



**GRH**

**32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH**  
**Paris, 13-14-15 octobre 2021**

## **Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?**

### **L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL EN TEMPS DE CRISE SANITAIRE : QUELLES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) DANS LES ASSOCIATIONS ?**

**Camille RETSIN**

Doctorante en Économie

Laboratoire d'économie et de sociologie du travail

*Aix Marseille Université, CNRS : UMR7317*

**Laura BETON**

Doctorante en Sciences de Gestion

CERGAM

*Aix Marseille Université (Aix-en-Provence)*

Laboratoire d'économie et de sociologie du travail

*Aix Marseille Université, CNRS : UMR7317*

**Zilacene DEKLI**

Maître de conférences en Sciences de Gestion IAE Limoges

*Université de Limoges*

Centre de Recherches sur l'Entreprise, les Organisations et le Patrimoine

*Université de Limoges*

**Résumé :** A travers cette communication, nous souhaitons explorer les répercussions des pratiques de gestion durant la crise du COVID-19 sur l'engagement au travail des acteurs au sein des associations. Notre étude permet ainsi d'approfondir, d'une part la littérature existante sur l'engagement au travail utilisant des méthodes qualitatives et d'autre part, les recherches s'intéressant à l'engagement des salariés au sein des associations. Pour cela, nous avons choisi de mener une enquête qualitative au sein de deux organisations : un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile et un des dix territoires pilote de l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée ». Nous avons ainsi interrogé 26 acteurs de ces deux organisations. Afin d'analyser ces données, nous avons mobilisé le cadre théorique de l'engagement au travail développé par Saks (2006). Notre analyse nous a permis, dans un premier temps, de constater une gestionnarisation des associations durant la pandémie du COVID-19, conduisant à une modification de deux pratiques de gestion principales, à savoir l'organisation du travail et la gestion des compétences. Dans un second temps, nous nous sommes rendu compte que ces deux pratiques de gestion étaient fortement liées à trois antécédents de l'engagement au travail (Saks, 2006) : les caractéristiques du travail, le soutien organisationnel et managérial ainsi que la récompense et la reconnaissance. Enfin, nous avons pu observer que ces trois antécédents avaient une relation d'influence mutuelle avec les deux pratiques de gestion mentionnées et qu'ils avaient également des répercussions sur l'engagement au travail. Notre étude a ainsi mis en évidence des mouvements d'engagements antagonistes durant cette crise sanitaire : d'un côté, un accroissement de l'engagement dans l'activité qui était synonyme d'utilité publique en temps de crise ; de l'autre, une diminution de l'engagement engendré par un arrêt de l'activité ou une mise en retrait des individus.

**Mots clés :** Engagement au travail, pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), associations, crise COVID-19

## INTRODUCTION

Les associations se sont retrouvées en première ligne face aux conséquences d'une crise sanitaire sans précédent dans notre époque contemporaine. Ces organisations sont, par nature, constituées de réseaux d'interconnaissance et d'entraide très importants pour faire face aux crises (Archambault, 2020). Depuis le printemps 2020, certaines enquêtes montrent justement les conséquences de la crise sanitaire sur le fonctionnement de ces organisations. Par exemple, l'enquête « flash » de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) en mai 2020 étudie les conséquences de la crise sur les associations dans les quartiers prioritaires. Cette enquête souligne que 90% des associations ont été fortement ou très fortement impactées par la crise, et ont vu leur activité grandement réduite (plus des deux tiers des associations ont réduit leur activité d'au moins 60%). Si certaines associations, notamment culturelles et sportives, ont dû cesser leurs activités avec des salariés au chômage partiel, de nombreuses associations ont eu recours massivement au télétravail. Cette nouvelle organisation du travail a permis d'assurer une certaine continuité de leur fonctionnement. Les associations ont ainsi dû s'adapter, dans l'urgence, et diversifier leur activité. Enfin, toujours selon l'enquête de l'ANCT, un tiers des associations ont déployé des actions hors de leur champ d'activité habituel (fabrication de masques en tissus, soutien psychologique, prêt de matériel informatique etc.).

Si les associations ont donc répondu à l'urgence de la crise grâce notamment à un élan de générosité et une grande implication de leurs salariés et bénévoles, les premières études semblent souligner qu'elles n'étaient pas prêtes, d'un point de vue organisationnel, à faire face à la pandémie. Dans notre recherche, notre objectif a ainsi été d'amener des données empiriques sur les répercussions de la crise sanitaire du COVID-19 sur le fonctionnement des associations loi 1901, particulièrement en termes d'utilisation de pratiques de GRH et les incidences que cela avait eu sur leurs salariés. Plus précisément, nous avons souhaité nous intéresser à l'engagement au travail de ces individus, à travers la problématique suivante : *en quoi les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) en temps de crise viennent-elles influencer l'engagement au travail des salariés au sein des associations ?*

Pour répondre à cette interrogation, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire en comparant les situations des salariés de deux associations : un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA) et une entreprise à but d'emploi (EBE) de forme associative créée dans le cadre de l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée ». Notre communication est organisée de la manière suivante. Tout d'abord, nous revenons, dans la littérature, sur les débats autour des pratiques de GRH au sein de ces organisations et nous nous focalisons sur le concept théorique d'engagement au travail. Puis, nous détaillons notre méthodologie de recherche en précisant nos choix sur la collecte et le traitement de nos données. Enfin, nous présentons et discutons nos résultats afin de répondre à notre problématique.

# 1. LA REVUE DE LITTÉRATURE : LES LIENS ENTRE PRATIQUES DE GRH ET ENGAGEMENT AU TRAVAIL

Bien avant la crise sanitaire, les associations ont subi de nombreuses mutations dans leurs pratiques de gestion. Ces mutations ont parfois même conduit à interroger l'engagement au travail des individus. En effet, le monde du travail a connu de profondes mutations dès les années 1990, qui se sont accentuées dans les années 2000, amenant avec elles un accroissement de certains maux tels que le stress, le burn-out, l'absentéisme, les accidents du travail etc. (Lafaye, 2017). Ce tournant gestionnaire (De Gaulejac, 2005) engagé par le *New Public Management* a ainsi emmené avec lui des techniques du privé au secteur public (Vandenabeele & Hondeghem, 2004) ainsi qu'au tiers-secteur (Petrella *et al.*, 2019). Afin d'analyser précisément les conséquences de la crise sur l'engagement au travail, il est nécessaire de revenir tout d'abord sur l'évolution des pratiques de GRH de ces organisations, puis de constituer le cadre théorique mobilisé dans notre recherche concernant l'engagement au travail.

## 1.1. Les pratiques de GRH, dans les associations, au prisme de l'engagement au travail

Pour comprendre l'engagement au travail des acteurs au sein des associations, il est nécessaire de comprendre les caractéristiques et les pratiques de ces organisations particulières. Les associations se caractérisent par leur projet social et la présence d'acteurs au statut différent : des bénévoles et des salariés. Le développement du secteur associatif, parfois qualifié de quatrième secteur public, constitue une réponse au retrait de l'État, ce dernier externalisant de plus en plus ses missions d'intérêt général et d'utilité sociale (Hély, 2019).

