

Revue de littérature comparative des approches Kahn/Rich et Utrecht Work Engagement Scale

EL HARRANE M. Charif¹, RHERIB Nada², JOUAD Soukaina³

¹ *EMAA business school & medcharif.elharrane@gmail.com*

² *EMAA business school & nadarherib@gmail.com.*

³ *ENCG Dakhla & s.jaouad@uiz.ac.ma.*

Résumé

Cette si importante revue de littérature en gestion des ressources humaines (GRH) compare deux conceptualisations dominantes de l'engagement au travail. La première, initiée par Kahn, définit l'engagement comme l'investissement du soi dans le rôle, à travers des composantes cognitive, émotionnelle et physique. La seconde, qui a été proposée par Schaufeli et collègue, conceptualise l'engagement comme un état psychologique positif et durable composé de vigueur, dévouement et absorption et est opérationnalisé par l'Utrecht Work Engagement Scale (UWES) et la présentation d'une version courte de l'UWES. Au travers d'une démarche de revue structurée (question, recherche, sélection en deux étapes et extraction en mode normalisé), la synthèse met en évidence (i) la complémentarité des deux modèles selon l'objectif de recherche (mécanisme fin vs comparabilité), (ii) la convergence des cadres explicatifs GRH autour des ressources de travail (JD-R) et de la réciprocité (échanges sociaux), puis (iii) des associations robustes entre engagement et performance, même si des enjeux méthodologiques apparaissent en conclusion (sondage global contre dimensions; validité discriminante avec burnout).

Mots-clés : Engagement au travail, GRH, Kahn/Rich, UWES, JD-R, vigueur, dévouement, absorption.

Abstract

This important literature review in human resource management (HRM) compares two dominant conceptualizations of work engagement. The first, initiated by Kahn, defines engagement as the investment of the self in the work role through cognitive, emotional, and physical components. The second, proposed by Schaufeli and colleagues, conceptualizes engagement as a positive and enduring psychological state composed of vigor, dedication, and absorption, and is operationalized through the Utrecht Work Engagement Scale (UWES), including the development of a short version of the scale. Drawing on a structured review approach (research question formulation, systematic search, two-stage selection process, and standardized data extraction), the synthesis highlights: (i) the complementarity of the two models depending on the research objective (fine-grained process explanation versus comparability), (ii) the convergence of HRM explanatory frameworks around job resources (JD-R model) and reciprocity mechanisms grounded in social exchange theory, and (iii) robust associations between engagement and performance outcomes. Nevertheless, the review also identifies key methodological challenges, notably the use of global engagement scores versus dimensional analyses, and issues related to discriminant validity vis-à-vis burnout.

Keywords: Work engagement, Human resource management, Kahn/Rich, UWES, JD-R, vigor, dedication, absorption.

INTRODUCTION

Dans la sphère de la gestion des ressources humaines, la question de l'engagement au travail est progressivement devenue un construit central pour comprendre pourquoi certains agents mobilisent durablement une partie significative de leur énergie, attention et motivation dans l'accomplissement de leurs missions, avec les retombées escomptées sur la performance, la qualité du service, la sécurité ou la rétention. Au-delà d'une utilisation managériale parfois inclusif du terme, la littérature scientifique s'est progressivement appropriée la question de l'engagement au travail comme un phénomène psychologique et comportemental spécifique distinct de la satisfaction ou de l'attachement organisationnel, et bien apte à rendre compte d'une partie non négligeable des différences interindividuelles en matière de performance et de comportement au travail (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Christian, Garza, & Slaughter, 2011).

Il existe deux traditions théoriques qui permettent de penser l'engagement de manière scientifique. La première est celle à laquelle se rattache Kahn (1990), qui définit l'engagement comme l'usage variable du « soi » dans l'exercice du rôle ; l'individu peut investir son travail physiquement, cognitivement et émotionnellement selon les conditions psychologiques de la valeur du travail (meaningfulness), de la sécurité psychologique (psychological safety) et de la disponibilité (availability). On comprend alors la forte valeur explicative de cette perspective en GRH qui fait de l'engagement un indicateur de conditions de contexte (organisation du travail, climat, pratiques de management) qui peuvent être influencées par des politiques RH.

La seconde tradition concerne l'approche née au début des années 2000, c'est celle dite UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Schaufeli, Salanova, González-Romá et Bakker (2002) ont conceptualisé l'engagement comme un état positif durable, défini comme une combinaison de vigueur (énergie résilience), de dévouement (enthousiasme, fierté, signification), d'absorption (concentration et immersion). Ce modèle est intrinsèquement lié à une ambition psychométrique : celle de fournir un instrument qui fasse la distinction entre l'engagement et des construits comparables tels que le burnout, et qui puisse fonctionner dans un cadre comparative inter-populationnel. Dans cet esprit, une version courte (UWES-9) a été élaborée et validée sur des échantillons multi-pays, renforçant ainsi l'usage de l'UWES dans les enquêtes RH de grande ampleur et dans les recherches comparatives entre pays.

