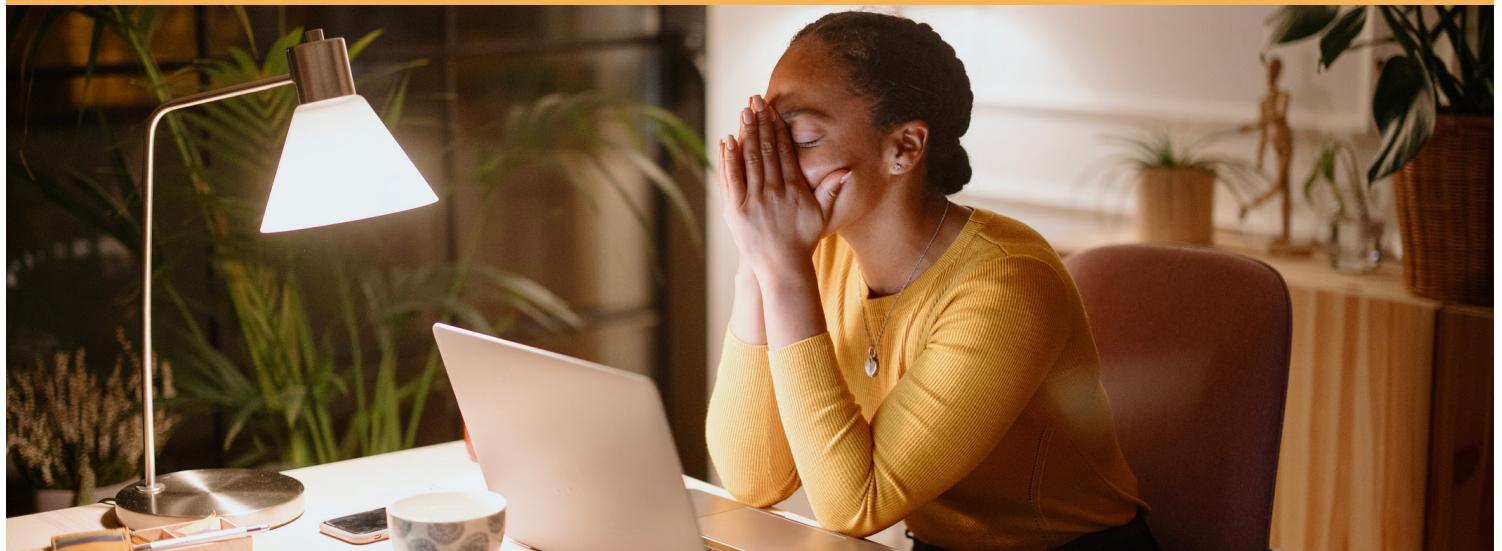


Vitalité

Bulletin à l'intention des professionnels* des ressources humaines et de la santé au travail, des administrateurs du programme d'aide, des superviseurs et du personnel clé.



Désengagement discret ou démotivation silencieuse? Comment améliorer la mobilisation et la motivation des employé·e·s

Ces dernières années, le monde du travail a connu des changements dans la manière dont les employé·e·s s'engagent, ou se désengagent, dans leur vie professionnelle. Des termes comme « désengagement discret » et « démotivation silencieuse » ont commencé à émerger dans les conversations des équipes des ressources humaines et de direction; ils décrivent les changements subtils mais importants qui marquent la motivation et le bien-être des employé·e·s. Ces tendances apparaissent lorsque les employé·e·s cessent d'en faire plus ou font preuve de présentisme et se sentent épuisés émotionnellement et mentalement.

Bien que ces termes désignent des expériences différentes, ils ont un point commun : une diminution de la motivation et du sentiment d'appartenance. Les membres de la direction et les professionnel·le·s des ressources humaines doivent reconnaître ces signes et s'en occuper pour préserver l'engagement, la productivité et la santé de l'organisation.

Dans cet article, nous examinons la signification des notions de « désengagement discret » et de « démotivation silencieuse », la différence entre les deux et les mesures que les organisations peuvent prendre pour renforcer l'engagement, la motivation et le bien-être global au travail.

