-564, 2020. Étude multiniveaux, 61 managers et 244 collaborateurs : la motivation contrôlée du manager se transmet à ses équipes via un leadership transactionnel, son amotivation via un leadership passif-évitant.

sparringpartners

***« Le désengagement ne fait pas de bruit.  
C'est même à cela qu'on le reconnaît. »***

Sparring Partners Conseil

Emmanuel Maruszczak

e.maruszczak@sp-groupe.com · 06 22 62 59 49