

Les dispositifs d'engagement au service d'une structure de l'engagement collaborateur durable

Aurélie Touchard ¹, Tara Tourne ¹, Yann Arnaud ^{2,3}, Laurent Cervoni ^{2,*}

¹ Talan Consulting, Paris, France

² Talan Research and Innovation Center, Paris, France

³ Institut de Recherche en Gestion des Organisations, Bordeaux, France

Abstract

La grande majorité des études portant sur l'engagement collaborateur (EC) considère uniquement la dimension statique de la notion. En introduisant le concept d'engagement collaborateur durable (ECD), nous avons ajouté une dimension temporelle à l'EC afin de démontrer que l'engagement est avant tout un processus continu. Plus spécifiquement, notre étude s'intéresse aux dispositifs d'ECD. Nous avons cherché à savoir en quoi ces derniers permettent de répondre aux enjeux des organisations et comment ils peuvent stimuler une dynamique pérenne d'engagement dans les entreprises. A travers des entretiens semi-directifs, nous avons lancé une étude auprès de dix entreprises ayant déjà mûri le sujet de l'EC au sein de divers secteurs. Les résultats montrent que l'ECD est un sujet concret et qu'il doit être élaboré en fonction des caractéristiques spécifiques des organisations, qu'il ne se limite pas aux actions de QVT et de bien-être au travail et que c'est un sujet transverse englobant toutes les parties prenantes de l'entreprise. Ces réflexions nous ont permis d'ouvrir une discussion et proposer (i) une typologie des dispositifs d'ECD, (ii) des leviers favorisant sa création, (iii) des questions à se poser pour l'implémenter et (iv) un guide d'actions pouvant s'extrapoler à de nombreuses organisations.

Mots clés : Engagement Collaborateur, Engagement Collaborateur Durable, Dispositif d'engagement, Motivation au travail, Engagement au travail.

* Auteur de correspondance

Laurent Cervoni, PhD : laurent.cervoni@talan.com
Talan Research and Innovation Center
21-23 rue Dumont-d'Urville
75016 Paris, France

Engagement mechanisms for a sustainable employee engagement structure

Aurélie Touchard ¹, Tara Tourne ¹, Yann Arnaud ^{2,3}, Laurent Cervoni ^{2,*}

¹ Talan Consulting, Paris, France

² Talan Research and Innovation Center, Paris, France

³ Research Institute for the Management of Organizations, Bordeaux, France

Abstract

Many studies on employee engagement (EE) consider only the static dimension of the notion. By introducing the concept of sustainable employee engagement (SEE), we have added a temporal dimension to EE to demonstrate that engagement is, first, a continuous process. More specifically, our study focuses on SEE systems. We sought to find out how they can meet the challenges of organizations and how they can stimulate a sustainable dynamic of engagement in companies. Through semi-directive interviews, we launched a study with ten companies that have already matured the subject of employee engagement within various sectors. The results show that SEE is a concrete subject and that it must be developed according to the specific characteristics of the organizations, it is not limited to QWL and well-being at work actions and it is a cross-cutting subject that encompasses all the stakeholders of the company. These reflections have allowed us to discuss and propose (i) a typology of SSE systems, (ii) the levers for its creation, (iii) the questions to ask to implement it and (iv) an action guide that can be extrapolated to many organizations.

Key words: Collaborator Engagement, Sustainable Collaborator Engagement, Commitment Device, Workplace Motivation, Workplace Engagement.

* Correspondence author

Laurent Cervoni, PhD : laurent.cervoni@talan.com
Talan Research and Innovation Center
21-23 rue Dumont-d'Urville
75016 Paris, France

1. Introduction

En 2021, le sondage “*State of the Global Workplace*”¹ révèle que l’impact économique du désengagement au travail représente 8,1 trillions de dollars, soit environ 10% du PIB mondial. Ce constat édifiant montre également que 32% des collaborateurs s’épanouissent dans leur vie professionnelle et seulement 20% sont engagés dans leurs missions. Bien que l’avènement de la COVID-19 a exacerbé le désenchantement au travail, ce dernier est observé depuis la fin du XXème siècle et s’est accentué dans les années 2010, lorsque les entreprises ont été critiquées pour leur quête de prospérité au détriment du bien-être des individus (Porter & Kramer, 2011). Aujourd’hui, le désengagement au travail ainsi que les mutations technologiques, sociales et managériales font de l’engagement collaborateur une notion centrale afin de garantir la performance des entreprises.

Dès la fin des années 1990, de nombreux auteurs se sont intéressés à la définition de l’engagement collaborateur (EC). Les travaux les plus cités à cet égard sont ceux de Meyer et Allen (1991). Leur étude suggère que l’engagement suit un modèle tridimensionnel. Premièrement, l’engagement peut être affectif, se référant alors au sentiment d’attachement émotionnel d’un agent envers l’organisation. Deuxièmement, l’engagement peut être continu (ou calculé), se référant à l’analyse par un collaborateur des avantages et inconvénients liés à un éventuel départ de l’organisation. Troisièmement, l’engagement peut être normatif, se référant à une obligation morale des salariés à demeurer membre de leur organisation. Bien que populaires, ces travaux souffrent d’une robustesse psychométrique liée aux différences culturelles entre les régions du monde. Meyer *et al.* (2012), montrent que l’engagement normatif est plus fort dans les pays collectivistes que dans les pays individualistes. De plus, l’engagement affectif serait influencé par la culture nationale (Meyer *et al.*, 2012). En somme, l’EC est une notion non linéaire puisqu’elle varie selon le contexte et la culture dans lesquels on l’étudie.

L’EC a pour finalité l’amélioration de la qualité de vie et de la santé mentale et physique des collaborateurs au travail (Rich, 2006). Inversement, le désengagement personnel est le détachement entre soi et le rôle que l’on possède ; il se manifeste par un manque d’implication physique, de vigilance cognitive et d’investissement émotionnel (Kahn, 1990). En résulte alors une baisse d’un certain nombre d’indicateurs, tels que la satisfaction au travail et la motivation, pendant que d’autres s’élèvent de manière exponentielle, tels le stress, l’anxiété et le turnover.

¹ *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Consultable ici : <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

2. Revue de littérature

2.1. Les enjeux de l'EC et de l'ECD

L'EC est le carburant de la performance des entreprises. Dans notre étude, nous introduisons le concept d'engagement collaborateur *durable* (ECD) : nous ajoutons cette dimension temporelle à l'EC afin de démontrer que l'engagement est un processus continu. L'EC doit, en effet, exister dans le temps et ne pas être une simple panacée ponctuelle visant à soigner des maux généralement longitudinaux. Travailler sur l'ECD, c'est alors pérenniser un certain nombre d'enjeux afin que l'organisation puisse développer son activité sur le long terme. Les comportements durables des collaborateurs permettront à cette dernière de subsister dans le temps et faire face à de nombreux défis structurels et conjoncturels. Nous identifions dans la littérature quatre enjeux centraux liés à l'ECD, à savoir : le turnover, l'attractivité des entreprises, le comportement de citoyenneté organisationnelle et la performance (Voir Figure 1.)

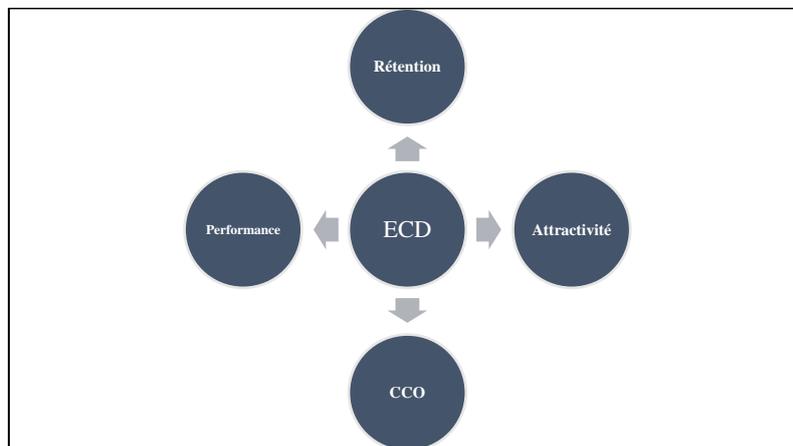


Figure 1 : Les 4 enjeux de l'ECD

2.1.1. La rétention et le coût du turnover

La rotation du personnel (ou *turnover*) est définie comme le départ permanent volontaire ou involontaire d'une organisation (Traduction libre ; Zopiatis, Constanti et Theocharous, 2014). Un taux de rotation anormalement élevé au sein d'une organisation crée une mauvaise réputation, des performances médiocres, des coûts élevés et détériore la performance de l'organisation (Hayes, 2006). Tout particulièrement, le turnover est un fardeau notable pour les ressources humaines : il nécessite un investissement horaire et financier important pour attirer les bons individus, les sélectionner et les embaucher (Hinkin and Tracey, 2000)

L'objectif pour les entreprises est d'augmenter le taux de rétention des collaborateurs. En premier lieu, la satisfaction au travail est un élément fondamental afin d'atteindre cet objectif. Lorsque les salariés sont satisfaits de leur travail et de leur dirigeant, ils sont plus dévoués, diminuant alors leur intention de quitter leur poste (Charles-Pauvers et al., 2006). En deuxième lieu, Nadiri and Tanova, (2010) démontrent que la justice distributive, procédurale et interactionnelle a un impact négatif sur l'intention de rotation des employés. Tout d'abord, la justice distributive est celle qui fait référence à la justice des décisions elles-mêmes, des résultats reçus. Elle repose sur la théorie de l'équité, stipulant qu'il doit y avoir un équilibre entre l'apport (input) et la production (output) des collaborateurs (Adams, 1965). Ensuite, la justice procédurale est la justice en lien avec le processus de prise de décision, par lequel les résultats sont alloués. Enfin, la justice interpersonnelle, ou justice interactionnelle, renvoie à la qualité de l'interaction interpersonnelle entre individus et plus particulièrement entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur. In fine, la perception de ces trois sentiments de justice améliore la performance au travail (Konovsky, 2000 ; Cropanzano et al., 2002). En troisième lieu, Yavas *et al.*, 2013 montre une relation positive entre stress et intention de quitter le travail. En effet, le stress est, d'un point de vue psychique, un élément destructeur qui pousse les individus à partir pour s'en protéger. L'objectif est alors de sécuriser les parcours professionnels à travers le développement des compétences des salariés afin de renforcer leur employabilité, défini comme étant la "*capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi [...] L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur*" (Ministère chargé de l'emploi 2021). Enfin, les entreprises dont les employés sont alignés avec la stratégie RSE ont un meilleur taux de rétention (Benevity, 2020).

2.1.2. *L'attraction comme avantage compétitif*

En 1996, Amber et Barrow suggéraient que la marque employeur est "*l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques résultant de l'emploi et de l'identification à l'entreprise employeuse*" (traduction libre). La marque employeur façonne l'attraction d'une entreprise sur son marché. En effet, en 2021, l'entreprise LinkedIn a réalisé un questionnaire en ligne auprès de 7.000 individus révélant qu'une marque employeur forte a une influence deux fois plus grande sur l'attraction d'employés, en comparaison à une marque générale d'une organisation (Wilska, 2014). Cette attraction lui permet de s'octroyer un avantage compétitif car elle permet d'attirer, de recruter et surtout de fidéliser les talents, notamment à travers la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) (Bernadino, 2021). Aujourd'hui, la mise en place de la RSE est un véritable tremplin pour stimuler l'engagement des collaborateurs. Hua Jiang (2020) montre que l'EC dans la stratégie RSE a un impact positif sur la perception que les collaborateurs ont de leur entreprise.