Ces structures n'échappent toutefois pas aux changements engagés par les politiques publiques (Beaucourt, 2011), et connaissent un destin similaire aux organisations du secteur public, à travers ce tournant gestionnaire. Ce dernier se traduit par une rationalisation des coûts engendrant un renforcement des exigences gestionnaires et d'évaluation associées à l'octroi de fonds publics (Maisonasse *et al.*, 2019). Les associations doivent alors analyser leurs objectifs en lien avec les besoins réels sur un territoire et adapter leur mode de fonctionnement pour y répondre (Beaucourt, 2011). Les associations évoluent en plein paradoxe entre leur projet social et leur adaptation à des pratiques gestionnaires afin de répondre aux exigences de leur environnement. De ce fait, les associations adoptent de plus en plus des pratiques de gestion « classiques » pour faire face aux pressions concurrentielles de leur environnement (Ndiaye et Cousineau, 2020) et acquérir une forme de légitimité auprès des pouvoirs publics (Ospital et Templier, 2018). Cela passe notamment par la mise en place d'outils de gestion (Maisonasse *et al.*, 2019) ainsi qu'une professionnalisation de leur gestion des ressources humaines (Valéau, 2013 ; Michaud, 2020). Cette professionnalisation passe, entre autres, par le recours à des pratiques de gestion des ressources humaines dans différents domaines. Cette gestionnarisation s'est également incarnée à travers le recrutement de plus en plus de jeunes diplômés des écoles de commerce pour appliquer la bonne gestion des associations exigée par les financeurs publics et/ou privés (Hély, 2012). Dans ce travail, nous nous focaliserons plus particulièrement sur les pratiques de GRH, ainsi que les outils de gestion mis en place afin de mener à bien ces pratiques.

Les pratiques de GRH sont diverses selon la culture de l'organisation (Cadin *et al.*, 2007). Les typologies sont nombreuses autour de cette notion de pratique de GRH, mais regroupent généralement des pratiques comme le recrutement, la formation, l'analyse de l'emploi, la rémunération ou l'évaluation de la performance (Hornsby et Kuratko, 2003 ; Jeffrey et Donald, 2003). Selon Fabi *et al.* (2009), certaines pratiques de GRH sont susceptibles d'influencer positivement la satisfaction et l'engagement des employés au travail : l'organisation du travail

et les caractéristiques de l'emploi, le recrutement (sélection, accueil et intégration), la formation, la rémunération, les avantages sociaux, la communication et participation, la conciliation travail - vie personnelle, le leadership et l'évaluation de la performance.

Le développement grandissant des pratiques de GRH dans les associations amène des paradoxes et réflexions complexes pour les acteurs de ces organisations. Dans leur recherche, concernant le Secours populaire, Combes et Ughetto (2010) soulignent la difficulté de faire le lien entre travail, organisation et engagement dans les associations. Les deux chercheurs mettent ainsi en évidence les craintes d'instaurer un semblant de management, voire même de prononcer le mot alors que certains salariés et bénévoles réclament plus de cadrage dans leurs actions et une forme de reconnaissance. Ces débats sont directement liés aux contours de la question de l'engagement dans les associations. Combes et Ughetto (2010) mettent ainsi en miroir l'engagement dans les associations et dans les entreprises. D'un côté, l'engagement dans les associations se définit comme un dévouement altruiste, avec un sentiment de sacrifice, vis-à-vis d'une cause collective. De l'autre, dans l'engagement en entreprise, c'est le sentiment de « motivation » qui prévaut, modulé par les récompenses attribuées et la régulation des dirigeants. Cette mise en miroir est intéressante d'autant plus avec le constat du tournant gestionnaire dans les associations et l'évolution des profils des acteurs associatifs. À travers leur étude de cas concernant la Croix Rouge Française, Combes-Joret et Lethielleux (2012) soulignent justement l'ambivalence entre l'engagement au travail symbolisé par des motivations altruistes et le fait de « faire carrière » dans l'association voire à l'extérieur. Cela rejoint Agrikoliansky (2017) qui souligne que l'engagement est multipositionnel dans des chronologies et des modalités interdépendantes ou encore Becker (1960) rappelant que le concept d'engagement est mobilisé d'un point de vue théorique dans l'étude des carrières professionnelles. En d'autres termes, l'engagement d'un individu dans les associations peut évoluer dans le temps : un individu peut s'engager pour satisfaire un besoin altruiste ou personnel, ou bien même les deux à la fois.

Malgré des mutations profondes dans la gestion des associations, ces organisations s'imposent toujours dans les représentations comme un monde du don de soi et de l'engagement (Hély, 2012). Dès lors, il est d'autant plus intéressant d'interroger cette question de l'engagement en fonction des évolutions du contexte, comme les conséquences du tournant gestionnaire ou encore des crises économiques et sanitaires. Il nous semble dès lors nécessaire de délimiter le concept d'engagement au travail et de préciser la manière dont il sera mobilisé dans le cadre de notre recherche.

## 1.2. Focus sur la littérature sur l'engagement au travail

Pour comprendre le concept d'engagement au travail, il est important de cerner les différents types d'engagements présents dans la littérature. A ce titre, Cezanne et al. (2019) souligne que le concept d'engagement dénombre une multitude de définitions, en mettant notamment l'accent sur trois formulations fréquentes :

- **L'engagement personnel des salariés** (Khan, 1990 ; ; May et al., 2004 ; Shuck et al., 2013) représente un état dans lequel les employés « apportent » leur personnalité et éprouvent un lien émotionnel avec leur travail.
- **L'engagement des salariés au travail** (Bakker et al., 2011 ; Rich et al., 2010 ; Christian et al., 2011) se caractérise par la vigueur, le dévouement et le sens du sacrifice avec une identification forte du salarié à son travail.
- **L'engagement organisationnel des salariés** (Meyer et Allen, 1991 ; Carrier Vernhet et al., 2014) est défini par l'attachement d'un employé vis-à-vis de son organisation et des conséquences sur la décision d'en rester membre.

Dans ce travail, nous nous focalisons sur l'engagement au travail. En effet, dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons aux pratiques de gestion en temps de crise sanitaire, et aux répercussions que leurs mutations ont pu avoir sur l'engagement au travail des acteurs organisationnels d'associations. Selon Schaufeli et Bakker (2004, p.295), l'engagement au travail relève d'un « *état affectivo-cognitif persistant qui n'est pas polarisé sur un objet, un événement ou un comportement particulier* ». Ce type d'engagement est lié à la conscience professionnelle d'un individu lui conférant la responsabilité de répondre aux besoins sociétaux et de combler des défaillances techniques et organisationnelles (Cezanne et al., 2019). L'engagement au travail possède trois dimensions (Schaufeli et Bakker, 2004). Tout d'abord, la « vigueur » correspondant à un investissement permanent au travail et une résistance mentale face aux difficultés. Par la suite, le « dévouement » est lié au sens du travail. Plus précisément, le travail est considéré comme un ou des défis à réaliser. Pour finir, « l'absorption » renvoie au fait que l'individu est totalement investi dans son travail, sans compter l'énergie mobilisée dans le temps.

Certains modèles existent pour déterminer la relation qu'entretient un individu avec son emploi (Codo et Soparnot, 2012). Par exemple, Schaufeli et Bakker (2004) mettent en avant un modèle d'exigences-ressources. Ce modèle souligne que les ressources renvoient à des aspects positifs des pratiques de gestion (autonomie, soutien, reconnaissance...) ayant pour conséquence un niveau d'engagement au travail supérieur. *A contrario*, les exigences correspondent plutôt aux pratiques négatives de gestion (conflits, surcharge au travail,...) réduisant dans ce cas le niveau d'engagement au travail. Thévenet (2004), quant à lui, s'intéresse davantage aux trois conditions favorisant l'engagement au travail : la cohérence (1) avec un environnement de travail et des directives claires, l'appropriation (2) des valeurs de l'organisation, et la réciprocité (3) liée à la récompense des salariés pour le travail effectué.

