



L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

QUELS FACTEURS DE PARTICIPATION DURABLE ? RAPPORT D'ÉTUDE

Cette étude a été réalisée par la Chaire Philanthropie de l'ESSEC
en partenariat avec ADMICAL, IMS et Le RAMEAU



L'esprit pionnier



ESSEC BUSINESS SCHOOL, L'ESPRIT PIONNIER

3

CAMPUS, CERGY, PARIS-LA DÉFENSE ET SINGAPOUR

4 400

ÉTUDIANTS EN FORMATION INITIALE, ORIGINAIRES DE 90 PAYS

5 000

MANAGERS EN FORMATION CONTINUE

147

PROFESSEURS PERMANENTS, 50 % DU CORPS PROFESSORAL EST INTERNATIONAL

19

CHAIRES, 4 INSTITUTS ET 5 CENTRES, D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE

46 000

DIPLÔMÉS À TRAVERS LE MONDE

CRÉÉE EN 1907, ESSEC BUSINESS SCHOOL EST UNE INSTITUTION ACADÉMIQUE D'EXCELLENCE QUI S'EST, TOUT AU LONG DE SON HISTOIRE, ILLUSTRÉE PAR SON ESPRIT PIONNIER.

En formation initiale comme en formation continue, **l'ESSEC propose une large gamme de programmes** à tous ceux qui souhaitent vivre une expérience d'apprentissage hors du commun, fortifier leurs talents, exprimer leur leadership et devenir des managers de haut niveau.

Institution séculaire, forte d'un large réseau d'entreprises et d'institutions académiques en France et partout dans le monde, l'ESSEC fait le choix de fonder son développement sur trois principes : **l'innovation, l'implication et l'internationalisation** qui constituent les trois axes de la stratégie ESSEC 3i tournée vers 2020.

Institution irriguée par la recherche et engagée dans une ambitieuse politique d'alliances avec des institutions de premier rang, **l'ESSEC a le souci constant de confronter ses étudiants à des savoirs de pointe, au croisement des disciplines, et de les faire bénéficier des dernières technologies.**

Marquée par une profonde tradition humaniste, l'ESSEC a fait du lien entre vie économique et société un sujet majeur de recherche mais aussi un enjeu fondamental de la formation de managers responsables. Par là-même, l'ESSEC affirme **la nécessité de mettre l'innovation, le savoir et la création de valeur au service de l'intérêt général.**

Avec des étudiants originaires de 90 pays, un corps professoral très largement international et une implantation en Asie-Pacifique depuis 2005, **l'ESSEC est une institution internationale et multiculturelle.** Cette internationalisation se renforce avec un nouveau campus de 6 500 m² à Singapour et des projets de développement en Afrique et en Amérique latine.

Ces trois axes – l'innovation, l'implication et l'internationalisation - forment la philosophie pédagogique de l'ESSEC, commune à l'ensemble des programmes : **accompagner chaque étudiant tout au long d'un parcours de formation tourné vers la conquête de sa liberté.** Étudier à l'ESSEC, c'est dessiner son propre chemin vers l'avenir et intégrer une communauté solidaire de 46 000 diplômés à travers le monde !

Bienvenue à l'ESSEC !

Worldwide Rankings



no.3

Top Master of Science in Management (2014)

no.4

Best Master in Finance (2014)

no.12

Top Executive Open Programs (2014)



ÉDITORIAL

CHER LECTEUR,

Ce rapport présente de manière synthétique les résultats de l'étude « L'engagement des collaborateurs : Quels facteurs de participation durable ? » réalisée par la chaire Philanthropie de l'ESSEC, pendant l'été 2014, en partenariat avec ADMICAL, IMS et LE RAMEAU.

L'engagement des collaborateurs d'une entreprise au service de missions d'intérêt général (*corporate volunteering*) est une pratique en essor depuis une vingtaine d'années. Conçue comme une déclinaison de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) centrée sur les salariés, elle se traduit par des programmes très variés dont plusieurs effets positifs sont attendus sur la réputation des entreprises, sur leur capacité à attirer les talents et sur la fierté et l'implication des salariés. Malgré l'intérêt de ces programmes tant pour les entreprises investies que pour les associations bénéficiaires, l'engagement des collaborateurs demeure un sujet méconnu et très peu étudié.

Le but de cette étude est d'identifier les facteurs qui contribuent à la pérennité de l'engagement des salariés d'une entreprise dans des activités au service de l'intérêt général : qu'est-ce qui conduit les collaborateurs à s'engager sur le long terme ? Pour ce faire, l'équipe de la chaire Philanthropie de l'ESSEC a collecté et analysé des informations via un questionnaire en ligne, adressé à des salariés engagés dans des activités d'intérêt général proposées au sein de leur entreprise. Au total, le questionnaire a été rempli par 619 salariés de 17 grandes entreprises basées en France.

Nous avons délibérément choisi de présenter ces résultats de manière simplifiée et synthétique. Pour aller plus loin et approfondir les concepts psychologiques utilisés dans cette étude, une liste de références bibliographiques est à votre disposition à la fin de ce rapport. Ce rapport est structuré en trois parties. La première présente des données générales sur les salariés engagés et les projets auxquels ils ont participé. Dans la deuxième partie, les principaux concepts sont introduits pour décrire la façon dont les salariés perçoivent les différents aspects de leur engagement. La troisième partie, enfin, propose une analyse des relations entre différentes variables afin d'expliquer la participation durable.

Toutes les entreprises ayant participé à cette étude ont reçu un rapport détaillé et personnalisé des résultats. Le 2 septembre 2014, les résultats ont été officiellement présentés en public dans le cadre des séminaires Lunch & Learn de la chaire Philanthropie de l'ESSEC.

Nous remercions chaleureusement toutes les personnes qui ont rendu cette étude possible. Merci tout d'abord à ADMICAL, IMS et le RAMEAU pour leur feedback sur le questionnaire et pour avoir facilité le contact avec les entreprises. Merci ensuite aux responsables en entreprise qui nous ont aidés à diffuser le questionnaire auprès de leurs salariés. Merci enfin aux salariés pour le temps qu'ils ont consacré à répondre à nos questions !

[Anne-Claire PACHE](#), Professeur titulaire
[Arthur GAUTIER](#), Directeur exécutif
[Susan VAN SCHIE](#), Chercheuse et Responsable de l'étude

La chaire Philanthropie de l'ESSEC

L'AUTEUR DE CE RAPPORT

Susan van Schie est chercheuse à la chaire Philanthropie de l'ESSEC. Elle est titulaire d'un Master en Social and Business Psychology (2009) et un Certificat d'études avancées en Occupational Safety and Health Management (2012) de l'Université de Zurich. En 2013, elle reçoit un Ph.D. en Work and Organizational Psychology de l'ETH Zurich. À partir d'octobre 2014, elle rejoint l'Université de Cape Town, en Afrique du Sud, où elle dirige un projet de recherche avec le soutien de la Swiss National Science Foundation. Ses travaux portent sur le bénévolat et le mécénat de compétences, l'alignement entre les motivations individuelles et les besoins des organisations, ainsi que la psychologie de l'action humanitaire.



SOMMAIRE

REMARQUES

Voici quelques remarques pour faciliter la lecture de ce rapport :

- Dans certains cas, la somme des pourcentages peut être légèrement différente de 100 % du fait des arrondis effectués.
- Dans les graphiques utilisant des courbes, les lignes qui relient les points de données sont une simple aide visuelle. De plus, la ligne horizontale en pointillé représente seulement le milieu de l'échelle des réponses, sans rapport avec les points de données.
- Seuls les écarts significatifs entre les moyennes sont analysés dans le texte accompagnant les graphiques.
- Nous utilisons des expressions de genre neutres dans le rapport, qui incluent bien sûr les répondants des deux sexes.

6 EXECUTIVE SUMMARY

8 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

- 8 Méthodologie
- 10 Données démographiques
- 12 Temporalité de l'engagement
- 14 Types de projet

16 CONCEPTS ET PERCEPTIONS

- 16 Les raisons de l'engagement
- 18 Les caractéristiques du projet
- 21 Les conditions offertes par l'entreprise
- 23 Les formes de motivation
- 25 Les conséquences de l'engagement

30 ANALYSE DES RELATIONS

- 30 Expliquer la participation durable
- 35 Explication des autres conséquences

36 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

38 RÉFÉRENCES

39 LA CHAIRE PHILANTHROPIE DE L'ESSEC



EXECUTIVE SUMMARY

À PARTIR DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE, NOUS AVONS IDENTIFIÉ PLUSIEURS ENSEIGNEMENTS UTILES POUR GÉRER LES PROJETS D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS. NOUS LES AVONS REGROUPÉS EN 9 « CONSEILS » PRATIQUES À DESTINATION DES PROFESSIONNELS QUI EN ONT LA RESPONSABILITÉ. BIEN ENTENDU, CHAQUE ENTREPRISE EST UNIQUE ET IL EST PRIMORDIAL DE PRENDRE EN COMPTE SES SPÉCIFICITÉS AINSI QUE LES ATTENTES DE SES SALARIÉS !

DÉFINITION DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Tout au long de l'étude, nous utilisons l'expression « engagement des collaborateurs » pour désigner le fait pour une entreprise d'inciter et d'aider ses salariés à s'engager, librement et au-delà de leurs obligations professionnelles, pour des activités d'intérêt général – souvent en partenariat avec des associations (Lorenz, Gentile & Wehner, 2011). Cet engagement peut avoir lieu sur le temps de travail (mécénat de compétences) ou sur le temps libre (bénévolat de compétences), seul ou en groupe, ponctuellement ou régulièrement. Sont exclues de cette définition le bénévolat et les dons effectués à titre individuel, sans lien avec l'entreprise.

9 conseils pour encourager l'engagement des collaborateurs

1

Investir dans des projets attractifs.

Les projets d'engagement qui présentent des tâches attractives, offrent un challenge stimulant et donnent l'occasion de faire partie d'un collectif permettent aux salariés de s'identifier à leur engagement. Sont considérées comme attractives les tâches variées, complètes, où la prise de décision et le choix des méthodes sont relativement autonomes, et pour lesquelles un feedback existe.

2

Investir dans des projets vraiment utiles.

Les projets qui démontrent un impact visible sur les bénéficiaires, auxquels les salariés ont l'impression de contribuer à titre individuel, favorisent leur participation durable. Par ailleurs, les collaborateurs qui utilisent directement leurs compétences professionnelles affirment davantage s'identifier à leur engagement et évaluent plus favorablement la responsabilité sociale de leur entreprise.

3

Mettre l'accent sur la liberté de choix et l'initiative.

On peut investir de l'énergie dans une activité par choix volontaire ou bien par obligation et sous l'effet de pressions. Nos résultats indiquent que seul l'engagement par choix volontaire renforce l'intention de poursuivre. Les salariés à l'initiative des projets auxquels ils participent s'y identifient davantage que ceux qui rejoignent un projet proposé par l'entreprise.

4

Ne pas impliquer les responsables hiérarchiques directs.

Lorsqu'un manager (i.e. responsable hiérarchique direct) soutient l'engagement des salariés sous sa responsabilité et exprime de réelles attentes en la matière, ceux-ci ont tendance à s'engager pour obtenir des récompenses ou pour éviter des sanctions. Cela peut aussi avoir pour conséquence de réduire l'intention des salariés à poursuivre leur engagement.

5

Eviter les interférences entre engagement et travail salarié.

Les salariés qui témoignent d'une interférence entre leur engagement et leur travail salarié sont plus enclins à s'engager par obligation et sous l'effet de pressions. Au contraire, peu d'interférence conduit à s'engager pour le plaisir. Bien que certains salariés s'engagent pour compenser un manque dans leur travail, ils ne semblent pas se détourner de leurs devoirs professionnels une fois engagés.

6

Reconnaître l'engagement au niveau de l'entreprise.

Une reconnaissance de principe par l'entreprise de l'engagement de ses collaborateurs – plutôt qu'une reconnaissance émanant de leurs supérieurs hiérarchiques directs – semble limiter le fait de s'engager sous la pression. Attention toutefois à ce que la reconnaissance ne se transforme pas en attente, ce qui pourrait créer chez les salariés un sentiment d'obligation à s'engager.

7

Favoriser les causes qui alignent les valeurs de l'entreprise et celles des salariés.

Outre la reconnaissance de l'engagement par l'entreprise, la congruence des valeurs entre l'entreprise et ses salariés semble avoir un effet positif sur la perception qu'ont ceux-ci de sa responsabilité sociale, et ainsi sur leur identification à l'entreprise.

8

Prendre en compte les différences individuelles.

Tous les collaborateurs ne s'engagent pas pour les mêmes raisons. Par exemple, les salariés plus expérimentés veulent surtout exprimer leurs valeurs tandis que les nouvelles recrues attendent que leur engagement puisse servir leur carrière. Il est important de pouvoir proposer des projets variés qui correspondent aux attentes des différentes catégories de salariés.

9

Penser aux effets positifs ultérieurs pour la société.

Contrairement au bénévolat classique, où les seniors sont souvent surreprésentés, l'entreprise semble être une porte d'entrée de l'engagement pour les jeunes salariés (41% des participants à cette étude ont moins de 40 ans). Les salariés pour qui l'engagement devient une part de leur identité ont aussi l'intention de s'engager hors de leur entreprise et de soutenir financièrement d'autres projets. L'engagement des collaborateurs semble avoir des retombées positives pour le secteur associatif et la société en général, mais seulement si les projets sont vraiment portés par les salariés.



DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

DANS CETTE PREMIÈRE PARTIE, NOUS PRÉSENTONS DES DONNÉES GÉNÉRALES ET DESCRIPTIVES À PROPOS DES SALARIÉS ENGAGÉS ET DES PROJETS AUXQUELS ILS PARTICIPENT.

Méthodologie

Nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès de salariés déjà engagés dans des activités d'intérêt général proposées au sein de leur entreprise. La population étudiée est donc cette catégorie spécifique de salariés et non l'ensemble des salariés d'entreprise en France. Notre objectif principal est de mieux connaître ces « salariés engagés » afin de comprendre les facteurs contribuant à la pérennité de leur engagement.

