



L'ENGAGEMENT PLURIEL

Pr. Serge Perrot, Université Paris Dauphine, 2018.

TABLE DES MATIERES

PREAMBULE	3
EXECUTIVE SUMMARY	4
METHODOLOGIE	5
1/ PANORAMA DES PRATIQUES D'ENGAGEMENT PLURIEL	6
LES DONATIONS	7
LA COORDINATION D'ENGAGEMENTS INDIVIDUELS	7
LA RSE	8
L'INTEGRATION A L'ECOSYSTEME	9
LE LIEN MISSION / CULTURE	10
LE LIEN ACTIVITE / METIER	11
L'INNOVATION	12
LA FORCE DE RASSEMBLEMENT	13
2/ GRILLE DE LECTURE ET FACTEURS DE SUCCES	14
GRILLE DE LECTURE	14
L'AXE INDIVIDUEL / COLLECTIF	15
L'AXE HORS METIER / CŒUR METIER	16
L'AXE DON / CO-CREATION	18
FACTEURS CLES ET INDICATEURS DE SUCCES	19
FACTEURS CLES DE SUCCES	19
INDICATEURS DE SUCCES	21
3/ LES IMPACTS DE L'ENGAGEMENT PLURIEL	22
IMPACTS AU NIVEAU INDIVIDUEL	23
IMPACTS AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE	26
CONCLUSION	28

PREAMBULE

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un contrat de recherche entre Carewan et l'Université Paris Dauphine, pour l'Observatoire de l'engagement :

<http://observatoire-engagement.org>

Le partenariat se fonde sur une conviction commune, que l'engagement constitue à la fois un levier de performance des organisations, et un potentiel de renouvellement des politiques RH.

Les entretiens et réunions de préparation ont été réalisés avec l'Observatoire de l'engagement.

« Les textes encadrés en italique et entre guillemets correspondent aux propos recueillis auprès des personnes interrogées »

EXECUTIVE SUMMARY

L'engagement pluriel correspond à l'ensemble des engagements des collaborateurs en dehors de leur travail quotidien. Nous avons centré cette étude sur les engagements pluriels pour lesquels l'entreprise a un rôle minimal à jouer, excluant ainsi du champ de l'étude les engagements exclusivement individuels et hors entreprise.

Un premier panorama illustratif peut être dressé, avec notamment l'observation de pratiques fréquentes comme la création de fondations et le recours au bénévolat et au mécénat de compétences. L'ensemble des exemples cités dans la première partie de l'étude ne prétend pas à l'exhaustivité ni à la représentativité, mais permet de donner corps au concept d'engagement pluriel, dont les contours sont a priori assez flous.

Au-delà des illustrations, l'étude montre que toutes les pratiques décrites par nos interlocuteurs peuvent se positionner sur 3 axes clés : engagement individuel vs. engagement collectif, hors métier vs. cœur métier, et logique de don vs. co-création avec les parties prenantes. Plus les curseurs sont vers le collectif, le cœur métier, et la co-construction, plus le potentiel de création de valeur est élevé. En ce sens, les 3 curseurs constituent le premier facteur clés de succès des pratiques d'engagement pluriel. Les autres facteurs clés de succès mis en évidence sont la résonance des engagements proposés avec les salariés (notamment par la pluralité des formes d'engagement possibles), la connaissance et reconnaissance des actions, leur visibilité et notamment la visibilité de leur impact, ainsi que la sincérité de la démarche.

Enfin, un décryptage des impacts possibles des pratiques d'engagement pluriel est proposé, à la fois au niveau individuel et au niveau de l'entreprise. L'étude montre, en mobilisant une théorie de la motivation, en quoi et dans quelles conditions l'engagement pluriel peut être source de motivation accrue. Enfin, au niveau de l'entreprise, d'autres retombées positives en termes d'innovation, d'image, de renouvellement des relations internes et externes, voire en termes financiers sont possibles dans la mesure où les pratiques développées s'inspirent des facteurs clés de succès identifiés.

METHODOLOGIE

La notion d'engagement pluriel reste encore relativement floue, et renvoie à une grande hétérogénéité de pratiques. Nous avons **exclu du champ de l'étude les actions qui sont purement à l'initiative des collaborateurs**, comme par exemple l'engagement associatif que chacun peut avoir de sa propre initiative, **en dehors de l'entreprise**, et sans que cette dernière ne soit concernée. Ce qui a retenu notre attention c'est la manière dont les entreprises, de près ou de loin, interviennent dans les possibilités offertes aux salariés de s'engager autrement, ou ailleurs, que dans leur travail quotidien.

Cette étude se centre sur 3 objectifs principaux :

- Présenter un **panorama illustratif** des pratiques d'engagement pluriel. Il s'agit de donner corps au concept d'engagement pluriel dont les contours peuvent rester flous.
- Au-delà de la description, le deuxième objectif est de proposer une **grille de lecture** permettant d'imaginer ou de repenser les pratiques d'engagement pluriel. Cette grille de lecture prendra la forme de **3 curseurs**, correspondant à des **axes structurants** sur lesquels chaque pratique peut se positionner. Cette analyse sera prolongée par l'identification des **indicateurs et facteurs clés de succès**.
- Enfin, il s'agit de décrypter les **impacts** de ces engagements pluriels, à la fois au niveau individuel et organisationnel.

Il convient cependant de souligner une limite de l'étude qui repose sur des entretiens et non de l'observation, c'est-à-dire sur du déclaratif. Au total, nous avons interrogé 10 entreprises, choisies a priori pour les initiatives intéressantes qu'elles avaient développées en la matière. Il ne s'agit donc pas d'un échantillon représentatif, ni des entreprises ni des pratiques. L'étude s'inscrit dans une approche exploratoire et illustrative de l'engagement pluriel.