Par exemple, certains employés peuvent partager des informations relatives à la RSE sur les réseaux sociaux, contribuant ainsi à la bonne réputation de l'entreprise sur le marché. Cependant, Donia (2020) souligne le fait que seules les initiatives authentiques et dirigées par des valeurs de service et de compassion permettent d'améliorer la confiance envers le top management, la fierté d'appartenance à l'organisation, la satisfaction au travail et ainsi la vision positive du travail réalisé. A l'opposé, les actions de « greenwashing » ayant pour unique but de redorer l'image de l'entreprise et de gagner en compétitivité seront vouées à l'échec et pourront même avoir un impact négatif sur la réputation de l'organisation. En somme, l'image de marque de l'employeur et la RSE sont aujourd'hui deux facteurs importants pour attirer les talents. Ils sont le résultat du climat dans l'entreprise, ses valeurs, ses conditions de travail ainsi que son impact à l'échelle de la société. Au-delà des critères d'attractivité, ces deux indicateurs permettent in fine d'augmenter l'engagement au travail des collaborateurs et de les retenir sur le long terme.

2.1.3. *Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle (CCO)*

Le CCO est un comportement individuel discrétionnaire qui n'est pas reconnu explicitement par le système formel de récompense (Organ, 1988). En d'autres termes, il existe des comportements individuels favorisant la performance des entreprises (Organ, 1977) et qui ne sont pas formellement reconnus par la gratification du contrat de travail. Ces attitudes relèvent d'abord d'un choix personnel de la part des instigateurs et leur unique souci est le bien-être de l'organisation et de ses membres. Ces comportements participent au fonctionnement de l'entreprise et ne sont pas voués à la sanction (Grimault et Gagnloff, 2018). Organ (1997) proposent un modèle à 5 dimensions de CCO. L'altruisme (*altruism*) consiste, par exemple, à aider son collègue en difficulté dans la réalisation d'une tâche ou d'un objectif, sans nécessairement demander un retour contre cette action. La courtoisie (*courtesy*) se distingue lorsqu'un individu manifeste de la considération et de la courtoisie dans ses relations au travail. La sportivité (*sportsmanship*) vise à réaliser une tâche demandée sans se plaindre. La vertu civique (*civic virtue*) se matérialise par un fort attachement et une loyauté importante à son entreprise, tout en faisant la promotion positive de cette dernière. Le caractère consciencieux (*conscientiousness*) renvoie au respect des règles liées à l'exécution du travail.

Les premières recherches se sont attelées aux antécédents du CCO. La satisfaction au travail (Podsakoff *et al.*, 2000), la perception de la justice organisationnelle et procédurale (Nadiri and Tanova, 2010), l'engagement organisationnel (Wang and Wong, 2011), la personnalité (Elanain, 2007) et le leadership (Wang and Wong, 2011) sont plusieurs prédicteurs du CCO. En termes de conséquences, le CCO améliore la productivité et la relation entre le personnel et la clientèle (Talens, 2018). De plus, de nombreuses études se sont également intéressées au lien entre satisfaction au travail et CCO, ces liens étant souvent positifs (Podsakoff *et al.*, 2000).

Par ailleurs, permettre aux employés de travailler en dehors des limites formelles imposées par l'entreprise permet de réduire les intentions de rotation et la rotation réelle (Podsakoff et al., 2009). Dans les années 90, Williams et Anderson (1991) ont complété les travaux d'Organ (1977) en faisant deux distinctions. Tout d'abord, ils établissent le CCO-I, c'est à dire le CCO se focalisant directement sur les individus et servant indirectement l'organisation, et le CCO-O, servant directement l'organisation (comme le civisme et la sportivité) et indirectement les individus. Pour illustrer ces propos, McNeely et Meglino (1994) ont constaté qu'une préoccupation générale pour les autres était un meilleur prédicteur de l'OCB-I que de CCO-O. Dans le même sens, Peterson & Park, (2006) démontrent que la gentillesse incluant la générosité et la compassion envers autrui sont également un meilleur prédicteur de CCO-O que de CCO-I. Au contraire, si l'on s'attèle plutôt au développement de carrière, Lavelle (2010) montre que ce dernier est un bon prédicteur de CCO-O. L'auteur argue que la participation à des événements communautaires (une forme de CCO-O) permet d'entretenir l'image de l'entreprise et permet indirectement à l'employé de générer des contacts et d'opportunités d'affaires (Lavelle, 2010). D'une manière générale, l'ECD semble tout à fait s'inscrire dans le CCO. Donner l'opportunité aux employés de s'exprimer au-delà du mandat prescrit par l'entreprise accroît leur engagement, contribuant alors à l'efficacité organisationnelle globale (Organ, 1988). Par ailleurs, l'introduction des concepts de CCO-O et CCO-I permet de mieux comprendre la manière de satisfaire directement un acteur (par exemple : entreprise) sans compromettre l'intérêt de l'autre (par exemple : collaborateur).

2.1.4. La performance

La performance est un concept contextuel associé au phénomène étudié. Dans le cadre de la performance financière organisationnelle, la performance « *est une mesure du changement de l'état financier d'une organisation, ou des résultats financiers qui résultent des décisions de gestion et de l'exécution de ces décisions par les membres de l'organisation* » (Traduction libre, Carton, 2004). Dans le cadre de l'organisation, on la qualifiera de Performance Organisationnelle, « *fondée sur l'idée qu'une organisation est l'association volontaire d'actifs productifs, y compris des ressources humaines, physiques et en capital, dans le but d'atteindre un objectif commun* » (Traduction libre, Carton, 2004). Le capital humain est essentiel à la bonne performance financière de l'entreprise. Si les individus sont épanouis dans leur tâche, la probabilité qu'ils s'engagent davantage dans leur travail est plus importante. Par ce canal, ils peuvent améliorer leur productivité personnelle, ce qui aura indirectement un impact sur la santé financière de l'organisation (Adarsh, 2017). A l'échelle du collaborateur, le résultat financier ou non financier de ce dernier a un lien direct avec la performance de l'organisation et son succès (Anitha, 2014). De nombreuses études montrent que la présence de niveaux élevés d'engagement des employés améliore le rendement au travail, l'exécution des tâches, le comportement de citoyenneté organisationnelle, la productivité, l'effort discrétionnaire, l'engagement affectif, l'engagement continu et le service clientèle (Anitha, 2014).

Comme nous l'avons vu précédemment, l'EC améliore la santé financière et extra financière des entreprises. De ce fait, ajouter le concept de durabilité à l'EC vise à promouvoir un engagement et une performance sur le long terme dans le but de pérenniser l'action de l'entreprise dans le temps.

2.2. Les éléments des dispositifs d'EC

2.2.1. *Les leviers de l'engagement*

Les entreprises cherchent constamment à accroître l'engagement de leurs collaborateurs. Afin d'accomplir cet objectif, ces dernières peuvent instaurer un dispositif d'engagement collaborateur. Dans la littérature, les leviers de ce dispositif peuvent se décliner en deux volets. Premièrement, ils se décrètent par des actions concrètes engagées par les entreprises puis, deuxièmement, ils se corrélient avec des variables dites "latentes" et mesurées par le biais d'échelles psychométriques.

Les actions concrètes engagées par les entreprises

En premier lieu, on peut citer la marque employeur (ME). La ME possède plusieurs définitions selon les dimensions qui lui sont associées. Dans notre cas, nous nous appuyerons sur la définition de Viot et Benraïss – Noailles (2014), à savoir que « *la marque employeur est une promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur* ». De nombreux avantages de la marque employeur peuvent être mis en exergue. Tout d'abord, la marque employeur améliorerait la fidélité des salariés dans l'entreprise (Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010) et réduirait, de ce fait, le montant des coûts associés au turnover et au recrutement (Kapoor, 2010). Elle permettrait également d'accroître l'identité organisationnelle, définie comme étant "*les caractéristiques centrales, distinctives et stables d'une organisation telles qu'elles sont perçues par l'ensemble des membres de cette organisation*" (Gombault, 2000), via un processus d'incorporation de l'identité de l'entreprise chez les individus (Maxwell et Knox, 2009). Enfin, elle augmenterait l'implication, la satisfaction et la motivation des salariés (Gaddam, 2008). En deuxième lieu, le rôle des managers est un élément fondamental de l'engagement collaborateur. Bien qu'ils soient les responsables de l'opérationnalisation des décisions organisationnelles, ils sont aussi les garants du bon management de leurs collaborateurs (Codo et Soparnot, 2014) via la reconnaissance du travail effectué et de l'implication de leurs subordonnés mais aussi via la transparence des objectifs et instructions données. De nos jours, les termes tels que « bienveillance », « empathie » et « flexibilité » revêtent une importance primordiale, notamment dans le cadre du travail à distance. Assurer un environnement stable aux salariés autour d'un manager possédant ces qualités devient une nécessité pour assurer la construction d'un « bien commun » (Karakas et Sarigollu, 2012).

Par ailleurs, les entreprises peuvent accroître la rétention de leurs collaborateurs à travers de nombreux facteurs. Par exemple, Tillou et Igalens (2012) montrent que le système de rémunération, la formation et les conditions de travail influencent positivement et de façon significative la perception du soutien organisationnel perçu, ce dernier se référant « *aux croyances générales des travailleurs quant à la mesure dans laquelle leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être* » (Traduction libre, Stinglhamber et Caesens, 2016). Par ce biais, ces indicateurs impactent aussi positivement les trois formes d'engagements organisationnels à savoir l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé. Ainsi, la perception du soutien organisationnel perçu accroît l'attachement émotionnel des collaborateurs à l'organisation (Vandenberghe et al., 2010). Il développe l'esprit de loyauté des salariés envers leur organisation : plus les consultants distinguent le soutien de leur employeur, plus ils s'engagent par obligation morale envers lui. Enfin, le soutien organisationnel perçu développe le capital social que les collaborateurs perdront en décidant de quitter l'organisation (Tillou et Igalens, 2012). Pour Fabi et al. (2009), la rémunération influence grandement la satisfaction et la fidélité des collaborateurs. Les entreprises ont tout particulièrement intérêt à prioriser certaines formes de rémunérations incitatives, tel que l'actionnariat, qui exerceraient un impact positif sur la productivité (Paul et Anantharaman, 2003).

En quatrième lieu, les organisations peuvent aujourd'hui implémenter la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Bowen (1953) est généralement considéré comme le précurseur de ce concept. Il définit la RSE comme « *une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général* » (Traduction libre, ibid). Ces réflexions ont été complétées par les écrits de Carroll (1979) et Wood (1991) à travers des modèles intégrant des principes de responsabilité, des pratiques organisationnelles et la présentation de l'impact des résultats de l'entreprise sur ses parties prenantes. La RSE est devenue un dispositif, notamment pour son engagement dans les problèmes environnementaux et sur le droit du travail. Bernardino (2021) montre qu'une RSE incluant des objectifs de l'engagement augmente la motivation des salariés et crée des opportunités pour développer des compétences en leadership. Les collaborateurs peuvent ainsi s'engager dans des causes à travers l'organisation et devenir des « ambassadeurs » internes ou externes (Bernardino, 2021). Pour cela, les entreprises devraient laisser les employés s'engager dans les causes pour lesquelles ils souhaitent s'investir, leur laisser du temps à travers des jours d'engagement associatif ou caritatif, et les aider dans l'élaboration de leur projet.