Afin de diffuser le questionnaire auprès des salariés concernés, nous nous sommes appuyés sur des managers en charge de l'engagement des salariés au sein des entreprises. Par l'intermédiaire de trois organisations professionnelles (ADMICAL, IMS et Le Rameau), nous avons initialement contacté 31 entreprises basées en France et proposant à leurs salariés de s'engager dans des activités d'intérêt général.

Nous avons privilégié la constitution d'un échantillon très diversifié d'entreprise et de projets (voir tableau ci-après), afin de saisir dans leur globalité l'ensemble des pratiques d'engagement des collaborateurs (*corporate volunteering*). Au total, ce sont 619 salariés issus de 17 entreprises différentes qui ont participé à cette étude, par le biais d'un questionnaire en ligne de 15-20 minutes reposant sur des concepts clés de psychologie.

Réponses par entreprise

Le tableau ci-contre indique le pourcentage des réponses issu de chacune des 17 entreprises formant l'échantillon de l'étude ainsi que les projets d'engagement étudiés pour chaque entreprise (56 projets en tout).

Les entreprises n'ont pas toutes inclus le même nombre de projets dans le périmètre de l'étude, ce qui explique pour partie le poids relatifs des réponses par entreprise. Dans la plupart des cas, les projets comptent entre 10 et 20 répondants.

Les secteurs d'activités sont assez variés, mais on y trouve beaucoup d'entreprises de service (banque, conseil, télécoms, informatique) et quelques entreprises industrielles (énergie, pharmacie, construction).

ENTREPRISE	% DES RÉPONSES	PROJETS ÉTUDIÉS
Accenture	7,92%	Pro bono ; Pro bono in a box ; Congés solidaires ; Tutorat ; Coups de pouce
Bouygues Telecom	14,70%	Initiatives Océanes ; Association Petits Princes ; Prix Nouveau Talent ; Parrainage d'associations ; Journée Pro Bono
Crédit Agricole	2,26%	Coups de pouce ; Missions bénévoles ; Course du Téléthon
Crédit Foncier	3,07%	Appels à projets ; Congés solidaires
EDF	1,94%	Énergie jeunes
France Télévisions	0,32%	Accompagnement du décrochage
HSBC	11,15%	Appels à projets ; Tutorat individuel ; Coaching ; Chantier nature ; Formation de CSL ; Course contre le faim ; Autres missions dans la culture et l'environnement
KPMG	5,33%	Parrains du Programme Lycées ; Parrainage individuel ; Tuteur de stage ; Volontaire Créajeunes ; Make a Difference Day ; Congés Solidaires ; Bateau Tremplin
La Banque Postale	8,08%	Parrain lycée ; Parrain animation
Orange	5,01%	Solidarité Numérique ; Mécénat de compétences
Sanoï	6,14%	Season of solidarity ; Make a difference ; Bandeira Cientifica ; Tremplins Jeunes Solidarité Santé
SAP	13,25%	Lite Mentoring ; Restaurants du Cœur ; Café Coaching ; Grant Cycle ; On-boarding sessions
Schneider Electric	6,46%	Teachers Volunteers ; Délégués/ambassadeurs de la fondation
Société Générale	5,49%	Pro bono ; Mentoring ; Pass Pour l'Emploi ; Games volunteers ; Games athletes ; Éducation Financière
SQLI	4,04%	Action podomètre ; Mécénat de compétences
Veolia Environnement	3,07%	Volunteer Roster ; Parrainage de projet
Vinci	1,78%	Vinci volunteers



Données démographiques

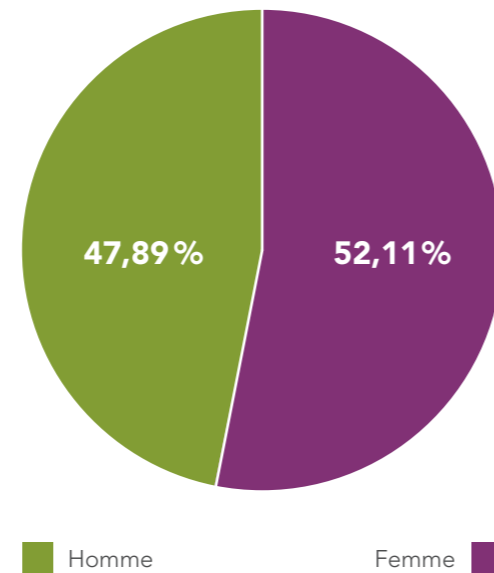
Les données qui suivent décrivent la composition de l'échantillon de l'étude, c'est-à-dire le profil des salariés qui ont accepté d'y participer. Nous remarquons que l'échantillon est très équilibré en termes d'âge et de sexe.

Sexe

L'engagement est-il une activité féminine ?

Les hommes et les femmes sont presque à égalité dans notre échantillon, avec 52% de femmes pour 48% d'hommes.

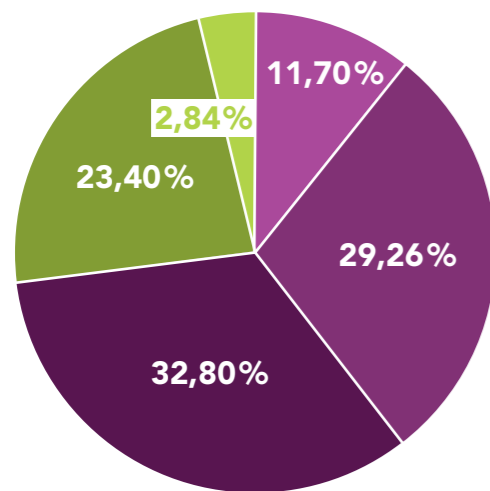
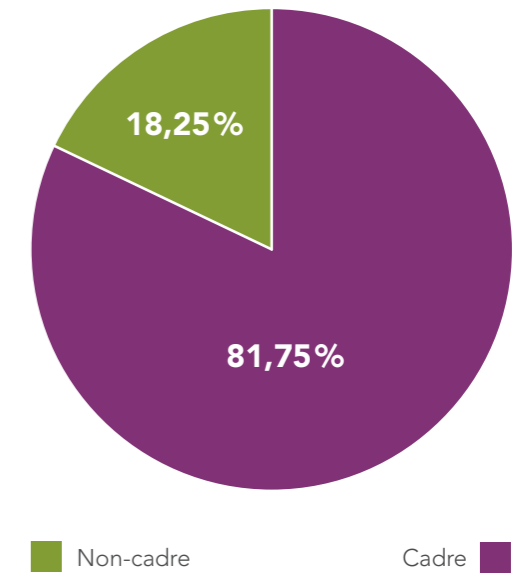
Contrairement à une idée reçue assez répandue, l'engagement en faveur d'intérêt général, y compris en entreprise, ne semble pas être une activité à dominante féminine



Statut au sein de l'entreprise

L'engagement est-il une affaire de flexibilité et de responsabilité dans le travail ?

La grande majorité des répondants (82%) a le statut de cadre. S'il est difficile de généraliser du fait de la plasticité de la catégorie de « cadre », il semble que les collaborateurs qui s'engagent ont une certaine liberté d'organiser leur temps de travail, ce qui leur laisse peut-être plus de place pour des projets d'engagement que les salariés non-cadres



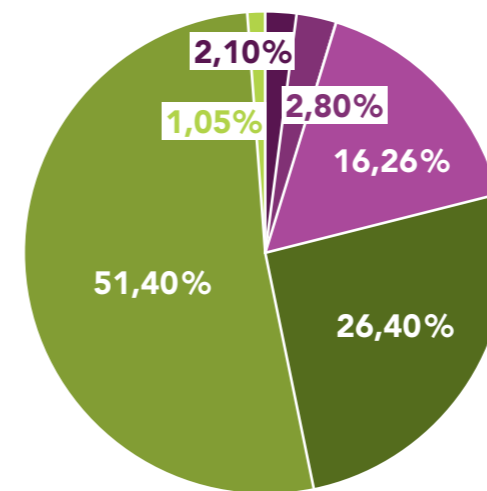
■ < 30 ■ 31-40 ■ 41-50 ■ 51-60 ■ 61-70

Âge

L'engagement attire-t-il seulement des salariés âgés, proches de la retraite ?

Tous les groupes d'âge sont représentés dans l'échantillon, qui est compris entre 24 et 64 ans. Si seulement 12% des répondants ont moins de 30 ans, près de deux tiers d'entre eux a entre 30 et 50 ans, et un quart a plus de 50 ans.

L'engagement des collaborateurs n'attire donc pas seulement les salariés les plus âgés, comme on aurait pu s'y attendre.



■ Moins d'1 an ■ Entre 5 et 10 ans
 ■ Entre 1 et 2 ans ■ Plus de 10 ans
 ■ Entre 2 et 5 ans ■ Je n'y travaille plus

Ancienneté dans l'entreprise

Qui s'engage davantage : les nouveaux ou les anciens ?

Plus de la moitié des salariés ayant répondu à l'étude ont plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise. C'est un chiffre très élevé. Les nouvelles recrues (moins de 2 ans d'ancienneté) ne représentent qu'à peine 5% des répondants.

Il semble donc que l'engagement des collaborateurs soit l'apanage des salariés ayant une longue expérience dans leur entreprise.



Temporalité de l'engagement

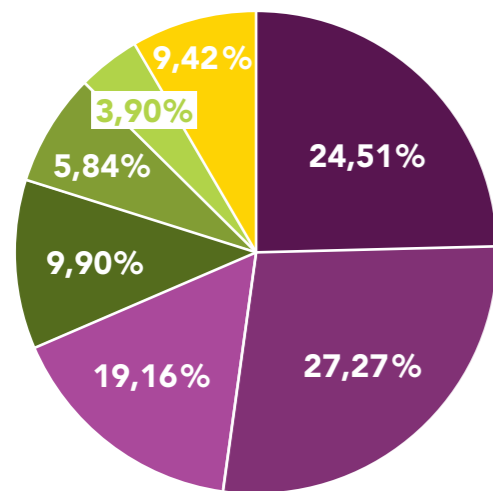
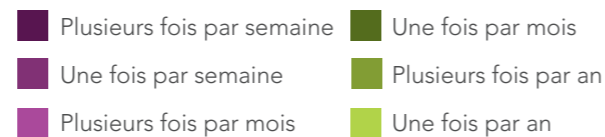
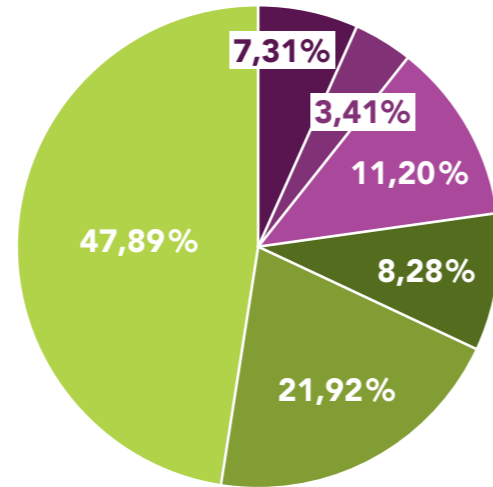
Les données suivantes proposent un aperçu du temps consacré par les collaborateurs à leur engagement pour des projets d'intérêt général dans le cadre de leur entreprise, en termes de fréquence de participation, de volume de jours dédiés et d'expérience antérieure

Fréquence de participation

Combien de fois les salariés s'engagent-ils au cours d'une année ?

Près de la moitié des répondants (48%) ne s'engagent qu'une seule fois par an et ils sont 22% à s'engager seulement quelques fois dans une année. Ainsi, la plupart des projets semblent demander un engagement ponctuel de la part des salariés.

Toutefois, ils sont environ un tiers à s'engager bien davantage, d'une fois par mois à plusieurs fois par semaine.



Nombre de jours dédiés

Combien de temps les salariés ont-ils consacré à leur engagement dans les 12 derniers mois ?

Plus de la moitié des répondants (52%) ont consacré deux jours ou moins à leur engagement au cours de l'année écoulée. Seul un tiers environ des répondants s'est engagé plus d'une semaine, avec une minorité de 9% engagée plus de trois semaines par an.

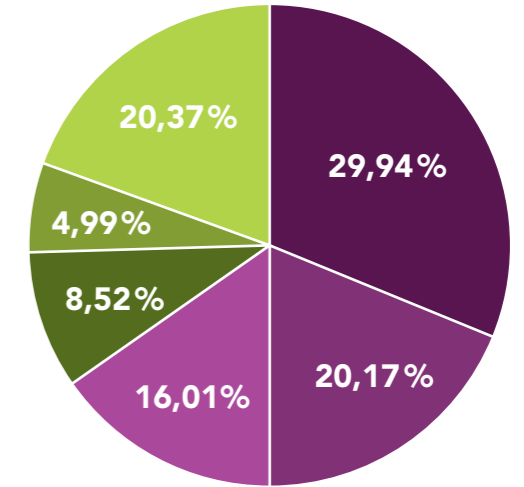
La plupart des projets semblent requérir un investissement en temps assez limité aux collaborateurs.

Nombre d'expériences antérieures

Les salariés ont-ils déjà participé à d'autres projets d'engagement au sein de leur entreprise ?

Environ un tiers des répondants (34%) a déjà participé quatre fois ou plus à ce genre de projets. Un autre tiers (36%) a participé à deux ou trois reprises et seulement 30% des répondants sont des débutants.

L'engagement des collaborateurs est une expérience répétée pour la plupart d'entre eux.