1/ PANORAMA DES PRATIQUES D'ENGAGEMENT PLURIEL

Les illustrations suivantes sont basées sur l'analyse des entretiens effectués auprès de 10 entreprises. Comme évoqué précédemment, le choix de l'échantillon ne se veut **pas représentatif ni exhaustif**, mais simplement **illustratif** des démarches d'entreprises qui nous ont semblé a priori intéressantes.

Il est difficile de rendre compte d'une telle **hétérogénéité des pratiques** que nous avons rencontrées au fil des différents entretiens, avec des **enjeux et des contextes très différents**. Afin d'éviter une présentation sous forme d'une simple liste potentiellement lassante, nous avons choisi de regrouper les pratiques observées selon leur **finalité intrinsèque**. Certes, plusieurs finalités pourraient être attribuées à chaque pratique : que le lecteur voie, dans ce choix de présentation, davantage un souci de forme pour faciliter la lecture qu'une précision de fond sur le contenu des dispositifs.

Il ne s'agit donc pas d'une typologie, mais d'une **simple structuration de notre présentation**. A nouveau, la **visée** est **illustrative**, sans prétention d'exhaustivité ni de représentativité.

Le nom des entreprises n'est pas systématiquement cité dans les exemples retenus : nous avons choisi de citer l'entreprise lorsque l'exemple nous semblait suffisamment spécifique, et hors demande explicite de confidentialité.

Les exemples recueillis reposent sur du déclaratif, et n'ont pas fait l'objet d'observations terrains de notre part. Par ailleurs, le mode de recueil de données renvoie à des degrés de précisions variables sur les dispositifs mis en place. Des imprécisions / erreurs sont donc possibles, sans empêcher cependant l'objectif de dresser un panorama illustratif.

LES DONATIONS

Typiquement via une fondation, plusieurs entreprises ont fait part d'un certain nombre d'actions de soutiens, sous la forme de **dons**, effectués à des structures partenaires comme des associations, des ONG, etc. Le rôle des collaborateurs, central dans l'objet de cette étude, reste ici limité mais non nul : certaines fondations offrent par exemple la possibilité aux collaborateurs de recommander une structure bénéficiaire potentielle via leur site. La décision et le suivi de l'affectation éventuelle des fonds reste bien entendu au niveau de la fondation. Ces possibilités renvoient à des formes de **parrainage** ou de **fléchage de dons**.

Plus en lien avec l'activité de l'entreprise, la fondation Somfy développe l'un des volets de son action dans le **mécénat financier**, à travers notamment une plateforme solidaire de « **crowdfunding** » sur des projets de logements destinés à une population mal logée.

Les donations peuvent être d'une **autre nature que financières**. Leroy Merlin propose ainsi d'ouvrir les **cours** de bricolage aux acteurs associatifs pour former des **bénévoles** bricoleurs, au service de **projets solidaires**.

LA COORDINATION D'ENGAGEMENTS INDIVIDUELS

Nos interlocuteurs ont fréquemment mentionné un nombre très important d'initiatives locales, sans en avoir une connaissance détaillée compte tenu de la taille de l'entreprise. Un rôle de coordination émerge ainsi, généralement attribué aux fondations d'entreprise, avec la création de

plateforme permettant de verser l'ensemble des offres d'engagement pluriel (au niveau de la fondation et de l'entreprise), et aux collaborateurs d'en prendre connaissance et de déclarer leur intérêt pour telle ou telle action / mission, etc.

« On a une plateforme pour verser toutes les offres qu'on a, celles de la fondation et d'autres sujets qu'on a dans l'entreprise, pour que le collaborateur lambda quand il a envie de s'engager, puisse trouver à un seul endroit l'info et dire s'il est intéressé »

Sur des missions de mécénat de compétences, certaines entreprises abondent avec un ou plusieurs jours de congé payé dans le cadre de certaines missions diffusées via une plateforme. Les conditions d'abondement sont variables d'une entreprise à l'autre.

LA RSE

Les politiques RSE inspirent souvent les pratiques d'engagement pluriel. **Kaporal** a ainsi créé le projet « **Recycle ton jean** », en partenariat avec un atelier de couture d'insertion et des jeunes créateurs. Un autre exemple est le programme « **Kapo écolo** ». à partir de l'initiative d'un groupe de salariés souhaitant s'investir dans des actions pour l'environnement : favoriser le tri, remplacer les gobelets par des mugs plus durables, etc. Cette action émergente, inspirée par la politique RSE de Kaporal, est accompagnée et soutenue par l'entreprise.

Si ces programmes ne touchent pas forcément de manière directe un grand nombre de collaborateurs internes, d'autres programmes d'assez grande ampleur sont à noter. **BNP Paribas** par exemple, s'est engagé dans la formation de très nombreux collaborateurs dans son réseau d'agences afin de proposer des **produits financiers** en phase avec les orientations de la politique **RSE**.

L'INTEGRATION A L'ECOSYSTEME

Le **Lab RH** peut se définir comme un **écosystème** de startups développant des solutions innovantes en RH : si l'engagement dans sa startup est une chose, comment développer la co-création et le partage de la valeur au sein de l'écosystème ? Comment créer les conditions de l'intelligence collective ? La question de l'engagement pluriel est ici centrale. L'un des dispositifs créés en ce sens est le **ratio de partage**, sorte de monnaie virtuelle valorisant les actions d'engagements pluriels des membres de l'écosystème.

