we advocacy

LIVRE BLANC · OCTOBRE 2026

Combien coûte le désengagement de vos salariés ?

Absentéisme, turnover, présentéisme : mesurer le coût caché du désengagement et activer les leviers de communication interne qui recréent du lien.

8 %
des salariés français engagés au travail

120 Md€
coût annuel estimé de l'absentéisme en France

×2
jusqu'à deux ans de salaire pour remplacer un collaborateur

ÉDITO

Le désengagement ne fait pas de bruit. Il se voit dans les comptes.

Un collaborateur désengagé ne démissionne pas forcément. Il vient, fait le minimum, s'absente un peu plus souvent, et finit un jour par partir. Chacune de ces étapes a un coût, rarement mesuré, presque jamais rapproché de sa cause.

Depuis 2018, nous accompagnons plus de 200 entreprises dans leur communication interne : des sièges sociaux, mais surtout des usines, des agences, des magasins, des chantiers et des coopératives, là où une grande partie des collaborateurs n'ont ni poste fixe ni adresse email professionnelle. Nous y faisons chaque jour le même constat : **on ne s'engage pas pour une entreprise dont on ne reçoit pas les nouvelles.**

Ce livre blanc a un objectif simple : vous donner les chiffres pour estimer ce que le désengagement coûte à votre organisation, comprendre d'où il vient, et identifier les leviers concrets, souvent simples, qui permettent d'inverser la tendance.

Thomas Artiguebieille
Président et cofondateur, We Advocacy

SOMMAIRE

01	Le désengagement, état des lieux en 2026	p. 3
02	Absentéisme, turnover, présentéisme : les trois coûts cachés	p. 4
03	Calculer le coût du désengagement dans votre organisation	p. 5
04	Aux racines du désengagement	p. 6
05	Levier 1 — Informer chacun, là où il est	p. 7
06	Levier 2 — Écouter, impliquer, intégrer	p. 8
07	Levier 3 — Mesurer et piloter : votre plan à 90 jours	p. 9
→	We Advocacy en bref, sources	p. 10

CHAPITRE 1

01

Le désengagement, état des lieux en 2026

Chaque année, l'institut Gallup interroge les salariés de plus de 140 pays. Son rapport 2026 confirme une tendance de fond : l'engagement recule, et la France figure parmi les pays les plus touchés.

8 %

des salariés français se disent activement engagés

Gallup, 2026 — 36e sur 38 pays européens

20 %

d'engagement dans le monde, plus bas niveau depuis 2020

Gallup, 2026

~9 %

du PIB mondial perdu à cause du faible engagement

Gallup — environ 10 000 Md$

Engagé, désengagé, activement désengagé

Gallup distingue trois profils. Les salariés **engagés** sont investis et enthousiastes. Les **non engagés**, de loin les plus nombreux, font ce qu'on leur demande sans adhésion particulière. Les **activement désengagés** expriment leur mécontentement et peuvent freiner le travail de leurs collègues. En France, la très grande majorité des salariés se situe dans la deuxième catégorie : ni hostiles, ni mobilisés. C'est précisément la population sur laquelle la communication interne peut agir.

Des managers eux-mêmes en décrochage

Le rapport 2026 pointe un signal particulièrement préoccupant : l'engagement des managers a perdu 9 points depuis 2022. Or le manager reste le premier relais d'information et de reconnaissance. Quand il décroche, ou quand il manque lui-même d'information à transmettre, ses équipes suivent.

> **Ce que montrent les équipes les plus engagées**
> Selon les méta-analyses de Gallup, les équipes du quartile le plus engagé affichent **78 % d'absentéisme en moins** et **63 % d'incidents de sécurité en moins** que celles du quartile le moins engagé. L'engagement n'est pas un sujet de confort : c'est un indicateur de performance opérationnelle.

L'Europe dans son ensemble reste l'une des régions les moins engagées au monde, avec environ 12 % de salariés engagés. Le sujet n'est donc pas propre à votre entreprise, mais les écarts entre organisations sont considérables : les plus performantes dépassent 70 % d'engagement.

CHAPITRE 2

02

Absentéisme, turnover, présentéisme : les trois coûts cachés

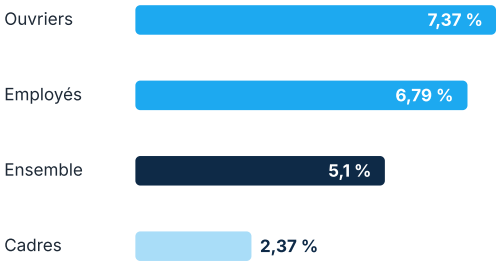
Le désengagement n'apparaît dans aucune ligne comptable. Il se diffuse dans trois postes bien réels, que l'on finance sans toujours les relier entre eux.