Dans cette lignée, Saks (2006) présente un modèle soulignant les antécédents et leurs conséquences sur l'engagement au travail des individus. Ces antécédents sont les caractéristiques du travail, le soutien organisationnel perçu, le soutien du manager perçu, les récompenses et reconnaissance, la justice procédurale et enfin la justice distributive. Bien que Saks (2006) ait étudié deux types d'engagement, nous avons fait le choix de nous focaliser sur l'engagement au travail, au détriment de l'engagement organisationnel. En effet, nous souhaitons analyser les conséquences de la crise sanitaire sur l'engagement des individus principalement vis-à-vis de leur activité quotidienne et non sur leur attachement à l'organisation dans laquelle ils évoluent. De ce fait, nous montrons le lien entre les antécédents et l'engagement au travail. Dans les travaux de Saks (2006), ce type d'engagement est lié positivement à la satisfaction au travail et à des comportements de citoyenneté organisationnelle, et négativement à l'intention de quitter l'organisation.

**Figure 1 : Modèle de Saks (2006) sur les antécédents et les conséquences de l'engagement au travail (traduit en français)**



Dans cette continuité, chaque antécédent renvoie à des concepts précis, que nous avons voulu étayer grâce à la littérature afférente. Tout d'abord, Hackman et Oldham (1975) déterminent les caractéristiques de l'emploi en fonction de trois éléments : la variété des compétences, l'importance des tâches et l'identité de ces tâches. Par la suite, le soutien social perçu se définit comme « *la perception chez l'employé d'une implication de l'organisation envers lui, basée sur les croyances globales de l'employé concernant la manière par laquelle l'organisation valorise sa contribution et s'intéresse à son bien-être* » (Eisenberger et al., 1986 dans Kilic, 2018). Ce soutien social peut être de la part de l'organisation, mais également du manager (Karasek, 1979 dans Kilic, 2018, p.5) : « *l'auteur définit le soutien social perçu comme un soutien professionnel et émotionnel en provenance des supérieurs et des collègues.* » Au sujet des pratiques de récompenses et de reconnaissance, leur mise en œuvre peut avoir plusieurs objectifs (St-Onge et al., 2005). En effet, mobiliser les récompenses pourrait permettre de motiver les employés, de les attirer ou les retenir, de communiquer sur les valeurs ou encore de faciliter une transition au sein de l'organisation. L'attribution de récompenses peut ainsi s'avérer être une solution peu coûteuse pour l'entreprise afin d'agir positivement sur la productivité et le moral des salariés. Enfin, le sentiment de justice est déterminé par le décalage entre les modalités de reconnaissances et le sentiment de reconnaissance perçu par les salariés (Malherbe, Saulquin, 2003). Le type de reconnaissance mis en place au sein de l'organisation a des effets sur la motivation et l'engagement au travail des salariés (Brillet et al., 2013). De plus, Adams (1963) a mis en avant le concept de justice perçue afin d'expliquer le sentiment d'équité à partir du calcul d'un score. Ainsi, la motivation et l'engagement seraient issus de représentations mentales (approches cognitivistes) (Brillet et al., 2013). Si l'individu a le sentiment d'avoir un score égal ou supérieur à celui des autres salariés de l'organisation, cela engendre un sentiment d'équité et, de ce fait, de la motivation et de l'engagement. A l'inverse, un sentiment d'avoir un score inférieur a un effet négatif sur l'engagement des salariés.

Nous mobilisons donc le modèle de Saks (2006) comme cadre d'analyse de notre recherche relative aux répercussions de la crise sanitaire sur l'engagement au travail des individus travaillant dans les associations. Bien qu'il existe une diversité de pratiques de gestion et de représentations de l'engagement au travail dans les associations, nous suivons la recommandation de Combes-Joret et Lethielleux (2012) sur la nécessité de développer des études de cas pour saisir toute la richesse et la diversité des situations dans ce type d'organisations.

## **2. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Dans cette partie, nous présentons notre collecte de données, notamment en présentant les organisations étudiées. Puis, nous expliquons le traitement et l'analyse des données. Pour rappel, notre méthodologie doit nous permettre de répondre à notre problématique qui est la suivante : *en quoi les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) en temps de crise viennent-elles influencer l'engagement au travail des salariés au sein des associations ?* Nous développons notre problématique en deux sous-questions de recherche : *Comment se sont structurées les activités organisationnelles des deux associations en temps de crise sanitaire ?* (QR1) et *Comment l'engagement au travail des salariés a-t-il été impacté par ces pratiques de GRH en temps de crise COVID-19 ?* (QR2).

## 2.1. La collecte des données

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de mener une enquête qualitative car elle s'adapte à la nature exploratoire de cette recherche. L'enquête s'appuie sur 27 entretiens individuels semi-directifs réalisés auprès d'acteurs organisationnels de deux organisations différentes (tableau 1). Ces acteurs ont des statuts différents : dans l'organisation 1, les salariés peuvent être qualifiés « d'encadrants » (équipe socio-éducative, médicale, management, direction et présidence associative), tandis que dans l'organisation 2, ce sont des « salariés polyvalents bénéficiaires ». En effet, la première organisation est un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile, géré par une association loi 1901 présente sur le territoire depuis déjà plus de cent ans. Les acteurs organisationnels en son sein accompagnent les demandeurs d'asile dans leur démarche juridique, administrative et sociale. L'organisation 2 est, quant à elle, une entreprise à but d'emploi - de forme associative - créée dans le cadre de l'expérimentation «Territoires zéro chômeur de longue durée» au sein de l'un des dix territoires pionniers. L'objectif de l'expérimentation est de créer des activités nouvelles - répondant à un besoin non satisfait - afin de générer de l'activité pour les demandeurs d'emploi de longue durée du territoire. De nombreux pôles existent, notamment le pôle recyclage qui est mentionné à plusieurs reprises dans les verbatims de nos résultats, et qui inclut l'atelier de couture. L'étude de ces deux organisations relève d'un certain «opportunisme méthodique» puisqu'il s'agit des deux terrains de thèse de deux auteurs de cette communication. Cet opportunisme « *admet que l'on puisse réorienter le travail d'observation en cours de route, en fonction des contraintes spécifiques du terrain* » (Girin, 1990 : 175).

**Tableau 1 : Tableau des enquêtés (source : auteurs)**

Organisation 1 : CADA						
N°	Fonction de l'enquêté	Sexe	Âge	Ancienneté (exprimée en années)	Durée de l'entretien	Date de l'entretien
M1	Président (bénévole)	H	77	10	01 : 37 : 47	02/07/2020
M2	Directeur	H	66	33	02 : 08 : 17	29/06/2020
M3	Directeur adjoint	H	60	3	02 : 15 : 30	17/06/2020
M4	Cheffe de service	F	44	6	02 : 00 : 48	03/06/2020
M5	Référente sociale 1	F	36	10	01 : 14 : 55	16/06/2020
M6	Référente sociale 2	F	42	10	01 : 59 : 18	08/07/2020
M7	Référente sociale 5	F	35	5	02 : 07 : 15	30/06/2020
M8	Référente sociale 6	F	47	3	01 : 53 : 59	17/06/2020
M9	Référente sociale 7	F	29	2	01 :50 : 53	03/06/2020
M10	Infirmière	F	64	2	01 : 32 : 56	11/06/2020
M11	Référente sociale (remplacement)	F	34	<1	01 :09 :55	16/06/2020