Enfin, la satisfaction au travail est essentielle pour assurer l'engagement des collaborateurs dans leur travail. Les résultats du rapport DARES en 2011 (Le Flanchec *et al.*, 2015) montrent que les antécédents de la satisfaction au travail sont le soutien hiérarchique, les relations avec les collègues au travail, l'autonomie dans le travail, les compétences, la reconnaissance et l'intérêt au travail.

L'étude montre également que le sentiment d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, l'état de santé, les anticipations du salarié en termes d'augmentation de salaire, le risque de licenciement et les relations avec son supérieur hiérarchique ont un impact sur la satisfaction au travail (Le Flanchec *et al.*, 2011). Tous ces différents éléments mis en place par l'entreprise elle-même sont à même de modifier la satisfaction des employés. En ce sens, l'entreprise peut directement agir sur ces éléments si elle souhaite augmenter la satisfaction au travail de ses collaborateurs.

Les variables latentes corrélées à l'engagement collaborateur

La variable la plus historiquement et communément étudiée lorsque l'on s'intéresse à l'engagement collaborateur est la motivation. Ce concept apparaît initialement dans les écrits des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). Les psychologues de l'époque recommandent aux managers de s'intéresser, entre autres, à la motivation des salariés. Elle serait le principal facteur de la performance au travail si l'on tient compte des capacités de l'individu et de l'organisation de l'entreprise (Roussel, 2000). Dans les années 70, Hackman et Oldham (1975, 1976) et Hackman (1980) ont développé un modèle sur les caractéristiques du travail en identifiant cinq aspects qui influenceraient le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi, à savoir, la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back. Une motivation interne élevée peut être générée dès lors que trois sur cinq de ces aspects sont satisfaits. A cette même période, les chercheurs se sont également intéressés aux enchaînements causaux et aux corrélations entre les variables liées directement ou indirectement à la motivation. Par exemple, Lawler, Porter et Tennenbaum (1968) proposent des relations de causalité entre le processus motivationnel, le niveau des efforts déployés dans le travail, le niveau des performances réalisées, les récompenses attribuées et la satisfaction au travail. Comme le mentionne Roussel (2000) des variables modératrices telles que les capacités individuelles, la résolution de problèmes développée dans l'organisation, les expériences positives et négatives dans des situations similaires, l'attribution de récompenses interviennent dans les cheminements relationnels entre ces différentes variables latentes.

Selon ces modèles, la motivation au travail d'un employé dépend de sa propre croyance en ses capacités à réaliser un travail à un niveau de performance donné et de la potentielle reconnaissance et récompense de ses efforts. D'une manière générale, la motivation est un élément nécessaire dans la réalisation du "*bon travail au mieux de ses capacités*" (Roussel, 2000). Ensuite, l'engagement collaborateur est positivement corrélé à la confiance (Moorman *et al.*, 1993). Celle-ci est définie comme étant « la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on a confiance » (Moorman, Zaltman *et* Deshpande 1992 dans Moorman *et al.* 1993, traduction libre). Pour Brousseau (2000), cette confiance disparaît lorsqu'un comportement opportuniste est détecté. Ainsi, une marque employeur qui se développe est une confiance qui se renforce.

Plus précisément, la confiance repose sur trois attributs (Mayer *et al.* 1989). La confiance-compétence est « *la croyance que l'autre partie possède effectivement l'expertise nécessaire à la bonne réalisation de l'échange* » Champagne de Labriolle *et al.*, 2012). La confiance-honnêteté se réfère au fait que « *le partenaire est jugé sincère, fiable, qu'il tient parole, réalise ses promesses et accomplit ses obligations* » (Anderson et Narus, 1990 cité dans Champagne de Labriolle *et al.*, 2012). La confiance-bienveillance signifie que « *les partenaires de l'échange se préoccupent réellement des intérêts et du bien-être de l'autre partie* » (Champagne de Labriolle *et al.*, 2012). Dans l'étude de Champagne de Labriolle *et al.* (2012), la confiance, ainsi que ses différentes composantes, produit un effet de levier sur l'engagement.

2.2.2. Modèles et principes de l'engagement

Dès les années 40, la place des individus au sein des organisations est évoquée et pensée à travers divers théoriciens des organisations. Parmi eux, Chester Barnard explique que l'Homme possède un libre arbitre, qu'il n'est pas un homo economicus au sens de la théorie classique et qu'il a des objectifs et des moyens pour les atteindre qui lui sont propres (Bourguignon et Novicevic, 2012). En ce sens, il perçoit l'organisation comme une source d'engagement pour les individus. En effet, Barnard (1968) relate qu'un individu s'engage volontairement et librement avec une organisation sur un horizon temporel et stratégique. Sa décision se fonde sur trois critères, à savoir, le sentiment que la finalité de l'organisation peut être atteinte, que la participation à l'organisation est la meilleure option possible et que la coopération est rentable. La pensée barnardienne rappelle avant tout que le management n'est pas une ingénierie que l'on peut froidement déployer mais qu'il s'agit d'une relation humaine (Bourguignon et Novicevic, 2012) où l'engagement de chacun est corrélé au sentiment d'humanité, de morale et d'intégrité des parties prenantes de l'organisation.

Dans les années 2010, la recherche autour de l'engagement des employés s'est largement accentuée (Albrecht, 2010) et elle est devenue aujourd'hui un élément central de la pérennité des organisations. Ainsi, de nombreux modèles d'engagement et de principes sous-jacents ont émergé. L'objectif ici n'est pas d'établir une liste exhaustive de ces derniers mais de présenter les plus cités dans la littérature. L'un des plus cités à ce propos est le modèle d'Engagement Organisationnel (EO) d'Allen et Meyer en 1991. Les auteurs définissent l'EO comme « *une force qui lie une personne à une cible et privilégie la cible organisationnelle* » (Paillé, 2005/6). Il agrège trois formes d'engagement, à savoir, l'engagement continu (EC), l'engagement affectif (EA) et l'engagement normatif (EN). L'EC se définit comme « *le calcul des coûts perçus que devrait supporter le salarié s'il décidait de quitter définitivement son organisation.* » (Paillé, 2005/6). L'EA est l'idée que « *l'attachement à l'organisation où l'on est employé se manifeste par le désir d'en partager les objectifs et les valeurs, au détriment de considérations ou d'intérêts plus personnels* » (Paillé, 2005/6).

Enfin, l'EN serait l'effet d'un processus de socialisation et « d'internalisation des pressions normatives exercées sur l'individu au moment de son entrée dans l'organisation » (Meyer & Allen, 1991). Ainsi, selon Allen et Meyer (1996) : « *Les employés ayant un fort engagement affectif restent parce qu'ils le veulent, ceux ayant un fort engagement de continuité parce qu'ils en ont besoin, et ceux ayant un fort engagement normatif parce qu'ils pensent qu'ils doivent le faire (Traduction libre).* »

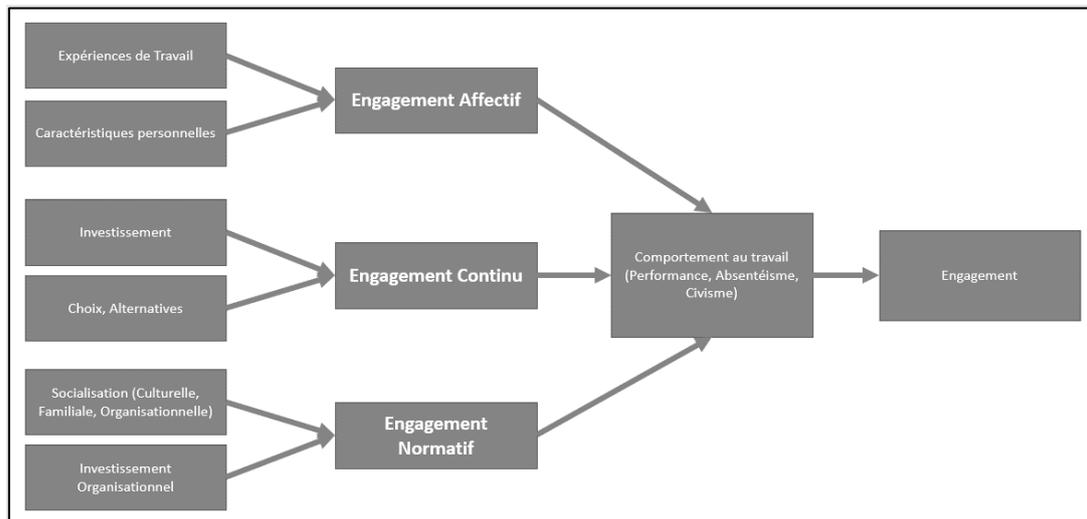


Figure 2 : Le Modèle d'engagement d'Allen et Mayer (1991)

Plus récemment, le modèle de Brad Shuck et Thomas G. Reio Jr. (2013) montre que le climat de travail psychologique est négativement lié à la dépersonnalisation et l'épuisement émotionnel, et qu'il serait positivement lié à l'accomplissement personnel et au bien être psychologique. Les auteurs montrent également que l'engagement des employés est une variable médiatrice de la relation entre le facteur qui a un effet sur l'interprétation du travail (le climat de travail psychologique) et les variables de sortie (la dépersonnalisation, l'épuisement émotionnel, l'accomplissement personnel, le bien être psychologique). Par exemple, les relations "climat psychologique - épuisement émotionnel" et "climat psychologique - dépersonnalisation" étaient moins importantes chez les personnes ayant un niveau élevé d'engagement (Shuck et Reio Jr., 2013). Enfin, le sentiment de justice ressenti par un individu à l'intérieur d'une organisation engage des attitudes positives au travail (Charles Pauvers et al., 2006). Cette justice est représentée par trois sous notions : justice distributive, juste procédurale et justice interpersonnelle, que nous avons défini plus tôt.

2.3. Les moyens de mise en œuvre pour les dispositifs d'EC

Pour mettre en œuvre un dispositif d'ECD, il faut tout d'abord identifier un (ou plusieurs) organe(s) de gouvernance afin d'assurer un fonctionnement efficace dans le temps.

2.3.1. *La gouvernance de l'engagement*

La Direction des ressources humaines

En premier lieu, Steers, Mowday et Porters (1974) démontrent que la motivation a une influence significative sur le comportement humain. D'une part, la motivation dépend d'éléments internes aux employés (caractères, contexte familial etc.). D'autre part, elle dépend d'éléments externes, à savoir le besoin d'appartenir à un collectif, d'être traité comme une personne digne de confiance, d'avoir des relations positives avec son environnement, le besoin d'autonomie, de responsabilité, d'un sentiment d'appartenance, ou encore le besoin de pouvoir évoluer personnellement et professionnellement. Par ailleurs, la relation entre un employeur se matérialise par un contrat formel (ou relationnel), établissant les modalités de l'emploi. En parallèle, cette relation s'accompagne également d'un contrat psychologique, permettant de dépasser les insuffisances du contrat écrit (Argyris, 1960). De ce fait, le maintien de ces deux types de contrats (relationnel et psychologique) semble inéluctable afin de garantir l'engagement durable des employés. Dans l'étude de Pennaforte (2012), l'auteur montre que la responsabilité de l'engagement des alternants doit être accordée à la Direction des ressources humaines. En effet, en instaurant des actions spécifiques et adaptées à la gestion des talents (les alternants), la RH peut ainsi créer et maintenir une relation forte et mutuelle avec eux.