1. L'absentéisme

Selon le baromètre WTW publié en septembre 2025, le taux d'absentéisme du secteur privé atteint **5,1 % en 2024**, en hausse de 3 % sur un an et de 34 % depuis 2019. Son coût pour les entreprises françaises est estimé à **plus de 120 milliards d'euros par an**. Les risques psychosociaux, stress et épuisement en tête, sont devenus la première cause des arrêts longs.

Point essentiel : ce sont les populations les moins connectées à l'information de l'entreprise qui s'absentent le plus.

Taux d'absentéisme par catégorie (2024)



Source : WTW, Baromètre absentéisme 2025 (données DSN 2024).

2. Le turnover

Gallup estime que remplacer un collaborateur coûte **entre la moitié et deux fois son salaire annuel** : recrutement, intégration, formation, période de montée en compétence, perte de savoir-faire. En France, le taux de rotation moyen se situe autour de 15 %. Et selon Gallup, **42 % des départs volontaires pourraient être évités** si le manager ou l'entreprise avait su repérer et traiter les signaux faibles à temps.

3. Le présentéisme

C'est le coût le plus difficile à mesurer, et souvent le plus élevé : des collaborateurs physiquement présents mais en retrait, qui ne proposent plus, ne signalent plus, n'adhèrent plus. Il se traduit par des erreurs, des délais, des clients moins bien servis et une moindre sécurité. Gallup observe d'ailleurs que les équipes engagées génèrent 10 % de fidélité client en plus.

> **À retenir :** ces trois coûts s'enchaînent. Le présentéisme précède souvent l'absentéisme, qui précède souvent le départ. Agir tôt, au stade du simple décrochage, coûte infiniment moins cher que de remplacer un collaborateur.

CHAPITRE 3

03

Calculer le coût du désengagement dans votre organisation

Inutile d'attendre une étude coûteuse : trois données RH que vous possédez déjà suffisent pour un premier ordre de grandeur.

Exemple : une ETI de 500 collaborateurs

Hypothèse de départ : coût employeur moyen de 45 000 € par collaborateur, soit une masse salariale chargée de 22,5 M€.

POSTE DE COÛT	MODE DE CALCUL	COÛT ANNUEL
Absentéisme	Masse salariale × taux d'absentéisme moyen (5,1 %)	1 147 500 €
Turnover évitable	75 départs/an (15 %) × 42 % évitables ≈ 31 départs × 22 500 € (50 % du coût annuel, bas de la fourchette Gallup)	697 500 €
Présentéisme	Hypothèse prudente : 3 % de productivité perdue sur la masse salariale	675 000 €
Coût annuel estimé		**2 520 000 €**

≈ 5 000 €

par collaborateur et par an, soit plus de 11 % de la masse salariale

252 000 €

économisés chaque année en réduisant ces trois postes de seulement 10 %

Faites le calcul pour votre entreprise

1. **Absentéisme :** multipliez votre masse salariale chargée par votre taux d'absentéisme réel (disponible dans votre DSN ou votre SIRH).
2. **Turnover :** multipliez le nombre de départs volontaires par un coût de remplacement compris entre 50 % et 200 % du salaire annuel selon les postes, puis isolez la part que vous jugez évitable.
3. **Présentéisme :** retenez une hypothèse prudente de 2 à 5 % de la masse salariale, à affiner avec vos indicateurs qualité, sécurité et satisfaction client.

Ces montants sont un ordre de grandeur, pas une mesure exacte : tout l'absentéisme n'est pas lié au désengagement. L'exercice sert à situer l'enjeu et à comparer le coût de l'inaction à celui des actions correctrices.

CHAPITRE 4

04

Aux racines du désengagement

Le salaire est rarement la cause première. Les salariés décrochent quand ils ne comprennent plus ce qu'on attend d'eux, quand ils ne se sentent ni informés, ni écoutés, ni reconnus.

Gallup identifie cinq causes principales de désengagement : un sentiment de traitement injuste, une charge de travail ingérable, **une communication peu claire de la part des responsables**, un manque de soutien managérial et des contraintes de temps déraisonnables. Gallup note aussi que la clarté des attentes, l'un des meilleurs prédicteurs de l'engagement, est l'indicateur qui a le plus reculé depuis 2020.

