

Engagement des collaborateurs et performance globale : Revue de la littérature

Employee engagement and overall performance : Literature review

Siham TAYACH, (Doctorante)

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Ain Chock
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Fatima Zahra ALAMI, (Professeure Universitaire)

*Vice-présidente de l'Université Hassan II de Casablanca
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES –Ain-Chock
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	FSJES Ain Chock Km 9, Route El jadida, Oasis Université Hassan II Maroc (Casablanca) 8110 + 212 (0)522 23 11 00.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	TAYACH, S., & ALAMI, F. Z. (2024). Engagement des collaborateurs et performance globale : Revue de la littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(4), 483-499. https://doi.org/10.5281/zenodo.11031770
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 06, 2024

Accepted: April 20, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 4 (2024)

Engagement des collaborateurs et performance globale : revue de la littérature

Résumé :

Les chercheurs et les praticiens stipulent que le faible niveau d'engagement des collaborateurs au travail est actuellement l'un des problèmes économiques mondiaux les plus alarmants ((Zhong, L., Wayne, S.J., Liden, R.C. (2016), Menguc, B., Auh, S. (2013)). Ce phénomène peut engendrer une baisse des performances au travail. Par conséquent, il devient important de comprendre le concept d'engagement au travail, sa signification pour les employés et ses implications pour les employeurs. L'objectif de cet article est de produire une revue de l'ensemble de la littérature théorique et empirique qui traite la relation entre l'engagement des employés et la performance globale. Ce travail permettra de résumer les études antérieures en fonction de leur ordre et de leur catégorisation, d'identifier les lacunes dans les connaissances actuelles et de proposer un programme pour les recherches futures. L'article présente ces résultats de manière synthétique, offrant les implications pratiques et académiques qui en découlent.

Mots-clés : engagement des collaborateurs, ressources humaines, performance

Classification JEL : M12

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

Researchers and practitioners state that the low level of employee engagement at work is currently one of the most alarming global economic problems ((Zhong, L., & al. (2016), Menguc, B., Auh, S. (2013)). This phenomenon can cause a drop-in performance at work. Therefore, it becomes important to understand the concept of work engagement, its meaning for employees and its implications for employers. The objective of this article is to produce a review of the body of theoretical and empirical literature that inquiries into the relationship between employee engagement and overall performance. This work will summarize previous studies according to their order and categorization, identify gaps in current knowledge, and propose an agenda for future research. The article presents these results in a synthetic way, offering the practical and academic implications that require them.

Keywords: employee engagement, human resources, performance

Classification JEL: M12

Paper type: Theoretical Research

1 Introduction

Le monde du travail connaît des mutations profondes accélérées par la mondialisation, l'avancée technologique et l'évolution des attentes des employés. La concurrence s'intensifie, les marchés se transforment et les organisations doivent s'adapter en permanence pour rester compétitives. Dans ce contexte, le capital humain devient un atout stratégique crucial pour les entreprises. La réussite dépend de la capacité à attirer, fidéliser et mobiliser des talents compétents et engagés. L'engagement des employés est désormais reconnu comme un facteur clé de la performance organisationnelle.

L'engagement des employés se traduit par une implication émotionnelle et cognitive forte envers l'organisation. Il se manifeste par des comportements tels que la proactivité, la persévérance, l'innovation et la recherche de l'excellence. Les organisations dont les employés sont engagés ont tendance à afficher des résultats supérieurs en termes de productivité, de rentabilité, de satisfaction client, d'innovation et de fidélisation des clients.

Les employés, quelle que soit la nature de l'activité, sont l'une des ressources clés d'une entreprise. Dans nos jours, les efforts pour attirer et fidéliser les meilleures compétences pour l'entreprise sont souvent plus difficiles que les efforts pour attirer les clients. Alors les entreprises sont obligées à créer un environnement convivial et propice pour embaucher et garder les collaborateurs.

De nombreuses recherches suggèrent un faible niveau d'engagement des employés dans le monde. Selon l'Institut Gallup, à l'échelle mondiale, seuls 15 % des travailleurs peuvent être décrits comme pleinement engagés dans leur travail, tandis que 85 % ne sont pas engagés ou sont activement désengagés (Gallup, 2017). Les causes de l'aggravation de la « crise du désengagement » résident dans l'absence de soutien aux employés pour atteindre ce qu'ils perçoivent comme des résultats significatifs (Forbes, 2014).