Ces deux modèles concordent sur le fait que l'engagement est un investissement « fort

», durable dans le temps passé à travailler, mais ils diffèrent dans leur focale. Le cadre de Kahn éclaire plus la nature de l'investissement (en quoi l'individu s'engage : cognition, affect, énergie/effort) et l'approche UWES décrit l'expérience motivationnelle vécue (énergie, implication, immersion) et est devenu un étalon de mesure. Cette différence n'est pas uniquement d'ordre sémantique : elle oriente les choix de mesure réalisés (score global versus score à des dimensions), les modèles explicatifs (mécanismes) envisagés et la comparaison des résultats en GRH.

Sur le plan explicatif, la littérature en GRH articule principalement deux mécanismes pour articuler pratiques et contexte de travail d'un côté, engagement de l'autre. Le cadre théorique JD-R (Job Demands–Resources) suppose d'une part que les conditions de travail s'organisent en demandes (coûts) et en ressources (motivations) qui alimentent l'engagement et préviendraient l'épuisement (Bakker et Demerouti, 2007). Ce cadre sera tourné en un langage opérationnel permettant de rattacher des leviers RH (autonomie, feedback, soutien managérial, moyens, formation) à l'engagement mesuré par UWES, ou approches proches. La démarche d'échange social, d'autre part, suppose que la qualité du soutien, de la prédisposition des salariés ou de la qualité de la relation d'emploi, est susceptible de renforcer ou non l'implication des salariés (notamment défini par Saks, 2006 : engagement à l'égard du travail dit job engagement, engagement à l'égard de l'organisation engagement, cette dimension étant elle-même potentiellement renforcé par des antécédents tels que la perception du soutien organisationnel).

Enfin, du point de vue des outcomes, la recherche empirique et les synthèses quantitatives suggèrent que l'engagement est associé à la performance de tâche et à la performance contextuelle, et qu'il joue un rôle de mécanisme médiateur entre antécédents distaux et résultats. Christian et al. (2011) mobilisent notamment une modélisation méta-analytique pour tester cette fonction médiatrice de l'engagement, tandis que Rich, LePine et Crawford (2010) montrent, dans une étude de terrain, que l'engagement (au sens de Kahn) médie les relations entre antécédents (p. ex., congruence de valeurs et soutien perçu) et performance évaluée (tâches et comportements de citoyenneté).

Dans une telle perspective, une double visée est présente pour cette revue, d'une part, clarifier et comparer les deux conceptualisations dominantes de l'engagement (Kahn/Rich vs UWES) pour orienter le choix des instruments et des modèles en GRH, d'autre part, réaliser une synthèse, à partir d'un corpus structuré, des antécédents les plus robustes (en particulier les ressources et pratiques RH) et des conséquences documentées (performance et outcomes

organisationnels), tout en problématisant les enjeux méthodologiques récurrents (dimensions vs score global ; articulation avec le burnout ; comparabilité).

I. Revue de littérature

1.1.Approche Kahn/Rich : engagement cognitif, émotionnel, physique

Dans une étude pionnière, Kahn (1990) définit l'engagement comme l'investissement du "soi" dans la performance du rôle. Il s'agit de la mobilisation de ressources physiques, cognitives et émotionnelles, dans une certaine mesure, à partir de la prise en compte de conditions psychologiques facilitatrices : le sens du rôle (meaningfulness), la sécurité psychologique (psychological safety) et la disponibilité (availability) de ressources personnelles. L'enjeu fondamental est donc de comprendre que l'engagement est plus qu'une attitude favorable à l'égard de l'organisation ; c'est l'acte même de s'investir (mentalement, affectivement et énergétiquement) dans la réalisation d'un rôle, ce qui le rend a priori pertinent pour la GRH qui peut potentiellement intervenir, via l'organisation du travail, le climat managérial et certaines pratiques RH (justice, soutien, développement des compétences), sur les conditions facilitatrices mobilisées.

Empiriquement, la littérature a cherché à rendre mesurable et vérifiable la proposition de Kahn. Rich, LePine et Crawford (2010) sont une avancée importante : les auteurs conceptualisent l'engagement comme un investissement d'énergies cognitives, émotionnelles et physiques, et testent un modèle selon lequel l'engagement est le mécanisme explicatif entre des antécédents et des résultats de performance. Leur étude montre empiriquement que l'engagement médie les relations entre la congruence de valeurs, le soutien organisationnel perçu, les core self-evaluations et la performance de tâche ainsi que les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB). C'est un résultat important en GRH : il postule que les effets des dispositifs RH et du contexte de travail sur la performance ne sont donc pas "directs" mais sollicitent d'activer le processus de mobilisation (cognitif-émotionnel-physique) qui se réalise dans le rôle.

L'option Kahn/Rich est d'autant plus pertinente quand la question de recherche porte sur le "*comment*" : comment une architecture RH (ex. soutien, reconnaissance, justice, développement) peut transformer la mobilisation cognitive (attention, vigilance, absorption mentale des exigences), la mobilisation émotionnelle (enthousiasme, fierté, affect positif envers le travail), la mobilisation physique (effort, énergie comportementale, persistance) ; or elle est bien appropriée aux recherches visant à identifier des mécanismes d'effet et à comparer des leviers RH quant à leurs types de mobilisation activés.