Connaître la différence

Le **désengagement discret** se produit lorsque les employé·e·s satisfont aux exigences de base de leur emploi, mais renoncent à faire tout effort supplémentaire. Leur présence est constante, mais l'enthousiasme qui animait la collaboration et la créativité s'est estompé. Imaginez une personne de l'équipe qui avait l'habitude de proposer des idées lors des réunions ou de se porter volontaire pour des projets, mais qui à présent, participe uniquement lorsqu'on l'invite à la faire directement. Ce changement se produit souvent lorsque la motivation diminue au fil du temps en raison de priorités changeantes, des possibilités de croissance limitées ou d'une perte du sentiment d'appartenance avec le travail lui-même.

Ce type de désengagement peut se produire lorsque les employé·e·s commencent à penser que leurs efforts supplémentaires ont peu de répercussions, ou lorsque les possibilités de reconnaissance ou d'évolution ne sont pas claires.

La **démotivation silencieuse**, quant à elle, reflète ce qui se passe lorsque les employé·e·s se sentent obligé·e·s d'être engagé·e·s. Ils·elles se poussent jusqu'à l'épuisement, car leur situation ne semble pas leur permettre de faire marche arrière. Selon des données récentes de TalentLMS, 54 % des employé·e·s aux États-Unis indiquent vivre une démotivation silencieuse au travail, et 1 employé·e sur 5 indique la vivre souvent. Beaucoup restent en poste en raison d'une pression financière, de la précarité de leur emploi ou de solutions de rechange limitées. Par exemple, une personne peut endurer de longues heures de travail, du stress chronique ou même des problèmes de santé par crainte que son départ ne mette en péril sa stabilité ou le bien-être de sa famille. À première vue, la personne semble bien fonctionner, mais intérieurement, elle s'effondre sous l'effet de tension prolongée.

Les expert·e·s décrivent cette tendance comme une forme de stress financier au travail, où les pressions personnelles ou économiques font qu'il est difficile pour les employé·e·s de prendre du recul ou de trouver un équilibre. Au fil du temps, la pression exercée par le maintien du rendement peut influer discrètement sur le bien-être et l'engagement.

En termes simples, le désengagement discret est la décision de faire marche arrière et la démotivation silencieuse, l'incapacité de le faire. Les deux phénomènes entraînent des coûts cachés pour les organisations, car ils drainent de l'énergie, la créativité et la confiance du personnel, qui sont les fondements d'un milieu de travail sain et motivant.

Les répercussions organisationnelles

Le désengagement se fait rarement du jour au lendemain. Il se développe progressivement par le biais de conversations manquées, d'objectifs flous, d'un manque de reconnaissance et d'une incertitude quant aux responsabilités professionnelles. Au fil du temps, les effets se répercutent sur les équipes et les activités :

- **Productivité réduite** : les employé·e·s qui se sentent détachés apportent moins d'énergie et de créativité.
- **Baisse du moral** : le désengagement est contagieux. Lorsque quelques employé·e·s cessent de contribuer au milieu de travail, d'autres le remarquent et peuvent suivre leur exemple.
- **Taux de roulement du personnel plus élevé** : une culture de la démotivation finit par pousser les employé·e·s à chercher leur raison d'être ailleurs.
- **Augmentation de l'épuisement professionnel** : les personnes qui demeurent engagées envers leur travail compensent souvent le désengagement des autres et finissent par être épuisées et vivre du ressentiment.

Reconnaître les signes

De nombreux employé·e·s qui vivent un désengagement discret ou une démotivation silencieuse n'expriment pas leur mécontentement. Au contraire, leur comportement change de différentes manières :

- Moindre participation aux réunions ou aux discussions d'équipe
- Moindre contribution aux nouvelles idées et aux solutions

- Diminution de la volonté de collaborer au-delà des tâches assignées
- Tonus mental à plat, irritabilité ou fatigue visible
- Réticence à saisir les occasions de formation ou de perfectionnement
- Cynisme fréquent ou retrait des interactions sociales
- Exécution systématique de tâches sans initiative ni attention

Les dirigeant·e·s ont tout intérêt à prêter attention non seulement aux indicateurs de rendement, mais aussi au pouls émotionnel de leurs équipes, tout en encourageant les employé·e·s à exprimer leurs difficultés et à exprimer leurs idées librement. L'absence de conflit visible ne signifie pas toujours que tout va bien.