La communauté scientifique voit également le problème du faible engagement des employés et son impact négatif sur les résultats de l'entreprise. Selon Teresa Amabile de la Harvard Business School, citée dans Forbes (2014), le faible engagement des employés entraîne une baisse du niveau des revenus de l'entreprise et une détérioration de sa rentabilité.

Towers Watson (2015) a révélé que le faible engagement des employés coûte aux entreprises américaines environ 450 milliards de dollars par an en perte de productivité.

Le Département du Travail des États-Unis a publié un rapport en 2017 qui indique que le faible engagement des employés est l'une des principales causes de turnover, ce qui représente un coût important pour les entreprises.

Le Department for Business, Innovation and Skills (2009) a confirmé que le faible niveau d'engagement des salariés en Grande-Bretagne a engendré des conséquences négatives sur l'économie britannique. Ce contexte suggère la nécessité d'une recherche sur l'impact de l'engagement des employés sur l'entreprise et surtout sur sa performance globale.

Cet article vise à produire une revue de la littérature, afin de classer et de catégoriser les recherches antérieures sur la relation entre l'engagement des employés et la performance globale de l'entreprise. Tranfield et al. (2003) indiquent que le processus de revue de la littérature est essentiel pour gérer la diversité des connaissances dans le contexte des études universitaires particulières. Ce travail identifiera les lacunes dans l'état actuel des connaissances, tire des conclusions et met en évidence les implications sur la base de l'analyse des travaux de recherche sélectionnés. La revue comprend des articles publiés entre janvier 2002 et juin 2022.

2 Méthodologie de la revue de la littérature

La revue de la littérature permet de produire des bases solides pour le développement des connaissances et l'avancement de la théorie (Webster et al., 2002). Notre revue de la littérature

utilise des éléments d'analyse bibliométrique, et il vise à synthétiser l'état actuel des connaissances en présentant une analyse structurée et les résultats agrégés. Pour les chercheurs, ce type d'analyse permet de maintenir la rigueur scientifique. Pour les employeurs/gestionnaires, ce processus facilite l'accumulation de connaissances crédibles provenant de diverses sources (Tranfield et al., 2003). Lors de la réalisation de la revue, nous mobiliserons une stratégie de recherche globale avec un processus explicite de sélection des articles. Le processus d'extraction des informations pertinentes et d'évaluation des articles est clair et précis. La catégorisation des études au sein de groupes conceptuellement et/ou méthodologiquement similaires conduit à un classement et à une description des résultats des études afin d'évaluer leur qualité et leur applicabilité. Les revues, en plus de leur capacité de résumer l'état actuel des connaissances dans un domaine, ils permettent de clarifier également les champs non encore étudiés (Petticrew et Roberts, 2006).

Cet article contient également des éléments d'analyse descriptive. Ils ont été inclus afin de déterminer la répartition des publications examinées au fil des années et dans différentes régions géographiques. L'approche appliquée offre un aperçu des niveaux élevés d'agrégation et, par conséquent, ne permet pas de conclusions plus détaillées (Van Leeuwen, 2004).

Plusieurs chercheurs ont travaillé sur la littérature liée au concept d'engagement des collaborateurs. Leurs travaux ont eu un grand impact sur l'orientation des recherches dans le domaine. Wollard et Shuck (2011) ont réalisé une revue de la littérature qui a exploré les antécédents conceptuels et empiriques de l'engagement des employés dans deux perspectives : individuelle et organisationnelle, en trouvant 21 antécédents dans chaque dimension. En plus d'être une importante source d'information pour les chercheurs, l'article est particulièrement utile pour les praticiens qui souhaitent accroître leur engagement dans leurs organisations.

Kim et al. (2012), dans leur revue, ont étudié les conséquences de l'engagement des employés. Ils ont particulièrement analysé la littérature sur la relation entre l'engagement des employés et la performance, présentant des conclusions et des implications pour la gestion des ressources humaines (RH) et le développement organisationnel. L'analyse de 20 articles sélectionnés pour l'examen final a prouvé une association positive entre l'engagement des employés et la performance de l'entreprise, concluant qu'une main-d'œuvre engagée peut être une source importante d'avantage concurrentiel (Kim et al., 2012).