1.2.Approche UWES : vigueur, dévouement, absorption

Au début des années 2000, Schaufeli et consorts consolident une seconde tradition majeure qui envisage le sujet engagé comme dans un état psychologique positif et relativement durable et dont on peut le caractériser en trois sous-facettes : vigueur (énergie, résistance), dévouement (enthousiasme, fierté, sens), absorption (immersion, concentration). L'article de Schaufeli et al. (2002) est doublement structurant. Il formalise l'engagement comme un construit positivement orienter (qui serait distinct mais conceptuellement lié au burnout souvent présenté comme son « contraire » au sein d'une logique de bien-être au travail), et propose et estime psychométrique une mesure ad hoc, l'Utrecht Work Engagement Scale (UWES) en procédant des appels sur la structure factorielle (fiabilité) puis sur la relation engagement-burnout.

Dans une approche GRH, l'intérêt d'UWES réside en sa forte diffusion et capacités standardisées, alors que la version courte UWES-9 (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) a été travaillée pour alléger la charge sur des populations, en conservant la structure tripartite, elle est validée dans une perspective cross-nationale, facilitant son travail de mesure dans des enquêtes multi-contextuels, des diagnostics RH, ainsi que des comparaisons entre métiers, sites ou pays.

Ce qui fait que l'on va privilégier l'usage de l'instrument UWES est particulièrement utile lorsqu'on l'utilise pour un objectif *(i)* comparatif (benchmarking inter-unités, inter-entreprises, inter-pays), *(ii)* diagnostique (baromètres RH) ou *(iii)* modélisation structurale et qu'on attend de l'instrument qu'il soit très documenté et qu'il soit connu pour être souvent utilisé. Mais dans ce cas, l'analyste doit décider si la question de l'engagement va être traitée sur le score global ou les dimensions du même nom (V/D/A), car cela va impacter la pertinence de l'interprétation des résultats et des recommandations managériales.

Tableau 1: Comparaison des approches Kahn/Rich et UWES en GRH

Élément	Kahn / Rich (investment of self)	UWES (state of mind)
Définition	Mobilisation du soi dans le rôle	État motivationnel positif et durable
Dimensions	Cognitif, émotionnel, physique	Vigueur, dévouement, absorption
Apport principal	Comprendre les mécanismes fins (comment)	Standardisation, comparabilité, diagnostic
Mesure	Échelle Rich et al.	UWES / UWES-9
Usage conseillé	Études mécanismes/pratiques RH	Études comparatives / baromètres / SEM
Vigilances	Comparabilité inter-études	Score global vs dimensions ; lien burnout

Source : par les auteurs

1.3. Cadres explicatifs dominants en GRH : ressources (JD-R) et échange social

La GRH mobilise principalement deux familles de mécanismes pour expliquer pourquoi l'engagement se développe dans les organisations.

Figure 1 : Cadre explicatif dominant en GRH : ressources/POS, engagement, outcomes



Source : par les auteurs

1.3.1. Job Demands-Resources (JD-R)

Le modèle de Job Demands-Resources (JD-R), proposé par Demerouti et al. (2001), présente les conditions de travail comme le regroupement de demandes (job demands) et de ressources (job resources) : les demandes font référence aux aspects du travail qui sont exigeants et imparables (fatigue, surcharge), alors que les ressources sont des aspects qui (i) sont source de réduction des exigences, (ii) se rapportent aux moyens de les atteindre ou (iii) contribuent à l'épanouissement et à l'apprentissage. Dans ce cadre, les ressources soutiennent engagement et engagement, alors que des demandes excessives renforcent les trajectoires de strain (épuisement).

Bakker et Demerouti (2007) en rendent compte dans un premier état des lieux « state of the art » du JD-R, qui montre dans quelles conditions les ressources (p. ex., autonomie, feedback, soutien social, opportunités de développement) contribuent à des résultats motivationnels et à l'engagement. Et l'intérêt pour la GRH des ressources du JD-R est bien direct puisqu'elles correspondent, en tant que leviers concrets d'architecture RH et de design du travail, à la chaîne explicative pratiques RH, ressources, enjeux motivationnels, performance/bien-être.

1.3.2. Échange social et soutien organisationnel perçu (POS)

La deuxième famille de mécanismes repose sur la logique de l'échange social, selon laquelle le travailleur engagé dans la relation de travail attend de bénéficier d'une norme de réciprocité : recevoir du soutien et des attitudes favorables génère une contrepartie implicite de « rendre » par l'expression d'attitudes et comportements favorables. Cette logique est

classiquement associée à Blau (1964).

Dans le champ de la GRH, un vecteur empirique majeur de cette logique est le Perceived Organizational Support (POS), défini par Eisenberger et al. (1986) comme la croyance partagée des travailleurs quant au fait que l'organisation a une valeur positive pour eux et se soucie de leur bien-être. La revue de Rhoades et Eisenberger (2002) vient ensuite préciser les déterminants du POS, notamment la justice, le soutien du superviseur, la récompense/conditions de travail, ainsi que ses conséquences : l'engagement affectif, la performance, les comportements extra-rôles.

Dans cette démarche, l'engagement peut être appréhendé comme un retour (reciprocation) : lorsque les salariés perçoivent un haut niveau de soutien, ils réagissent par plus d'engagement au travail. Saks (2006) formalise très explicitement ce raisonnement en testant un modèle des antécédents et conséquences de l'engagement autour des (job engagement et organization engagement), et en mettant en avant le soutien perçu comme antécédent majeur.