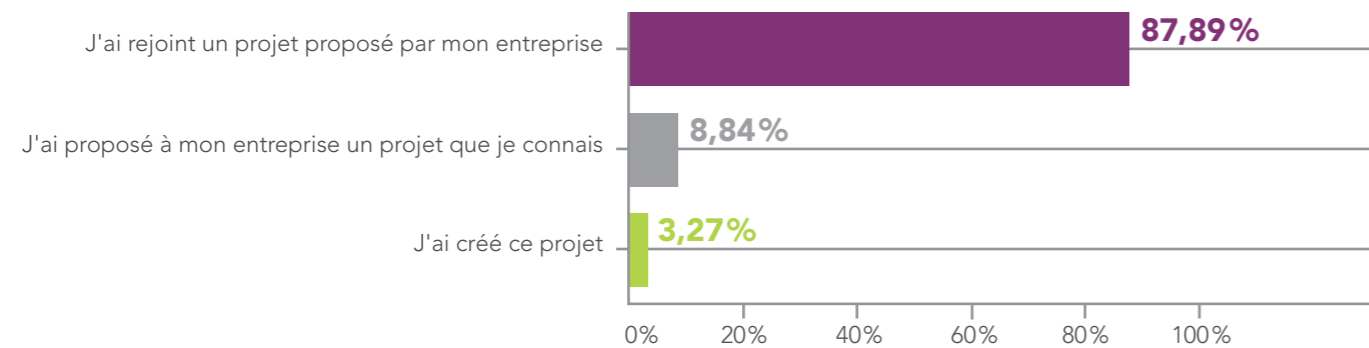
Types de projet

La description des types de projet permet de comprendre comment les différentes activités d'engagement en faveur de l'intérêt général sont organisées dans les entreprises. Nous avons cherché à savoir qui était à l'initiative de ces projets, si ceux-ci se basaient ou non sur les compétences propres des salariés et s'ils étaient conduits ou non sur le temps de travail.

Initiative du projet

Les projets sont-ils proposés par l'entreprise ou par le salarié ?

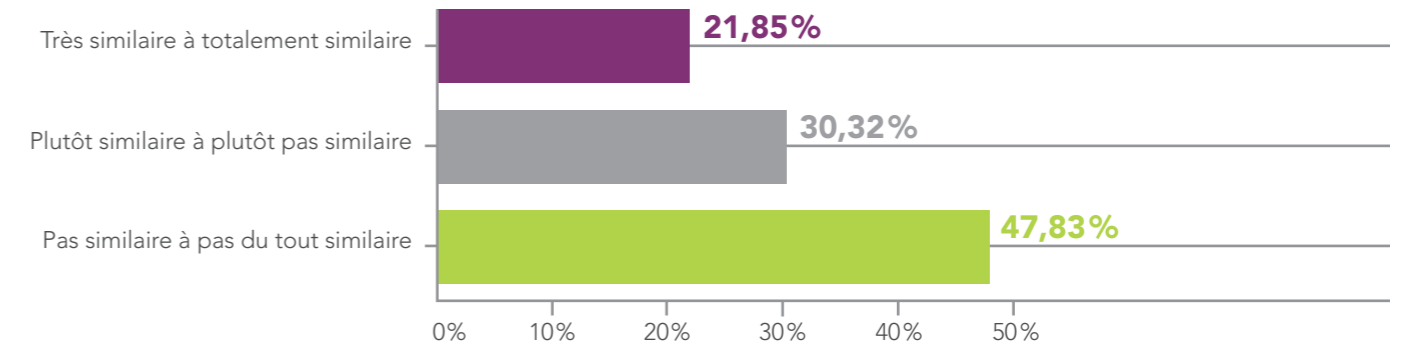
Dans la plupart des cas (88%), les collaborateurs ont rejoint un projet initié par leur entreprise. Les cas où ce sont les salariés qui proposent ou créent eux-mêmes les projets sont beaucoup plus rares (12%). L'entreprise reste donc majoritairement à l'initiative des projets proposés à ses collaborateurs.



Similitude avec le travail salarié

Les salariés qui s'engagent mobilisent-ils des compétences professionnelles liées à leur travail ? Ou bien les deux activités sont-elles sans rapport ?

Quasiment la moitié des répondants (48%) indiquent participer à des projets qui diffèrent de leur travail salarié, sans rapport direct avec leurs compétences professionnelles. Au contraire, ils sont 22% à s'engager de manière très ou totalement similaire à leur travail (ex : un consultant en stratégie offre gratuitement ses services à une association qui souhaite développer ses activités).

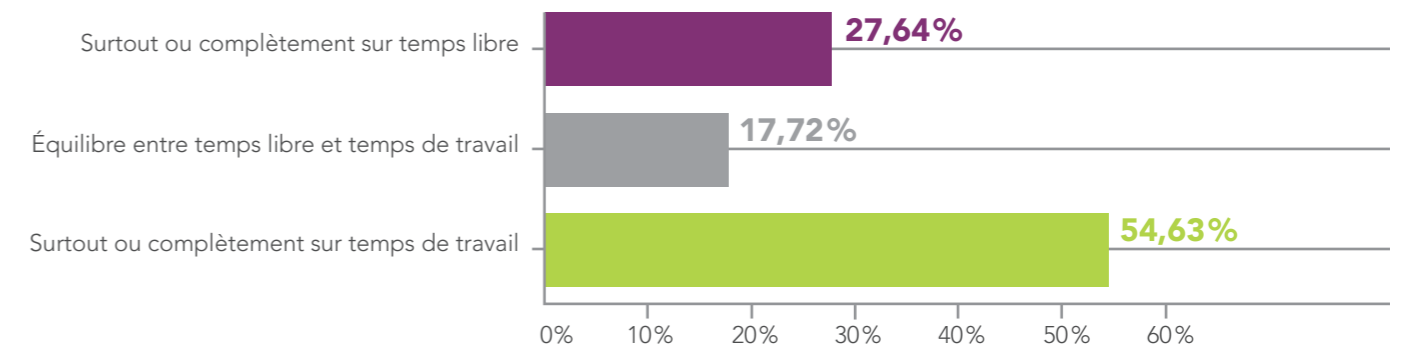


Temps de travail ou temps libre

Les collaborateurs s'engagent-ils sur leur temps de travail ou bien en dehors ?

Plus de la moitié des répondants (55%) s'engagent surtout ou complètement sur leur temps de travail. On en déduit que le « mécénat de compétences » est la modalité d'engagement la plus courante dans les entreprises ayant participé à cette étude.

Néanmoins, 28% des répondants s'engagent sur leur temps libre, ce qui correspond à la notion de « bénévolat de compétences », hors temps de travail. Les autres (18%) répartissent leur engagement sur les deux types de temps.





CONCEPTS ET PERCEPTIONS

DANS CETTE DEUXIÈME PARTIE, NOUS MOBILISONS UNE SÉRIE DE CONCEPTS ISSUS DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE EN PSYCHOLOGIE POUR DÉCRIRE LA FAÇON DONT LES SALARIÉS PERÇOIVENT LES DIFFÉRENTS ASPECTS DE LEUR ENGAGEMENT.

Les raisons de l'engagement

Pour quelles raisons les collaborateurs s'engagent-ils ? Comme le montre le graphique ci-dessous, la littérature scientifique en psychologie sociale répertorie huit différentes raisons de s'engager (Clary & Snyder, 1998; Rodell, 2013). Une personne peut bien sûr agir pour plusieurs raisons à la fois. Voici la manière dont les répondants à notre étude ont évalué les raisons qui les ont poussés à s'engager dans le cadre de leur entreprise en faveur de projets d'intérêt général.

Les résultats qui suivent montrent que l'engagement des collaborateurs n'est ni purement altruiste ni purement égoïste, mais procède d'un ensemble de raisons variées entre ces deux extrêmes.

Ainsi, près de quatre répondants sur cinq affirment s'engager pour exprimer leurs valeurs, mais aussi pour développer de nouvelles connaissances. Ils sont également plus de la moitié à s'engager pour progresser personnellement ou pour passer du temps avec les autres. Un tiers des répondants s'engage soit pour prolonger un travail salarié qui leur plaît, soit au contraire pour compenser un manque dans le travail salarié. Enfin, un répondant sur quatre souhaite servir sa carrière à travers son engagement, et un sur sept y trouve un moyen de traiter ses problèmes personnels.

8 raisons possibles

Valeurs

S'engager pour exprimer des valeurs d'altruisme ou d'humanisme, tournées vers les autres.
Ex. Je peux m'engager pour une cause qui me tient à cœur.

Connaissances

S'engager pour expérimenter et apprendre de nouvelles choses ou pour tirer partie de connaissances et de compétences existantes.
Ex. Mon engagement me permet de porter un nouveau regard sur les choses.

Socialité

S'engager pour être avec des proches ou pour participer à une activité que ceux-ci considèrent favorablement.
Ex. Mes proches partagent mon intérêt pour les activités d'intérêt général.

Carrière

S'engager pour bénéficier d'opportunités qui peuvent servir à sa carrière.
Ex. Je peux nouer de nouveaux contacts qui peuvent m'être utiles pour ma vie professionnelle.

Progrès

S'engager pour améliorer et développer sa personnalité et son estime de soi.
Ex. Mon engagement me permet de me sentir important.

Protection

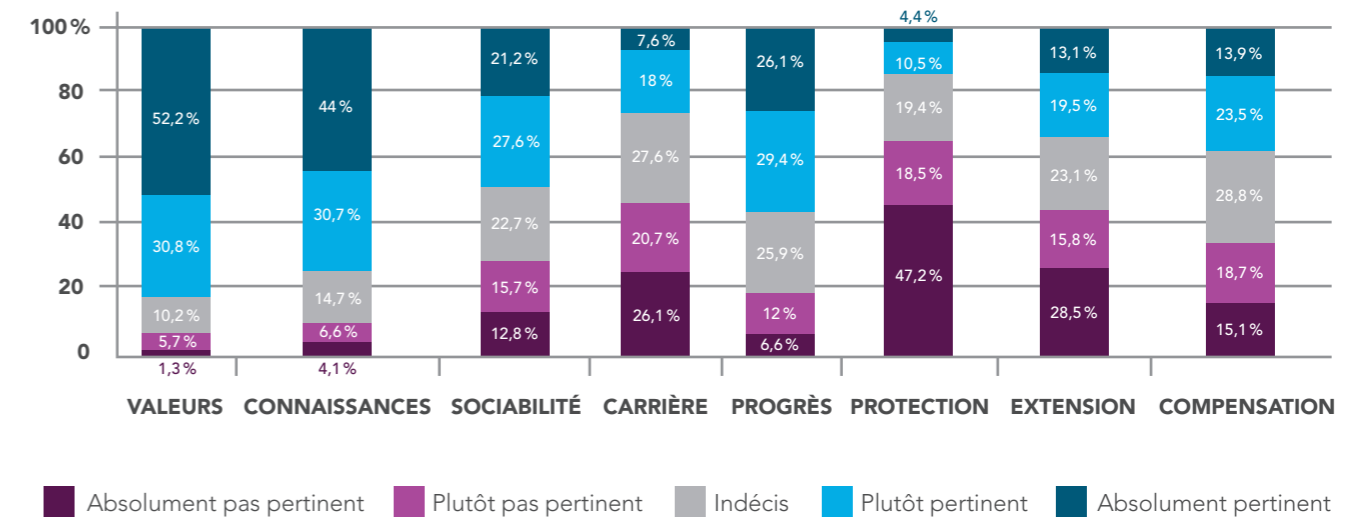
S'engager pour se sentir moins coupable d'avoir mieux réussi que d'autres ou pour résoudre certains problèmes personnels.
Ex. Lorsque je ne me sens pas bien, mon engagement m'aide à oublier mes soucis.

Extension

S'engager pour prolonger des activités appréciées dans son propre travail.
Ex. Je peux donner plus d'ampleur à ce que j'apprécie dans mon travail.

Compensation

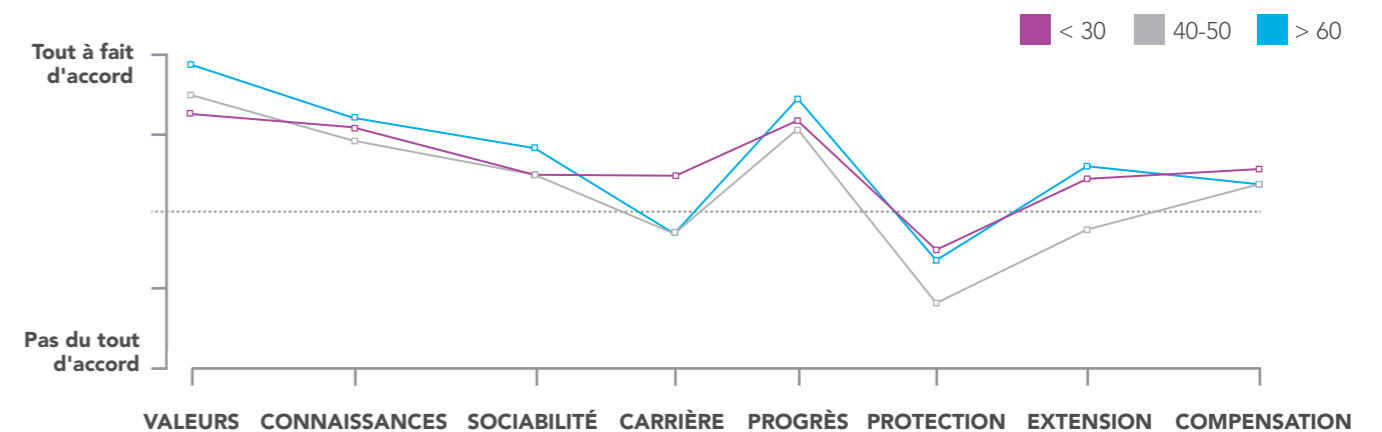
S'engager pour compenser un manque dans son propre travail.
Ex. Je peux me confronter à des expériences inédites par rapport à mon travail.



Des raisons différentes selon les âges

Les raisons de s'engager sont-elles les mêmes pour un jeune salarié et pour un senior ? L'importance relative des huit raisons ci-dessus peut varier en fonction de l'âge des répondants. Voici une comparaison des perceptions selon trois tranches d'âge issues de l'échantillon : moins de 30 ans, entre 40 et 50 ans, 60 ans et plus :

À l'approche de la retraite, les salariés de 60 ans sont plus susceptibles d'être influencés par leurs valeurs que les salariés de moins de 30 ans. Inversement, les jeunes professionnels sont significativement plus enclins à vouloir favoriser leur carrière par leur engagement que les salariés les plus âgés. Par ailleurs, les plus jeunes comme les plus âgés sont plus susceptibles que les salariés de la catégorie 40 à 50 ans d'utiliser leur engagement pour résoudre certains problèmes personnels et pour prolonger ce qu'ils aiment dans leur travail salarié. Aucune différence significative selon l'âge n'apparaît pour les catégories « connaissances », « sociabilité », « progrès » et « compensation ». Par ailleurs, le genre/sexe des répondants ne semble avoir aucune influence sur le type de raisons invoquées pour s'engager.