Les managers

Selon Fablet *et al.* (2014), la responsabilité doit être portée par les managers. Dans leur étude au sein d'une SSII, ces derniers sont considérés comme des "agents socialisateurs". Louis (1980) estime que la socialisation organisationnelle est un processus par lequel les nouveaux arrivants "*commencent à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales qui sont essentiels pour assumer des rôles et participer en tant que membres de l'organisation*". L'intégration est alors l'une des étapes importantes de la socialisation. Il existe plusieurs types d'agents sociaux : les supérieurs hiérarchiques, les collègues, les éventuels parrains ou tuteurs, les subordonnés et les autres membres de l'organisation au sens large. En effet, au contact d'autres membres de l'organisation, l'individu développe son engagement émotionnel organisationnel et, plus important encore, il souhaite rester dans l'organisation. Finalement, l'individu se trouvant au croisement du chemin entre l'entreprise et le collaborateur est le manager, et ce dernier devient alors le principal "relais" et gouvernant de l'engagement pour le collaborateur. De même, Glee (2013) dans *Regard croisées sur l'engagement* (2013) explique que c'est au niveau le plus élémentaire de l'organisation, c'est à dire dans la relation entre manager de proximité et collaborateur, que se fait cette gouvernance. En effet, le rôle et la responsabilité du manager est de permettre à chacun de ses collaborateurs de s'engager dans son travail. Toutefois, l'auteur mentionne bien que c'est le rôle des RH de penser de manière plus globale une politique mettant en œuvre cette motivation.

La responsabilité sociale des entreprises

En 2002, la Commission Européenne définit la RSE comme une « *intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Ministère de l'économie, des finances et de la relance, 2021). En 2010, la norme ISO 26000 vise à fournir aux organisations des lignes directrices concrètes pour la RSE. Parmi les sept questions centrales abordées, le thème Relations et Conditions de travail milite pour l'implémentation de conditions de travail justes, équilibrées et sûres, un dialogue social important et le développement du capital humain dans les entreprises. Ainsi, la RSE a connu un renforcement de ses critères ces dernières années, et elle pourrait notamment être un point d'ancrage afin de mettre en place un mécanisme de gestion de l'engagement. Boyer (2013) dans *Regard croisées sur l'engagement* (2013) explique que les entreprises doivent mobiliser les énergies les plus importantes pour garantir l'engagement des collaborateurs et la RSE pourrait ainsi renforcer la position du salarié dans l'entreprise. Dans la mesure où les dimensions sociales et éthiques constituent deux volets prépondérants, l'ECD apparaîtrait comme une nouvelle dimension, et pourrait ainsi être piloté par l'intermédiaire de ce dispositif. Pour conclure, les auteurs tendent généralement à nuancer leurs propos, ne justifiant alors pas cette littérature structurée de manière manichéenne. En effet, le dispositif ECD ne peut être gouverné par une seule entité. Chaque acteur (Manager, RH et RSE) possède un rôle important au quotidien dans les organisations, et se priver de l'un de ces derniers amenuiserait la performance de ce dispositif. Il s'agirait alors de réfléchir aux parts de responsabilité de chacun au sein du dispositif ECD.

2.3.2. Mesurer l'engagement

Mesurer l'engagement est un défi récent, puisque les premières enquêtes de satisfaction, d'attachement à l'entreprise et de fidélité au travail remontent aux années 1990 aux Etats-Unis et aux années 2000 en France.

Les motivations autour de la mesure de l'engagement

Il s'agit tout d'abord de comprendre pourquoi les entreprises souhaitent mesurer l'engagement de leurs collaborateurs. Dans l'étude de Serge Perrot (2016), 14 des 20 entreprises questionnées abordent la mesure de l'engagement comme « *l'appréhension de la dimension humaine et managériale d'un plan plus global d'entreprise* ». Dans ce cadre, les politiques d'engagement collaborateur s'inscrivent dans la stratégie et l'évolution des entreprises. Par ailleurs, 3 entreprises ont déclaré que ce dispositif peut se décliner avec l'émergence des politiques RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), puisque mesurer l'engagement des collaborateurs est un moyen de communiquer sur l'environnement dans lequel les employés travaillent et se développent.

Ces objectifs peuvent se matérialiser via l'implémentation de labels de qualité de vie au travail, des enjeux d'attractivité et d'amélioration de l'image employeur. Enfin, les trois dernières entreprises perçoivent la mise en place d'un dispositif d'engagement lié à des éléments déclencheurs. Par exemple, il peut s'agir de l'arrivée d'un nouveau DRH qui a souhaité reproduire le dispositif mis en place dans sa précédente entreprise, d'une crise sociale ou la reconnaissance d'un effet de mode que l'entreprise a décidé de suivre (Perrot, 2016). De manière générale, on constate que la mesure de l'engagement est devenue un enjeu stratégique pour les organisations. Un effet de mimétisme semble s'installer car, ces dernières années, de plus en plus d'entreprises collectent des données et des commentaires sur l'engagement des collaborateurs. L'enjeu pour les organisations est de savoir comment mesurer cet engagement pour ensuite l'utiliser dans l'intérêt des collaborateurs. Par ailleurs, la crise de la COVID-19 a accentué le besoin de mesurer le bien être des collaborateurs car le travail à distance (à temps partiel ou complet) a significativement changé les repères et conditions de travail de ces derniers.

Comment mesurer l'engagement ?

L'engagement est une variable latente et sa mesure s'effectue à l'aide de modèles. Comme le souligne Perrot (2016), les modèles d'engagement sont constitués d'une mesure du concept d'engagement (le « cœur » du modèle) et d'un ensemble plus large de questions qui visent notamment à en identifier les « leviers ». Le cœur des modèles partagent un socle commun, inspiré des travaux de Allen et Meyer (1990), mettant en évidence les trois dimensions de l'engagement évoquées plus tôt (dimensions affective, dimension normative, dimension cognitive). Le cœur des modèles est constitué généralement de 6 à 12 questions, et recense des thématiques récurrentes telles que la fierté d'appartenance, la recommandation de l'entreprise, l'investissement au travail, la compréhension de la stratégie, ou encore l'adhésion aux objectifs (Perrot, 2016). D'autre part, les leviers sont toutes les autres variables pouvant être corrélées à l'engagement. Il s'agit du management (stratégie, leadership, management de proximité), du travail (les caractéristiques du travail, l'organisation, la collaboration), de la GRH (Parcours, formation, gestion de la performance) et de l'entreprise (Marque, RSE, Organisation). La mesure de l'engagement s'effectue à l'aide d'enquêtes. Selon Perrot (2016), les entretiens menés nécessitent principalement cinq arbitrages. Tout d'abord, une mesure absolue de l'engagement n'a pas de sens pour l'entreprise. Sa finalité est de pouvoir se comparer à partir d'éléments de benchmarks, c'est-à-dire de comparaison des résultats avec ceux d'autres entreprises. Pour pallier ce problème, des cabinets tels qu'IPSOS développent des enquêtes pour établir des benchmarks par pays. Ensuite, le degré de ciblage du questionnaire, c'est-à-dire sa longueur et la nature des questions posées, doit être déterminé. Un questionnaire trop long peut provoquer un état de satiété de la part du répondant, et un questionnaire court ne permettra pas de récolter toute l'information nécessaire.

La longueur la plus fréquente pour ce type d'enquête est de l'ordre de 60 à 80 questions (Perrot, 2016). Par ailleurs, la fréquence est également une décision importante à prendre. En effet, une fréquence élevée de questionnaires peut entraîner une forme de lassitude des collaborateurs ainsi qu'un travail important de gestion du dispositif d'enquête. Une enquête tous les deux ans semblent être la situation la plus souvent rencontrée et souhaitable. Enfin, le périmètre de l'étude (pays, secteurs, services etc.) et le pilotage du dispositif (CoDir, ComEx etc.) doit être calibré afin d'assurer la cohérence et le suivi de la mesure de l'engagement. Une fois les cinq arbitrages définis et l'enquête distribuée, il s'agit d'analyser les données afin de construire un baromètre comparable et représentatif de la situation des collaborateurs dans l'entreprise. Parmi quelques exemples concrets de mesures que l'on peut utiliser pour mesurer l'ECD, on retrouve le taux d'absentéisme, le taux de turnover (Rich, 2006) ou encore le nombre de personnes impliquées dans la vie de l'entreprise. D'autres dimensions telles que la motivation (Schaufeli and Bakker, 2004) l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991), l'engagement d'équipe (Bishop et Scott, 2000), la satisfaction au travail (Anderson et al., 2008), le CCO (Williams et Anderson, 1991) peuvent être mesurées à l'aide d'échelles psychométriques. Cependant, l'objectif des dispositifs de mesure de l'engagement n'est pas d'obtenir une métrique quantitative dénuée de sens. La finalité de cette dernière est de la comparer à d'autres cas afin de se situer, de suivre son évolution dans le temps et de la traduire en action utiles et perceptibles (Perrot, 2016). Par ailleurs, le modèle établi n'est pas une vérité scientifique universelle. La réalité est complexe et idiosyncratique. L'agrégation empirique nous permet de mieux comprendre ses rouages et ses caractéristiques mais la mesure ne constitue pas une fin en soi. De plus, une analyse de corrélations ne signifie pas toujours une causalité. Des analyses longitudinales nous permettraient d'améliorer la véracité de nos résultats. Enfin, des variables telles que la culture selon les pays, la typologie du métier ou encore l'appartenance à une génération spécifique doivent également être prises en compte dans les modèles.

3. Question de recherche

3.1. Gap théorique

La réalisation de l'état de l'art nous a permis de mettre en avant les quatre enjeux centraux de l'ECD, à savoir, la rétention, la performance, l'attractivité et le CCO. Par ailleurs, nous avons identifié les travaux portant sur les leviers de l'engagement, notamment sur les actions concrètes engagées par les entreprises et les variables latentes corrélées à l'EC. Enfin, ce travail a recensé les moyens mis en œuvre pour implémenter des dispositifs d'EC à propos de la gouvernance et de la mesure de l'engagement. A ce stade, nous connaissons les paramètres permettant de stimuler théoriquement une dynamique d'ECD. Cependant, nous avons remarqué que la littérature n'apporte pas d'éléments théoriques pour l'encadrement de ces paramètres. Tout particulièrement, nous établissons cinq observations (voir également Figure 3.) .

- Observation 1 : Il existe peu de structures et équipes dédiées à l'engagement des collaborateurs
- Observation 2 : Les structures existantes dédiées à l'engagement tentent désespérément de centraliser et canaliser les initiatives diverses
- Observation 3 : Peu de structures dédiées à l'engagement sont directement en lien avec la Direction Générale
- Observation 4 : Des similarités existent avec les Directions de l'innovation
- Observation 5 : Des similarités existent avec le modèle des entreprises libérées

En conséquence, pour stimuler une telle dynamique d'ECD, il est nécessaire d'implémenter des dispositifs d'engagement. Notre objectif est alors d'étudier les intrants (les dispositifs) qui permettront d'encadrer durablement les paramètres (Enjeux, leviers, gouvernance et mesure) et générant un extrant vertueux (Une dynamique d'ECD) (Figure 4).