Une autre entreprise illustre bien les pratiques d'engagement pluriel orientées vers son écosystème. **Sanofi** développe ainsi plusieurs actions auxquelles peuvent contribuer les collaborateurs :

- Les **forums premier emploi** concernent notamment les alternants des grands groupes dans la santé, pour qui ces forums permettent de rencontrer des PME et des startups avec des offres d'emploi. Il y a à la fois un volet formation (CV, etc.) et rencontre.
- L'excellence académique scientifique, dont l'objet est de mieux faire **connaître les métiers scientifiques** chez les jeunes, ainsi que les métiers des industries de la santé.
- Les missions de **mécénat de compétences auprès des PME** identifiées comme partenaires et faisant partie de **l'écosystème**, en dehors du champ solidaire et social. Différentes formes d'actions sont évoquées dans cet écosystème : le mécénat de compétences, l'aide au recrutement, l'appui au développement, etc..
- Un autre programme intéressant concerne non seulement les **parties prenantes** externes, mais également **internes** : il s'agit en l'occurrence des salariés touchés de près ou de loin par le cancer (« Cancer et travail, agir ensemble pour vivre ensemble »), avec des gens et des moyens dédiés à ce projet, dont un réseau d'antennes locales au sein de Sanofi.

LE LIEN MISSION / CULTURE

Plus encore qu'à travers la politique RSE, le lien entre l'engagement pluriel et l'entreprise peut faire directement écho à la **mission** de l'entreprise et à sa **culture**, comme l'illustre **Axa atout cœur**.

« comment on illustre une culture qui puisse incarner ce en quoi on croît, c'est-à-dire l'esprit même de notre métier, qui est d'être des hommes et des femmes engagés au service des autres. Et la meilleure façon d'illustrer cette culture, finalement, c'est de pouvoir créer une culture tournée vers l'engagement au service des autres »

Axa atout cœur, dont le statut est une association, développe ainsi de nombreuses actions de **bénévolat** qui fédèrent des collaborateurs autour d'actions communes. L'organisation de **team buildings solidaires** est également intéressante et remplace les traditionnels séminaires résidentiels dans des hôtels par des actions communes chez un partenaire (ex : association) en lui apportant une aide. Axa Technology Services mentionne également le dispositif **Transition Activité Retraite**, qui permet à des collaborateurs d'apporter une aide dans le cadre d'un projet plus global de mécénat de compétences à des partenaires associatifs, et ce à plusieurs stades de la carrière (jeunes, milieu et fin de carrière).

La **journée de volontariat mondial** chez Danone consiste à mobiliser les collaborateurs qui ont envie d'aider localement en créant un événement, en lui donnant une visibilité. Sans être forcément en lien direct avec le métier, il y a en tout cas la recherche d'une connexion entre les actions menées et la mission de l'entreprise.

LE LIEN ACTIVITE / METIER

Plusieurs pratiques d'engagement pluriel permettent aux collaborateurs de s'engager dans des projets qui reflètent le cœur du métier de l'entreprise. Chez **Kapor**, la boutique école **Skola** en partenariat avec les Apprentis d'Auteuil a permis la création d'une boutique et l'animation d'ateliers permettant le transfert de compétences métiers au travers d'une vraie expérience magasin.

Pour **SAP**, **l'Africa Code Week** permet grâce au mécénat de compétences de contribuer à la formation de formateurs au codage, afin que les formateurs puissent à leur tour initier des enfants à ces métiers.

Danone communities est un bel exemple de projet lié au cœur métier. Il est né d'une rencontre entre le Pr Yunus et F. Riboud, sur le **social business**, business dans lequel les bénéficiaires sont totalement réinvestis dans la poursuite de l'objet social. L'une des traductions concrètes du social business a été la création du fond Danone Communities qui regroupe une dizaine d'entreprises, l'une d'entre elles avec une usine de yaourts répondant en partie aux besoins nutritionnels de la population au Bangladesh. Les salariés ont ainsi la possibilité non seulement d'abonder au fond (via par exemple l'intéressement et la participation), mais également de participer plus directement dans les entreprises du fond, y compris avec une mobilité géographique plus ou moins longue. Il s'agit dans ce cas d'une forme de mécénat de compétences structurée.

L'une des vidéos de présentation du projet est disponible ci-après :

<https://vimeo.com/253435400>

Chez **Sodexo** la fondation **Stop hunger** est partie d'une initiative de salariés, et donne la possibilité aux salariés qui le souhaitent de s'engager dans une assez large palette d'actions possibles. Le **Servathon** (ex : collecte de dons alimentaires avec une animation sous la forme d'une compétition entre les régions), la **journée Stop hunger** (ex : aide à une association comme les restos du cœur avec une journée par an payée par

l'entreprise), la **redistribution des invendus**, une **course solidaire**, et de nombreuses autres initiatives internes des collaborateurs.

La fondation **Somfy**, dans son volet d'action de mécénat extra financier, propose également des engagements qui reflètent le cœur métier de l'entreprise, avec la possibilité pour les salariés d'avoir 1 à 3 jours par an pour s'y consacrer. Il s'agit par exemple des **chantiers solidaires** (ex : rénovation d'espaces d'association), de **talents solidaires** (mécénat de compétences pur), **d'ateliers solidaires** (formations flash à des partenaires associatifs), et **défis solidaires** (10 défis d'association que 100 collaborateurs chaque année tentent de résoudre).

Citons également dans cette optique les partenariats de **Leroy Merlin** avec des structures associatives dans le cadre de la **préparation à l'accès au logement**, où des petits **modules de formations au bricolage** sont dispensés et animés par plusieurs magasins.