Organisation 2: Entreprise à but d'emploi						
N°	Fonction de l'enquêté	Sexe	Age	Ancienneté (exprimée en date d'embauche)	Durée de l'entretien	Date de l'entretien
S1	Salariée polyvalente magasin	F	56	Octobre 2018	01:15:00	26/10/2020
S2	Salariée polyvalente pôle administratif	F	38	Octobre 2018	01:24:03	26/10/2020
S3	Salariée polyvalente pôle recyclage / transport	F	55	Décembre 2019	01:10:13	26/10/2020
S4	Salarié polyvalent pôle recyclage	M	33	Décembre 2018	01:45:00	26/10/2020
S5	Salariée polyvalente pôle recyclage	F	26	Décembre 2018	01:07:59	27/10/2020
S6	Salariée polyvalente boutique	F	45	Décembre 2017	01:27:18	27/10/2020
S7	Salariée polyvalente pôle administratif	F	non renseigné	Avril 2017 (ouverture de l'EBE)	01:08:33	27/10/2020
S8	Salarié polyvalent pôle travaux	M	non renseigné	Décembre 2018	01:06:11	28/10/2020
S9	Salariée polyvalente recyclage / transport	F	58	Juillet 2019	01:09:31	28/10/2020
S10	Salarié polyvalent pôle travaux	M	non renseigné	Mai 2019	01:03:12	28/10/2020
S11	Salarié polyvalent pôle animation	M	48	Juillet 2017	non renseigné	03/11/2020
S12	Salariée polyvalente conciergerie	F	37	Septembre 2017	01:07:07	15/12/2020
S13	Salariée polyvalente recyclage	F	36	Décembre 2018	01:23:32	15/12/2020
S14	Salariée polyvalente administratif	F	non renseigné	Avril 2017	01:02:23	15/12/2020
S15	Salariée polyvalente formation	F	non renseigné	Avril 2017	01:02:01	15/12/2020
S16	Salariée polyvalente conciergerie	F	non renseigné	Septembre 2017	Non renseigné	Non renseigné

Dans un souci d'hétérogénéité, et afin d'avoir une représentation de l'ensemble des fonctions des organisations étudiées, nous avons interrogé plusieurs types d'acteurs (allant de président associatif à travailleur social ou encore salarié polyvalent). De plus, les personnes interrogées ont des profils variés : des hommes, des femmes, avec une expérience plus ou moins grande dans la fonction (de moins d'un an à 33 ans). Cette hétérogénéité a pour but d'obtenir des données différentes quant aux perceptions des acteurs en fonction, notamment, de leur poste ou encore de leur ancienneté.

Les 27 entretiens, d'une durée variant entre 1 heure 02 minutes à 2 heures 15 ont tous été réalisés en 2020, à partir du second trimestre (fin du premier confinement) et jusqu'à la fin de l'année. Les dates d'entrées ont été exprimées dans la première organisation en années, depuis l'arrivée au CADA ou l'association gestionnaire de celui-ci. Dans la deuxième organisation, elles ont été exprimées en date d'embauche par rapport à l'ouverture de l'EBE. Les entretiens ont été menés à l'aide de deux guides, construits dans le cadre de nos travaux de thèse respectifs. Le guide d'entretien du CADA a été construit lors d'un travail doctoral portant sur le sens du travail et les pratiques transgressives. Il a donc été élaboré *a priori* à partir d'une revue de littérature sur ces deux concepts. Quant au guide d'entretien mobilisé avec les salariés de l'entreprise à but d'emploi, il a été structuré, dans une première version, d'une manière inductive à partir d'observations de terrain puis co-construit avec les acteurs de terrain du territoire. L'ensemble des entretiens a été enregistré puis intégralement retranscrit.

## 2.2. Le traitement et analyse des données

Nous avons mené, par la suite, une analyse du contenu (Bardin, 2013). Cette analyse s'est déroulée en deux étapes. Une première lecture flottante du matériau empirique a été effectuée, permettant de réaliser un premier codage manuel émergent. Ainsi, nous avons pu établir une première grille de codage émergente. Ce premier travail a ainsi fait émerger deux concepts essentiels de notre matériau empirique : l'engagement au travail et les pratiques de gestion. Nous avons ensuite retravaillé notre grille de codage à partir de ces concepts émergents afin de la restructurer et réaliser un second codage plus précis vis-à-vis des codes émergents identifiés.

Il est à noter que l'ensemble de notre matériau empirique a donné lieu à un double codage de la part de deux des auteurs de cet article. Finalement, notre grille de codage se compose, d'une part, d'un codage émergent, d'autre part, d'un codage basé sur les six antécédents du modèle de l'engagement au travail de Saks (2006), mais également des pratiques de gestion communes identifiées au sein des associations étudiées à savoir : la formation, la rémunération, le recrutement, l'accompagnement, l'organisation du travail ainsi que la gestion des compétences. Finalement, nous avons réalisé un traitement manuel à l'aide de l'utilisation d'un logiciel d'écriture collaborative "Google Docs". Ces données ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 2013), à l'aide d'une grille de codage semi-structurée.

## 3. LES RESULTATS

Afin d'opérationnaliser le modèle de Saks (2006), nous avons porté notre dévolu sur les pratiques de GRH identifiables lors de la crise sanitaire du COVID-19. En effet, nous avons décidé d'analyser ces antécédents sous le prisme des pratiques de GRH, et notamment des outils de gestion mis en place. Nous nous attachons à répondre dans cette première sous partie à la question de recherche suivante : *Comment se sont structurées les activités organisationnelles des deux associations en temps de crise sanitaire ?* (QR1)

### 3.1. Une modification de l'activité durant le COVID-19 : éléments de contexte

La crise sanitaire a induit un certain nombre de changements au sein des deux organisations étudiées. Dans un premier cas, une adaptation de l'activité a été nécessaire afin de continuer à accompagner les plus précaires pendant la pandémie. Dans l'autre, une modification de l'activité a permis à l'organisation de participer à l'effort collectif durant cette crise. Dans un cas comme dans l'autre, nous allons voir comment ces organisations ont adapté et modifié leurs activités face à ce nouveau contexte.

#### 3.1.1. Une modification de l'activité au sein du centre d'accueil pour demandeurs d'asile

Au sein du CADA observé, la crise sanitaire a eu pour effet de restructurer l'activité vers les missions urgentes de l'organisation. « *Ce qui était essentiel au temps T. Et ce n'est pas ce qui est essentiel dans la vie normalement. Pour un demandeur d'asile, le récit, des trucs comme ça c'est essentiel mais là, à ce temps-là, ça n'avait plus de valeur.* » (M1). En effet, le travail a dû être adapté afin de répondre aux premières nécessités de l'organisation. Il a fallu **appuyer l'aspect collectif et partenarial du travail afin de continuer à assurer la mission**

**d'accompagnement.** De même, **certaines activités habituellement hors du champ** de l'association se sont mises en place comme la distribution de denrées alimentaires.

A l'inverse, du fait de mesures barrières et plus largement de la gestion des urgences, certaines activités ont dû être arrêtées. « *Qu'est-ce qu'il faut conserver dans ces activités pour éviter la propagation du virus ? C'est aussi l'état de santé du personnel parce que ça on en parle mais il y a eu quand même plusieurs personnes qui ont été atteintes du COVID-19 dans le personnel, plus que dans les hébergées.* » (M1).

En effet, **la réduction de la masse salariale** durant la crise de la COVID-19, engendrée par de nombreux salariés au chômage partiel, en arrêt maladie ou en télétravail, a suscité un **besoin de recrutement**. Une ancienne stagiaire de l'établissement a ainsi été appelée pour réaliser un remplacement. La réduction de la masse salariale a eu pour effet de créer de l'incertitude liée à la **planification des activités**. « *Tu ne savais pas combien il allait y avoir de salariés. On a été un moment où on était entre les personnes qui avaient le COVID, les personnes qui étaient en arrêt, les personnes en garde d'enfants, les personnes qui étaient en arrêt pour fragilité, les personnes qui étaient en télétravail, on était je crois à 40% des personnels.* » (M2).