La combinaison JD-R et échange social constitue un cadre particulièrement puissant pour la recherche appliquée : (i) JD-R structure la place des ressources et du design du travail ; (ii) SET/POS explique pourquoi les investissements organisationnels (pratiques RH perçues comme soutenantes et justes). Ces cadres ont pour effet de construire des modèles testables du type pratiques RH/ressources/POS, engagement (dimensions), performance & comportements.

II. Méthodologie

2.1.Design de la revue et périmètre temporel

La recherche s'opère selon un processus de revue de la littérature structuré assurant la transparence et la traçabilité de la synthèse des connaissances en sciences de gestion. Alignée sur les recommandations méthodologiques des revues de gestion, le processus des recherches de bibliographie est exécuté dans une séquence explicite : (1) formuler une question de recherche, (2) mener une recherche bibliographique reproductible, (3) avancer des critères d'inclusion/exclusion, (4) effectuer un tri aux deux étapes (classification puis lecture complète et intégrale des articles sélectionnés), (5) extraire les informations en mode standardisé puis leur synthèse thématique. Ce processus induit une lecture et tri des matériaux bibliographiques standardisés permettant de réduire les biais de sélection tout en assurant la logique, par construction, du cumul des connaissances.

En annexe, le reporting se conforme à des principes de transparence, s'inspirant de

PRISMA 2020, permettant le rapport qualité d'information (par exemple, on établit le rapport des flux de sélection) et justification des critères d'éligibilité.

C'est selon une option historique de cartographie des champs que le périmètre temporel a été opéré plutôt qu'un simple découpage arbitraire. Une première période dite de fondations (1990-2000) couvre l'émergence conceptuelle de l'engagement dans sa définition d'investissement du soi, à partir de l'article fondateur de Kahn (1990). Une seconde période dite de consolidation (2001-2011) contient (i) la formalisation du cadre Job Demands-Resources qui permet d'expliquer la relation entre demandes/ressources et dynamiques motivationnelles au travail (ii) la validation du concept d'engagement au sens UWES et sa diffusion au moyen d'une version courte pour faciliter les enquêtes multi-contextes, (iii) et enfin les premières méta-analyses quantitatives robustes testant les relations entre engagement et performance. Cette extension à un début des années 2000 est nécessaire car la conceptualisation UWES et son instrument de mesure sont mises en circulation à partir de 2002 et une version courte largement mobilisée en GRH a été proposée en 2006.

2.2.Question de revue

Dans la formulation précédente, la revue fait l'objet d'une question précise et formulée en termes neutres et descriptifs : comment la littérature dans le champ des ressources humaines conceptualise et mesure (a) l'engagement au travail via (b) l'approche Kahn/Rich (engagement cognitif, émotionnel, physique) puis (c) l'approche UWES (vigueur, dévouement, absorption) et (d) quels antécédents et outcomes apparaissent, convergents ? Dans ce cadre, il est possible d'articuler une clarification conceptuelle, une comparaison des instruments et une synthèse des relations empiriques (antécédents-mécanismes-conséquences), conformément aux recommandations de structuration des revues orientées théorie.

2.3.Stratégie de recherche documentaire

La recherche documentaire a été élaborée pour capter tant les articles utilisant les libellés génériques d'engagement (« work engagement », « job engagement ») que ceux qui mobilisent bien les dimensions des deux cadres (vigor/dedication/absorption pour UWES ; cognitive/emotional/physical engagement pour Kahn/Rich), afin de limiter au maximum le risque d'omettre des articles en jouant sur les variations terminologiques. Une requête type était initialement utilisée à titre d'exemple (titre/résumé/mots-clés), puis modifiée de manière itérative (ajout de synonymes et variantes orthographiques) : (*“work engagement” OR “job engagement” OR UWES OR vigor OR dedication OR absorption OR cognitive engagement OR emotional engagement OR physical engagement*) *AND* (*HRM OR “human resource” OR*

work **OR** employee **OR** organization) *.

2.4. Critères d'inclusion et d'exclusion

Les critères d'inclusion d'études/ressources ont été définis pour garantir la validité du construit (un investissement par les salariés clairement défini/mesuré) et la pertinence RH (pratiques RH et résultats organisationnels). Ont été inclus (1) des articles de revues à comité de lecture, (2) présentant une définition explicite de l'engagement et/ou une opérationnalisation alignée sur les modèles de Kahn/Rich ou d'UWES, et (3) offrant une pertinence RH (RH pratiques, ressources, soutien, performance, comportements, et santé au travail). Ont été exclus (1) les documents non académiques tels que les éditoriaux et tribunes, (2) les textes utilisant le terme engagement mais sans ancrage conceptuel ni mesure, et (3) les travaux hors contexte travail/organisation. Nous avons veillé à appliquer de manière cohérente les décisions d'exclusion au regard de la question de revue, consignées pour assurer leur traçabilité.

2.5. Sélection des études et extraction des données

La sélection des études a été réalisée en deux étapes successives qu'il convient de décrire, la première ayant été de tirer la liste des études qualifiées uniquement sur les titres/résumés et la seconde ayant consisté à lire l'intégralité de chaque étude afin de vérifier l'éligibilité et l'exploitabilité des résultats. Cette procédure répond bien aux standards de reporting des revues et permet de réduire les biais de sélection.