L'INNOVATION

Certains engagements pluriels, notamment ceux évoqués lors de la rencontre avec **Leroy Merlin**, ont été évoqués sous l'angle de leur potentiel d'innovation : les pratiques d'engagement pluriel deviennent ainsi une sorte de **R&D**, sans que l'objectif de ces pratiques ne se limite à cela bien entendu. Quelques exemples permettent d'illustrer ce point :

- Pour aider à **l'équipement solidaire des logements**, des partenariats ont été noués pour faire don des **surstocks** (ex : agence des dons en nature, don solidaire, banque solidaire de l'équipement, ...). Outre la réponse à une problématique sociale liée au logement, qui fait bien entendu écho à la mission de l'entreprise (logement), ce partenariat apporte aussi une solution innovante à un problème de surstocks (invendus, place dans les entrepôts, etc.). Cette solution se substitue à la revente aux soldeurs, et le bilan de ce changement semble positif pour l'entreprise (économiquement via les déductions fiscales des dons, en termes logistiques, etc.).

L'engagement solidaire a donc également permis de trouver une solution nouvelle à un problème de surstock inhérent à l'activité.

« On voyait nos surstocks par le prisme d'un fichier Excel dans un bureau. La, en voulant résoudre un problème sur l'équipement des logements solidaires, on a remplacé les soldeurs par des dons à des associations qui vont équiper les logements solidaires »

- De même, le développement des **chantiers associatifs solidaires**, avec le reversement de la totalité de la marge produit aux acheteurs associatifs partenaires permet d'accroître le volume de marchandise écoulée et pose de **nouvelles questions** : lorsque les partenaires font part de difficultés à se rendre dans des magasins non desservis par les transports en commun, la question des lieux de livraison par exemple émerge comme une piste de réflexion pour d'autres segments de clientèle.

LA FORCE DE RASSEMBLEMENT

Un dernier type de pratique évoqué dans nos entretiens est le **Danone Day**. Il s'agit d'un moment d'arrêt, un RV annuel partout dans le monde le même jour, où les collaborateurs reçoivent un même message et ont la possibilité de faire le point sur le chemin parcouru et les perspectives afin de situer leur action dans un agenda global, un projet d'entreprise traduit dans le « **Manifesto** ».

On peut voir ce RV annuel comme à la limite du concept d'engagement pluriel, mais il s'y rattache dans la mesure où il s'agit d'un temps d'arrêt et de recul par rapport à son travail quotidien.

2/ GRILLE DE LECTURE ET FACTEURS DE SUCCES

Au-delà d'une première visée descriptive / illustrative, la deuxième visée est plus analytique : il s'agit de construire une **grille de lecture des pratiques** d'engagement pluriel précédemment évoquées, qui puisse être utile pour questionner les pratiques existantes et en imaginer de nouvelles. Nous prolongerons l'analyse par l'identification des indicateurs et facteurs clés de succès.

GRILLE DE LECTURE

Les résultats obtenus sont le fruit d'une **interprétation**, et comportent donc une part de subjectivité. Ils sont présentés sous la forme de 3 curseurs caractéristiques des pratiques d'engagement pluriel précédemment décrites.

En d'autres termes, chaque pratique peut être positionnée sur chacun des 3 curseurs proposés ci-après. Il ne s'agit pas d'un classement des entreprises ou des pratiques, encore moins d'un jugement, mais d'un **positionnement** des pratiques observées sur des **axes** / curseurs structurant qui ont émergé au cours de l'analyse des données.

Nous ne reprendrons pas la description des pratiques, celle-ci ayant fait l'objet de la partie précédente, mais choisirons certaines pratiques précédemment décrites pour illustrer les **axes structurants** selon lesquels décrire l'ensemble des pratiques d'engagement pluriel.

L'axe individuel / collectif

Le premier axe caractérise les pratiques selon qu'elles renvoient à un engagement individuel ou collectif. Dans le premier cas, les collaborateurs s'engagent selon leurs propres envies et de manière isolée. Dans le second cas, plusieurs collaborateurs sont engagés ensemble dans un objectif commun.