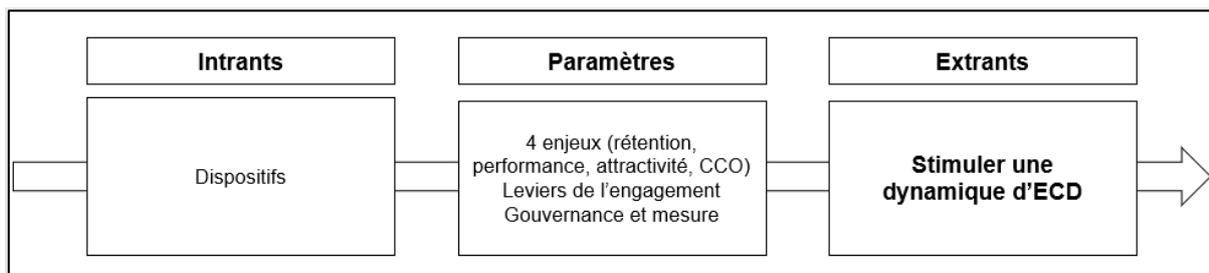


Figure 3 : Identification du gap théorique

3.2. Problématique

Notre étude s'est intéressée aux dispositifs d'engagement qui peuvent régir l'ECD. Nous avons cherché à savoir en quoi ces derniers permettent de répondre aux enjeux des organisations et comment ils peuvent stimuler une dynamique d'ECD. Formellement, la problématique est la suivante : En quoi les dispositifs d'engagement mis en place par les organisations répondent à leurs enjeux et permettent d'impulser et de stimuler une dynamique d'engagement collaborateur durable ?

4. Méthodologie

Nous avons lancé une étude auprès de 10 entreprises ayant déjà mûri le sujet de l'engagement des collaborateurs au sein de leur structure. L'objectif de l'étude était de déterminer, sur un échantillon restreint mais représentatif de grands groupes au sein de divers secteurs, comment les entreprises se saisissent de l'engagement des collaborateurs. La Figure 5 détaille les différentes étapes.

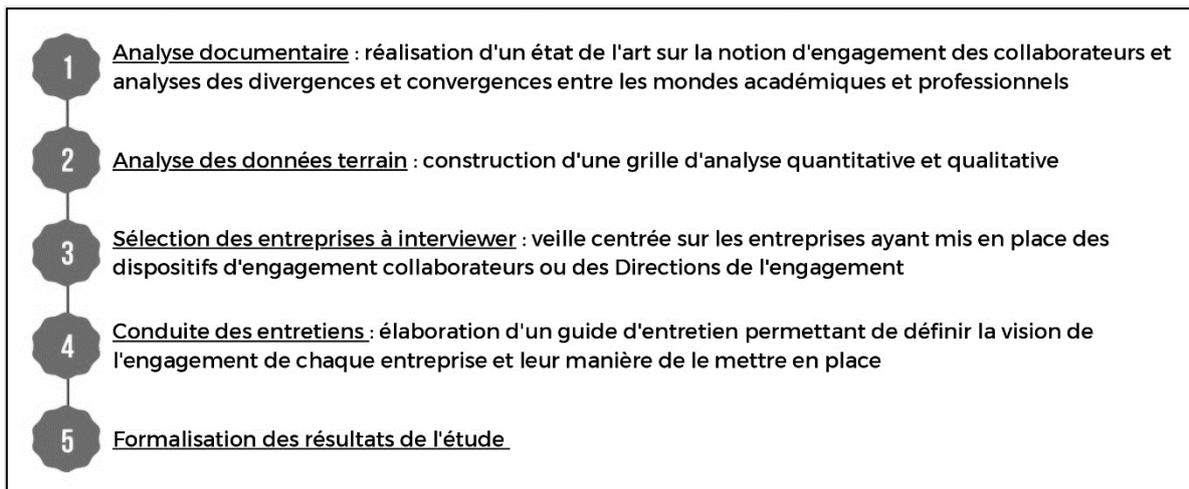


Figure 4 : Itinéraire de la méthodologie

La méthode utilisée est celle de l'entretien semi-directif à partir d'un guide d'entreprise préparé au préalable. Nous avons choisi l'entretien semi directif car nous souhaitons étudier le phénomène d'un point de vue holistique, tout en centrant des faits spécifiques ciblés. Ces entretiens ont été effectués auprès de responsables de l'engagement dont l'anonymat sera préservé, puis, trois entretiens auprès de doctorants tels que S. Perrot et S. Salman. Cette dernière a été consultée en tant qu'experte sur les aspects bien-être au travail, QVT et prévention des risques psycho-sociaux en entreprises. Mme Salman nous a aidé à tester notre méthodologie de recherche ainsi que notre modèle des facteurs liés à l'engagement des collaborateurs. En échangeant sur les spécificités de notre offre de service sur l'engagement des collaborateurs, nous avons été en mesure de lui faire part de nos hypothèses testées et validées chez nos clients, notamment en matière de mesure de l'engagement des collaborateurs (en l'occurrence, via un diagnostic). De plus, son expérience dans le domaine nous a permis d'identifier les auteurs incontournables à inclure dans notre revue de littérature, dont les concepts clés et modèles varient à travers les époques.

Le guide d'entretien, support réalisé pour les entretiens de 2020 et 2021, possédait huit thématiques de travail, à savoir :

- (i) Le profil des responsables des dispositifs de l'engagement
- (ii) Les raisons d'être des dispositifs de l'engagement
- (iii) Les périmètres des dispositifs de l'engagement
- (iv) Les modes de fonctionnement des dispositifs de l'engagement
- (v) La contribution à la performance des dispositifs de l'engagement
- (vi) Les enjeux rencontrés par les dispositifs de l'engagement
- (vii) Les bonnes pratiques et facteurs clés de réussite dispositifs de l'engagement

Ensuite, nous avons restitué les entretiens sous forme d'Organizational Model Canvas (*cf. restitutions entretiens OMC*). Cette méthode nous permet de construire une grille d'analyse qualitative et quantitative en croisant 10 caractéristiques :

- Raison d'être du programme : C'est le sens donné à l'existence du programme d'engagement ainsi que la vision qui permet de fixer et suivre un cap.
- Proposition de valeur : La solution apportée par le programme d'engagement vis-à-vis du reste de l'organisation, voire des clients externes.
- Profil du responsable : Il est défini par les éléments suivants : parcours académique, expériences professionnelles et centres d'intérêts des responsables de l'engagement.
- Organisation de l'équipe : Il s'agit de l'allocation des ressources (personnes, budget) pour l'engagement au sein de l'entreprise et la constitution de l'équipe.
- Modalités d'actions : Les modes de fonctionnement du programme d'engagement : la façon d'interagir avec les partenaires et les modalités de déploiement des initiatives lancées.
- Modes de pilotage : La stratégie et la manière de mesurer l'engagement et/ou l'impact de la Direction de l'Engagement.
- Organigramme : Les rattachements et rapports hiérarchiques, vers les niveaux supérieurs et/ou inférieurs qui façonnent le fonctionnement de l'équipe.
- Périmètre de mission : Cela représente les moyens mis en œuvre pour concrétiser la proposition de valeur : les principales activités déployées, les processus mis en place, les rôles & responsabilités endossés, ...
- Communication : La manière de donner de la visibilité au reste de l'organisation, voire des clients finaux, au moment de la création de la Direction de l'Engagement et au quotidien.
- Maturité : L'ancienneté du programme d'engagement et l'expérience engrangée

5. Hypothèses

Les trois hypothèses testées dans cette étude sont :

- Hypothèse 1 : L'ECD est un sujet concret qui nécessite d'être cadré par un dispositif en lien avec les caractéristiques structurelles de l'organisation.
- Hypothèse 2 : La construction d'un dispositif d'ECD dépasse les grandeurs micro telles que la QVT ou le bien-être au travail.
- Hypothèse 3 : L'ECD possède une responsabilité transversale. Il concerne et implique toutes les parties prenantes internes de l'entreprise, du top management jusqu'au collaborateur.

6. Résultats

L'ensemble des résultats se structurent de la manière suivante. Nous avons :

- a. Dressé une typologie des dispositifs d'engagement en décrivant leur fonctionnement
- b. Recensé les questions clés à se poser afin de lancer un dispositif d'engagement
- c. Identifié les facteurs clés de succès de sa création
- d. Elaboré un diagnostic préliminaire, « la grille des 6 facteurs », reposant sur les 6 facteurs de l'engagement.

6.1. Une typologie des dispositifs d'engagement

6.1.1. *Engager pour transformer*

« Engager pour transformer » est un dispositif suscitant l'engagement autour de la transformation. Il fait du projet d'entreprise un levier d'engagement et de motivation pour tous. Le positionnement de ce dispositif permet de favoriser l'engagement des collaborateurs dans la ou les transformation(s) majeure(s) de l'entreprise. En se fondant sur les projets et programmes de transformation existants, il permet de concrétiser et factueliser un projet d'entreprise engageant, motivant et porteur de sens pour tous et toutes. Pour ce dispositif, le service en charge de l'engagement doit être catalyseur de l'accompagnement au changement de l'ensemble des projets structurants de l'entreprise. Les méthodologies, réseaux d'ambassadeurs, canaux de communication et de formation doivent donc être communs pour assurer une personnalisation de la conduite du changement par population (et non pas par projet, pour éviter les « pluies de changements », la multiplication des projets changeant les pratiques). Ce dispositif se situe en aval des décisions stratégiques et des choix de projets à lancer. De ce fait, la conduite du changement doit non seulement permettre aux collaborateurs de s'appropriier les changements, mais elle doit également intrinsèquement être vecteur d'engagement de tous et toutes dans le projet d'entreprise. L'objectif sera également de responsabiliser les équipes projet pour qu'elles relayent et favorisent l'appropriation aux changements.

6.1.2. *Engager pour performer*

« Engager pour performer » est un dispositif visant à améliorer directement la performance de l'entreprise et la satisfaction client. L'engagement est abordé comme un levier de performance majeur de l'entreprise : il devient dès lors un sujet de transformation à part entière. La symétrie des attentions entre clients et collaborateurs est d'ailleurs souvent à l'origine de la création d'une équipe dédiée en miroir à une équipe dédiée à l'expérience client, par exemple.

L'une des premières actions sera d'établir un diagnostic complet de l'engagement, puis de mettre en place les dispositifs d'écoute et de mesure sur le long terme. L'écoute régulière des collaborateurs est d'ailleurs le meilleur moyen évoqué par l'échantillon consulté pour rendre compte de leur engagement. Cependant, la concrétisation des plans d'actions dans les équipes reste le défi majeur de ces dispositifs. Pour ce faire, un réseau local bien implanté sur le terrain, un relais managérial efficace et un parrainage très fort de la Direction sont nécessaires. En effet, la communisation via un réseau local permet d'adresser au plus près du terrain les problématiques grâce à des actions et initiatives contextualisées et adaptées. La communication et le « marketing » des actions de l'équipe dédiée à l'engagement sont donc essentiels. L'implication des équipes RH, notamment pour la mise en place de référentiels, est incontournable. Ce dispositif requiert un budget à part entière afin de pouvoir mener à bien l'ensemble des actions.