Tableau 2 : Grille d'extraction des données (variables codées)

Bloc	Variables extraites	Codage
Référence	auteurs, année, revue	Texte
Cadre	Kahn/Rich vs UWES	Binaire
Dimensions	C/E/P ou V/D/A	Cases
Instrument	Rich; UWES-17; UWES-9	Texte
Design	transversal/longitudinal/diary/méta	Catégories
Antécédents	ressources JD-R, POS, pratiques RH	Liste
Outcomes	performance, OCB, santé, turnover, business	Liste
Résultats	effets +/-, médiations/modérations	Synthèse

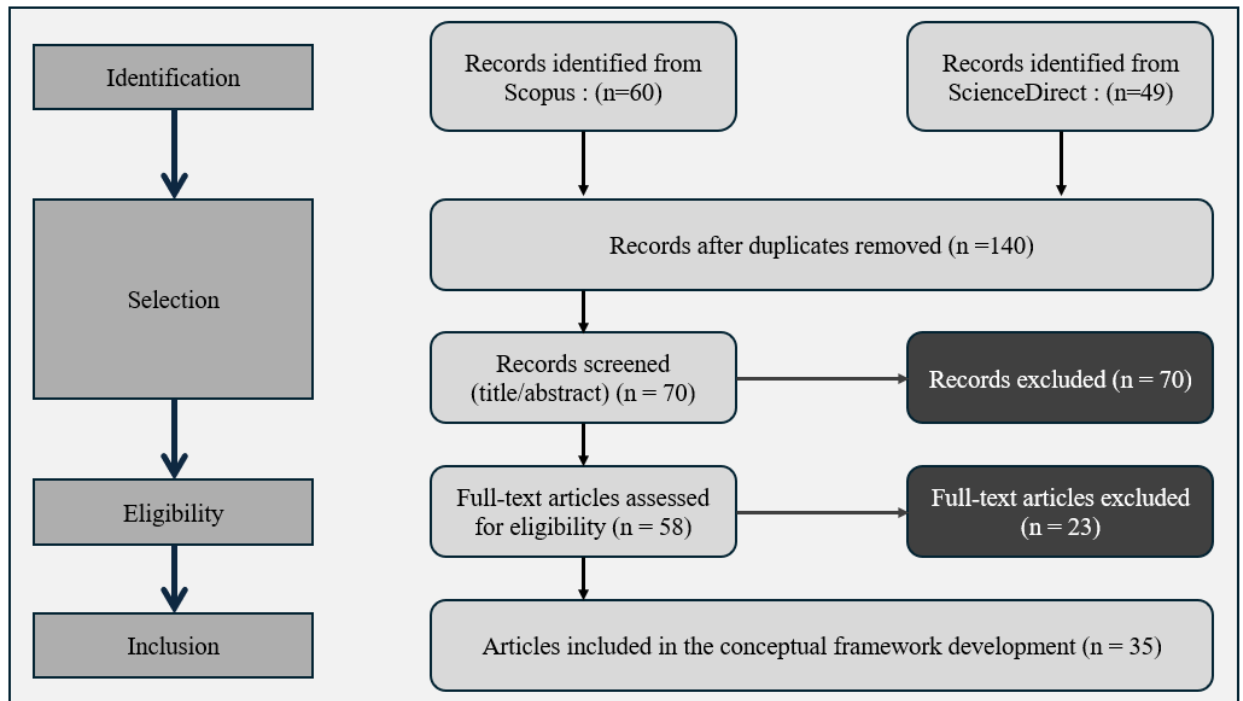
Source : par les auteurs

Les données ont ensuite été extraites via une grille standardisée permettant d'assurer l'homogénéité du codage et de la comparabilité entre études. Pour chaque article, ont donc été codés : (1) le cadre d'engagement mobilisé (Kahn/Rich vs UWES), (2) les dimensions effectivement étudiées (cognitif-émotionnel-physique vs vigueur-dévouement-absorption), (3) l'instrument (p. ex., échelle Rich ; UWES/UWES-9), (4) le design (transversal, longitudinal, diary, méta-analyse) et le contexte/échantillon, (5) les antécédents (ressources/demandes, soutien, pratiques RH, climat/leadership), (6) les outcomes (performance, comportements,

santé/bien-être, indicateurs organisationnels), (7) les résultats clés (effets directs, médiations/modérations, éléments de validité).

La synthèse a été réalisée par regroupement thématique (conceptualisations et mesures ; antécédents ; outcomes ; enjeux méthodologiques), cette partition thématique étant conforme aux recommandations relatives à la structuration de revues visant la théorie.

Figure 2 : Flux de sélection des études (revue structurée)



Source : par les auteurs

III. Résultats

3.1.Résultat 1 : Deux conceptualisations distinctes et complémentaires

L'assemblage du corpus propose deux approches conceptualisant l'engagement en commun, par l'angle d'une notion d'investissement très intense et persistant en matière de travail, mais elles ne se situent pas sur le même niveau d'analyse.

D'une part, l'approche de Kahn (1990) conçoit l'engagement comme activant le "soi" dans l'exécution du rôle : l'individu mobilise des énergies physiques, cognitives, émotionnelles en fonction de conditions psychologiques (qui relèvent d'un certain sens, de la sécurité psychologique ou de la disponibilité). Cette modalité est une définition précieuse s'il s'agit d'explicitier les modalités par lesquelles les contextes de travail et les pratiques RH moduleraient habituellement la manière dont les agents "se mettent" dans leur rôle.