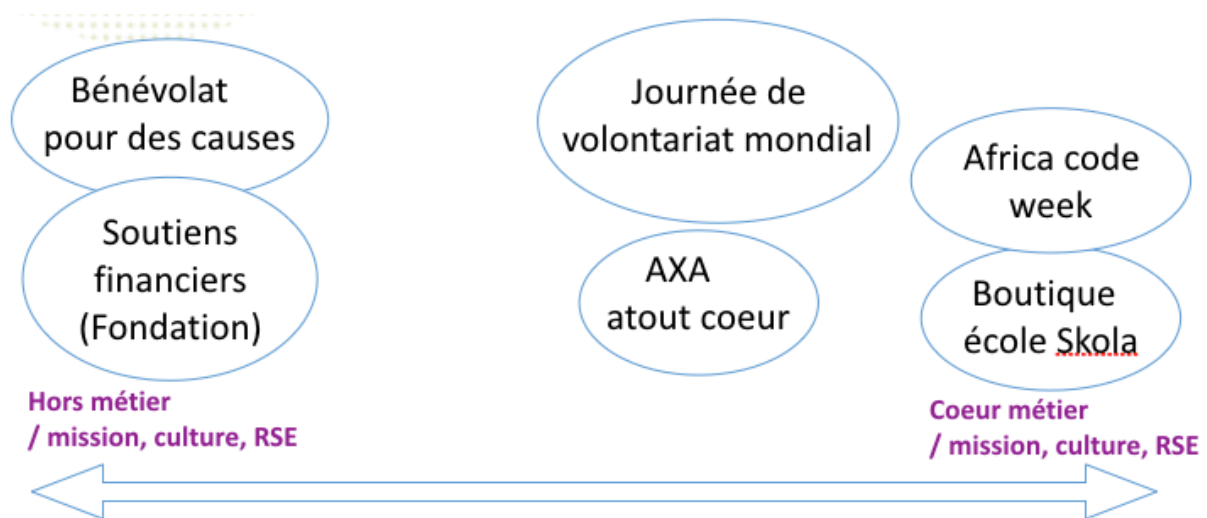


La possibilité pour un collaborateur de **parrainer** une association, ou encore de suggérer une structure comme bénéficiaire potentielle d'un financement d'une fondation d'entreprise (**fléchage de dons**) renvoie à une vision individuelle de l'engagement. L'entreprise a dans ce cas un rôle de soutien à des structures, typiquement via sa fondation, et de filtre dans le sens où elle choisit les initiatives soutenues. Rappelons que le sujet de l'étude n'est pas l'engagement des entreprises pour des causes, mais la manière dont l'entreprise peut favoriser le développement de l'engagement pluriel de ses salariés.

Chez Kaporal, le groupe « **Kapo Ecolo** » n'est plus de l'engagement purement individuel, puisqu'il est né de l'initiative spontanée d'un groupe de collaborateurs. Le positionnement est intermédiaire dans la mesure où il s'agit bien d'un collectif, mais dont la taille reste limitée par rapport à l'ensemble de l'entreprise.

Le **Danone Day**, dans la mesure où il se veut un rassemblement de tous les collaborateurs du groupe, est évidemment par nature le plus collectif possible.

L'axe hors métier / cœur métier



Un autre axe différenciant caractérise les pratiques selon leur **proximité par rapport à ce qu'est l'entreprise** : sa mission, son métier, sa culture, ou dans une certaine mesure sa politique RSE.

Chaque pratique peut être positionnée très différemment sur les axes identifiés, selon la manière dont elle est pensée. Le **bénévolat** par exemple peut prendre la forme d'une course à pied organisée pour recueillir des fonds qui seront attribués à une cause. Le lien avec le métier de l'entreprise peut être dans ce cas assez distant, notamment si la cause choisie ne fait pas directement écho à la mission de l'entreprise. De même, un **soutien financier** accordé à une structure, typiquement via une fondation, ne résonne pas forcément avec le cœur métier.

L'exemple d'Axa atout cœur montre que la même pratique du **bénévolat** peut au contraire faire écho à la mission de l'entreprise et à sa culture. De même, le choix des actions réalisées dans le cadre de la **journée de volontariat mondial** chez Danone reste connecté, de plus ou moins près, à la mission de l'entreprise.

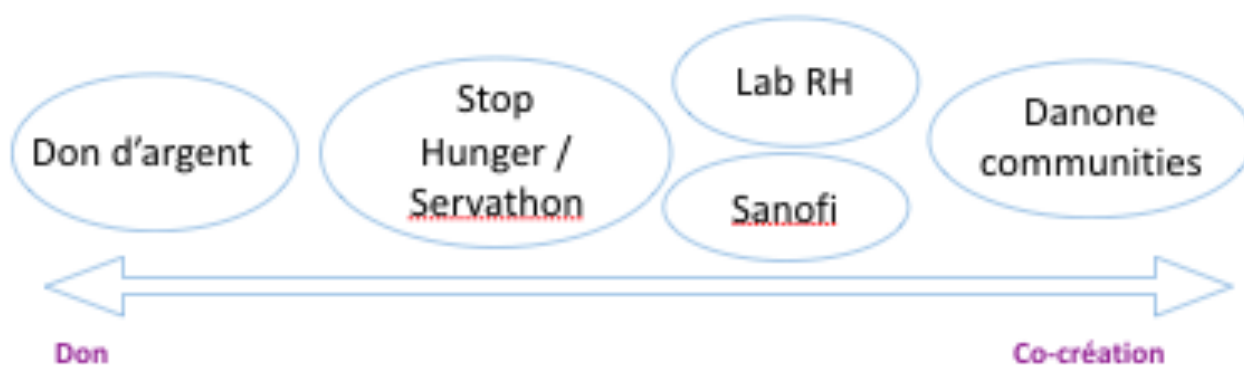
Les deux derniers exemples choisis illustrent un **lien direct avec le cœur de métier**. L'**Africa Code Week** concerne en effet l'apprentissage du codage par SAP, et la **boutique école Skola** est directement le reflet d'un aspect du métier de Kaporal.

La proximité du cœur métier est parfois perçue comme une ligne d'action opposée à la RSE. Cela ne signifie pas bien entendu que les politiques RSE

soient coupées du métier, mais les actions qui en résultent peuvent traduire des liens plus ou moins étroits avec l'activité quotidienne de l'entreprise.

La RSE telle qu'elle est pratiquée en général n'intéresse personne. C'est un joli bouquet de fleurs, c'est beau, il n'y a personne qui dit que c'est moche. Ça reste sur le rebord de la fenêtre, ce n'est pas sur la table du cœur du métier »

L'axe don / co-création



L'arbitrage entre don et co-création pose la question de la **création de valeur pour les parties prenantes**. Le **don** pur n'est en effet pas une **création** de valeur, mais un **partage** de la valeur créée. Il y a donc très vite une limite à ce type d'engagement pluriel.

Les exemples liés aux dons purs, comme le don d'argent, se positionnent de manière assez triviale sur cet axe.