Finalement, ces modifications, liées à la nécessité pour l'organisation de s'adapter rapidement, ont conduit la direction à mettre en place **un plan de continuité de l'activité** afin de prioriser les actions menées par l'association. Cette priorisation s'est portée sur l'accueil, la sécurité et la santé des personnes, au détriment de certains axes d'accompagnement. « *Le positif c'est vrai que par exemple on a été obligé, en tant que direction là je pense, en tant que direction on a été obligé de faire un plan de continuité de l'activité (...) Donc tu vois, on a priorisé quatre axes bien structurés (...) mais aussi on a nommé ce que l'on me mettait de côté temporairement.* » (M2)

### **3.1.2. Une modification de l'activité au sein de l'entreprise à but d'emploi**

Concernant l'entreprise à but d'emploi, nous avons pu constater que la crise du COVID-19 a eu pour effet de **réduire l'activité** de certains salariés jusqu'à provoquer pour certains un arrêt total de leur activité. « *Avec tous les cas de COVID, on vient d'apprendre que le transport des EHPAD s'arrête jusqu'au mois d'avril.* » (S8)

En effet, certaines activités d'animation ainsi que le transport des personnes âgées se sont arrêtées durant la crise sanitaire. « *Ça devait se passer en journée et puis en soirée jusqu'à 21 heures bon ça s'est arrêté avec le COVID-19 aussi.* » (S4). **A contrario, certaines activités ont vu le jour** durant cette période notamment celles concernant la confection de masques, la protection du personnel soignant ou encore à destination des habitants du territoire. « *Là ont commencé les masques, je sais plus, c'était en février que j'étais malade et à l'époque il y a avait pas de masque du tout, il n'y avait pas de masque en France et j'ai regardé les tutos sur YouTube et c'étaient des tutos chinois en fait, et j'ai décidé de faire les masques après j'ai demandé à la direction qui m'a dit fais en une dizaine. J'ai fait les prototypes mais après ça a été coupé au moment du confinement et après c'était reparti. Là on a créé je sais plus 2000 masques pour la mairie.* » (S2)

Dans cette continuité, le **volume de certaines activités** a été accru grâce au confinement. Il s'agit de l'activité relais colis. La fermeture des commerces a eu pour effet de multiplier les commandes en ligne et, de ce fait, le nombre de colis à réceptionner. Cela a permis de développer l'activité au sein de l'EBE et de **rester occupé** durant le confinement pour les salariés. « *Et là ça cartonne. À peu près 70 colis par jour. Mais bon on est en période de confinement et on est en période de Noël. Donc ça devrait se calmer un peu.* » (S3)

L'entreprise à but d'emploi étudiée s'est orientée vers le développement des activités venant apporter une réponse aux besoins de la population durant la crise sanitaire. Ainsi l'entreprise s'est **dotée de moyens matériels** afin d'accompagner l'expansion de l'activité couture afin de répondre à la demande croissante de production.

### 3.1.3. Des éléments de convergence dans la structuration de l'activité en temps de COVID-19

Bien que le fonctionnement des deux structures que nous venons de présenter ait été différent durant la pandémie, nous souhaitons mettre en exergue leur convergence vers le **recentrage de leurs actions sur des activités** de premières nécessités et d'utilité publique. Ce recentrage s'est fait au détriment de certaines tâches dévolues aux salariés en temps habituels, telles que le devoir de se former. En effet, dans le cas du centre d'accueil pour demandeurs d'asile, les activités des salariés se sont orientées vers l'accueil des personnes, leur sécurité ainsi que leur santé. Dans le cas de l'entreprise à but d'emploi, les activités des salariés se sont concentrées autour de la confection de masques et de protections pour le personnel soignant ainsi que sur les services rendus à la population. Nous voyons donc que les deux structures ont limité leurs activités afin de se recentrer sur des missions d'urgence et de première nécessité, au niveau de leur public mais également à destination de la population sur le territoire. Après avoir mis en avant les activités de ces deux associations en temps de COVID-19, nous souhaitons désormais mettre en lumière les pratiques de GRH au sein de ces deux structures durant la crise du COVID-19.

## 3.2. Le modèle de Saks sous le prisme des pratiques de GRH

Notre matériau empirique nous permet d'identifier différentes pratiques de GRH faisant référence à des antécédents de l'engagement au travail, selon le modèle de Saks (2006). Ainsi, dans cette deuxième partie de résultats, nous nous attachons à répondre à notre deuxième question de recherche : *Comment l'engagement au travail des salariés a-t-il été impacté par ces pratiques de GRH en temps de crise COVID-19 ?* (QR2).

**Tableau n°2 : La relation entre les antécédents et les pratiques de gestion (source : auteurs)**

Antécédents	Pratiques de GRH	Exemples
Caractéristiques du travail	Gestion des compétences	Accroissement des compétences avec une nouvelle activité
	Rémunération	Prime COVID
	Organisation du travail	Outils de gestion
Soutien organisationnel et soutien du manager/encadrant	Organisation du travail	Autorisation de prises d'initiatives Nouvelles responsabilités
	Gestion des compétences	Autorisation de prises d'initiatives Nouvelles responsabilités
	Recrutement / intégration	Remerciements
Récompense et reconnaissance	Organisation du travail	Autonomie Valorisation des activités
	Gestion des compétences	Autonomie
	Recrutement / intégration	Remerciements
	Rémunération	Prime COVID
Sentiment de justice/injustice	Organisation du travail	Activités "nécessaires", au détriment d'autres à l'arrêt

Nous structurons donc nos résultats suivant ces antécédents, et identifions les relations d'influence mutuelle entre les pratiques de GRH et ces antécédents durant la crise sanitaire du COVID-19 (Tableau n°2).

### **3.2.1. Les caractéristiques du travail influencées par de nombreuses pratiques de GRH**

Selon Hackman & Oldham (1975), les trois caractéristiques majeures du travail sont la variété des compétences, l'importance des tâches et l'identité des tâches.

Concernant la variété des compétences, cette caractéristique a particulièrement été impactée par l'accroissement des compétences nécessaires pour certains individus dans l'exercice de leur travail. Ce fut notamment le cas dans l'entreprise à but emploi lorsqu'il a fallu augmenter l'activité et se confronter à de nouvelles activités. « *Même si on n'avait pas vraiment pratiqué... que j'ai pratiqué pendant le confinement. J'étais en renfort à la couture pendant le confinement, à la fabrication des masques et des pyjamas jetables.* » (S13). Les formations ayant été réduites durant le COVID-19, les salariés ont développé leurs compétences essentiellement par l'expérience en temps de crise sanitaire.

L'environnement de travail a eu de grandes répercussions sur les pratiques de gestion touchant à l'importance de la tâche. En effet, la modification de l'activité a entraîné une restructuration des missions : seules les tâches nécessaires devaient perdurer, et cela au détriment de missions considérées secondaires (organisation 1 et 2). Les salariés au sein du CADA ont vu l'importance de leurs tâches s'accroître durant l'urgence : ils ont été des personnes ressources en temps de crise.

Dans cette continuité, et en lien avec l'identité des tâches, les acteurs ont dû s'outiller face à la crise sanitaire, cette fois-ci à l'échelle stratégique de l'organisation, en mettant au point de nouveaux outils de gestion tels que le plan de continuité de l'activité précédemment évoqué. Les tâches ont ainsi été redéfinies en temps de crise, avec une structuration de l'activité différente du fonctionnement traditionnel.

### **3.2.2. Le soutien organisationnel et le soutien du manager visibles dans les pratiques de gestion**

Nos résultats témoignent que le soutien organisationnel (Eisenberger et al., 1986 dans Kilic, 2018) et du manager (Karasek, 1979 dans Kilic, 2018) a accru l'engagement au travail des salariés en vue de répondre aux urgences engendrées par la crise sanitaire, à l'échelle de l'organisation, mais également à l'échelle de l'environnement organisationnel.