6.1.3. Engager pour impacter

« Engager pour impacter » vise à développer l'engagement de l'entreprise et de ses parties prenantes pour un impact social, sociétal et environnemental. L'engagement est envisagé comme une notion globale, comprenant l'engagement des collaborateurs mais aussi l'engagement de l'entreprise dans son écosystème, vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes (clients, fournisseurs, citoyens, actionnaires...). L'engagement sociétal fait aussi partie de ses attributions. L'enjeu est majeur et stratégique. Il est souvent porté par une équipe dédiée et positionnée aux côtés de la Direction Générale. Elle mène notamment des réflexions autour du passage au statut d'entreprise à missions ou B-Corp. Ces changements de statuts sont des choix stratégiques et entraînent parfois des transformations opérationnelles majeures. La mesure de l'impact de l'entreprise, et donc de l'engagement de l'entreprise dans son écosystème est un défi important du service en charge de l'engagement pour légitimer les investissements nécessaires. En revanche, il semble que la mesure des gains extra-financiers soient plus pertinente que le calcul de ROI classique. C'est une responsabilité forte dans l'entreprise et dans son écosystème. De ce fait, selon l'échantillon interrogé, l'authenticité doit être au cœur de ses préoccupations pour assurer un alignement entre le discours et les actes de l'entreprise, sous peine de perdre l'engagement des collaborateurs et des clients. La figure 8 récapitule et compare les trois dispositifs.

	ENGAGER POUR SE TRANSFORMER	ENGAGER POUR PERFORMER	ENGAGER POUR IMPACTER SON ÉCOSYSTÈME
OBJECTIF	Susciter l'engagement autour de la transformation et faire du projet d'entreprise un levier d'engagement et de motivation pour tous.	Favoriser l'engagement pour améliorer directement la performance et la satisfaction client.	Développer l'engagement de l'entreprise et de ses parties prenantes pour un impact social, sociétal et environnemental
FINALITÉ	Générer et alimenter l'engagement des collaborateurs pour le maintenir dans les grands projets de transformation de l'entreprise.	Activer l'engagement des collaborateurs comme levier de performance, de recrutement et de rétention des collaborateurs.	Engager l'entreprise vers la concrétisation d'un impact positif sur l'ensemble de la société
POSITION-NEMENT	Le dispositif d'engagement est souvent rattaché à la Direction de la transformation, au cœur de l'accompagnement des projets.	Souvent rattachée à la Direction des Ressources Humaines, ce dispositif place l'engagement comme l'une des fonctions phares de la RH.	Ce dispositif d'engagement est directement porté par la DG de par son rôle stratégique majeur à jouer dans l'entreprise et sa potentielle influence auprès de tous les pairs
PROFIL DU RESPONSABLE	Lorsque le dispositif est incarné par une personne, cette dernière possède une vraie expertise de la conduite du changement et des transformations culturelles d'entreprise.	Le responsable de l'engagement a une culture et une connaissance fine de la fonction RH, des leviers de la performance et des hommes et des femmes de l'organisation.	Le responsable a souvent réalisé sa carrière dans l'entreprise à différents postes et dans différentes fonctions. Il connaît la culture de l'entreprise et dispose d'un réseau d'influence puissant.
ORGANISATION DE L'ÉQUIPE	Une équipe dédiée permet d'accompagner un grand nombre de programmes pour favoriser l'appropriation et l'engagement dans les transformations.	Le responsable peut s'appuyer sur des compétences présentes dans la Direction RH, sans nécessairement constituer une équipe en propre. La présence d'une équipe permet de multiplier les initiatives	Souvent seul dans sa Direction, le directeur s'appuie sur un réseau de relais dans les différentes Directions afin d'orienter l'ensemble des activités vers l'objectif d'impact positif
MODALITÉS D'ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Un réseau d'ambassadeurs du changement, notamment autour des nouvelles méthodes de travail • Des relations fortes avec les équipes projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Un réseau de relais dans les équipes localement (si DRH centrale, dans les équipes RH locales) • Une animation forte des cercles de managers 	<ul style="list-style-type: none"> • Une bonne relation forte avec la Direction générale et le CODIR • Un réseau de relais pour infuser les travaux dans chaque Direction • Un rôle important à jouer vers l'extérieur
PÉRIMÈTRE DES MISSIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Centraliser la conduite du changement des grands projets et programmes structurants en répondants aux spécificités de chacun • Créer des espaces et rôles dédiés à la mise en place des nouveaux modes de travail • Mettre en place et animer des réseaux de managers et ambassadeurs des nouveaux modes de travail • Coacher pour rendre les collaborateurs acteurs dans les transformations • Mettre en place des référentiels de nouveaux modes de travail (ex : Amélioration Continue Apprenante) • Lancer des programmes pour BU opérationnelles (ex : incubateurs de projets, Pacte d'Acculturation Digitale) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecouter la « voix du collaborateur » et mesurer l'engagement (survey annuel, dispositif d'écoute régulier) • Animer un réseau de relais locaux pour faire émerger les plans d'actions nécessaires et partager les bonnes pratiques • Définir un référentiel de l'engagement / modèle de leadership, et le diffuser dans l'entreprise • Former et coacher les managers, Organiser des événements dédiés à l'engagement comme des Serious Games • Mettre en place des mesures visant à la rétention des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la raison d'être de l'entreprise, lancer la démarche du passage au statut de B-Corp ou Entreprise à Mission • Créer une agence de transition économique et sociétale; • Fédérer l'écosystème et impliquer les parties prenantes (dont utilisateurs finaux) en organisant des événements externes • Sensibiliser et accompagner la Direction Générale et les décideurs dans leur propre transformation à travers des actions de «lobbying» interne et de pédagogie.

Figure 5 : Comparaison des dispositifs d'engagement

6.2. Les questions clés

Nous avons identifié six questions successives à se poser lors d'une création d'un dispositif de l'engagement. Premièrement, il faut se demander quels sont les sujets d'engagement et les causes de désengagement au sein de l'organisation donnée. Il s'agit alors de recenser tous les facteurs liés à l'engagement des collaborateurs en effectuant un diagnostic. Par ailleurs, cette étape vise à lister les raisons pour créer le dispositif de l'engagement, en phase avec la vision et le sens de la Direction Générale. La deuxième question porte sur le positionnement optimal pour traiter le sujet de l'engagement. L'objectif ici est d'identifier les rattachements et les sponsors permettant de maximiser l'impact des mesures et actions. De même, il s'agit de comparer les niveaux d'autonomie, d'initiatives et de décisions possibles en fonction des rattachements. Troisièmement, il faut savoir comment concrétiser le dispositif d'engagement. La réponse peut être apportée en définissant la raison d'être du dispositif, en identifiant les actions de court, moyen et long-terme permettant de répondre le plus efficacement possible aux besoins identifiés et en formant une équipe dédiée à l'engagement, voire même une Direction de l'engagement tout en s'appuyant sur des relais au sein d'autres services pour insuffler l'engagement à tous les niveaux. Il faut ensuite identifier la personne adéquate pour prendre en charge le dispositif d'engagement en privilégiant une ressource ayant les compétences, l'appétence et la motivation pour porter ce dispositif. Par ailleurs, il faut s'assurer que la ressource peut consacrer les moyens et le temps nécessaire au dispositif. La cinquième question est relative au mode de collaboration à adopter en identifiant les partenaires et en définissant les modes de communication et de collaboration avec les partenaires ainsi que les éléments de reporting. Enfin, la mesure de l'efficacité doit également être abordée. Il s'agit de réfléchir sur la volonté et la pertinence de mesurer l'engagement et l'impact des actions entreprises. De plus, il faut poser une réflexion sur les indicateurs pertinents à implémenter en fonction des objectifs à atteindre

6.3. Les facteurs clés de succès

Notre étude documentaire et l'analyse des entretiens nous a permis de mettre en avant les facteurs clés de succès. Nous avons synthétisé l'ensemble de ces leviers en Figure 10. Tout d'abord, il faut créer une équipe disposant d'un budget dédié, combinant centralisation et décentralisation. Cette équipe s'accompagnera d'un niveau de sponsor adapté et s'appuiera sur des relais au sein des autres Directions de l'entreprise. Ensuite, il est nécessaire de formaliser des objectifs clairs qui s'inscrivent dans la stratégie globale de l'entreprise, tout en s'adaptant aux spécificités de l'organisation : « *Bien connaître la maison de l'intérieur est un gros atout : cela permet de coordonner un vernis d'authenticité, de crédibilité et de confiance* » (Interviewé A). Troisièmement, elle doit communiquer sur sa création, sa raison d'être, ses activités, ses réalisations et ses succès.

Elle doit combiner les interactions ascendantes, descendantes et transverses avec les autres Directions, départements et/ou services. Par ailleurs, elle doit impliquer, solliciter et accompagner les collaborateurs dans cette démarche. Quatrièmement, il faut concrétiser en dépassant la notion restrictive de la QVT (Qualité de vie au Travail) afin de plutôt se concentrer sur le cœur de métier des collaborateurs. Ce point vise également à ne pas s'inscrire dans une démarche d'« *engagement washing* » et illustrer ses engagements par des preuves. Comme le souligne l'interviewé B, « *Lorsque l'on parle d'engagement, il faut être très pragmatique pour ne pas tomber dans le bullshit* » et « *les promesses ne suffisent plus* ». Cinquièmement, il faut adapter la mesure de l'impact aux objectifs en intégrant l'extra financier. Le rapportage extra-financier consiste pour une entreprise à communiquer sur les implications sociales, environnementales, sociétales de ses activités ainsi que sur son mode de gouvernance. Il constitue un fondement important de la politique de responsabilité sociétale des entreprises de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes, des citoyens et de l'État. La contribution extra-financière est un élément fondamental pour la le service gérant l'engagement. Ensuite, il faut structurer l'équipe, la Direction, le service ou le département au-delà du profil de son responsable. Autrement, il faut dépersonnaliser le poste et mettre en avant l'équipe de travail. Sixièmement, un dispositif d'engagement doit impliquer toute l'organisation, y compris les collaborateurs. : « *Le sujet de l'engagement est également rattaché à celui de la responsabilisation du collaborateur. Il faut rendre les collaborateurs acteurs de leur travail* ». Chaque « niveau de décision » à un rôle à jouer dans la démarche d'engagement. Par exemple, cette démarche peut être initiée et sponsorisée par la Direction Générale, portée par une ou plusieurs Directions et être relayée par le management et le mid-management.

Enfin, il faut envisager l'engagement comme une notion globale. L'idée est donc de structurer un service, un département, voire une Direction prenant en charge les différents types d'engagements d'une organisation. Son périmètre est alors plus étendu que l'engagement collaborateur et peut intégrer, par exemple, l'engagement sociétal et l'engagement environnemental. Ce type de structure permet alors de s'intéresser aux collaborateurs au-delà de leur casquette d'employé, favorisant ainsi l'engagement privé. Envisager l'engagement comme une notion globale permet, pour l'organisation, d'incarner au quotidien l'engagement et de donner du sens aux différents types d'engagements adressés .



Figure 6 : Les facteurs clés de succès pour lancer un dispositif d'engagement

6.4. La grille des six facteurs de l'engagement

Enfin, nous avons créé la grille des six facteurs de l'engagement (Figure 11) afin d'apporter une solution simple et efficace pour aider les entreprises à faire le premier pas. Ce premier pas se matérialise formellement par un diagnostic à l'aide de six facteurs d'engagement découlant de nos travaux.

- La transparence : Quel est le niveau de transparence des communications de l'entreprises à destination des collaborateurs et des clients ?
- Le sens et la vision : La vision de l'entreprise est-elle porteuse de sens pour les collaborateurs ?
- La reconnaissance : Les principes et dispositifs de reconnaissance développés par l'entreprise sont-ils pérennes ?