La fondation **Stop hunger**, à travers ces différentes actions, permet aux clients et fournisseurs d'être mobilisés. Dans ce sens, les pratiques initiées par la fondation sont davantage orientées vers la co-création. Par exemple, pour la redistribution des invendus et la distribution des collectes, le fonctionnement opérationnel est discuté en amont avec les parties prenantes associatives. Les modalités d'engagement pluriel sont ainsi co-construites avec les parties prenantes.

Cet esprit de co-création se retrouve dans les écosystèmes, comme pour l'exemple de **Sanofi** avec son programme d'appui au développement des PME et des start ups qualifiées, ou encore le Lab RH que l'on peut définir comme un écosystème avec un enjeu central d'engagement pluriel, non seulement dans chacune des start ups membres, mais également dans le collectif créé.

Le projet **Danone communities** illustre enfin très clairement l'approche de co-construction. Pour reprendre l'exemple de la création d'usines de yaourts au Bangladesh, il est évident que ce projet nécessite une co-construction à différents niveaux : approvisionnements locaux en lait, production, distribution des yaourts, etc.

FACTEURS CLES ET INDICATEURS DE SUCCES

Facteurs clés de succès

L'analyse précédente des pratiques d'engagement pluriel conduit à interroger ses pratiques d'au moins 3 manières complémentaires :

- Mes actions favorisent-elles l'addition d'engagements individuels isolés ou créent-elles les conditions d'un engagement collectif ?
- En quoi mes actions d'engagement pluriel sont-elles connectées avec ce qu'est l'entreprise (mission, métier, culture, ...) ?
- Enfin, dans quel rapport aux parties prenantes s'inscrivent-elles ?

Le premier facteur clé de succès de l'engagement pluriel est sans doute de permettre la **création de valeur**. Avant de parler de performance durable, il s'agit en effet déjà de garantir la durabilité des engagements. De ce point de vue, les engagements pluriels des entreprises (et de leurs collaborateurs) seront d'autant plus durables qu'ils sont sources de création de valeur.

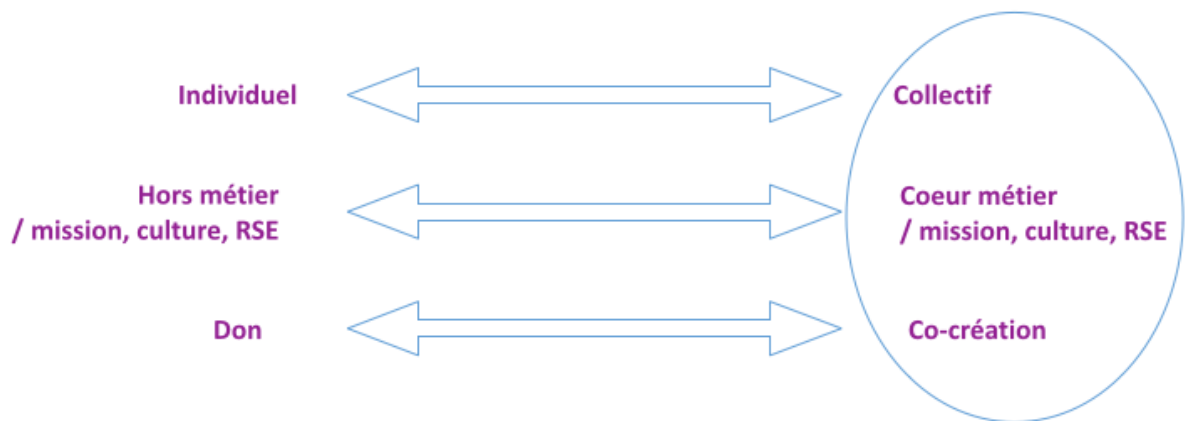
Chaque pratique évoquée au fil des exemples précédents peut se positionner très différemment sur les 3 axes évoqués selon la manière dont le dispositif est imaginé et mis en œuvre.

Le mécénat de compétences par exemple peut être individuel ou collectif, hors métier ou dans le cœur métier, effectué comme un don ou dans une logique de co-création avec les parties prenantes.

Le potentiel de création de valeur n'est pas le même selon le positionnement sur ces 3 axes :

- Si l'engagement pluriel est purement individuel, quel est vraiment le rôle de l'entreprise ?
- Si l'engagement pluriel est hors métier, comment susciter l'adhésion ou l'identification à ce qu'est l'entreprise ?
- S'il s'agit d'un don pur, comment y voir autre chose qu'un partage de valeur, par opposition à une création de valeur ?

C'est pourquoi il ne s'agit pas de raisonner uniquement par les fameuses « best practices », mais d'imaginer des dispositifs d'engagement pluriel qui soient sources de créations de valeur, c'est-à-dire dont les pratiques d'engagement soient collectives, connectées à ce qu'est l'entreprise (mission, métier, culture), et dans une optique de co-création avec les parties prenantes.



Outre le positionnement des pratiques d'engagement pluriel sur les **3 curseurs**, d'autres facteurs clés de succès peuvent être soulignés :

- La double résonance des programmes, non seulement vis-à-vis de ce qu'est l'entreprise mais également vis-à-vis des collaborateurs. Cela suggère notamment de développer une **pluralité des formes d'engagement pluriel** afin que le plus grand nombre de salariés puissent contribuer selon leur propre résonance et leurs possibilités concrètes.
- D'autres facteurs clés de succès ont été soulignés par les interlocuteurs dans notre enquête : la **connaissance** et **reconnaissance** des actions, leur **visibilité** et notamment la visibilité de leur **impact**, ainsi que la **sincérité** de la démarche.

Indicateurs de succès

En complément des facteurs clés de succès, l'un des indicateurs du succès est l'importance de la participation des collaborateurs aux pratiques d'engagement pluriel.