Bailey et al. (2017) ont mené une revue, impliquant 214 études qui ont examiné la signification, les antécédents et les conséquences de l'engagement (42 études ont recherché les résultats de performance). Ils ont distingué cinq groupes de déterminants de l'engagement : le leadership, la conception du travail, les facteurs d'équipe et organisationnels, les interventions organisationnelles et les états psychologiques. L'engagement s'est avéré positivement associé à quatre aspects liés au travail : le moral individuel, la performance individuelle des tâches, la performance organisationnelle et la performance.

Cette revue de la littérature peut être considérée comme une extension des travaux substantiels de Kim et al. (2012) ainsi que de Bailey et al. (2017), en termes des périodes de publication et de bases de données utilisées pour extraire les articles pertinents. Ainsi, il continue de conduire la discussion autour de la construction de l'engagement dans la recherche.

La revue ne comprend que des articles évalués par des pairs et elle s'est limitée aux publications de langue anglaise et française qui contiennent l'expression « engagement des collaborateurs » ou « employee engagement » dans le résumé et/ou les mots-clés. A ce stade, la sélection a donné plus de 3000 publications.

Dans l'étape suivante, nous avons limité notre recherche aux articles dont les résumés contiennent le mot « performance ». Cette restriction a réduit la sélection à 620 articles. Le processus de sélection est cohérent avec l'approche appliquée dans les revues de littérature antérieures sur le sujet (Kim et al., 2012).

La dernière étape de la sélection des articles a été la vérification des résumés, effectuée pour vérifier s'ils présentent la mesure et les résultats de la recherche empirique des auteurs. Enfin, la revue de la littérature comprend 102 publications qui ont été analysées en détail.

La revue de la littérature comprenait une analyse des articles qui répondent aux critères de sélection et traitent la relation entre l'engagement des collaborateurs de la performance globale. Les articles ont été publiés dans plus de 50 revues différentes. Les études examinées ont été menées dans plus de 20 pays, et la moitié de ces travaux ont été publiés en Europe.

Les travaux étudiés représentent divers domaines comme l'industrie ou les services. Le tableau suivant représente la répartition des articles selon le domaine étudié.

Tableau 1 : la répartition des articles selon le domaine étudié

Domaine étudié	Pourcentage	Exemples des articles
Hôtellerie	13%	(Park et al., 2017 ; Kim et Koo, 2017 ; Karatepe et Olugbade, 2016 ; Suan Choo, 2016; Myrden et Kelloway, 2015 ; Karatépe, 2011 ; Xanthopoulou et al., 2009 ; Salanova et Agut, 2005)
Banque et assurance	9%	(Lathabhavan et al., 2017 ; Karatepe et Aga, 2016 ; Akhtar et al., 2016 ; Van Beek et Taris, 2014 ; Albdour et Altarawneh, 2014 ; Yalabik et Popaitoon, 2013)
Santé	7%	(Shantz et al., 2016 ; Gordon et Demerouti, 2015 ; Tims et Bakker, 2013 ; Freeney et Fellenz, 2013)
Plusieurs domaines	40%	(Akhtar et al., 2016; Alessandri et al., 2018; Bakker et al., 2012; Bal and De Lange, 2015; Barnes and Collier, 2013; Castanheira, 2016; Cesário and Chambel, 2017; Dijkhuizen et al., 2016; Eldor and Harpaz, 2016; Eldor, 2017; Farndale et al., 2014; Findikli, 2015; Fletcher, 2016; Freeney and Fellenz, 2013; Gordon and Demerouti, 2015; Gorgievski and Moriano, 2014; Gutermann et al., 2017)
Autres	30%	(Kataria et al., 2013; Khan et Malik, 2017; Lathabhavan et al., 2017; Maden, 2015; Mäkikangas et al., 2016; Menguc and Auh, 2013; Nazir et al., 2017; Nazli and Sheikh Khairudin, 2018; Park et al., 2017; Reijseger et al., 2017; Salanova and Agut, 2005; Schmitt et al., 2016; Shantz and Alfes, 2013; Shantz et al., 2016; Steffens and Haslam, 2014; Suan Choo, 2016; Tims and Bakker, 2013; Tims et al., 2015 ; D J Stanley et J P Meyer, 2016)