CAUSE 1

L'information n'arrive pas

Dans l'industrie, la logistique, le retail ou le BTP, une majorité de collaborateurs n'a pas d'adresse email professionnelle ni de poste de travail. Les informations circulent par affichage, par le bouche-à-oreille, ou pas du tout. Ce sont aussi les populations les plus exposées à l'absentéisme.

CAUSE 2

Trop d'information tue l'information

À l'inverse, les collaborateurs de bureau sont noyés sous les emails. Les messages importants, une consigne de sécurité ou un changement d'organisation, se perdent au milieu du reste. Une information non lue est une information qui n'existe pas.

CAUSE 3

La communication est à sens unique

On informe, mais on écoute peu. Les salariés n'ont pas de moyen simple de donner leur avis, de signaler une difficulté ou de poser une question. Le sentiment de ne pas compter s'installe, et avec lui le retrait.

CAUSE 4

Les premiers mois sont négligés

Une part importante des départs survient au cours de la première année. Une intégration réduite à la remise d'un badge et d'un ordinateur laisse le nouvel arrivant seul face à ses questions, au moment précis où il se fait son opinion sur l'entreprise.

> **Le point commun : la communication interne.** Elle ne règle pas à elle seule les questions de rémunération ou de charge de travail. Mais elle agit directement sur trois des cinq causes identifiées par Gallup : la clarté, le soutien et le sentiment d'équité. Et elle donne aux managers les moyens de jouer leur rôle de relais.

Les chapitres suivants présentent trois leviers, et la façon dont la plateforme We Advocacy permet de les activer sans multiplier les outils.

LEVIER 1

05

Informer chacun, là où il est

Avant d'engager, il faut atteindre. Le premier levier consiste à faire en sorte que chaque collaborateur, au siège comme sur le terrain, reçoive l'information qui le concerne, sur le canal qu'il consulte vraiment.

Les bonnes pratiques

- **Cibler plutôt qu'arroser :** un message envoyé à tous est lu par peu. Un message ciblé par site, métier ou équipe est perçu comme pertinent.
- **Multiplier les points de contact :** l'email ne suffit pas. Le mobile, l'écran de l'ordinateur et le SMS touchent des publics différents.
- **Donner un rendez-vous régulier :** une newsletter hebdomadaire ou mensuelle installe une habitude et un sentiment d'appartenance.
- **Distinguer l'important de l'urgent :** une alerte de sécurité ne doit pas ressembler à une annonce d'événement.

AVEC WE ADVOCACY

Un envoi, cinq canaux : email, intranet, application mobile, pop-up Windows et SMS.

- **Application mobile et terrain** : l'entreprise dans la poche de chacun, y compris des collaborateurs sans email professionnel.
- **Intranet** : un portail collaborateur clair, à vos couleurs, connecté à Google Workspace ou Microsoft 365.
- **Newsletters internes** : des newsletters soignées en quelques minutes, avec une création assistée par l'IA.
- **Messages et alertes** : pop-up sur l'écran Windows, notification push ou SMS pour les informations qui ne peuvent pas attendre.
- **Ciblage fin** : par site, métier, entité ou manager, à partir de votre annuaire synchronisé automatiquement.
- **Signatures mail** : des signatures homogènes et des bannières ciblées qui portent vos messages clés dans chaque email.

Vous avez déjà un intranet ? We Advocacy peut le compléter plutôt que le remplacer. La plateforme met en avant les contenus publiés dans SharePoint, LumApps ou Jalios par email, pop-up et SMS, sans aucune migration, pour que ces contenus atteignent enfin ceux qui ne vont jamais sur l'intranet.

LEVIER 2

06

Écouter, impliquer, intégrer

Un collaborateur s'engage quand il a le sentiment que sa voix compte et qu'on l'accompagne. Le deuxième levier transforme une communication descendante en dialogue.

Écouter régulièrement

Plutôt qu'un grand baromètre annuel dont les résultats arrivent trop tard, privilégiez des questions courtes et fréquentes : une humeur, un avis sur un projet, une idée d'amélioration. Restituez ensuite les résultats et ce qui en découle. Un sondage sans retour fait plus de mal que de bien.

Vérifier que le message est passé

Un quiz de trois questions après une note sur une nouvelle procédure de sécurité en dit plus long qu'un taux d'ouverture. Ludique, il favorise la mémorisation et la participation. La gamification, quand elle reste légère, crée de l'émulation entre équipes et sites.

Réussir l'intégration

Les premières semaines sont décisives. Un parcours d'accueil structuré, avec les bonnes informations au bon moment, rassure le nouvel arrivant, accélère sa prise de poste et réduit le risque de départ prématuré.