**Le soutien organisationnel** s'est particulièrement ressenti à l'échelle des salariés. Ces derniers ont ainsi pu, comme cela fut le cas dans l'EBE, prendre des initiatives dans la confection de masques. La reconnaissance de ce travail s'est traduite par un investissement en matériel, de la part de la direction, durant cette période afin de soutenir l'activité naissante. « *Et on a à peu près tout, on a tous nos ciseaux, on a tous notre petit matériel pour éviter ça cette période de COVID-19 c'est plutôt arrangeant on va dire. Parce que ça évite que l'on se passe le matériel à longueur de temps et qu'on soit obligés de le désinfecter toutes les cinq minutes. C'est un gain de temps quand même* » (S5).

Les compétences d'une salariée, responsable de la sécurité au travail ont elles aussi été reconnues. En effet, des missions supplémentaires lui ont été accordées, durant la période de COVID-19 afin d'assurer la protection des autres membres de l'EBE comme en témoigne ce verbatim : « *Autrement je suis aussi responsable de la sécurité des locaux et des personnes dans l'EBE. Et puis j'ai fait aussi la formation SST (...)* Et puis là en cette période, comme pendant

*le premier confinement, je suis référente COVID-19. Je suis chargée de regarder si les véhicules et les locaux sont bien équipés en gels, etc. Et puis, d'être vigilante si les gens aèrent bien les locaux etc. pour limiter les dégâts quoi !"* (S14).

Au sein du CADA, ce sont les compétences de l'infirmière qui ont été **reconnues**. Cette dernière a été considérée comme coordinatrice des tests PCR en temps de COVID-19. Une autonomie lui a été accordée pour prendre cette initiative, parce que, dit-elle "*on me fait confiance.*" (M10). Ce soutien est en lien direct avec la pratique de GRH suivante : "*Quand tu es reconnue dans tes compétences (...) Lorsque le directeur m'a dit " Il faut que je te parle, il faut que je te voie, j'ai besoin de toi, si tu as une solution ? " Donc, oui, d'être reconnue parfois, d'être la bonne personne à qui il faut s'adresser.*" (M10). On

De même, **l'embauche** d'un travailleur social en remplacement durant la crise dans le CADA a augmenté les pratiques de reconnaissance à son égard et le soutien du manager durant cette période : « *Elles m'ont répété à plusieurs reprises que c'était bien que j'étais là, que je puisse surtout, dans les premières deux semaines dans mon remplacement.* » (M11)

Finalement, ces pratiques de soutien organisationnel et du manager/encadrant en temps de COVID-19 ont eu des influences sur l'engagement au travail des salariés ciblés par ces pratiques de soutien et de reconnaissance.

### ***3.2.3. Les pratiques de récompense et de reconnaissance : des pratiques de gestion au service de l'engagement***

Nous observons, dans cette continuité, que **la reconnaissance du travail** des salariés a une répercussion positive sur leur engagement au travail et est étroitement corrélée avec l'antécédent précédent : le soutien organisationnel.

En effet, durant la crise, les organisations n'ont pas hésité à laisser davantage de **marge de manœuvre aux salariés** afin de prendre des initiatives et des responsabilités dans la gestion de la crise : « *Sachant que j'ai travaillé tout le confinement. Pour continuer à suivre les dossiers et tout ça. Donc pour moi il était temps aussi de se lancer en autonomie.* » (S13). De plus, les salariés restés physiquement présents dans leur travail durant la crise ont été remerciés par leurs managers : « *Elle m'envoie « merci pour ce que tu es », juste ça.* » (M5). De même, comme nous le disions plus haut, une **prime financière** a également été mise en place pour saluer les efforts des salariés du CADA restés en poste durant l'ensemble de la crise sanitaire du COVID-19.

De même, l'environnement de l'organisation semble **valoriser certaines activités organisationnelles**, qui ne l'étaient jusqu'alors pas nécessairement. Les salariés reçoivent des retours positifs sur leur activité de travail, telle que la production de masques et de protections pour les soignants.

Nous voyons que dans les deux structures la reconnaissance des salariés s'effectue principalement à travers **l'appréciation de leur présence et de leur implication dans leur travail**. Ainsi nous constatons que la mise en œuvre de pratiques de reconnaissance a un lien positif sur la **motivation des salariés et sur leur engagement** dans leur travail au sein des activités valorisées durant la crise de la COVID-19. Nous pourrions néanmoins nous demander ce que les structures ont mis en place pour les salariés dont les activités se sont arrêtées durant le COVID-19 ou ont été passées en télétravail.

### **3.2.4. Des pratiques de GRH fragilisant le sentiment de justice**

Enfin nous voyons que le sentiment de justice, ou d'injustice, peut avoir des répercussions sur l'engagement des salariés.

En effet, les salariés comparent entre eux leur situation par rapport à leur présence sur site ou leur situation de télétravail, le COVID-19 ayant amené, nous l'évoquions, à un recentrage sur certaines activités, au détriment d'autres comme en témoigne ce verbatim : *« En 2020 le COVID-19 a interrompu les activités du bois et des déchets. L'activité couture a continué. Il y a eu un développement du pôle couture en effectif et en place réelle de taille d'atelier »* (S16).

Cela a eu pour effet de créer des incompréhensions et de nourrir un sentiment d'injustice dans le traitement des différents salariés. La crise sanitaire a de ce fait pu amplifier ce phénomène, en mettant davantage de moyens sur les activités jugées nécessaires : *« Et puis plus ça va plus on a ... c'est à dire que l'on devient une... une entreprise de couture. Tout l'espace est pris par la couture. »* (S4)

Pour conclure, nous observons que chaque antécédent de la littérature relatif à l'engagement au travail des salariés est corrélé à une ou plusieurs pratiques de GRH, en particulier : l'organisation du travail et la gestion des compétences. De même, nous avons mis en évidence dans nos résultats trois antécédents principaux : les caractéristiques du travail, le soutien organisationnel et soutien du manager/encadrant ainsi que la récompense et la reconnaissance. Ces pratiques de GRH ont ainsi mis en lumière des mouvements antagonistes de l'engagement au travail.

### **3.3. Des mouvements antagonistes d'engagement au travail**

Au sein des organisations étudiées, la réorganisation du travail vers le recentrage des activités et la gestion des compétences ont eu deux répercussions majeures, et antagonistes, sur l'engagement au travail.

La première conséquence est, qu'au sein des deux organisations, un engagement au travail important lié à l'activité s'est amplifié durant la crise sanitaire. En effet, certaines activités ont vu le jour durant la crise de la COVID-19, ou bien, ont connu une expansion, notamment la production de masques ou encore la distribution alimentaire à l'échelle du territoire. Ces dernières, valorisées aux yeux des salariés ainsi que de l'opinion publique, ont concouru à l'envie de s'engager. En effet, la reconnaissance du travail des salariés par l'environnement organisationnel des structures leur a procuré un sentiment de fierté, favorisant leur engagement dans le travail. Cet engagement dans l'activité est directement lié au besoin d'être utile mais également de rester occupé.

De plus, en retour de l'engagement des salariés dans des activités de première nécessité, les salariés ont pu mettre à profit et développer leurs compétences dans des activités plus importantes ou nouvelles à leurs tâches habituelles. Nos résultats mettent ainsi en évidence le besoin de valorisation des compétences des salariés comme forme de reconnaissance permettant de favoriser leur engagement au travail, à l'instar de l'étude de Combes et Ughetto (2010). Réciproquement, l'engagement au travail des salariés durant la pandémie a permis à l'entreprise de développer de nouvelles compétences en son sein sur des activités ciblées. En effet, les salariés mobilisés en temps de COVID-19 ont été largement soutenus par leur manager et leur organisation, concourant ainsi à ce sentiment d'utilité et de développement des compétences, caractéristiques fortes du sens du travail (Morin et Forest, 2007).