Les caractéristiques du projet

Comment les collaborateurs évaluent-ils les projets auxquels ils participent? Les caractéristiques du projet correspondent à la manière dont les salariés interrogés apprécient le contenu et la qualité des activités qu'ils réalisent dans le cadre de leur engagement. Comme nous le verrons plus loin, ces caractéristiques du projet ont une influence importante sur le caractère durable de la participation des salariés.

Attractivité des tâches

Comment les collaborateurs jugent-ils l'attractivité des tâches qu'ils doivent accomplir ?

Pour mesurer l'attractivité d'une activité ou d'une tâche, la littérature scientifique recense cinq caractéristiques qui permettent de décrire son « potentiel de motivation » (Morgeson & Humphrey, 2006). Une activité sera très attractive et motivante si les tâches qui la composent remplissent les cinq caractéristiques suivantes.

Les trois quarts des salariés interrogés jugent que les tâches qu'ils ont à accomplir dans le cadre de leur engagement sont porteuses de sens et plus de la moitié trouvent également que ces tâches sont variées. Ils sont un peu moins de la moitié à trouver que leur engagement est complet. En revanche, ils ne sont qu'un tiers à faire l'expérience d'une véritable autonomie dans leur engagement et seulement un quart à recevoir des informations suffisamment détaillées sur leur performance.

Les 5 caractéristiques

> Autonomie

Degré d'indépendance et de liberté de choix dans la façon d'organiser son travail, prendre des décisions et choisir les méthodes pour réaliser les tâches.

Ex. Mon projet me donne une grande possibilité d'indépendance et de liberté dans la réalisation de mes activités.

> Variété

Etendue et diversité des tâches à réaliser pour mener à bien un projet donné.

Ex. Mon projet implique la réalisation d'activités variées.

> Feedback

Niveau et clarté du retour d'informations suite à la réalisation d'une tâche.

Ex. Mon projet me fournit de l'information sur ma performance.

> Totalité

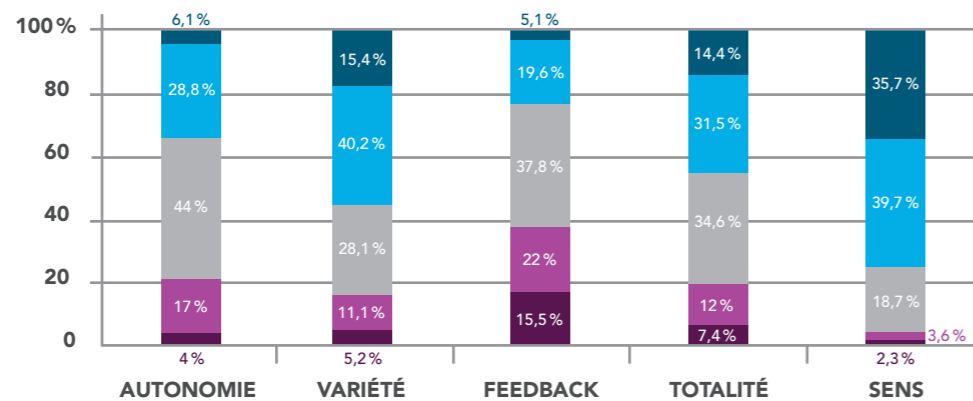
Caractère exhaustif de l'ensemble des tâches réalisées, dont le résultat peut être facilement identifié.

Ex. Mon projet me donne la possibilité de terminer complètement les activités que je commence.

> Sens

Influence positive de la tâche sur la vie d'autrui.

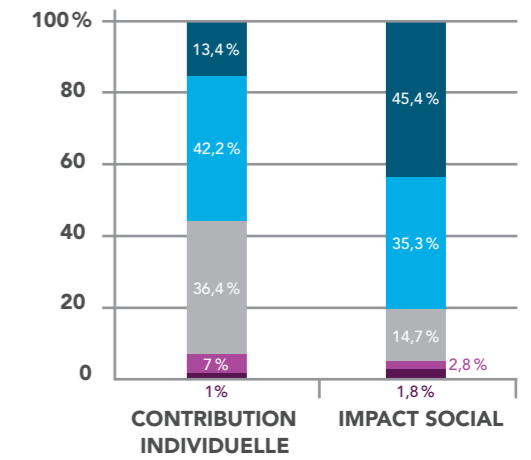
Ex. Les résultats de ce projet sont susceptibles d'affecter de façon significative la vie des bénéficiaires.



Impact

Quel est l'impact du projet ?

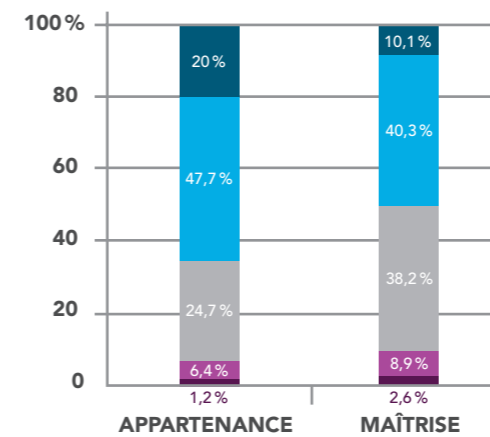
Environ 80% des répondants estiment que le projet auquel ils participent profite aux bénéficiaires, autrement dit que celui-ci a un impact social. En revanche, à peine plus de la moitié d'entre eux pense avoir une contribution individuelle importante pour la réussite de ce projet. Les collaborateurs semblent donc moins convaincus de leur propre impact dans le projet auquel ils participent que par l'impact social de ce dernier.



Sentiment d'appartenance et de maîtrise

L'engagement des collaborateurs leur permet-il de développer un sentiment d'appartenance et de maîtrise ?

Une activité crée un sentiment d'appartenance à un collectif lorsqu'elle donne l'opportunité de créer des liens et de cultiver de nouvelles relations sociales. Une activité suscite un sentiment de maîtrise quand elle offre des possibilités d'apprentissage et un challenge personnel. Ces deux formes d'expérience sont associées entre autres au bien-être et à la guérison car elles créent des ressources pour l'individu (Mojza & Sonnentag, 2010). Environ deux tiers des répondants développent un sentiment d'appartenance collective à travers leur engagement, là où la moitié d'entre eux expérimentent un sentiment de maîtrise.



Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Moitié
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

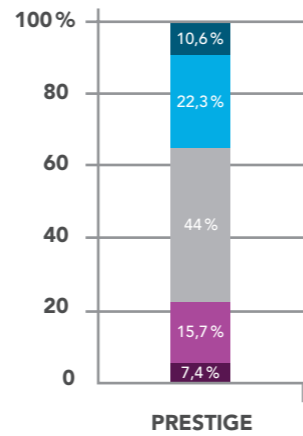


Prestige

Les collaborateurs trouvent-ils le projet auquel ils participent prestigieux ?

Le prestige d'un projet mesure le degré de respect et de statut social que les participants et les personnes extérieures au projet lui attribuent.

Environ un tiers des répondants estiment que le projet d'engagement auquel ils participent bénéficie d'un grand prestige dans leur entourage.



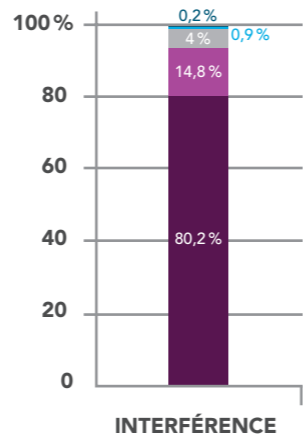
Interférence

L'engagement des collaborateurs dans ce projet interfère-t-il avec les exigences de leur travail salarié ?

Du fait du temps et de l'énergie requis, l'engagement des collaborateurs dans un projet d'intérêt général pourrait entrer en conflit avec leur capacité à faire leur travail correctement.

Toutefois, seulement 5% des salariés ayant participé à l'étude estiment que leur engagement les pénalise dans l'accomplissement de leur travail salarié. La grande majorité des répondants ne semblent pas expérimenter d'interférence entre les deux.

N.B. : la mesure de l'interférence est un moyen d'apprécier les perturbations générées par l'engagement sur le travail salarié, qui sont considérées comme un élément négatif dans la littérature scientifique.



Pas du tout d'accord
 Plutôt pas d'accord
 Moitié
 Plutôt d'accord
 Tout à fait d'accord

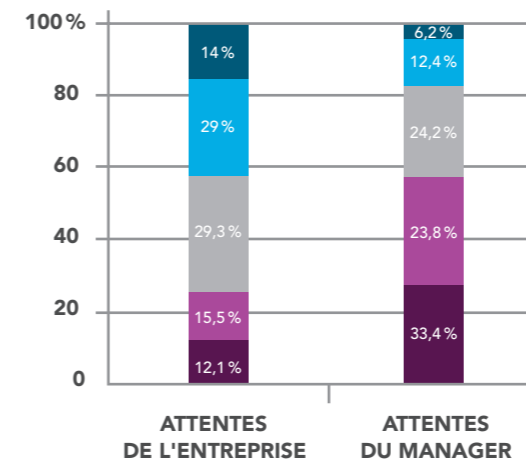
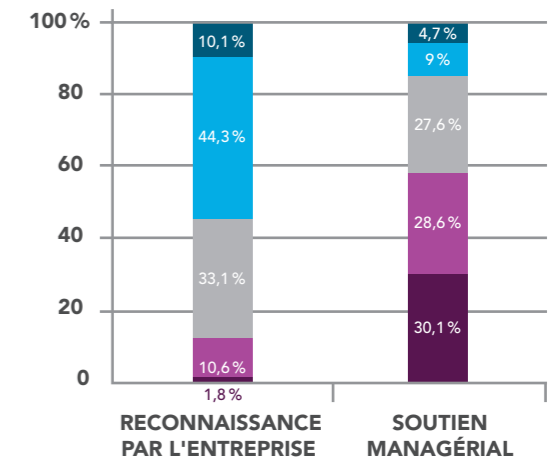
Les conditions offertes par l'entreprise

Comment les collaborateurs perçoivent-ils les conditions offertes par leur entreprise pour favoriser leur engagement ? Cette section présente la manière dont les collaborateurs estiment que leur entreprise et leur manager soutiennent leur engagement, la pression qu'ils ressentent à y participer et l'alignement entre leurs valeurs personnelles et celles de leur entreprise. Tout comme les caractéristiques du projet présentées ci-dessus, les conditions proposées par l'entreprise ont aussi une influence sur le caractère durable de la participation des salariés.

Reconnaissance par l'entreprise et soutien managérial

Les collaborateurs qui s'engagent peuvent-ils compter sur la reconnaissance de leur entreprise et le soutien de leur manager ?

Si plus de la moitié des répondants estiment que leur engagement est respecté et reconnu par leur entreprise au sens large, ils sont beaucoup moins nombreux à se sentir soutenus par leur responsable hiérarchique. En effet, à peine un répondant sur sept affirme que leur manager valorise les salariés qui s'engagent. La majorité d'entre eux (59%) estime ne pas être conseillé ou aidé par son manager dans son engagement.



Attentes de l'entreprise et du manager

Les collaborateurs pensent-ils que leur engagement correspond à une attente de leur entreprise et de leur manager ?

43% des répondants estiment que leur entreprise attend d'eux qu'ils s'engagent dans des projets parrainés ou organisés par l'entreprise. Ce chiffre assez élevé contraste avec les 19% seulement qui pensent que leur manager attend d'eux qu'ils y participent.

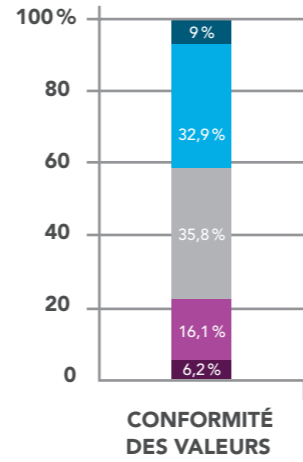
N.B. : la mesure des attentes de l'entreprise et du manager est un indice pour apprécier la pression exercée sur les salariés, qui est considérée comme un élément négatif dans la littérature scientifique.



Conformité des valeurs

Les collaborateurs ont-ils l'impression que leurs valeurs sont alignées avec celles de leur entreprise ?

D'après la littérature scientifique, la conformité entre les valeurs personnelles des salariés et celles de leur entreprise a des incidences positives sur la façon dont les ceux-ci s'identifient à l'entreprise et s'engagent en son sein (Cable & DeRue, 2002). Dans notre étude, 42 % des répondants pensent qu'il y a une conformité entre leurs valeurs personnelles et celles de leur entreprise. Mais ils sont 22 % à penser qu'il n'y a pas d'alignement entre les deux.



Les formes de motivation

Pourquoi les collaborateurs s'investissent dans leur projet ? La littérature scientifique en psychologie portant sur la motivation a permis d'identifier un continuum allant de la motivation intrinsèque à la motivation externe (Deci & Ryan, 2000). Ce continuum représente le degré d'internalisation de la motivation chez l'individu. Ainsi, une motivation de type « intrinsèque » ou « identifiée » correspond à une activité choisie et volontaire (on parle alors de motivation autonome), tandis qu'une motivation « introjectée » ou « externe » suppose une forme d'obligation et de pression sociale (on parle de motivation contrôlée). Chaque individu possède une part d'autonomie et une part de contrôle dans sa motivation, il ne s'agit pas d'un choix binaire entre deux catégories.

Motivation autonome et motivation contrôlée

Comme on pouvait s'y attendre dès lors que l'on s'intéresse à des activités d'engagement, la grande majorité des salariés ayant participé à l'étude s'engage parce qu'ils y trouvent un intérêt intrinsèque (à 89 %) et qu'ils y trouvent des valeurs et du sens (à 84 %). Ils sont 13 % à déclarer agir en réponse à des pressions internes, mais seulement 2 à 3 % à s'engager pour être récompensé ou éviter d'être sanctionné.

Motivation autonome

> Intrinsèque

Exercer une activité sans autre finalité que la satisfaction et le plaisir que l'on y trouve.
Ex. : Je m'investis parce que j'ai du plaisir à participer à ce projet.