Prendre connaissance des causes profondes

Le désengagement est souvent le symptôme de besoins non satisfaits. Les causes sous-jacentes les plus courantes sont les suivantes :

- **Manque de reconnaissance ou d'appréciation** : lorsque les employé·e·s n'ont pas l'impression que leurs contributions sont remarquées ou appréciées, ils·elles peuvent naturellement consacrer moins d'énergie à leur travail.
- **Ambiguïté des rôles** : des responsabilités floues ou des attentes changeantes – par exemple, dans des environnements de plus en plus axés sur l'intelligence artificielle – peuvent entraîner de la confusion, de l'hésitation et une perte de confiance quant à la prise de décision.
- **Mauvaise communication** : des messages incohérents ou des attentes floues créent de la confusion et de la frustration.
- **Possibilités de croissance limitées** : en l'absence de possibilités d'avancement ou de perfectionnement des compétences, la motivation s'estompe.
- **Surcharge et épuisement** : une pression soutenue sans récupération adéquate conduit à l'épuisement et au renoncement à faire des efforts.
- **Faible participation à la mission** : les employé·e·s qui ne voient pas l'utilité de leur travail sont moins susceptibles de s'investir émotionnellement.

Reconnaître ces signes avant-coureurs permet aux dirigeant·e·s d'intervenir par la clarté, le soutien et un dialogue constructif avant que le désengagement ne se transforme en épuisement professionnel à long terme.

Des mesures pour rétablir la motivation et améliorer la santé de l'organisation

Prévenir et régler le désengagement nécessitent un effort collectif – il s'agit d'une responsabilité à la fois organisationnelle et individuelle. Les dirigeant·e·s jouent un rôle décisif dans l'instauration d'un climat de travail, alors que les employé·e·s y contribuent en communiquant leurs besoins et en prenant part à la résolution des problèmes.

Vous trouverez ci-dessous des stratégies pratiques fondées sur des données probantes qui visent à renforcer l'engagement et la motivation.

1. Instaurer la confiance et la sécurité psychologique

L'engagement se développe dans les milieux de travail où les employé·e·s sentent qu'ils·elles peuvent exprimer leurs idées et leurs préoccupations en toute sécurité. Les dirigeant·e·s peuvent créer ce type d'environnement en :

- Ayant régulièrement des conversations individuelles qui vont au-delà du bilan sur le rendement.
- Posant des questions ouvertes telles que : « Quelles parties de votre travail sont les plus utiles? » ou « Qu'est-ce qui vous prend toute votre énergie ces derniers temps? ».
- Écoutant activement et en faisant un suivi de la rétroaction.
- Faisant preuve de transparence dans les décisions, même lorsque les réponses ne sont pas idéales.

La confiance se bâtit par la cohérence. Lorsque les employé·e·s constatent que les dirigeant·e·s agissent en fonction de ce qu'ils·elles entendent, la motivation augmente naturellement.

2. Clarifier la raison d'être et la contribution

Les employé·e·s sont plus engagé·e·s lorsqu'ils comprennent comment leur travail s'inscrit dans une perspective plus globale. Pour que les choses soient bien claires :

- Passer en revue et communiquer régulièrement la mission, les valeurs fondamentales et les objectifs stratégiques de l'organisation.
- Faire le lien entre les objectifs de l'équipe et les résultats généraux, en montrant la manière dont les contributions individuelles changent la donne.
- Souligner publiquement les petites victoires pour favoriser une meilleure conscience de l'incidence.
- Offrir aux employé·e·s la possibilité d'exprimer la manière dont leur travail soutient les client·e·s, les communautés ou leurs collègues.