D'autre part, l'approche UWES conceptualise l'engagement comme état motivationnel positif, puis relativement durable, structuré par vigueur, dévouement, absorption. L'enjeu est aussi psychométrique (Schaufeli et al., 2002) : on propose un outil standardisé de mesure par une étude de structure factorielle de l'engagement et ses agencements avec le burnout. La version courte UWES-9 (Schaufeli et al., 2006) contribuerait enfin à renforcer l'outil pour les enquêtes RH multi-contextes (comparabilité inter-unité, inter-organisation, inter-pays).

Les résultats suggèrent une complémentarité pragmatique : **(i)** Kahn/Rich est efficace lorsque, en termes objectifs, on a à expliquer les mécanismes (quels leviers RH permettent d'activer la mobilisation cognitive/émotionnelle/physique), tandis que **(ii)** UWES convient davantage à un projet de benchmarking, de diagnostic RH ou de modélisation dans la mesure où la standardisation de l'instrument et la comparabilité sont privilégiées.

3.2.Résultat 2 : Convergence des antécédents : ressources (JD-R) et soutien (échange social)

Un second résultat robuste est la convergence des antécédents autour de deux grandes familles explicatives en GRH : **(a)** les ressources de travail (JD-R) et **(b)** le soutien perçu dans une logique d'échange social.

a) Ressources et demandes (JD-R) ; Le modèle Job Demands-Resources (JD-R) postule que les conditions de travail se caractérisent en termes de demandes (génératrices de coûts) et de ressources (génératrices de motivation). En conséquence, les études JD-R mobilisent systématiquement les ressources (e.g., autonomie, feedback, soutien social, moyens, opportunités de développement) comme leviers de l'engagement et les demandes excessives sont plus souvent mobilisées lorsque l'on tente d'expliquer les trajectoires d'épuisement (au travail).

Des validations empiriques (e.g., Schaufeli & Bakker, 2004) attestent que l'engagement est plutôt prédit par les ressources plutôt que par les demandes, renforçant l'intérêt GRH que représentent des politiques focalisées sur le design du travail et la variété des supports (informationnelles, sociales, organisationnelles).

(b) Échange social et soutien organisationnel perçu (POS) ; Les résultats convergent à un même mécanisme sous-jacent : la perception par les salariés d'un caractère valorisant pour leur contribution et le souci de leurs bien-être manifestés par l'organisation (POS) active une réponse d'investissement/engagement, en cohérence avec la logique de réciprocité. Tout

comme la Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986) et ses développements ensuite synthétisés par Rhoades & Eisenberger (2002), dont les fondements (justice, soutien du superviseur, récompenses/conditions de travail) ont été empiriquement définis comme antécédents du POS, ses conséquences sur des attitudes/ comportements au travail sont documentées.

Dans la synthèse de l'ensemble du corpus, JD-R et POS convergent vers une lecture "actionnable" à la GRH : les pratiques RH et le design du travail jouent à la fois comme ressources et comme signaux de soutien qui vont contribuer à l'engagement (que l'on mesurera au travers de UWES ou de Kahn/Rich).

3.3.Résultat 3 : Conséquences : performance, comportements contextuels, outcomes business

Le troisième résultat est la stabilité que présentent les liens entre engagement et outcomes à deux niveaux agrégés : *(i)* au niveau individuel (performance et comportements) et *(ii)* au niveau agrégé (indicateurs business).

Au niveau individuel (performance de tâche et performance contextuelle) ; les synthèses quantitatives indiquent que l'engagement est associé positivement à la performance de tâche que contextualisée en distinguant performance et celle contextuelle (ex. comportements discrétionnaires, citoyenneté). Christian, Garza et Slaughter (2011) font appel à une modélisation méta-analytique qui contribue à asseoir l'engagement dans le rang de mécanismes servant à lier des antécédents distaux à la performance. Au niveau des études de terrain, Rich et al. (2010) montrent que l'engagement (cognitif-émotionnel-physique) est associé à la performance de tâche et aux comportements de citoyenneté, et qu'il médie l'effet d'antécédents tels que le soutien perçu sur ces outcomes.

Au niveau agrégé (outcomes organisationnels) ; Pour un niveau « business unit », de multiples méta-analyses regroupant de nombreuses études montrent l'existence de relations généralisables entre satisfaction/engagement et outcomes organisationnels dont par exemple la productivité, le profit, un turnover ou des accidents. Harter, Schmidt et Hayes (2002) analysent un grand nombre d'unités de travail et concluent que ces relations sont assez robustes pour avoir une portée managériale substantielle (logique « HR metrics vers outcomes »).

À ce titre, il convient donc de considérer que l'engagement est un construit médiateur qui relie l'architecture RH (ressources, soutien, pratiques) à des outcomes individuels et

organisationnels, mais il conviendra également d'en préciser les modalités selon l'issue recherchée (absorption vs vigueur ; mobilisation cognitive vs physique).