> Identifiée

Agir parce que l'on s'identifie avec les valeurs ou le sens véhiculés par l'activité.
Ex. : Je m'investis parce que ce projet correspond bien à mes valeurs personnelles.

Motivation contrôlée

> Introjectée

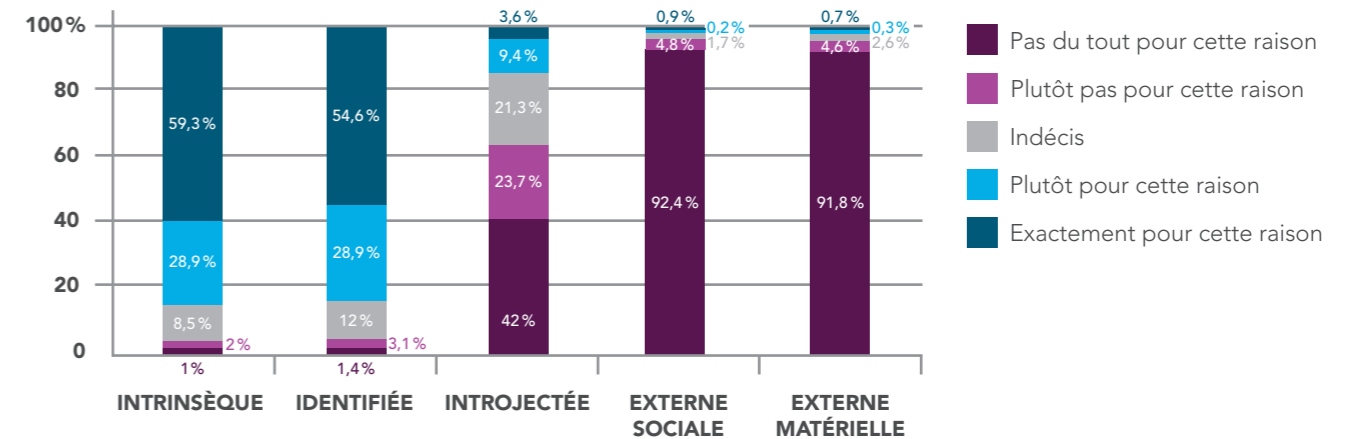
Agir sous l'effet de pressions psychiques internes telles que l'ego, la honte et la culpabilité.
Ex. : Je m'investis parce qu'autrement, j'aurais honte de moi.

> Externe (sociale)

Agir pour obtenir des récompenses ou éviter des sanctions immatérielles de la part des autres.
Ex. : Pour éviter les critiques de certains (mes supérieurs, collègues, famille...).

> Externe (matérielle)

Agir pour obtenir des récompenses ou éviter des sanctions immatérielles de la part des autres.
Ex. : Pour éviter les critiques de certains (mes supérieurs, collègues, famille...).





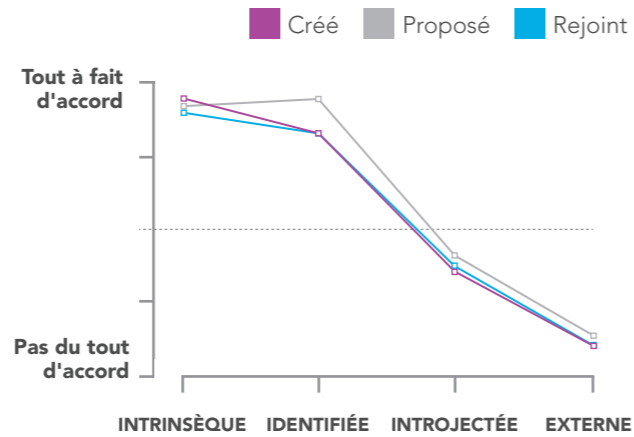
Motivation selon les types de projets

Les formes de motivation dépendent-elles des types de projets d'engagement ?

Initiative du projet

Être soi-même à l'initiative d'un projet modifie-t-il la motivation à s'engager ?

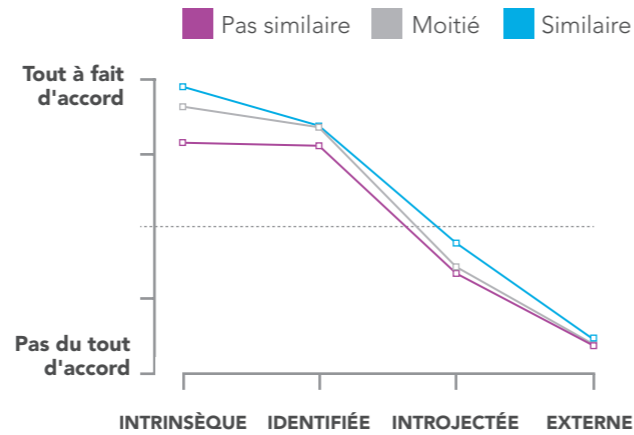
Les salariés qui créent leurs propres projets vivent leur engagement avec sensiblement plus de plaisir (motivation intrinsèque) que les autres. Ceux qui proposent un projet à leur entreprise s'engagent davantage par identification aux valeurs et au sens portés par ce projet que les autres salariés engagés. Ce sont les seules différences significatives d'un point de vue statistique. Les formes de motivation contrôlée étant les mêmes pour tous les salariés quel que soit leur prise d'initiative.



Similitude avec le travail salarié

S'engager en mobilisant des compétences professionnelles directement liées à son travail a-t-il un lien avec la forme de motivation ?

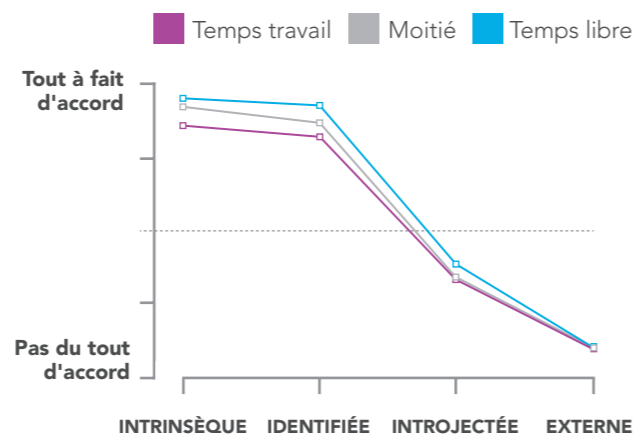
Les collaborateurs dont l'engagement est fortement aligné avec le travail salarié s'engagent plus par plaisir que les autres, mais aussi parce qu'ils se sentent davantage obligés. Les différences ne sont pas significatives pour les motivations identifiée et externe.



Temps libre ou temps de travail

S'engager sur son temps de travail change-t-il la forme de motivation que ressentent les collaborateurs ?

Les salariés qui s'engagent sur leur temps libre, hors de l'entreprise, semblent éprouver plus de plaisir que ceux qui s'engagent sur leur temps de travail. Ils s'engagent davantage par identification aux projets auxquels ils participent. Toutefois, ces deux catégories de salariés engagés ne diffèrent pas en termes de motivations introjectée et externe.



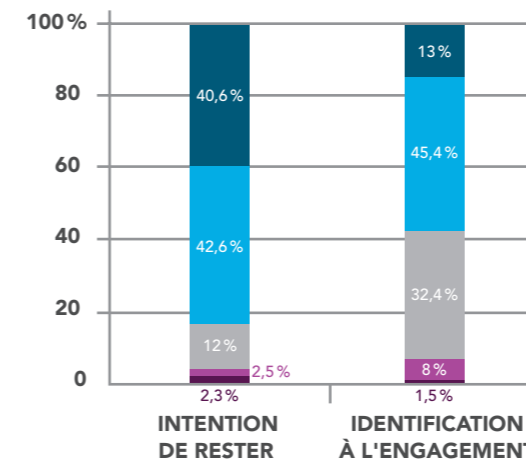
Les conséquences de l'engagement

Quels sont les résultats de l'engagement des collaborateurs pour toutes les parties prenantes impliquées ? La section qui suit analyse plusieurs effets possibles de l'engagement des collaborateurs. D'abord, il s'agit de savoir si ceux-ci ont l'intention de rester engagés dans le projet auquel ils participent. Ensuite, une autre conséquence de l'engagement est que celui-ci peut devenir pour les collaborateurs une partie de leur identité, au même titre, par exemple, que leur statut d'ingénieur ou de citoyen français. L'intention de rester et l'identification à l'engagement sont deux indicateurs de participation durable, comme nous le verrons plus loin. L'engagement des collaborateurs peut aussi avoir des conséquences sur l'opinion qu'ils se font de leur entreprise. L'analyse ci-dessous prend en compte deux effets possibles : si les salariés s'identifient à leur entreprise et s'ils trouvent celle-ci socialement responsable.

Opinions à propos de l'engagement

Que pensent les collaborateurs de leur engagement ?

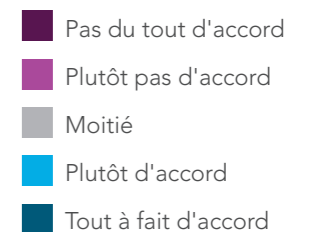
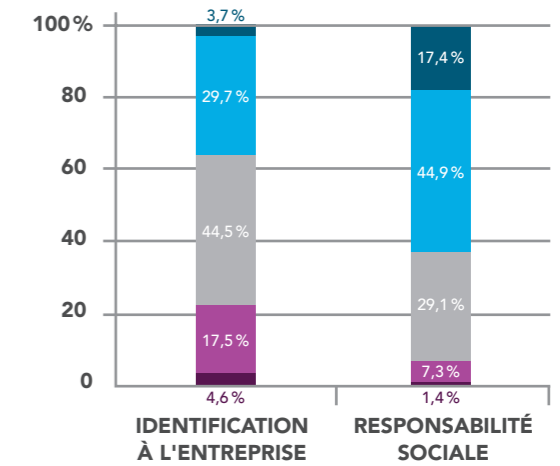
Une très large majorité des salariés interrogés ont l'intention de poursuivre leur engagement dans le projet en cours (83%), s'ils en ont la possibilité. Ils sont en revanche moins nombreux mais toujours majoritaires (58%) à estimer que leur engagement fait partie de leur identité, au-delà de ce qu'ils font au sein de l'entreprise. Cela signifie que, pour la majorité des répondants, cette expérience a été internalisée pour devenir une partie d'eux-mêmes.



Opinions à propos de l'entreprise

Que pensent les collaborateurs de leur entreprise ? Y sont-ils attachés et la trouvent-ils socialement responsable ?

L'identification à l'entreprise mesure la fierté et l'attachement des salariés à leur employeur. Un tiers environ des répondants s'identifient clairement à leur entreprise, mais ils sont près de 22% à déclarer ne pas s'y identifier. Les salariés interrogés sont en revanche plus nombreux (62%) à considérer que leur entreprise est socialement responsable et contribue à l'intérêt général.



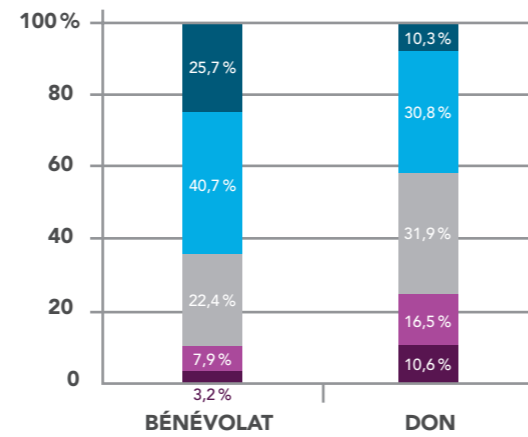


Retombées sur le bénévolat et le don

L'engagement des collaborateurs a-t-il pour conséquence de développer chez eux l'intention de faire du bénévolat et de donner de l'argent, indépendamment de l'entreprise ?

Les projets d'engagement des collaborateurs sont parfois vus comme une portée d'entrée vers le bénévolat et la philanthropie à titre individuel.

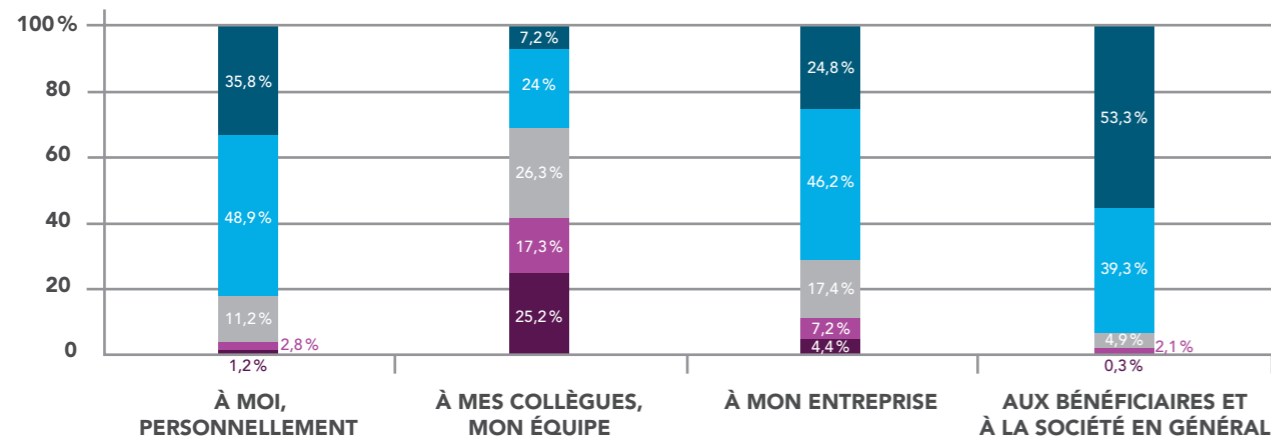
Dans notre étude, deux tiers des répondants estiment que leur engagement leur donne envie de devenir bénévole hors de l'entreprise. Ils sont un peu moins nombreux (41 %) à déclarer vouloir soutenir financièrement d'autres projets par le don, tandis que 27 % d'entre eux estiment ne pas en avoir envie.



Bénéfices perçus pour les parties prenantes

D'après les collaborateurs, quelles sont les parties prenantes qui bénéficient le plus de leur engagement ?