Lorsque les gens saisissent l'importance de leur travail, leur sentiment d'être utile se renforce.

3. Favoriser l'autonomie et la prise en charge

La microgestion peut faire diminuer la motivation. Donner les moyens aux employé·e·s de prendre des décisions favorise la confiance, la responsabilisation et l'innovation. Les dirigeant·e·s peuvent :

- Offrir une certaine souplesse dans la manière dont les tâches sont accomplies, en mettant l'accent sur les résultats plutôt que sur des processus rigides.
- Inciter les employé·e·s à proposer des améliorations ou à essayer de nouvelles approches.
- Faire participer les équipes à la prise de décision, en particulier lorsque les changements touchent leur travail.
- Utiliser une schématisation des processus pour illustrer la manière dont chaque rôle s'inscrit dans des flux de travail évolutifs.

Une culture de l'autonomie est un gage de confiance et de respect, deux facteurs clés de l'engagement.

4. Reconnaître et renforcer les efforts de résilience

La reconnaissance n'a pas besoin d'être élaborée. Ce qui compte, c'est la sincérité et la rapidité. La recherche montre qu'une reconnaissance cohérente peut augmenter de manière significative les efforts soutenus.

- Félicitez immédiatement les efforts et la collaboration, et pas seulement les résultats.
- Adaptez la reconnaissance aux préférences individuelles – certaines personnes apprécient la reconnaissance publique, d'autres préfèrent un message privé.
- Encouragez la reconnaissance par les pairs pour renforcer les relations au sein des équipes.
- Utilisez les moments de reconnaissance pour renforcer les valeurs et la mission de l'organisation.

Lorsque l'appréciation fait partie des échanges quotidiens, les employé·e·s perçoivent la valeur de leurs efforts et sont motivé·e·s à apporter leur contribution.

5. Soutenir le bien-être et l'établissement de limites

Un environnement où le bien-être des employé·e·s compte est un milieu où les employé·e·s se sentent plus résiliant·e·s et plus productif·ve·s. Les dirigeant·e·s peuvent promouvoir l'équilibre et empêcher la démotivation silencieuse en :

- Favorisant des charges de travail raisonnables et des échéanciers réalistes.
- Respectant les limites liées aux temps libres et à la disponibilité en télétravail.
- Faisant la promotion de ressources en matière de santé mentale par le biais du programme d'aide aux employé·e·s et à leur famille (PAEF) de l'organisation.
- Faisant le point de manière proactive avec les membres de l'équipe qui montrent des signes de fatigue ou d'isolement.

L'intégration du bien-être aux pratiques axées sur le leadership fait en sorte que l'engagement soit durable et non ponctuel.

6. Promouvoir la croissance et l'apprentissage

La croissance nourrit la motivation. Les employé·e·s qui entrevoyent un parcours de perfectionnement sont plus susceptibles de rester engagé·e·s et dévoué·e·s.

- Offrir des occasions d'apprentissage, en incluant des formations structurées, du mentorat ou des projets enrichis.
- Créer un espace permettant aux employé·e·s d'établir leurs propres objectifs d'apprentissage.
- Reconnaître que le perfectionnement des compétences est un résultat du rendement, et non une activité secondaire.
- Encouragez l'adaptation des tâches pour qu'elles correspondent mieux à leurs forces.

L'apprentissage continu permet au personnel de rester stimulé, investi et tourné vers l'avenir.

7. Renforcer les capacités des gestionnaires

Ce sont les gestionnaires qui ont le plus d'influence sur l'engagement quotidien. Il est impératif de leur donner les bons outils et de leur inculquer l'état d'esprit à adopter.

- Former les gestionnaires à déceler les signes précurseurs du désengagement.
- Enseigner l'écoute active, la résolution de conflits et l'encadrement motivationnel.
- Inclure des mesures d'engagement et de bien-être dans les évaluations du rendement des gestionnaires.
- Organiser des groupes de discussion entre pairs pour permettre aux gestionnaires de faire part de leurs défis et de leurs stratégies.