La seconde conséquence est l'apparition d'un mouvement contraire, durant la crise sanitaire, de la part d'un certain nombre des membres de l'équipe : une diminution de l'engagement dans

l'activité de travail. Alors que certains enquêtés ne pouvaient imaginer se confiner et arrêter l'activité de travail en présentiel, ayant un sentiment d'abandon des usagers, d'autres ont été physiquement éloignés de leur activité de travail. Cet éloignement physique a eu des incidences sur leur engagement (de nombreux ayant eu recours au chômage partiel, et quelques-uns seulement au télétravail) et n'ont pas vécu de la même manière l'épisode COVID-19. Cela a eu des répercussions sur la cohésion d'équipe, les individus ayant fait sens différemment de la crise vécue. En effet, certaines activités de travail ont été réduites voire arrêtées durant la crise sanitaire. Faute d'avoir une activité dite « nécessaire » en temps de crise sanitaire, le travail de certains salariés a été mis en suspens et a conduit à une dévalorisation de l'activité de travail.

#### **4. LES PRATIQUES DE GRH : DE PUISSANTS REVELATEURS DES ANTECEDENTS DE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL**

Durant la pandémie du COVID-19, certains acteurs ont vu leur champ d'actions être bouleversé : leurs missions traditionnelles ont parfois été mises en suspens, tandis que de nouvelles missions leur étaient confiées. Nous pouvons dire que des mouvements antagonistes d'engagement au travail ont été à l'œuvre durant cette crise sanitaire : d'une part, un accroissement de l'engagement dans l'activité qui était synonyme d'utilité publique en temps de crise ; de l'autre, un désengagement engendré par un arrêt de l'activité ou une mise en retrait des individus. Nous avons ainsi observé un spectre d'engagement allant de l'absence d'engagement à un sur-engagement durant cette période de crise sanitaire du COVID-19.

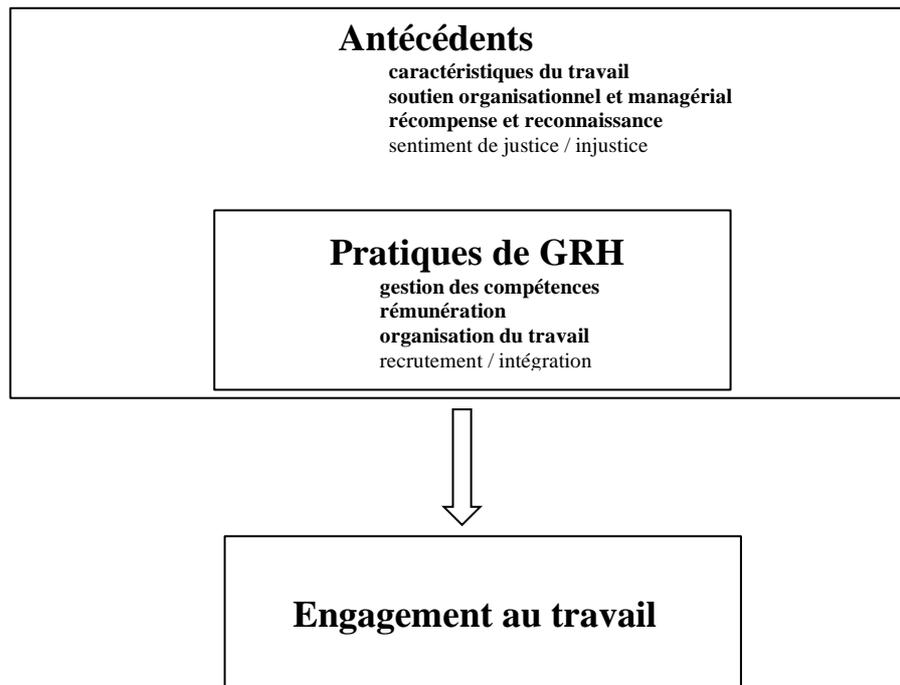
Dans cette discussion, nous souhaitons mettre en avant l'inscription des pratiques de GRH comme d'une part, un marqueur des antécédents de l'engagement au travail et d'autre part ; l'influence de ces dernières sur ce type d'engagement. Nous prenons ainsi appui sur le modèle de Saks (2006), nous permettant de mettre en exergue les antécédents influençant l'engagement au travail des salariés. Nous les avons identifiés à partir des pratiques de GRH qui, comme nous l'évoquons, sont des révélateurs des antécédents de l'engagement au travail. En effet, observer l'opérationnalisation de ces pratiques de GRH en temps de crise sanitaire donne à voir les antécédents de l'engagement au travail pour les individus. Grâce à ces pratiques repérées sur nos terrains d'enquête, nous nous sommes rendu compte que trois antécédents revenaient principalement en temps de COVID-19. Il s'agit des caractéristiques du travail, du soutien organisationnel des managers et des encadrants ainsi que de la récompense et la reconnaissance. De plus, ces trois antécédents sont particulièrement visibles à travers deux pratiques de GRH, que sont l'organisation du travail et la gestion des compétences. Nous développons dès à présent ces deux pratiques de GRH.

Afin de faire face aux pressions de leur environnement (Ndiaye et Cousineau, 2020), les organisations ont modifié leurs activités. Cela a engendré, par exemple, la mise en place d'outils de gestion, la valorisation de prises d'initiatives ou encore l'accord de nouvelles responsabilités. Ces modifications ont eu pour effet de recentrer l'activité sur les tâches jugées essentielles durant la crise du COVID-19. Pour les salariés du CADA, les activités se sont recentrées sur l'accueil, la sécurité et la santé des demandeurs d'asile. Concernant l'EBE, les activités se sont centralisées vers les services rendus à la population. Nous avons donc constaté que les structures se sont orientées vers leur mission d'urgence. Ainsi, les deux structures associatives, en se recentrant sur leurs missions initiales, ont formé en quelque sorte une mission de service public supplémentaire. Cela est en lien avec ce type d'engagement, qui est lié à la conscience professionnelle d'un individu lui conférant la responsabilité de répondre aux besoins sociétaux et de combler des défaillances techniques et organisationnelles (Cezanne et *al.*, 2019).

De plus, au sein des deux organisations étudiées nous avons pu constater que la crise du COVID-19 a permis l'accroissement de nouvelles compétences au sein d'une activité valorisée

pendant la pandémie, ainsi que des prises d'initiatives et de responsabilités par rapport à cette activité. En effet, nous avons constaté dans le CADA que les salariés ont dû adapter l'action sociale aux conditions de télétravail et prendre l'initiative de mener de nouvelles activités à travers la distribution alimentaire. Dans l'EBE, nous avons souligné que certains salariés avaient changé d'activité et acquis de nouvelles compétences dans l'objectif de se joindre à l'effort collectif de production de protections. Plus largement, nous avons constaté dans les deux organisations que les salariés avaient gagné en responsabilités à travers la mise en œuvre de ces nouvelles compétences.

**Figure 2 : Adaptation du modèle de Saks (2006) dans les associations durant la crise sanitaire du COVID-19 (source : auteurs)**



Nous proposons ainsi de schématiser ces éléments dans la figure ci-dessus (figure 2) montrant finalement l'inscription des pratiques de GRH dans les antécédents de l'engagement au travail, agissant comme des révélateurs de ce type d'engagement.