Quasiment tous les répondants (93%) estiment que le projet dans lequel ils sont engagés est profitable pour les bénéficiaires et la société au sens large. Ils sont également 85% à penser en bénéficier à titre personnel, et 71% à dire que leur entreprise y trouve également son intérêt. Seule incertitude: les salariés participant à l'étude sont moins convaincus (31% seulement) que le projet bénéficie à leurs collègues ou à leur équipe.



■ Pas du tout bénéfique
 ■ Plutôt pas bénéfique
 ■ Moitié
 ■ Plutôt bénéfique
 ■ Tout à fait bénéfique

Les conséquences selon les types de projet

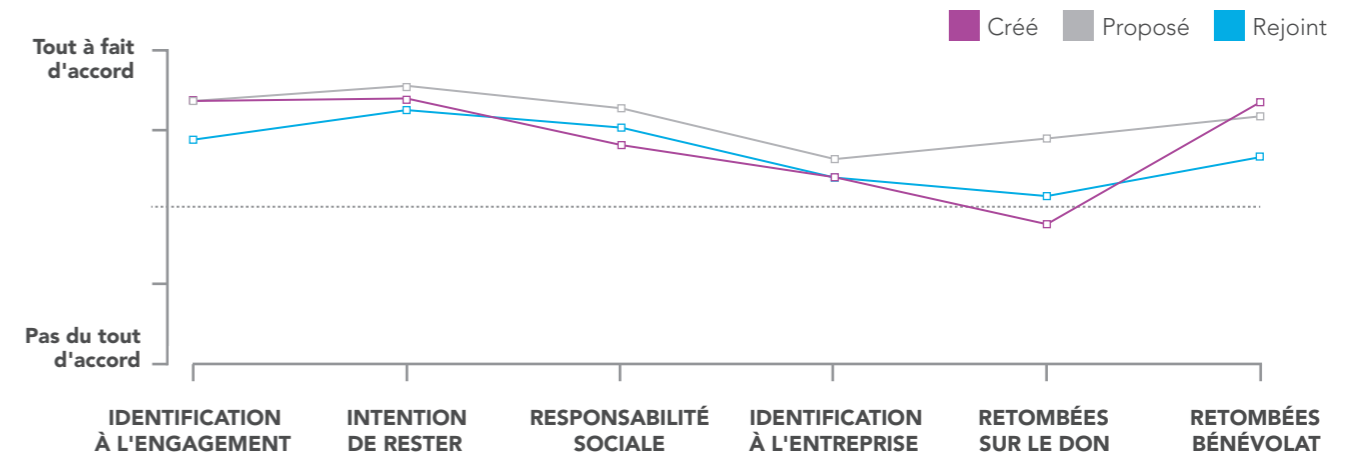
Les conséquences de l'engagement des collaborateurs varient-elles en fonction du type de projet ?

Initiative du projet

Être à l'initiative d'un projet a-t-il des conséquences positives ?

Les salariés qui créent ou qui proposent un projet expriment un plus fort ancrage de leur engagement au cœur de leur identité, et une plus grande envie d'être bénévole hors de l'entreprise que ceux qui rejoignent un projet initié par leur entreprise. De plus, les salariés qui proposent un projet à leur entreprise sont beaucoup plus motivés par le don que les autres.

Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils proposent des projets qui leur tiennent particulièrement à cœur et pour lesquels ils sont déjà donateurs. Les autres différences ne sont pas statistiquement significatives.



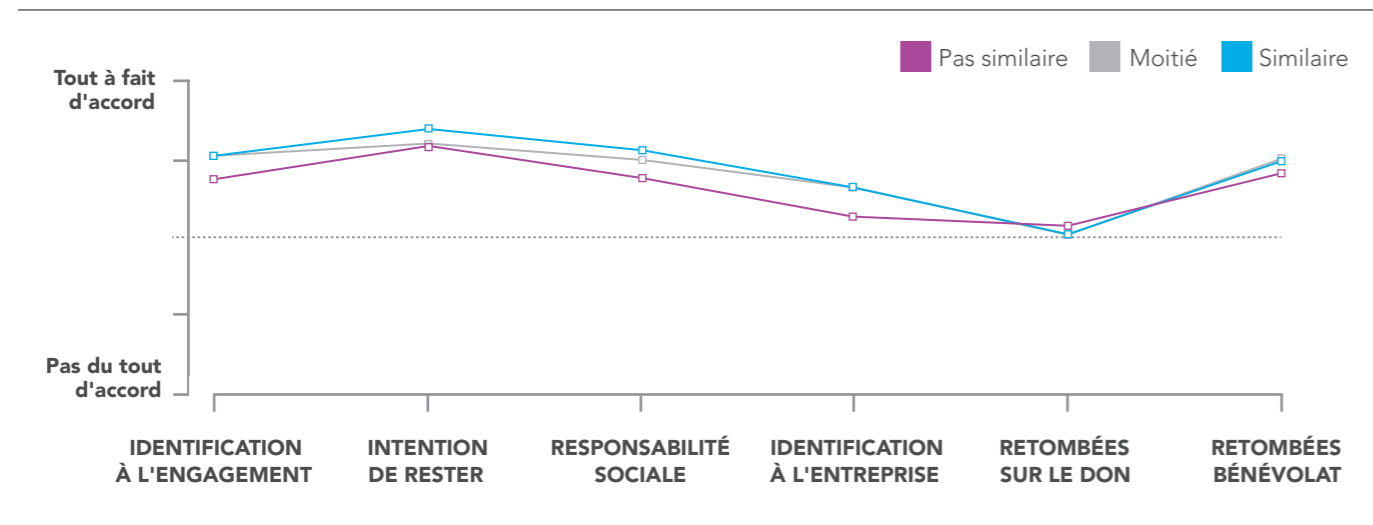


Similitude avec le travail salarié

Le fait de mobiliser ses compétences professionnelles change-t-il quelque chose ?

Chez les salariés engagés dans un projet qui requiert de mobiliser leurs compétences professionnelles, l'engagement semble davantage faire partie de leur identité que chez les salariés dont l'engagement ne mobilise pas ce type de compétences.

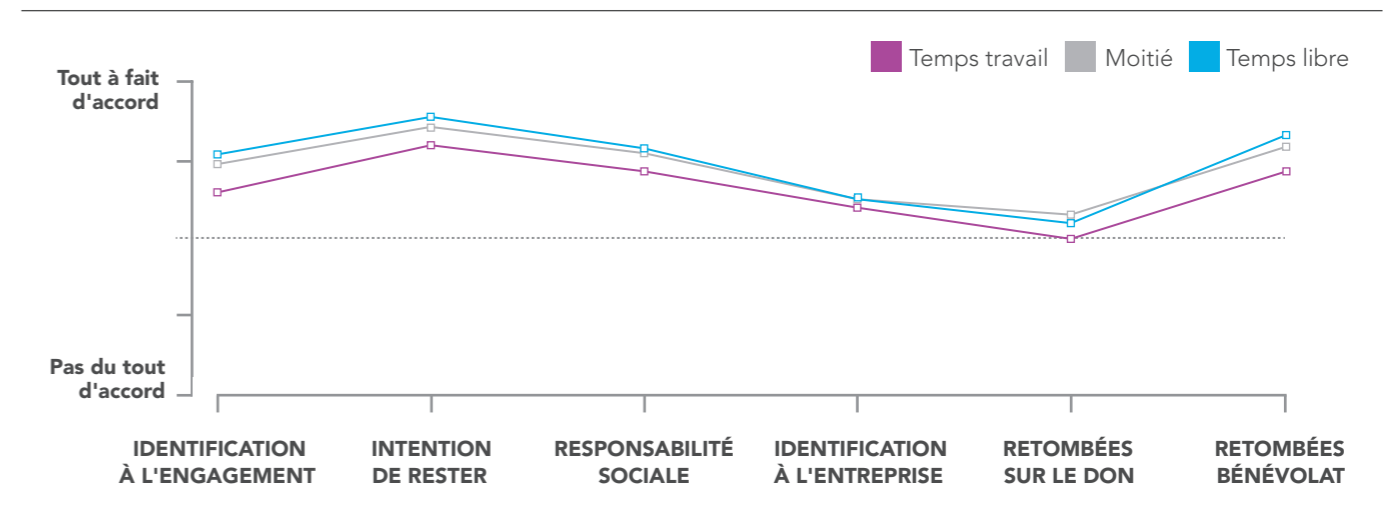
Ils ont également une meilleure opinion concernant la responsabilité sociale de leur entreprise et s'identifient plus volontiers à elle que les autres. Les autres différences ne sont pas statistiquement significatives.



Temps libre ou temps de travail ?

S'engager sur son temps de travail a-t-il un effet sur les conséquences de l'engagement ?

Les collaborateurs qui s'engagent sur leur temps libre s'identifient davantage à l'engagement que ceux qui le font sur leur temps de travail. Ils sont aussi plus enclins à vouloir continuer de participer au projet dans lequel ils sont engagés et à faire du bénévolat en dehors de l'entreprise. Les autres différences ne sont pas statistiquement significatives.





ANALYSE DES RELATIONS

LA TROISIÈME ET DERNIÈRE PARTIE DE CE RAPPORT PROPOSE UNE ANALYSE DES RELATIONS ENTRE LES DIFFÉRENTES VARIABLES INTRODUITES PRÉCÉDEMMENT, AFIN D'IDENTIFIER LES FACTEURS DÉTERMINANT LA PARTICIPATION DURABLE DES SALARIÉS À DES PROJETS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL.

Expliquer la participation durable

Pourquoi s'intéresser à l'idée de « participation durable » ?

On lit souvent que l'engagement des collaborateurs dans des projets d'intérêt général est gagnant pour tout le monde : pour les salariés eux-mêmes, qui y trouvent du sens et une réalisation personnelle ; pour les entreprises, qui augmentent le sentiment d'appartenance de leurs salariés et améliorent leur réputation sociétale ; pour les associations et les bénéficiaires, qui y trouvent des ressources et des compétences supplémentaires.

Cela dit, de nombreuses entreprises ont des difficultés à garder leurs salariés engagés (Boccalandro, 2009). Or, ce sont les efforts répétés des salariés qui font vivre les projets d'engagement, d'autant plus si les problèmes de société auxquels ils s'adressent sont complexes et tenaces. De plus, former les salariés qui s'engagent a un coût, que les entreprises ont tout intérêt à amortir (Grant, 2012). Celles-ci sont donc incitées à mobiliser durablement leurs salariés.

Plusieurs auteurs ont souligné la nécessité d'étudier de manière empirique les facteurs qui expliquent la participation des salariés et la nature de leur expérience durant ces activités (Booth et al., 2009 ; Grant, 2012 ; Pelozo et al., 2009 ; Peterson, 2004). L'objectif de cette étude est d'identifier les facteurs qui contribuent à

la pérennité de l'engagement des salariés. Pour mesurer cette « participation durable », nous utilisons deux indicateurs présentés précédemment :

- l'intention de rester engagés dans le projet auxquels ils participent.
- l'identification à l'engagement, celui-ci devenant une partie de leur identité.

Quels sont les facteurs qui favorisent la participation durable des collaborateurs engagés ?

À l'aide d'analyses statistiques, il est possible de connaître l'influence de différents facteurs (relatifs au projet et à l'entreprise concernée) sur la différence observée dans les réponses concernant ces deux conséquences (identification à l'engagement, intention de rester). Cette analyse suggère un certain nombre de pistes que les entreprises pourraient suivre pour favoriser la participation durable de leurs collaborateurs à ces projets d'engagement. Dans les schémas qui suivent, volontairement simplifiés pour clarifier le propos, nous classons les facteurs selon leur influence sur la prédiction des résultats.

Les caractéristiques du projet

- > Attractivité des tâches
- > Impact social
- > Contribution individuelle
- > Sentiment de maîtrise
- > Sentiment d'appartenance
- > Prestige
- > Interférence

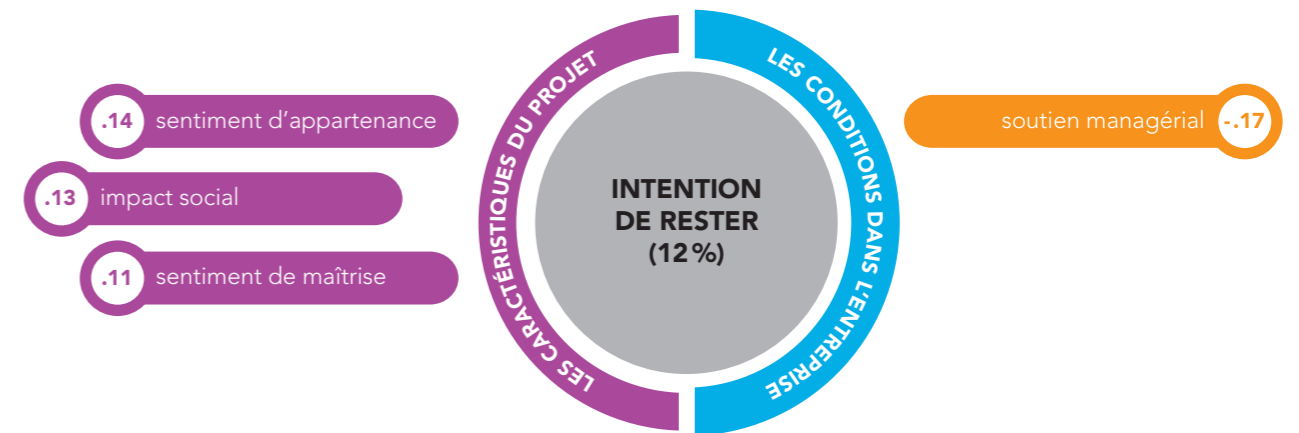
Les conditions dans l'entreprise

- > Reconnaissance entreprise
- > Soutien managérial
- > Attentes de l'entreprise
- > Attentes du manager
- > Conformité des valeurs

Intention de rester

Les collaborateurs sont d'autant plus prêts à continuer à s'engager que le soutien de leur manager est faible. Ce résultat, surprenant au premier abord, peut être interprété comme le fait que les salariés ont besoin d'indépendance pour s'engager durablement, sans confusion avec la hiérarchie propre aux activités salariées.