- Le rôle du manager : La culture managériale de l'entreprise permet-elle d'assurer l'implication de toutes et tous ?
- Les pratiques collaboratives : Les méthodes et moyens de collaboration déployés sont-ils ancrés dans les équipes ?
- Les circuits de prises de décisions : Quel est le degré d'implication des collaborateurs dans les processus de prises de décision ?

In fine, le diagnostic identifie les facteurs de l'engagement mais aussi les facteurs de désengagement au sein de l'organisation. Il permet également d'enclencher une démarche de co-construction d'un plan d'action sur les facteurs d'engagement et de désengagement. Il permettra ainsi de distinguer les facteurs à améliorer et les actions à mettre en place dans le cadre des travaux de la future structure de l'engagement.

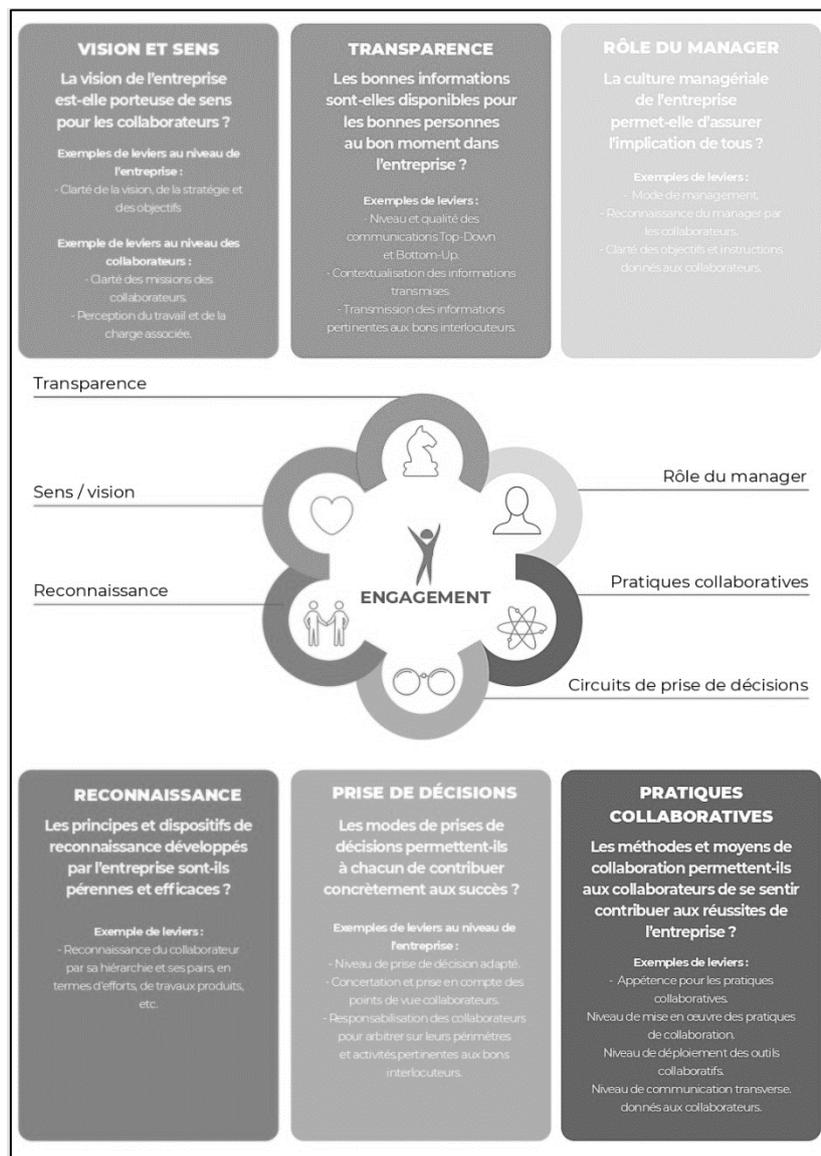


Figure 7 : Grille des six facteurs de l'engagement

7. Discussions

A travers nos résultats, nous pouvons maintenant répondre à nos hypothèses. Tout d'abord, nous avons constaté que l'ECD n'est pas un sujet abstrait. Il est ancré depuis des années dans la littérature et fait l'objet de considération de la part des entreprises, comme le témoigne l'interviewé D « *Le sujet de l'engagement ne fait pas débat dans l'organisation. Nous sommes tous convaincus des bienfaits que cela apporte* ». Aujourd'hui, il ne s'agit donc plus de débattre de son apport au sein des entreprises, mais d'installer de véritables dispositifs pour encadrer et appliquer l'ECD.

Il ne s'agit pas non plus d'implémenter de nombreux dispositifs sans prendre en compte le contexte dans lequel ils s'établiront. En effet, les entretiens effectués nous ont tout d'abord permis d'établir une typologie des dispositifs selon différentes caractéristiques des organisations (objectif de l'engagement, sa finalité, le positionnement, le profil du responsable, l'organisation des équipes etc.). De nombreux commentaires supposent l'idiosyncrasie de l'engagement selon le contexte : « *Bien connaître la maison de l'intérieur est un gros atout* » (Interviewé A) ; « *La symétrie des attentions est un des piliers de notre philosophie* » (Interviewé D). De ce fait, lancer des dispositifs d'engagement doit être en étroite adéquation avec le sens, la vision, la finalité et le rayonnement de l'organisation. Aucun dispositif n'est universel, il doit nécessairement s'adapter au contexte de l'organisation. En ce sens, nous ne rejetons pas l'hypothèse 1, stipulant que l'ECD est un sujet concret qui nécessite d'être cadré par un dispositif en lien avec les caractéristiques structurelle de l'organisation.

Ensuite, la notion « d'engagement » au travail se réfère souvent à la QVT et le bien-être au travail. En effet, la littérature a longtemps évoqué ces thèmes en soulignant corrélations et causalités quand il s'agissait de mettre en lumière leur impact quantitatif. Cependant, la construction d'un dispositif d'engagement ne doit pas intégrer seulement ces types de variables latentes. En réalité, un dispositif de l'engagement doit couvrir un spectre plus large que la QVT ou le bien être. A titre d'exemple, un dirigeant explique que « *La finalité de notre programme est d'améliorer notre performance collective et la satisfaction de nos clients. Les actions qui ont été mises en œuvre sont en grande partie nées d'une nécessité business pour se repositionner sur le marché car, il y a deux ans, le marché des assurances a subi une transformation importante.* » ou encore « *la construction de l'engagement des collaborateurs positionne l'efficacité de la performance de l'entreprise* ». Bien qu'il concerne l'aspect humain des collaborateurs, les dispositifs d'engagement décrits précédemment représentent un véritable enjeu stratégique pour l'organisation, et ne s'étend donc pas seulement à ses caractéristiques micro ou méso. Par ailleurs, nous avons constaté que la création d'un dispositif d'engagement nécessite de travailler sur le cœur du métier des collaborateurs, et non pas de mettre uniquement en place des actions pansements et des gadgets superficiels (tels que des baby-foot etc.).

La considération de l'extra-financier, l'adoption d'un discours de preuves, la lutte contre « l'Engagement Washing » et la communication sur les applications diverses et variées de l'engagement permettront d'accroître la crédibilité d'un tel dispositif. De plus, un facteur de réussite est la vision holistique que l'on accorde à cette notion. Les dispositifs d'engagement doivent couvrir différents types de dimensions (sociales, environnementales etc.) car les aspirations des individus ont évolué avec le temps. Il s'agit donc d'étendre notre vision pour éclaircir les champs de possibilité. Au regard de ces différents éléments, nous ne rejetons pas l'hypothèse 2. La construction d'un dispositif d'ECD possède un champ d'application large, et ne se restreint pas qu'à des grandeurs micro telles que la QVT ou le bien-être au travail.

Enfin, la construction d'un dispositif d'engagement n'est intrinsèquement pas vouée à être connexe ou isolée des autres Directions. Comme nous l'avons constaté, une question fondamentale à se poser lorsque l'on souhaite créer un tel dispositif est : *quel rattachement ce dispositif d'engagement doit-il avoir ?* En effet, l'identification des liens permet de maximiser l'efficacité du dispositif et son suivi. Dans ce cadre, toutes les parties prenantes doivent être intégrées et impliquées dans ce travail, et notamment, le bénéficiaire principal d'un tel dispositif : le collaborateur. Comme le mentionne l'interviewé E « *C'est en faisant participer les collaborateurs aux prises de décisions, aux projets et aux expérimentations que l'engagement naîtra et se maintiendra* ».

De manière plus générale, nous avons démontré dans les résultats la nécessité d'appliquer le principe de subsidiarité en impliquant chaque niveau de décision dans la démarche de l'engagement. Par exemple, elle peut être initiée et sponsorisée par la Direction Générale, portée par une ou plusieurs sous Directions (DRH, Innovation, Recherche etc.) et relayée par les managers. Dans ce cadre, cet élément fait écho au rôle des managers pour en assurer l'application. Ainsi, nous avons imbriqué son rôle dans la grille des 6 facteurs puisqu'il est un vecteur important du dispositif d'engagement. Ainsi, les arguments évoqués ci-dessus ne nous permettent pas de rejeter l'hypothèse 3. L'ECD possède une responsabilité transversale. Il concerne et implique toutes les parties prenantes internes de l'entreprise, du top management jusqu'au collaborateur.

8. Perspectives et généralisation

Notre échantillon (N=10) ne nous permet pas d'offrir une validité externe à nos résultats. Cependant, les entretiens qualitatifs et la littérature agrégée peuvent nourrir une réflexion s'étendant au-delà de notre étude. Dans ce cadre, l'hypothèse 1 permet d'identifier une typologie au sein des acteurs étudiés, mais elle pourrait également s'étendre à d'autres organisations puisque qu'elle prend en compte de nombreuses caractéristiques. Néanmoins, nous suspectons qu'il existe d'autres formes de dispositifs d'engagement dont nous ignorons l'existence au regard du faible nombre d'entretiens à notre disposition.

Ensuite, l'hypothèse 2 semble s'inscrire dans la littérature concernant les nouvelles aspirations des salariés. Les nouveaux dispositifs d'engagement durable doivent nécessairement intégrer les problématiques actuelles de nos sociétés (travail à distance, changements climatiques, digitalisation etc.) afin de répondre à leurs attentes. L'hypothèse 3 argue pour une vision holistique de l'engagement. Les entreprises doivent s'efforcer d'être cohérentes pour assurer leur pérennité. Créer des dispositifs d'ECD sans intégrer les visions de la RSE, de l'innovation et de la Direction Générale n'est pas pertinent. De même, ne pas intégrer toutes les parties prenantes dans sa création et son suivi n'a pas de sens car, selon Freeman (1984) ces dernières participent au développement des synergies structurelles qui façonnent l'identité des organisations. Par ailleurs, Moneyron (2016) explique que si l'un des objectifs de l'organisation reste la performance, cette dernière ne peut être satisfaite que si l'on intègre les objectifs des autres parties prenantes telles que les fournisseurs, les clients ou usagers, la symétrie des attentions et par dessus tout ceux des employés, puisque leurs échanges sociaux permettent à cette performance de se déployer.