## CONCLUSION

Pour conclure, nous cherchions à répondre à la problématique suivante : *en quoi les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) en temps de crise viennent-elles influencer l'engagement au travail des salariés au sein des associations ?*

Nos résultats nous ont amené, dans un premier temps, à constater que la pandémie du COVID-19 a conduit à une modification de l'organisation du travail orientant les organisations vers leurs activités de premières nécessités. Dans un second temps, nous avons observé l'engagement au travail au prisme de la structure du modèle de Saks (2006). Pour cela, nous avons mis en évidence les quatre antécédents de l'engagement au travail à partir des pratiques de GRH mises en œuvre durant la crise sanitaire. Nos résultats ont donné à voir que trois antécédents de l'engagement au travail étaient particulièrement représentés dans notre recherche, à savoir : les caractéristiques du travail, le soutien organisationnel, des managers et des encadrants ainsi que la récompense et la reconnaissance. Ces trois antécédents ont été

opérationnellement rendus visibles par deux pratiques de GRH que sont l'organisation du travail et la gestion des compétences. Dans un troisième et dernier temps, nous avons mis en lumière les deux mouvements antagonistes d'engagement au travail durant la crise du COVID-19. En effet, lorsque les salariés sont impactés par la modification de l'organisation du travail et de la gestion des compétences, ces derniers se montrent engagés dans leur activité de travail durant la crise de la COVID-19. *A contrario*, lorsque la modification de l'organisation du travail, à travers l'arrêt de certaines activités et l'absence de développement des compétences, ont comme répercussion « d'exclure » de fait les salariés, cela provoque une diminution de l'engagement des salariés de leur travail. Notre travail met donc en avant deux directions antagonistes en temps de crise sanitaire, engendrées par des impératifs de gestion de l'urgence, nécessitant le recours aux pratiques de gestion.

Plus largement, notre recherche nous a ainsi permis d'opérationnaliser le modèle de Saks (2006) en proposant que les pratiques de GRH soient des révélateurs des antécédents de l'engagement au travail, c'est-à-dire des pratiques directement observables au sein des organisations et spécifiquement au sein des associations. Notre étude s'inscrit ainsi dans la continuité de la littérature existante concernant l'engagement au travail *via* des méthodes qualitatives. Nous concourrons ainsi à accroître les travaux qualitatifs relatifs à l'engagement au travail. De plus, un grand pan de la littérature en Économie Sociale et Solidaire porte sur l'engagement bénévole des salariés au sein des associations. Notre recherche vient donc nourrir cette littérature en y apportant une perspective concernant l'engagement au travail des salariés au sein de deux associations.

Notre objet d'étude aurait pu être analysé à travers un autre modèle théorique, celui des exigences-ressources de Schaufeli et Bakker (2004). En effet, les associations évoluent en plein paradoxe entre leur projet social et leur adaptation à des pratiques gestionnaires afin de répondre aux exigences de leur environnement. Ce modèle aurait ainsi été intéressant pour qu'il souligne que les ressources renvoient à des aspects positifs des pratiques de gestion (autonomie, soutien, reconnaissance...) ayant pour conséquence un niveau d'engagement au travail supérieur. *A contrario*, les exigences correspondent plutôt aux pratiques négatives de gestion (conflits, surcharge au travail,...) réduisant dans ce cas le niveau d'engagement au travail. À ce titre, nos résultats nous ont permis de mettre en avant les trois caractéristiques de l'engagement au travail selon ces auteurs, à savoir : la « vigueur » (investissement permanent au travail et une résistance mentale face aux difficultés), le « dévouement » (lié au sens du travail, le travail est considéré comme un ou des défis à réaliser) et enfin « l'absorption » (l'individu est totalement investi dans son travail et ne compte pas l'énergie mobilisée dans le temps). La présence des trois dimensions de l'engagement (Schaufeli et Bakker, 2004) au travail dans l'organisation du travail en temps de COVID-19 a permis à certains salariés de s'épanouir professionnellement. En effet, les salariés mobilisés en temps de COVID-19 ont été largement soutenus par leur manager et leur organisation, concourant ainsi à ce sentiment d'utilité et de développement des compétences, caractéristiques fortes du sens du travail (Morin et Forest, 2007). Nous pourrions donc développer ces trois dimensions lors d'une future recherche, permettant ainsi d'observer notre objet de recherche sous un autre angle théorique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Agrikoliansky É (2017), « Chapitre 6 - Les « carrières militantes ». Portée et limites d'un concept narratif », dans : Olivier Fillieule éd., *Sociologie plurielle des comportements politiques. Je vote, tu contestes, elle cherche...* Paris, Presses de Sciences Po, « Académique », p. 167-192.
- Archambault, E. (2020). Quel monde associatif en période de Covid-19? Un panorama des situations et problématiques associatives sous confinement. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu-2 ème Edition. *Collection Quadrige*.
- Beaucourt, C. (2011). Le Management des Ressources Humaines dans les Entreprises du Social et de la Santé. *Management Avenir*, (9), 102-113.
- Becker H. S. (1960), « Notes on the Concept of Commitment », *The American Journal of Sociology*, vol. 66, n° 1, p. 32-40.
- Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance: une approche par la justice perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 3-18.
- Cadin, L., Guerin, F., Pilgevre, F. (2007), *Gestion des ressources Humaines*, Paris, Dunod.
- Carrier Vernhet, A. C., Commeiras, N., & Desmarais, C. (2014). Organizational commitment: In sickness and in health? The results of a qualitative study. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 4(94), 3-25.
- Cézanne, C., Loufrani-Fedida, S., Luu, P., & Saglietto, L. (2019). L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail: les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 31-51.
- 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.
- Codo, S., & Soparnot, R. (2012). Le stress des managers intermédiaires territoriaux: le rôle de l'engagement au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 20-35.
- Combes, M. C., & Ughetto, P. (2010). Malaise dans l'association: travail, organisation et engagement. *Travailler*, (2), 153-174.
- Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (2014). La soutenabilité du modèle économique dual de la Croix-Rouge Française en question. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (2), 52-72.

- Codello-Guijarro, P., & Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion*, (1), 103-109.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M. & Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation]. *Gestion*, vol.34, n°4, p. 21-29.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hély, M. (2019). Genèse de «l'entreprise de l'ESS» et désétatisation de l'intérêt général. *Informations sociales*, (1), 88-94.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. (2003), « Human Resource Management in US Small Business : A Replication and Extension », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 8, No.1, p. 73–92.
- Jeffrey, S.H., Donald, F.K. (2003), « Human Resource Management in US Small Business : A Replication and Extension », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 8, No. 1, p. 73–92.
- Kilic, S. (2018). Équilibre vie personnelle-vie professionnelle, Soutien social, Engagement et Satisfaction au travail: une analyse des effets médiateurs. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-33.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Maisonnasse, J., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2019). Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire: quels outils de gestion?. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (1), 3-29.
- Malherbe, D., & Saulquin, J. Y. (2003). Reconnaissance et GRH: Au delà de l'affirmation d'un mot, un enjeu de représentations. In *Gestion internationale et pays émergents*.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Michaud, V. (2020). Recrutements à la direction d'organisations de l'économie sociale et solidaire: affichage d'une professionnalisation contextualisée. @ *GRH*, (3), 71-95.
- Morin, E. M., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail: donner un sens au travail. *Gestion*, 32(2), 31-36.
- Ndiaye, A., & Cousineau, M. (2020). Mise en lumière des paradoxes entre les salariés et les bénévoles. Propositions d'un management adapté. @ *GRH*, (3), 119-143.

Ospital, D., & Templier, C. (2018). La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole? Étude du cas Surfrider Foundation Europe. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (3), 3-25.

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.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.

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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11-35.

St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30(2), 89-101.

Thévenet, M. (2004). *Quand les petits chefs deviendront grands*. Eyrolles Group.

Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations: les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (328), 76-94.