S'il est difficile d'obtenir des données précises pour toutes les pratiques observées, certaines réussites nous ont semblé suffisamment fortes pour être soulignées :

- Le projet Africa Code Week (SAP), se déroule dans une trentaine de pays.
- Danone communities représente 10 entreprises dans 12 pays, avec 530 missions en 2017.
- Axa atout cœur représente en 2017 en France un peu moins de 500 actions et environ 28000 actes de bénévolat.
- Chez Sodexo en France, 1 collaborateur sur 5 participe à l'une des actions Stop Hunger, et 1/2 million de personnes sont bénéficiaires des actions de la fondation.

Ces chiffres montrent la possibilité d'une implication assez large des collaborateurs dans les dispositifs d'engagement pluriel, même si les succès des différents dispositifs sont extrêmement variables.

3/ LES IMPACTS DE L'ENGAGEMENT PLURIEL

Il ne s'agit aucunement ici d'une mesure du lien entre engagement pluriel et performance. Cette mesure pose d'ailleurs un problème que l'on pourrait évoquer comme celui de la poule et de l'œuf. On constate en effet dans les études quantitatives en la matière une corrélation entre le fait d'avoir un engagement pluriel et le niveau de l'engagement dans son travail. Une corrélation n'étant pas une causalité, deux interprétations sont possibles : les salariés engagés dans leur travail le sont également dans les actions d'engagement pluriel, et/ou les actions d'engagement pluriel favorisent l'engagement des salariés dans leur travail. Une double influence est d'ailleurs possible voire probable.

L'objectif ici, sans entrer dans la mesure, est de proposer un **décryptage** pour mieux comprendre en quoi, et dans quelles conditions, les engagements pluriels peuvent être sources de motivation des collaborateurs. Cela constitue un premier niveau de raisonnement au niveau **individuel**. Nous envisagerons ensuite la question au niveau de **l'entreprise**.

Un autre niveau d'analyse serait également intéressant, mais n'entre pas dans l'objet de l'étude : il concerne les impacts sociétaux des actions d'engagement pluriel.

IMPACTS AU NIVEAU INDIVIDUEL

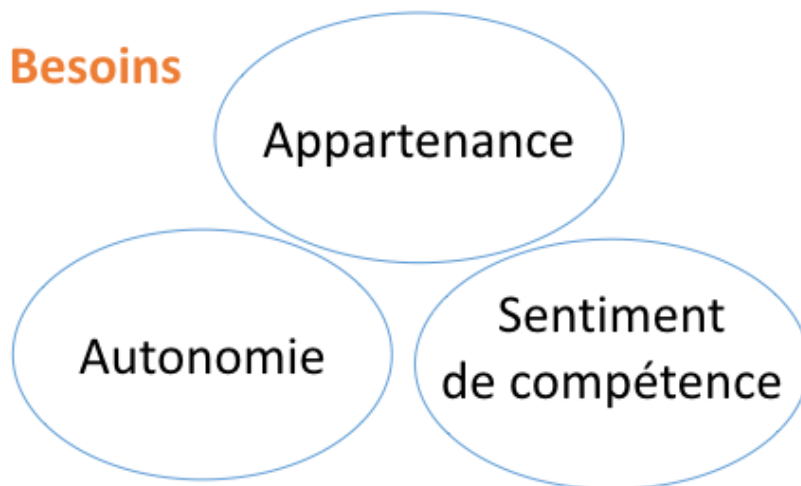
Durant les entretiens, de nombreuses personnes ont évoqué avec beaucoup d'enthousiasme les effets produits par l'engagement pluriel sur les collaborateurs :

« Quand on a remercié de leur engagement les collaborateurs du magasin, XXX disait non c'est moi qui vous remercie... Je voulais m'engager dans l'associatif, mais ce qu'on me proposait c'était de la couture ou de la cuisine, ce n'est pas mon truc. Et là, mon entreprise me permet de transmettre ce que je sais faire à des gens qui en ont vraiment besoin, merci à vous ».

« Ils reviennent et ils sont énergisés. J'ai des étoiles dans les yeux, je le communique autour de moi. Ils sont obligés de s'absenter, donc de réorganiser, de déléguer. C'est un cercle vertueux, il y a un truc qui se passe au centre ».

Les théories de la **motivation** permettent un décryptage intéressant au niveau individuel. Nous évoquons ainsi la théorie de l'auto-détermination (e.g. Ryan & Deci, 2000) à travers 2 exemples de pratiques d'engagement pluriel. La **théorie de l'auto-détermination** identifie 3 besoins dont la satisfaction favorise la **motivation** au travail.

Besoins



Prenons pour illustrer 2 exemples de pratiques d'engagement pluriel :

1/ Une fondation organise une course à laquelle les collaborateurs peuvent participer, pour collecter des dons pour une cause donnée.

Le sentiment d'appartenance suscité reste limité, si ce n'est éventuellement au groupe ayant participé à la course. Les sentiments d'autonomie et de compétence sont a priori peu mobilisés également.

En appliquant très simplement la théorie, ce type d'engagement pluriel a donc un potentiel très limité de performance individuelle via la motivation.

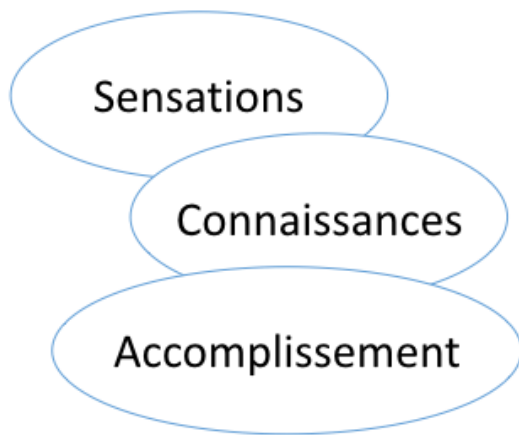
2/ Reprenons l'exemple de Danone communities.