De plus, les collaborateurs semblent plus enclins à s'engager dans la durée si le projet leur permet de cultiver des relations (sentiment d'appartenance), s'il a un impact avéré pour les bénéficiaires (impact) et enfin s'il présente un challenge stimulant (sentiment de maîtrise). À eux quatre, ces facteurs expliquent 12% de l'intention de rester. Les autres facteurs étudiés n'ont pas d'influence significative sur l'intention de rester engagé.

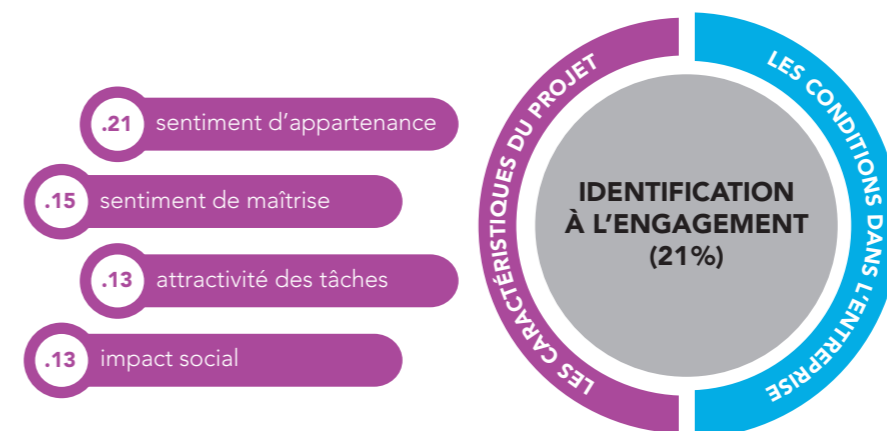


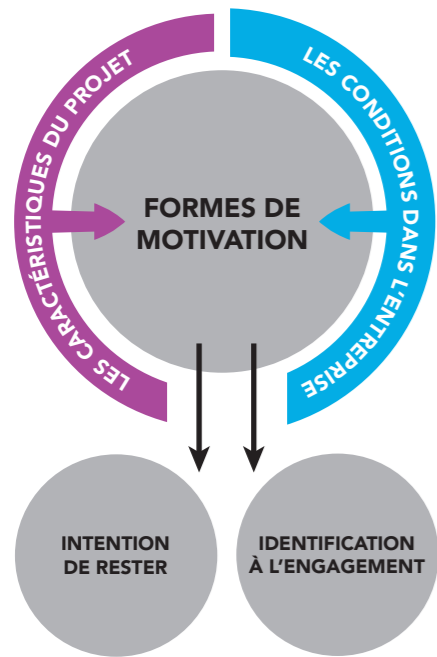
Identification à l'engagement

Les salariés sont plus susceptibles de faire de leur engagement une partie importante de leur identité si le projet dans lequel ils s'engagent leur permet de nouer des contacts et de travailler en équipe (sentiment d'appartenance). Trois autres facteurs liés au projet ont de l'im-

portance : celui-ci doit présenter des opportunités d'apprentissage et des défis aux salariés (sentiment de maîtrise), contenir des tâches attractives et avoir un impact manifeste sur les bénéficiaires.

À eux quatre, ces facteurs expliquent 21% de l'identification à l'engagement. Il est remarquable qu'aucun facteur propre à l'entreprise n'ait d'influence sur cette identification.





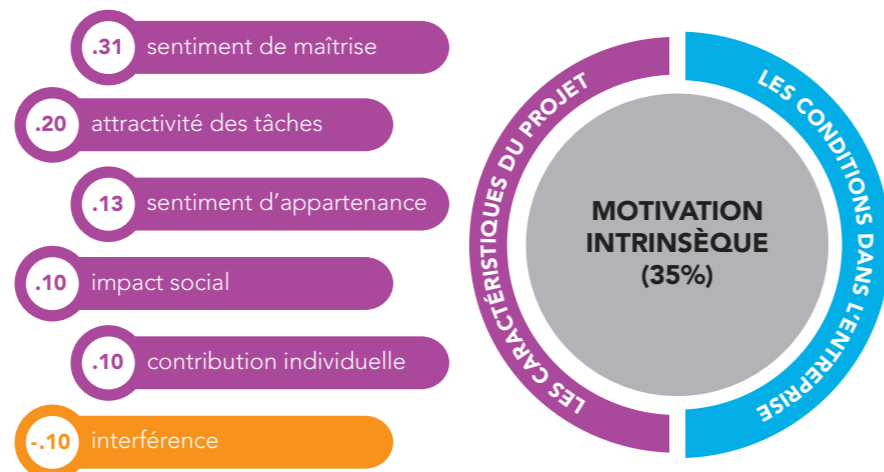
La recherche montre qu'une motivation autonome a plusieurs conséquences positives telles que la satisfaction vis-à-vis du travail, l'implication au travail et des comportements citoyens (Gagné & Deci, 2005). Par conséquent, plus la motivation est internalisée, plus les salariés voient leur engagement comme une partie de leur identité et plus ils comptent rester impliqués sur le long terme. Ainsi, la prise en compte des formes de motivation nous aide à mieux comprendre la manière dont les facteurs liés au projet et à l'entreprise affectent les conséquences de l'engagement.

Motivation intrinsèque

Les collaborateurs s'engagent pour le plaisir (motivation intrinsèque) lorsqu'ils se sentent challengés par des projets qui leur permettent d'apprendre de nouvelles choses (sentiment de maîtrise) et d'accomplir des tâches attractives. Par ailleurs, la motivation intrinsèque des collaborateurs est également stimulée par des projets à fort impact, auxquels les salariés ont l'impression de contribuer, et qui créent un sentiment d'appartenance. Nous remarquons l'existence d'un facteur négatif: si l'engagement des collaborateurs interfère avec leur travail salarié, ils sont moins enclins à s'engager par plaisir. À eux cinq, ces facteurs expliquent 35% de la motivation intrinsèque.

L'effet médiateur des formes de motivation

Pour mieux comprendre le processus de participation durable, nous avons décidé de prendre en compte les formes de motivation. En effet, les caractéristiques du projet et les conditions dans l'entreprise peuvent avoir une incidence sur les motivations des salariés à la source de leur engagement. Ces facteurs peuvent ainsi encourager des formes de motivations plus ou moins autonomes ou contrôlées.

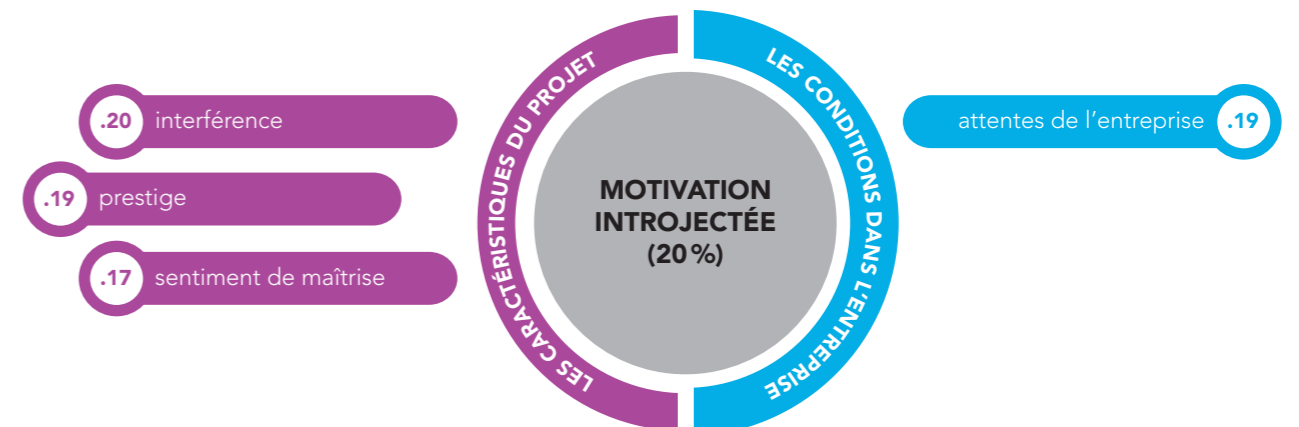
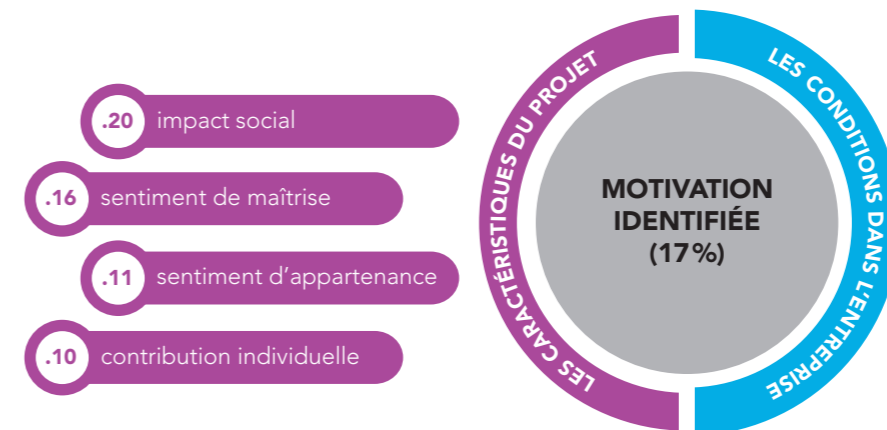


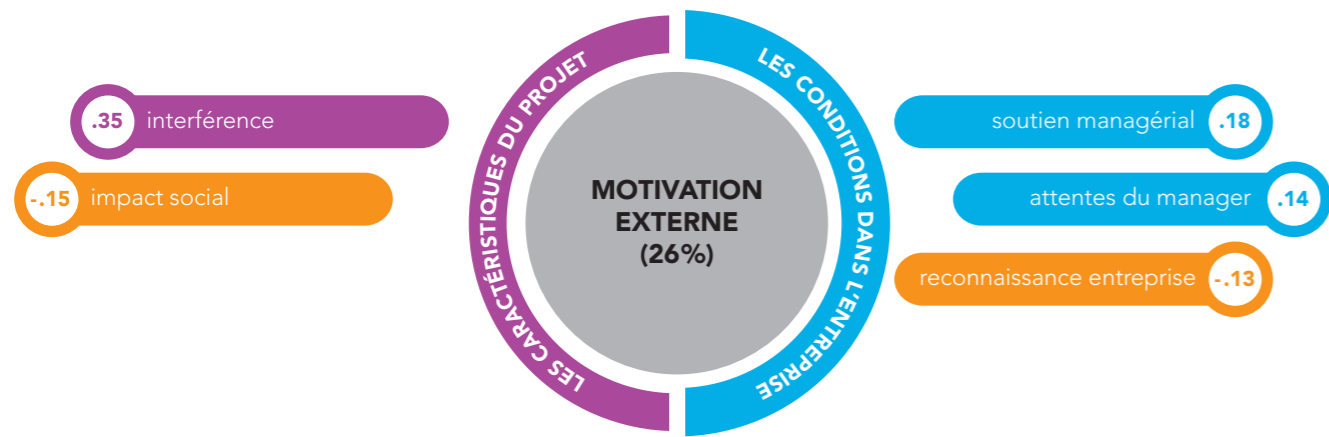
Motivation identifiée

Trois caractéristiques du projet semblent inciter les collaborateurs à s'engager parce qu'ils se reconnaissent dans les valeurs et le sens véhiculés par le projet (motivation identifiée). Il faut d'abord que le projet ait un impact manifeste sur les bénéficiaires. Il faut ensuite que le projet développe chez les salariés qui y participent un sentiment de maîtrise et d'appartenance et que les salariés estiment y apporter une contribution. Nous remarquons que ce sont donc certaines caractéristiques du projet, et non des conditions dans l'entreprise, qui favorisent les formes de motivation autonome (intrinsèque et identifiée). Ces quatre facteurs expliquent 17% de la motivation identifiée.

Motivation introjectée

La probabilité de s'engager par fierté personnelle ou pour éviter un sentiment de honte ou de culpabilité (motivation introjectée) est favorisée par quatre facteurs. Les trois premiers sont des caractéristiques du projet. En effet, l'interférence entre l'engagement et le travail salarié, le caractère prestigieux du projet et le sentiment de maîtrise qu'il suscite créent une forme de motivation introjectée. Le quatrième facteur est relatif à l'entreprise: les salariés qui perçoivent des attentes fortes à s'engager de la part de leur entreprise ont tendance à le faire par fierté ou pour éviter d'avoir honte et de se sentir coupable. Ces quatre facteurs expliquent 20% de la motivation introjectée.





Motivation externe

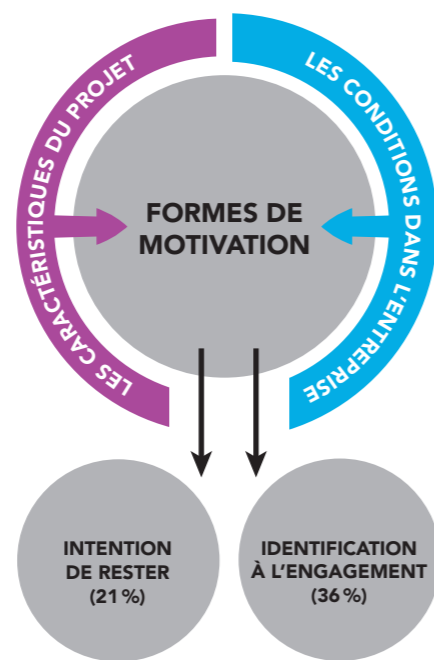
S'engager pour éviter des sanctions ou pour obtenir des récompenses (motivation externe) s'explique principalement par une interférence avec le travail salarié et lorsque le responsable hiérarchique soutient le collaborateur et attend de celui-ci qu'il s'engage. Tout semble indiquer que l'implication directe du manager, même bien intentionnée, est vécue par les salariés qui s'engagent comme une forme de contrôle. Enfin, deux facteurs influencent de manière

négative la motivation externe. Ainsi, une reconnaissance générale de l'engagement des collaborateurs par l'entreprise et le caractère impactant du projet concerné tendent à réduire le fait de s'engager pour chercher une récompense ou éviter une sanction. Nous constatons ici qu'il est important pour les entreprises de veiller aux conditions dans lesquelles l'engagement a lieu si elles veulent éviter un sentiment de contrôle trop poussé de la part de leurs salariés.