Lorsque les gestionnaires font preuve d'empathie, de responsabilisation et d'équilibre, les employé·e·s sont plus enclins à suivre leur exemple.

8. Passer en revue les systèmes et les structures

L'engagement va au-delà des relations individuelles et est influencé par les pratiques et les systèmes généraux de l'organisation. Les équipes des ressources humaines et de direction peuvent :

- Procéder à des examens réguliers de la répartition de la charge de travail et des politiques relatives à la reconnaissance.
- Remédier aux inégalités qui contribuent au ressentiment ou à la démotivation.
- Réévaluer la conception des postes afin de garantir l'adéquation entre les responsabilités et les ressources.
- Évaluer les modèles de travail hybride et à distance du point de vue de l'équité, de la flexibilité et de l'inclusion.

Mettre en place des systèmes équitables et transparents qui renforcent la confiance et montrent aux employé·e·s que l'organisation accorde de l'importance à leur bien-être.

Préserver l'engagement

Les termes « désengagement discret » et « démotivation silencieuse » font désormais partie du vocabulaire du monde du travail moderne parce qu'ils traduisent l'évolution profonde de la nature du travail. Les employé·e·s veulent plus que de la stabilité : ils·elles recherchent l'équilibre, la croissance et une raison d'être. Dans de nombreux cas, le désengagement met en lumière des aspects du milieu de travail qui pourraient profiter d'une attention accrue ou d'un soutien renforcé.

Les organisations qui prospèrent dans ce milieu en évolution comprennent que la motivation doit être nourrie par l'attention, la clarté et la cohérence. Elles sont à l'écoute de leurs collaborateur·trice·s, répondent à l'évolution des besoins et considèrent l'engagement comme un engagement collectif qui nécessite une attention continue.

La création et la préservation d'un tel milieu exigent de la volonté et du soutien. Par le biais d'ateliers et de formations en leadership, Homewood Santé aide les employeur·euse·s et les dirigeants à renforcer la santé de leur organisation, à améliorer les relations au sein de leurs équipes et à acquérir la confiance nécessaire pour mener à bien le changement. Nos expert·e·s fournissent des renseignements, des outils pratiques et des conseils sur mesure pour aider les dirigeant·e·s à créer des lieux de travail où le personnel se sent valorisé, soutenu et prêt à donner le meilleur de lui-même. Pour en savoir plus sur la manière dont nous pouvons aider votre organisation, communiquez avec votre représentant·e de Homewood Santé.

Références :

- Bolino M, Klotz A (15 septembre 2015). When quiet quitting is worse than the real thing. Harvard Business Review. Article consulté le 22 octobre 2025 sur le site <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> (seulement en anglais).
- Sabree R (19 août 2025). Quiet cracking is the latest response to workplace financial trauma. Forbes. Article consulté le 22 octobre 2025 sur le site <https://www.forbes.com/sites/rahkimsabree/2025/08/19/how-quiet-cracking-is-the-result-of-workplace-financial-trauma> (seulement en anglais).
- TalentLMS (s. d.). Quiet cracking: A hidden workplace crisis. TalentLMS Research. Article consulté le 22 octobre 2025 sur le site <https://www.talentlms.com/research/quiet-cracking-workplace-survey> (seulement en anglais).



Nous attendons vos questions, commentaires ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire à l'adresse : vitalite@homewoodsante.com

Pour obtenir plus d'information, veuillez vous adresser à nos représentants des Services aux clients, à votre disposition 24 heures sur 24, sept jours par semaine, en français ou en anglais. Tous les appels sont strictement confidentiels.

Contactez-nous

1 866 565-4903 | 1 866 433-3305 (ATS)

514 875-0720 Appels internationaux (frais virés acceptés)

Suivez-nous sur Twitter @HomewoodSante | homewoodsante.com



Homewood Santé est accréditée auprès du Council on Accreditation.



**Homewood
Santé**
Découvrez les bienfaits
de nos soins