Malgré le faible nombre d'individus interviewés, nous avons tenté une extrapolation fondée sur des recommandations. A ce titre, nous avons développé 20 actions catégorisées selon les six facteurs de l'engagement (issue de la grille des 6 facteur de l'engagement), à savoir visions et sens, pratiques collaboratives, transparence, rôle du manager, reconnaissance et prise de décisions. Ces actions (Figure 12) permettent à chaque organisation qui souhaite implémenter un dispositif d'engagement durable d'être guidé à travers un fil conducteur. Par ailleurs, elle permet d'analyser la nature de la répercussion de l'action. A titre d'exemple, nous avons vu que les dispositifs d'ECD devaient respecter le principe de transversalité afin que chacun puisse être impliqué. Restructurer la prise de décision et lancer des programmes transverses sur des sujets internes sur la base de volontariat permet à la fois d'avoir des impacts sur les pratiques collaboratives, la transparence ou encore la prise de décision, qui, à leur tour, sont des éléments fondamentaux des dispositifs d'ECD.



Figure 8 : 20 actions pour s'inspirer développer un ECD

9. Conclusions

Bien que la littérature sur l'engagement collaborateur soit importante, cette dernière demeure timide sur deux points. Tout d'abord, l'engagement n'est pas un concept statique. En inscrivant la durabilité dans l'EC, nous avons argué la nécessité d'un engagement enraciné dans le temps pour qu'il soit efficace. En conséquence, nous avons remarqué qu'aucun dispositif d'ECD n'est explicitement mentionné pour régir les paramètres de l'engagement (ses enjeux, sa gouvernance, ses leviers, sa mesure) et ainsi obtenir l'output tant espéré, une dynamique d'ECD.

Notre recherche a tenté de répondre à la problématique en présentant (i) une typologie des dispositifs d'EC, (ii) des leviers favorisant sa création, (iii) des questions à se poser pour l'implémenter et (iv) un guide d'actions pouvant s'extrapoler à de nombreuses organisations. L'hypothèse 1 concernant l'idiosyncrasie de l'engagement nous a montré que l'ECD est un sujet concret et doit être élaboré en fonction des caractéristiques spécifiques des organisations. En effet, la culture d'entreprise, les modalités d'engagement ou encore la QVT diffèrent selon les organisations. Par exemple, une entreprise participant à une fusion et une entreprise venant de mettre en place un plan de restructuration auront probablement des dynamiques d'engagement différentes. L'hypothèse 2 nous montre également que l'engagement ne se limite pas aux actions de QVT et de bien-être au travail. Cultiver une dynamique d'engagement s'ancre au cœur des métiers, tout en ayant une cohérence au niveau global de l'entreprise. A titre d'exemple, une entreprise ayant des locaux et des avantages instrumentaux de qualité provoque de l'incompréhension et de l'incohérence si elle n'instaure pas un système de reconnaissance du collaborateur juste et efficace. Enfin, l'hypothèse 3 concernant la transversalité démontre que le sujet de l'engagement n'appartient pas seulement à des acteurs restreints comme les Ressources Humaines. D'autres acteurs comme la Direction de la communication, les managers des équipes ou encore la Direction Générale doivent s'emparer du sujet. Les collaborateurs sont la clé de voûte de la réussite de l'entreprise et chaque partie prenante doit s'investir dans cette cause.

En somme, dans le contexte actuel de la pandémie et du phénomène de "grande démission", l'EC reste encore un sujet prédominant pour les organisations. La pandémie de la COVID-19 a forcé les entreprises à entrer dans une nouvelle ère de l'engagement. Ces dernières ont survécu à l'aide du travail à distance des collaborateurs, mais aussi grâce à leur implication pour maintenir les activités professionnelles face aux difficultés personnelles. En effet, le travail à la maison, la garde d'enfant, le manque de matériel à disposition ou d'espace dédié pour le travail sont plusieurs problématiques auxquelles les salariés ont été confrontés. A l'avenir, les dispositifs d'ECD auront comme double objectif de continuer à stimuler cette dynamique tout en intégrant les difficultés et les changements qu'ont engendré la crise sanitaire sur les individus comme le management à distance, l'isolement professionnel et personnel, le retour en physique sur les lieux de travail ou encore le recrutement et l'évolution des carrières à distance.

Références

- Adarsh, A., & B., R. K. (2017). Employee Engagement, Customer Engagement and Financial Performance. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(9), 8387.
- Albrecht, S. L. (2010). Employee Engagement : 10 Key Questions for Research and Practice. *Handbook of Employee Engagement*.
<https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781848448216/9781848448216.00007.xml>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics : A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847858.
<https://doi.org/10.5465/256294>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252276.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185206.
<https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 4258. <https://doi.org/10.1177/002224299005400103>
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., Liu, Y., & Zhao, S. (2008). Employees in Chinese Enterprises : Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance. *The Chinese Economy*, 41(5), 2250.
<https://doi.org/10.2753/CES1097-1475410502>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308323.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior* (p. xii, 179). Dorsey.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive : Thirtieth Anniversary Edition*. Harvard University Press.
- Benevity. (2020). How to drive ESG outcomes through your CSR programs. Retrieved from :
<https://info.benevity.com/rs/970-BMO-559/images/esg-ebook.pdf>

- Bernardino, P. (2021). Engaging Employees Through Corporate Social Responsibility Programs : Aligning Corporate Social Responsibility and Employee Engagement. *Journal of Organizational Psychology*, 21(1), 105113.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, 26(6), 11131132. <https://doi.org/10.1177/014920630002600603>
- Bourguignon, R., & Novicevic, M. (2012). *Chester I. Barnard : Le rôle des dirigeants et ses prolongements* (p. 1734).
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*; Harper.
- Brousseau, E. (2000). Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat. *Les Colloques*, 97, 6580.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carton, R. B. (2004). *Measuring Organizational Performance : An Exploratory Study* [University of Georgia]. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1869895](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1869895)
- Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). *Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949>
- Codo, S., & Soparnot, R. (2014). The ambivalent role of work engagement in proximity manager's stress in the public sector. *Recherches en Sciences de Gestion*, 102(3), 173191.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Donia, M. B. L. (2020, janvier 29). Employees want genuine corporate social responsibility, not greenwashing. *The Conversation*. <http://theconversation.com/employees-want-genuine-corporate-social-responsibility-not-greenwashing-130435>
- Elanain, H. (2007). Relationship between Personality and Organizational Citizenship Behavior : Does Personality Influence Employee Citizenship? *International Review of Business Research Papers*, 3.

- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M., & Raymond, L. (2009). Resumen. *Gestion*, 34(4), 2129.
- Fablet, A., Serval, S., & Zeller, C. (2014). La relation entre mobilisation collective, engagement multiple et intention de quitter des consultants. Le cas d'une SSII. *Management Avenir*, 74(8), 97116.
- Flanhec, A. L., Mullenbach, A., & Rojot, J. (2015). Favoriser la satisfaction au travail : Les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Management Avenir*, 81(7), 3755.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication : The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 4555.
- Gallup. (2021). *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Available at : <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gombault, A. (2000). *La construction de l'identité organisationnelle : Une étude exploratoire au musée du Louvre* [Thèse de doctorat, Bordeaux 4]. <https://www.theses.fr/2000BOR40032>
- Grimault, V., & Gangloff, B. (2018). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : Utilité et désirabilité de la conscience professionnelle. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 317(2), 329.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Spence Laschinger, H. K., North, N., & Stone, P. W. (2006). Nurse turnover : A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43(2), 237263. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2005.02.007>
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The Cost of Turnover : Putting a Price on the Learning Curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 3(41), 14-21+4.
- Jiang, H., & Luo, Y. (2020). Driving Employee Engagement through CSR Communication and Employee Perceived Motives : The Role of CSR-Related Social Media Engagement and Job Engagement.

<https://doi.org/10.1177/2329488420960528>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding : A Study of Its Relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7(1/2), 5175.
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent Leadership : Conceptualization and Construct Development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537553. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1109-1>
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489511. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00042-8)
- Labriolle, C. C. de, Prim-Allaz, I., Séville, M., & Belliato, E. (2012). SME hypergrowth; : Trust and commitment effects. *Revue française de gestion*, 224(5), 6584.
- Lavelle, J. J. (2010). What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 918923. <https://doi.org/10.1002/job.644>
- Lawler, E. E., Porter, L. W., & Tennenbaum, Allen. (1968). Managers' attitudes toward interaction episodes. *Journal of Applied Psychology*, 52(6, Pt.1), 432439. <https://doi.org/10.1037/h0026504>
- Lewin, K. (1936). Psychology of Success and Failure. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 14(9), 926930. <https://doi.org/10.1002/j.2164-5892.1936.tb00275.x>
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226251. <https://doi.org/10.2307/2392453>
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to « live the brand » : A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(910), 893907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior : An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.6.836>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 6189. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures : A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225245. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.005>
- Ministère chargé de l'emploi. (2021). Retrieved from : <https://www.supagro.fr/resstice/tempus/IF/Sequence5/co/Employabilite.html>
- Ministère de l'économie, des finances et de relance. (2021). Retrieved from <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81101. <https://doi.org/10.2307/1252059>
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314328. <https://doi.org/10.1177/002224379202900303>
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 3341. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Organ, D. W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1), 4653. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409162>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome* (p. xiii, 132). Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior : It is Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 8597. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Paillé, P. (2005). Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. *Bulletin de psychologie*, 480(6), 705711.

- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance : Analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 12461266. <https://doi.org/10.1080/0958519032000145648>
- Pennaforte, A., Pougnet, S., Thévenet, M., & Defélix, C. (2012). Alternance : Cultivez les talents de demain. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 46, 343347.
- Perrot, S., & Garreau, L. (2016). L'engagement des salariés vu par les dirigeants. In *Post-Print* (hal-01593383; Post-Print). HAL. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-01593383.html>
- Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 11491154. <https://doi.org/10.1002/job.398>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, janvier 1). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Regard croisés sur l'engagement. (2012). *Question(s) de management*, 1(2), 119137.
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation* (University of Florida; ProQuest Dissertations Publishing). <https://www.proquest.com/openview/80e6fc4ce2854041a8e032d86cf43ec1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Roussel, P. (2000). La motivation au travail : Concept et theories. In *Papers* (N° 326; Papers). LIRHE - Université des sciences sociales Toulouse. <https://ideas.repec.org/p/fth/lirhet/326.html>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Shuck, A. L., Shuck, B., & Reio, T. G. (2013). Emotional Labor and Performance in the Field of Child Life : Initial Model Exploration and Implications for Practice. *Children's Health Care*, 42(2), 168190. <https://doi.org/10.1080/02739615.2013.766116>
- Stinglhamber, F., Caesens, G., Clark, L., & Eisenberger, R. (2016). Perceived organizational support. *Handbook of Employee Commitment*. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781784711733/9781784711733.00037.xml>
- Talan. (2021). Notre raison d'être. Retrieved from : <https://talan.com/a-propos/notre-raison-detre/>
- Talens, G. (2018). *La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : Les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients* [Thèse, Université Grenoble Alpes]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01926533>
- Tillou, C., & Igalens, J. (2012). Why do consultants want to leave their job? *Revue de gestion des ressources humaines*, 84(2), 2243.
- Tolman, E. C. (s. d.). *Purposive Behavior in Animals and Men*. University of California Press.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group : Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 4771. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18(3), 6081. <https://doi.org/10.7202/1025090ar>
- Wang, J., & Wong, C. (2011). Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective : An empirical study within the context of hotels in Mainland China. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 845854. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.005>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

- Wilska, E. (2014). *Employer Branding As An Effective Tool In Acquiring Talents*.
<https://doi.org/10.12775/JPM.2014.019>
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
- Yavas, U., Karatepe, O. M., & Babakus, E. (2013). Does hope buffer the impacts of stress and exhaustion on frontline hotel employees' turnover intentions? *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 61(1), 2939.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129140.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>