Tableau 3 : Synthèse des relations convergentes (antécédents vers engagement vers outcomes)

Famille	Relations les plus récurrentes	Références clés
Antécédents (ressources)	Ressources (autonomie, feedback, soutien) vers engagement	Demerouti et al. (2001); Bakker & Demerouti (2007)
Antécédents (POS/SET)	POS/soutien vers engagement (réciprocité)	Eisenberger et al. (1986); Rhoades & Eisenberger (2002); Saks (2006)
Outcomes (individuel)	Engagement vers performance tâche & contextuelle	Rich et al. (2010); Christian et al. (2011)
Outcomes (agréé)	Engagement agrégé vers productivité/profit/accidents/turnover	Harter et al. (2002)
Vigilances	Score global vs dimensions ; engagement-burnout	Schaufeli et al. (2002); Schaufeli & Bakker (2004)

Source : par les auteurs

3.4.Résultat 4 : Points de vigilance : score global vs dimensions ; frontière engagement-burnout

Deux enjeux méthodologiques ressortent de manière récurrente du corpus et concourent à une qualité des inférences.

(i) Score global vs dimensions ; De nombreuses études font appel à un score global d'engagement (facteur de second ordre ou score composite). Or, l'usage d'un score global peut rendre difficile la mise en évidence d'effets différenciés : certaines pratiques RH peuvent impacter davantage la vigueur (énergie) que l'absorption (immersion) ou encore mobiliser plus la mobilisation cognitive que la mobilisation physique. Ce point est d'autant plus crucial lorsque l'ambition est d'orienter des décisions RH (ciblage d'interventions), plutôt que de produire un indicateur général.

(ii) Engagement-burnout : validité discriminante ; L'approche UWES est conceptualisée en articulation avec le burnout, et Schaufeli et al. 2002 étudient explicitement la structure factorielle et la relation engagement-burnout. Cela impose de tester rigoureusement la validité discriminante (engagement $\neq$ absence de burnout) dans les travaux empiriques et de restreindre les confusions de mesure, notamment quand les modèles prévoient les demandes/ressources, le burnout et l'engagement simultanément. Les contributions JD-R ultérieures formulent d'ailleurs explicitement cette articulation dans le choix de prédicteurs/conséquences différenciés pour burnout et engagement.

L'interprétation des résultats (Goutte & Giannini, 2023 ; Meyer et al., 2002) pour une

recherche en GRH tournée vers la publication et les préconisations s'inscrit dans une logique d'évaluation qui privilégie **(a)** les analyses par dimension, lorsque l'échantillon ou le design le permettent, et **(b)** l'absence d'un test explicite (CFA/validité discriminante), lorsque l'engagement et le burnout coexistent dans le modèle.

IV. Discussion

4.1. Implication théorique (GRH) : choisir le cadre selon le mécanisme visé

Les analyses montrent que la distinction entre Kahn/Rich et UWES n'est pas instrumentale mais s'inscrit dans la théorie-mesure qui correspond au mécanisme à étudier. En premier lieu, lorsque le but de la GRH est de rendre compte de la façon dont les pratiques RH et le cadre de travail activent la mobilisation au travail, le modèle Kahn/Rich permet de mieux saisir la granulométrie du phénomène. Kahn (1990) conceptualise l'engagement comme un investissement du soi au travail pertinente dans ses composants cognitif, émotionnel et physique, dans des conditions psychologiques (sens, sécurité, disponibilité). L'opérationnalisation par Rich, LePine et Crawford (2010) rend le mécanisme testable et atteste qu'il est bien le médiateur entre antécédents (ex. soutien perçu, congruence de valeurs) et performance (tâche et comportement contextuel). Or dans une perspective de GRH ce cadre est pertinent pour cerner des chaînes causales (pratiques RH vers conditions psychologiques/ressources vers mobilisation vers performance) en déterminant quelle composante de la mobilisation est la plus affectée (cognitive, affective, énergétique/effort).

En second lieu, lorsque l'objectif est plutôt de comparer des populations, métiers, sites ou organisations, ou de faire des modèles quantitatifs standardisés (diagnostic RH, benchmarking, SEM multi-groupes), l'UWES est souvent plus pertinente. Schaufeli et al. (2002) placent le travail et l'engagement pour le travail dans une même perspective et conceptualisent l'engagement à partir de trois dimensions (vigueur, dévouement, absorption) dont la validité psychométrique est discutée (notamment par rapport au burnout). La version courte UWES-9 (Schaufeli et al., 2006) facilitant son usage dans les enquêtes RH en réduisant la charge répondant sans affecter une structure tripartite du questionnaire compatible pour des analyses comparatives. L'usage de l'UWES va donc mieux dans des visées de standardisation alors que l'approche Kahn/Rich répond mieux à des visées de mécanismes fins (processus et canaux d'activation).

4.2. Modèle intégrateur pour la GRH

Reposant sur les résultats convergents, un cadre performatif et parcimonieux propose d'articuler la séquence : ressources/pratiques RH vers engagement (dimensions) vers performance/outcomes, en mobilisant le JD-R et/ou l'échange social comme logique explicative.

D'un côté, le Job Demands-Resources model fournit un langage opératoire pour relier les leviers de design du travail et de la GRH avec les états motivationnels : les ressources (autonomie, feedback, soutien, moyens, opportunités de développement) sont interprétées selon une logique motivationnelle et vont servir l'engagement tandis que les demandes excessives basculent vers des trajectoires de fatigue. Dans cette perspective, les pratiques RH sont interprétées comme des dispositifs structurants de l'accès aux ressources (et parfois de la maîtrise des demandes), ce qui se traduit dans des niveaux plus élevés d'engagement.