Le sentiment d'appartenance est ici développé puisque les actions sont directement liées à l'activité de l'entreprise. Si une course à pied peut être organisée dans toutes les entreprises, il en va autrement des actions correspondant au cœur métier. L'autonomie perçue est liée aux modalités d'organisation des choses (selon par exemple le rôle du manager), mais elle est a priori importante dans ce type de projet. Enfin, le sentiment de compétences est développé presque par nature puisqu'il s'agit de mécénat de compétences.

Le potentiel de motivation est donc élevé.

Un second aspect, moins connu, de la théorie de l'autodétermination suggère l'existence de différents registres ou sources de stimulation, auxquels les individus sont plus ou moins sensibles :

Sources de stimulation



A nouveau, les 2 exemples de pratiques évoqués précédemment n'ont pas le même potentiel de motivation. Dans le premier cas, l'organisation d'une course aura sans doute plus de résonance auprès des collaborateurs adeptes de cette pratique sportive. Dans le second exemple (Danone Communities), le dispositif et les modalités offertes d'engagement permettent de jouer sur plusieurs registres. Le potentiel de résonance individuelle et de motivation est accru.

Cette théorie de la motivation individuelle nous permet d'aboutir aux conclusions suivantes :

- Tous les engagements pluriels ne sont pas forcément source de motivation.
- Certains engagements pluriels peuvent être source de motivation accrue lorsqu'ils permettent de satisfaire des besoins d'appartenance, d'autonomie et de sentiment de compétences, et lorsqu'ils permettent des stimulations dans les registres auxquels les individus ont une plus forte sensibilité.

Cette analyse par la théorie de l'autodétermination est différente de l'analyse précédente avec les 3 curseurs, mais les préconisations opérationnelles qui en découlent sont totalement convergentes.

IMPACTS AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

De nombreux projets réalisés suggèrent les potentiels de performance de l'engagement pluriel.

L'exemple de Leroy Merlin est à cet égard intéressant, à travers de nombreux projets réalisés, et rejoint la présentation initiales des pratiques d'engagement pluriel autour d'une logique de R&D. Par exemple, le fait de s'intéresser à l'équipement des logements solidaires a conduit à une autre **solution** de gestion des surstocks.

Notons que l'impact **financier** de cette nouvelle approche n'est pas négatif, car il est possible de jouer sur les déductions fiscales des dons.

De même, les relations avec de nouvelles parties prenantes que sont par exemple les associations posent de nouvelles questions, qui ouvrent de nouvelles façons d'envisager le métier.

« On ne peut pas accéder au magasin en transport en commun, est-ce que vous nous livrerez les produits qu'on achète à l'atelier solidaire dans le quartier ? Ca ouvre les yeux sur des réalités qu'on ne connaissait pas ... sur ce que sera notre métier demain. Il y aura peut-être des interactions différentes, des lieux de livraison différents »

Ces exemples montrent en quoi la co-création de solutions avec les parties prenantes peut être source **d'innovation**, et constituer une forme de **R&D alternative**.

Outre **l'engagement individuel** et **l'innovation**, l'entreprise peut également bénéficier de retombées positives des démarches d'engagement pluriel en termes de renouvellement des **relations**, à la fois **internes** et **externes**.

- Sur le plan interne, alors que beaucoup d'organisations se plaignent d'effets de silo, l'engagement pluriel constitue une belle opportunité de décloisonnement.

- Sur le plan externe, la co-construction de solutions nouvelles conduit au développement / renouvellement des relations avec les parties prenantes. Les relations classiques avec ses clients et fournisseurs peuvent par exemple être enrichies lorsqu'un projet porteur de sens se substitue en partie à une relation purement commerciale.

De manière plus classique, il y a également bien entendu des retombées positives en termes **d'image**.

Enfin, les retombées **financières** ne sont pas forcément négatives : elles peuvent aussi être positives, notamment lorsque la co-création de solutions remplace la posture du don.

CONCLUSION

Au terme de la rédaction de cette étude, nous espérons avoir répondu aux 3 principaux objectifs annoncés :

Premièrement, donner au lecteur un ensemble illustratif de pratiques d'engagement pluriel afin de mieux cerner ce concept. Puis, proposer une grille de lecture utile pour imaginer ou repenser ses pratiques d'engagement pluriel, avec l'identification des 3 curseurs qui marquent un potentiel plus ou moins grand de création de valeur. En prolongement de cette analyse, les facteurs clés de succès ont pu être suggérés. Enfin, un décryptage des impacts des pratiques d'engagement pluriel, à la fois au niveau individuel et au niveau de l'entreprise.

Les pratiques d'engagement pluriel sont-elles sources de performance durable ? Notre étude n'a pas pour objectif d'apporter une réponse en terme de mesure, ni à un instant t ni dans la durée. En revanche, elle suggère que dans la mesure où les pratiques d'engagement pluriel sont pensées en phase avec les facteurs clés de succès identifiés, et notamment les 3 axes structurants identifiés, ils peuvent être sources motivation accrue au niveau des collaborateurs et avoir d'autres impacts positifs au niveau de l'entreprise : innovation, renouvellement des liens internes et externes, impacts financiers, et image notamment. La durabilité de ces impacts n'est cependant pas dans le champ de l'étude.