Exemple de parcours d'intégration programmé

J-7	Message de bienvenue, infos pratiques du premier jour
J1	Mot de la direction, présentation de l'équipe
J+7	Les outils et contacts clés, règles de sécurité
J+15	Quiz de découverte de l'entreprise
J+30	Sondage « Comment se passe votre arrivée ? »
J+90	Bilan de fin de période d'essai

AVEC WE ADVOCACY

Sondages, quiz et formulaires

Écoutez les équipes et vérifiez que le message est passé : sondages d'humeur, quiz de mémorisation, formulaires de remontée d'idées ou de signalement. Les questions peuvent être diffusées sur tous les canaux, y compris sur mobile pour les équipes terrain.

Onboarding et campagnes

Programmez des parcours qui accompagnent dans la durée : intégration des nouveaux arrivants, déploiement d'un projet, campagne de prévention. Les arrivées et départs se mettent à jour seuls grâce à la synchronisation de l'annuaire.

LEVIER 3

07

Mesurer et piloter : votre plan à 90 jours

Ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas. Le troisième levier consiste à savoir qui vous atteignez vraiment, et qui vous échappe.

Les indicateurs utiles ne sont pas les plus nombreux. Suivez d'abord le **taux de couverture** (la part des collaborateurs effectivement atteints), puis la lecture et la participation par site et par métier. Les écarts entre populations sont plus parlants que les moyennes : un site qui ne lit plus, c'est souvent un site qui décroche.

Rapprochez ensuite ces données de vos indicateurs RH : absentéisme, turnover, résultats d'enquêtes. C'est ce rapprochement qui permet de démontrer la valeur de la communication interne à votre direction.

AVEC WE ADVOCACY

Statistiques et rapports IA

Lectures, clics, réponses : vous voyez qui a reçu le message, et vous relancez les autres sur un autre canal. Les rapports générés par l'IA résument ce qui a fonctionné, identifient les publics que vous n'atteignez pas et suggèrent les actions à mener ensuite.

Votre plan d'action en trois étapes

JOURS 1 À 30

Mesurer

- Calculer votre coût du désengagement (chapitre 3)
- Cartographier vos publics et les canaux qui les atteignent
- Identifier les populations sans accès à l'information

JOURS 31 À 60

Atteindre

- Ouvrir un canal mobile pour les équipes terrain
- Lancer un rendez-vous éditorial régulier
- Mettre en place un parcours d'intégration

JOURS 61 À 90

Engager

- Lancer un premier sondage et en restituer les résultats
- Associer les managers comme relais
- Présenter un premier bilan à la direction

Un démarrage rapide. Avec les offres Newsletter et Diffusion de We Advocacy, quelques semaines suffisent pour être opérationnel, le temps de connecter votre annuaire et de préparer vos modèles. Pour un projet complet avec migration d'intranet, comptez environ deux mois.

we advocacy

La plateforme multicanal de la communication interne. Pensée en France, hébergée en Europe.

200+
entreprises clientes depuis 2018

100 000
utilisateurs chaque jour

5 canaux
depuis un seul envoi

- **Intégré à votre environnement** : Google Workspace, Microsoft 365, SSO, synchronisation de l'annuaire depuis Entra ID, Okta, Google Workspace ou SAP SuccessFactors.
- **Modulaire** : démarrez avec les modules utiles aujourd'hui, ajoutez les autres sans migration.
- **Sécurisé et conforme RGPD** : hébergement en Europe sur Google Cloud, données chiffrées en transit et au repos.
- **Accompagné** : déploiement accompagné, support en France, nombre de communicants illimité.

> *« We advocacy nous aide à unifier nos communications depuis plusieurs années. Nous apprécions particulièrement leur réactivité et leur efficacité. »*
>
> Mary Pifer, VP Marketing, 3SI

Voyons ce que la plateforme change pour vous.
En 30 minutes, nous partons de vos publics et de vos outils pour vous montrer les modules utiles, et seulement ceux-là.

Demander une démo →

weadvocacy.fr · contact@weadvocacy.com · +33 7 82 72 97 28 · 10 chemin du Renevier, 38700 Corenc

Sources

Gallup, *State of the Global Workplace*, éditions 2025 et 2026 · Gallup, méta-analyses Q12 sur l'engagement et la performance · Gallup, *42% of Employee Turnover Is Preventable but Often Ignored* · WTW, *Baromètre absentéisme privé, rapport 2025* (2 septembre 2025). L'exemple chiffré du chapitre 3 repose sur des hypothèses explicites et constitue un ordre de grandeur indicatif.