Il est entendu cependant que la logique d'échange social et la perception de soutien organisationnel (POS) permettent d'expliquer le lien entre des investissements organisationnels (justice, reconnaissance, soutien du superviseur, conditions de travail) et une réponse en termes d'engagement par le biais de normes de réciprocité. Les fondations du POS (Eisenberger et al., 1986) et sa synthèse (Rhoades & Eisenberger, 2002) montrent que la perception de soutien est associée à des attitudes et comportements positifs, ce qui justifie le lien théorique POS vers engagement. Dans le champ de l'engagement, Saks (2006) donne une formulation explicite d'un modèle d'antécédents et conséquences de l'engagement en faisant une distinction entre un engagement envers le travail et un engagement envers l'organisation et montre que le soutien perçu est un déterminant conclu à cet engagement.

L'intégration "pragmatique" JD-R et échange social est d'un grand intérêt en gestion des ressources humaines, car elle permet de relier des leviers concrets (ressources, pratiques, climat, soutien social) à un mécanisme psychologique (engagement), puis à des outcomes. Cette chaîne est cohérente avec les synthèses quantitatives qui montrent **(i)** une relation positive entre engagement et performance au niveau individuel et **(ii)** une relation entre engagement agrégé et outcomes business (productivité, profit, accidents, turnover).

4.3. Agenda de recherche

Trois priorités s'imposent pour renforcer la recherche en GRH sur la question de l'engagement ;

(1) Entre analyses par dimension et score global : la revue met en évidence que le seul

recours à un score global d'engagement peut occulter des effets différenciés. Dans l'approche UWES, la vigueur, le dévouement et l'absorption ne peuvent pas réagir de manière identique à certaines ressources (feedback, autonomie par exemple). Dans l'approche Kahn/Rich, certaines pratiques RH peuvent mieux activer la mobilisation cognitive que physique. La recherche devrait donc systématiquement proposer une mise en comparaison du modèle « score global » vs « dimensions » dans le but d'augmenter la valeur managériale des conclusions.

(2) Mécanismes médiateurs et architectures causales : nos résultats renforcent l'idée que des modèles processuels, où l'engagement serait mécanisme reliant antécédents distaux et performance, seraient plus pertinents. Christian et al. (2011) testent précisément, au niveau méta-analytique, une structure dans laquelle l'engagement jouerait le rôle de mécanisme explicatif entre antécédents et performance. Les recherches futures devraient compléter la mesure des médiations par la spécification de mécanismes GRH plus raffinés (par exemple, ressources vers engagement vers performance, et conditions d'efficacité selon contextes).

(3) Robustesse psychométrique et comparabilité inter-contextes : Enfin, la consolidation de la discipline appelle à une psychométrie rigoureuse : invariance de mesure dans les comparaisons multi-groupes, validité discriminante vis-à-vis des construits proches (et spécialement du burnout, compte tenu de l'historique conceptuel de l'UWES). La validation initiale de l'UWES rend effectivement compte des relations avec le burnout, d'où la nécessité d'opérer dans les recherches empiriques une vérification de la séparation entre les deux construits dès lors qu'ils figurent dans le même modèle.

Conclusion

Cette étude a présenté une comparaison de deux modèles de l'engagement au travail qui sont dominants en GRH : (i) l'approche Kahn (1990)/Rich (1997) qui décrit l'engagement comme un investissement du soi autour de trois composantes (cognitivement, émotionnellement, physiquement) ; (ii) l'approche UWES08 (Schaufeli, Bakker, et al., 2002) qui conceptualise l'engagement comme un état motivationnel positif décomposé en 3 dimensions (Vigueur, Dévouement, Absorption) et mesuré par un instrument standardisé (UWES, UWES-9).

Les résultats permettent de conclure que ces modèles sont moins contradictoires que complémentaires, sous réserve d'un bon alignement entre choix théorique et choix de mesure en fonction du mécanisme à l'étude : Kahn/Rich est à privilégier dans le cadre d'un cadre

d'activation des formes de mobilisation par les pratiques et les contextes RH tandis qu'UWES est mieux adapté aux diagnostics/comparaisons/modélisations standardisés.

Sur le plan descriptif, la revue souligne une forte convergence dans les antécédents autour des ressources de travail (logique JD-R) et du soutien organisationnel perçu (logique d'échange social), qui appuie l'en ancrage de l'engagement sur des leviers actionnables au niveau du design du travail et des politiques RH. Les conséquences documentées sont robustes : l'engagement se corrèle positivement à la performance (tâche et contextuelle), et, au niveau agrégé, aux outcomes organisationnels (productivité, profit, accidents, turnover).

Enfin, deux points méthodologiques sont soulignés : (i) la nécessaire attention portée aux dimensions plutôt qu'à l'unique score global lorsque l'objectif est managérial (ciblage des interventions), (ii) les impératifs de tests de validités discriminantes lorsque burnout et engagement sont analysés ensemble, en raison de leurs proximités conceptuelles et empiriques.

BIBLIOGRAPHIE

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
https://books.google.com/books/about/Exchange_and_Power_in_Social_Life.html?id=qhOMLscX-ZYC
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.