Une meilleure compréhension de la participation durable

En prenant en compte les différentes formes de motivation, nous sommes en mesure de mieux comprendre en quoi les caractéristiques du projet et les conditions dans l'entreprise influencent la participation durable.

En effet, par la médiation des formes de motivation, nous sommes capables d'expliquer l'intention de rester à hauteur de 21%, au lieu de 12% sans prise en compte de l'effet médiateur. (+9). De même, l'identification à l'engagement est expliquée à 36%, contre 21% (+15) sans médiation par la motivation.



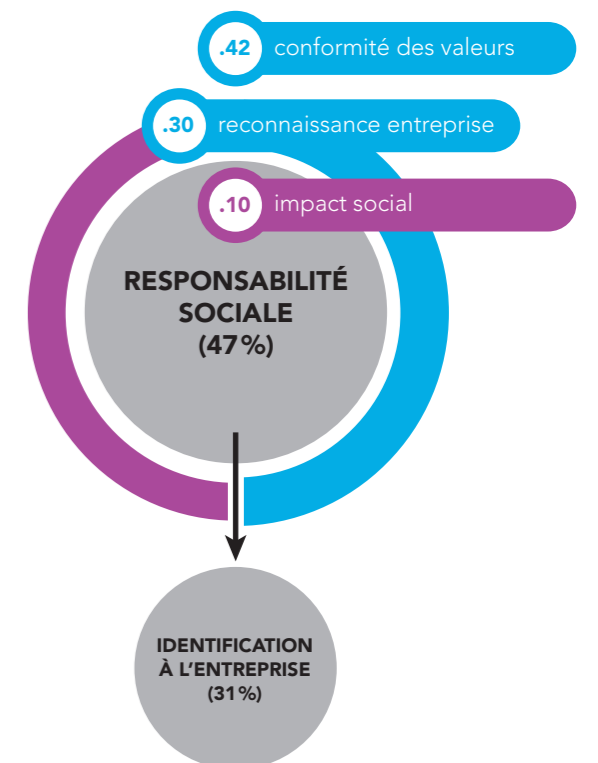
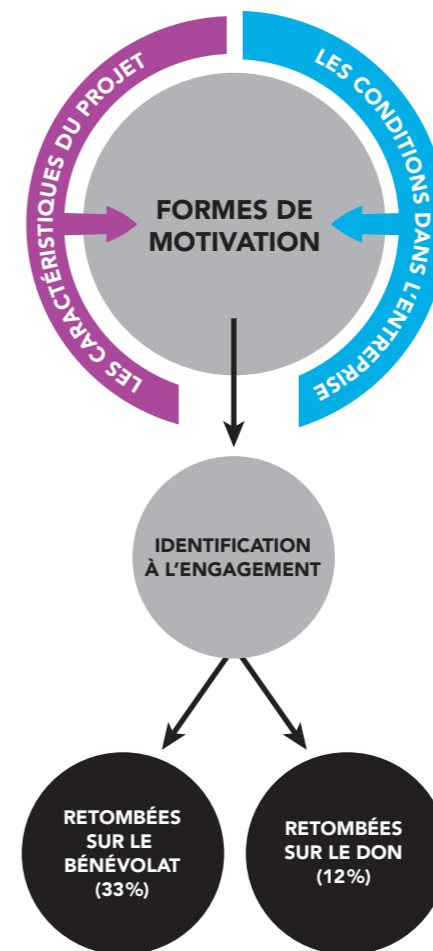
Explication des autres conséquences

Retombées sur le bénévolat et le don

Chez les collaborateurs engagés, le fait que l'engagement devienne une part de leur identité semble avoir des retombées positives en dehors de l'entreprise, notamment pour le monde associatif. En effet, développer une forme d'identification à l'engagement explique à hauteur de 33% l'intention des salariés de faire du bénévolat hors de l'entreprise et de 12% leur intention de donner de l'argent.

Opinions à propos de l'entreprise

La conformité entre les valeurs des salariés et celles de l'entreprise, la reconnaissance que celle-ci accorde à leur engagement et l'impact attendu du projet sont autant de facteurs qui favorisent la bonne opinion des salariés à propos de la responsabilité sociale de leur entreprise. D'après notre analyse, plus l'entreprise est perçue comme étant socialement responsable par ses salariés, plus ceux-ci s'identifient à elle (la perception de la RSE explique 31% de l'identification des salariés à leur entreprise).





SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

POUR CONCLURE, VOICI UNE SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE NOTRE ÉTUDE, PRÉSENTÉS AU FIL DE CE RAPPORT.

- **619** salariés de **17** entreprises engagés dans **56** projets différents ont répondu à notre enquête par questionnaire. Il s'agit d'un échantillon varié et suffisamment grand pour garantir des résultats de qualité. Le sujet semble avoir facilement mobilisé les participants.

- L'échantillon est particulièrement équilibré. 52% des répondants sont des **femmes** et toutes les classes d'âge entre 24 et 64 ans sont représentées. Les **jeunes** sont assez nombreux : 12% des répondants ont moins de 30 ans et deux tiers de l'échantillon est compris entre 30 et 50 ans.

- Dans cet échantillon, les **cadres** sont surreprésentés, tout comme les collaborateurs ayant plus de **10 ans d'ancienneté** dans leur entreprise (plus de la moitié des répondants). L'engagement semble davantage concerner des salariés ayant des responsabilités et bénéficiant d'une forte socialisation dans leur entreprise que des nouveaux venus. Toutefois, il pourrait aussi s'agir d'un biais de sélection dû à notre méthode d'échantillonnage.

- Environ la moitié des salariés interrogés ne s'engage qu'**une fois par an** et pour **moins de deux jours**. Néanmoins, un tiers d'entre eux s'est déjà engagé **quatre fois ou plus** dans différents projets soutenus par son entreprise. Si le temps consacré par les salariés n'est pas forcément élevé, certains d'entre eux peuvent devenir « accro » après une première expérience.

- Une grande majorité des salariés interrogés s'engage dans des **projets initiés par leur entreprise**. La moitié environ participe à des projets sans lien **avec les compétences professionnelles** qu'ils déploient dans leur travail, et principalement **sur leur temps de travail salarié**. Toutefois, les salariés qui s'engagent dans des projets qu'ils ont initiés eux-mêmes, en lien avec leurs compétences professionnelles, et sur leur temps libre, font preuve de plus grande autonomie dans leur motivation. L'engagement devient alors une partie de leur identité et ils souhaitent davantage s'impliquer bénévolement dans des projets hors de leur entreprise.

- En règle générale, les projets ont été évalués favorablement par les salariés ayant répondu à notre enquête. Ils semblent y trouver du sens et estimer que **ces projets servent les bénéficiaires**, mais ils sont moins nombreux à évaluer positivement leur **apport personnel** aux projets. Par ailleurs, les salariés qui s'engagent ne reçoivent pas nécessairement un **retour d'information** suffisant sur leur performance. Tout semble indiquer que les collaborateurs voient clairement l'intérêt des projets d'engagement mais sont peut-être en demande de clarification concernant la qualité de leur contribution.

- La plupart des projets d'engagement permettent aux salariés d'expérimenter un **sentiment d'appartenance et de maîtrise**. Si l'on ajoute **l'attractivité des tâches** proposées et l'impact avéré des projets, ces facteurs sont ceux qui prédisent le plus fortement des formes de motivation intrinsèque ou identifiée, qui à leur tour conduisent à une participation durable des salariés. Ce sont bien les caractéristiques du projet qui influencent significativement cette **participation durable**, et moins les conditions proposées par les entreprises. Les valeurs de l'entreprise et celles des salariés.

- **Le prestige** renvoyé par les projets n'est pas toujours élevé. Cela dit, le prestige des projets, tout comme des **attentes fortes de l'entreprise** et une **interférence notable avec le travail salarié**, suscitent chez les collaborateurs une forme de motivation introjectée, qui se sentent alors obligés de s'engager par fierté ou pour éviter des sentiments de honte ou de culpabilité. Cette forme de motivation est moins favorable au développement d'un engagement durable. Attention donc aux effets pervers.

- L'analyse des réponses des salariés engagés montre que la **reconnaissance de l'entreprise** vis-à-vis de leur engagement est forte, mais le **soutien managérial** est plus faible. Les **attentes des managers** (i.e. des supérieurs hiérarchiques) sont logiquement moins fortes que les attentes de l'entreprise au sens large. On constate que les managers ne sont pas toujours impliqués dans l'engagement de leurs salariés. Mais c'est plutôt une bonne chose, si l'on étudie les conséquences : le soutien managérial impacte négativement l'intention des salariés de rester engagés et influence la motivation externe, moins apte à favoriser l'engagement durable. On note également que la reconnaissance de l'entreprise diminue la part de motivation externe.

- Tous les salariés ne trouvent pas nécessairement que leurs **valeurs personnelles** sont conformes à celles de leur entreprise. Néanmoins, lorsque celles-ci sont alignées (et aussi en cas de reconnaissance de l'entreprise et de projets à fort impact avéré), les salariés jugent favorablement la **responsabilité sociale** de leur entreprise, ce qui favorise ensuite une **identification avec l'entreprise**.

- **Les retombées sur le bénévolat et le don** dépendent du développement chez les salariés d'une identification à leur engagement. Les salariés chez qui l'engagement devient une part de leur identité expriment également une plus forte intention de s'engager bénévolement hors de l'entreprise et de donner de l'argent à d'autres projets d'intérêt général.



RÉFÉRENCES

Boccalandro, B. (2009). Mapping Success in Employee Volunteering: The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering Giving Programs and Fortune 500 Performance. Boston College Center for Corporate Citizenship.

Booth, J.E., Park, K.W. & Glomb, T.M. (2009). Employer-Supported Volunteering Benefits: Gift Exchange among Employers, Employees, and Volunteer Organizations. *Human Resource Management*, 48, 227–49.

Cable, D.M. & DeRue, D.S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875–84.

Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J. & Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1516–30.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–68.

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–62.

Grant, A. (2012). Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering. *Academy of Management Review*, 37, 589–615.

Grube, J.A. & Piliavin, J.A. (2000). Role Identity, Organizational Experiences, and Volunteer Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1108–19.

Lorenz, C., Gentile, G.-C. & Wehner, T. (2011). How, Why, and to What End? Corporate Volunteering as Corporate Social Performance. *International Journal of Business Environment*, 4, 183–205.

Mojza, E.J. & Sonnentag, S. (2010). Does Volunteer Work during Leisure Time Buffer Negative Effects of Job Stressors? A Diary Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 231–52.

Morgeson, F.P. & Humphrey S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321–39.

Peloza, J., Hudson, S. & Hassay, D. (2009). The Marketing of Employee Volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 85, 371–86.

Peterson, D.K. (2004). Benefits of Participation in Corporate Volunteer Programs: Employees' Perceptions. *Personnel Review*, 33, 615–27.

Rodell, J.B. (2013). Finding Meaning Through Volunteering: Why Do Employees Volunteer and What Does It Mean for Their Jobs? *Academy of Management Journal*, 56, 1274–94.

LA CHAIRE PHILANTHROPIE DE L'ESSEC

CRÉE EN 2011 AU SEIN DE L'INSTITUT DE L'INNOVATION ET DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, LA CHAIRE PHILANTHROPIE DE L'ESSEC EST UNE CHAIRE DE RECHERCHE DONT L'OBJECTIF EST DE CONTRIBUER AU RENFORCEMENT DE L'IMPACT SOCIAL DES ACTEURS PHILANTHROPIQUES (PHILANTHROPES INDIVIDUELS, ENTREPRISES MÉCÈNES, FONDATIONS, FONDS D'INVESTISSEMENT À VOCATION SOCIALE) PAR LA PRODUCTION ET LA DIFFUSION DE CONNAISSANCES SUR LA PHILANTHROPIE EN FRANCE ET EN EUROPE.

La chaire a notamment pour ambition de contribuer à :

- Développer les connaissances sur les spécificités de la (ou des) philanthropie(s) européenne(s)
- Améliorer la prise en compte, par les acteurs philanthropiques, des enjeux de management de leurs initiatives (stratégie, gouvernance, gestion patrimoniale, etc.)
- Renforcer la capacité des acteurs philanthropiques à mesurer l'efficacité et l'impact de leurs actions dans les différents domaines de l'intérêt général
- Proposer des contenus pédagogiques (enseignements à l'ESSEC, formation continue, production de cas pédagogiques) de qualité sur la philanthropie

Le titulaire de la chaire est Anne-Claire Pache, professeur à l'ESSEC et directeur général adjoint de l'ESSEC. Arthur Gautier, chercheur à l'ESSEC, est le directeur exécutif de la chaire.

Bénéficiant d'un financement initial de la Fondation de France, la chaire a pu voir le jour grâce à une réflexion approfondie sur son contenu et des financements communs de l'ESSEC et de trois co-fondateurs individuels – Jérôme Kohler, Jean-Pierre Scotti et Antoine Vaccaro – rapidement rejoints par BNP Paribas Wealth Management, KPMG et la Fondation Caritas France qui ont permis, par leur engagement majeur et pluriannuel, de lancer cette structure de recherche unique en Europe. La chaire bénéficie également du soutien pluriannuel des Fondations Edmond de Rothschild depuis 2012 et de la Fondation Daniel et Nina Carasso depuis 2014.



ESSEC Business School

Avenue Bernard Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
Fax +33 (0)1 34 43 30 01
www.essec.fr

ESSEC Executive Education

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
Fax +33 (0)1 46 92 49 90
www.executive-education.essec.fr

ESSEC Asia-Pacific

100 Victoria Street
National Library # 13-02
Singapore 188064
Tél. +65 6884 9780
Fax +65 6884 9781
www.essec.edu/asia

Gilberte Nguyen

Assistante de la Chaire Philanthropie
nguyen@essec.edu
Tél. +33 (0)1 34 43 37 73

Photo : © Fotolia - Document non contractuel - IMPRIM'VERT®



affilié à la
 CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

© ESSEC Business School - 306771014 - Octobre 2014