Source : adapté de Blażej Motyka (2018)

3 Définitions de l'engagement des collaborateurs

Il existe différentes définitions de l'engagement des employés selon les chercheurs et les organisations. Le concept d'engagement des employés a été proposé pour la première fois par Kahn (1990). Ce dernier a défini les personnes engagées comme celles qui se sentent physiquement, cognitivement et émotionnellement liées et identifiées à leurs rôles au travail, et qui, par conséquent, consacrent plus d'effort pour la réalisation de leurs tâches. Depuis que Kahn a proposé ce concept, les chercheurs ont proposé différentes définitions qui reflètent une compréhension différente de l'engagement des employés dans chaque étude.

Dans la littérature, plusieurs termes décrivent l'engagement lié au travail. Ceux-ci incluent notamment « l'engagement des employés », « l'engagement au travail », « l'engagement de l'organisation » et « l'engagement personnel ». Les deux premiers, selon Schaufeli et Bakker (2010, p. 10), « sont généralement utilisés de manière interchangeable » et sont considérés

comme semblables. La majorité des auteurs (76 % des publications) ont adopté la définition proposée par Schaufeli et al. (2002, p. 74), qui décrit l'engagement des employés et du travail comme suit : « un état d'esprit positif, épanouissant et lié au travail qui se caractérise par la vigueur (p. ex., être très énergique), le dévouement (p. ex., être très impliqué dans le travail) et l'absorption (p. ex., être très concentré dans le travail) ».

Malgré les différents niveaux d'analyse dans les définitions, toutes sont basées sur la définition de Kahn. Dans ce qui suit, nous proposons des définitions selon quatre catégories, en se basant sur les travaux de Li Sun (2019).

3.1 L'engagement des employés en tant que concept à multiples facettes

Meyer et Allen (1991), considèrent l'engagement comme « un état psychologique qui (a) caractérise la relation de l'employé à son organisation, et (b) a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise ». May et al. (2004) ont déclaré que l'engagement des employés comprenait non seulement la cognition, mais aussi l'application souple des émotions et des comportements. Wellins et Concelman (2005) ont déclaré que l'engagement est un mélange d'engagements, de loyauté, de productivité et de propriétés. Saks (2006) a défini l'engagement des employés comme un concept différent et unique composé de connaissances, d'émotions et de comportements. Cha (2007) a défini l'engagement des employés comme la participation active de l'employé au travail et l'état complet de physiologie, de cognition et d'émotion qui accompagne l'engagement au travail, y compris trois dimensions : l'engagement au travail, la reconnaissance organisationnelle et la valeur du sens du travail. Soane et al. (2012) ont élaboré un modèle d'engagement des employés qui comporte trois exigences : accent sur le rôle au travail, activation et effet positif. Xu et al. (2013) ont divisé l'engagement des employés en quatre dimensions : identité organisationnelle, attitude au travail, état mental, efficacité des responsabilités. Xiao et Duan (2014) ont déclaré que l'engagement des employés était une conceptualisation comprenant cinq dimensions : l'initiative, la loyauté, l'efficacité, l'identité et l'engagement. Liu (2016) a déclaré que l'engagement des employés du travailleur du savoir était composé de cinq dimensions : identité organisationnelle, dévouement, absorption, vigueur, harmonie agréable.

3.2 L'engagement des employés en tant que volonté dévouée

L'organisation Hewitt (2001) définit l'engagement des employés comme étant la mesure dans laquelle les employés sont prêts à rester dans l'entreprise et à travailler fort pour l'entreprise, ce qui se reflète dans trois aspects : 1) parler : les employés utilisent un langage positif pour décrire leur entreprise, leurs collègues et leur travail. 2) Rester : les employés espèrent fortement être membres de l'entreprise et veulent rester dans l'entreprise pendant longtemps, au lieu d'utiliser les emplois existants comme une transition temporaire. 3) S'efforcer : les employés sont prêts à déployer des efforts supplémentaires pour assurer la réussite de l'entreprise. L'organisation des tours (2001) définit l'engagement des employés comme le degré de volonté et de capacité des employés à aider les entreprises à réussir, en le divisant en engagement rationnel et en engagement sensuel. L'engagement rationnel comprend généralement la relation entre les personnes et les entreprises, comme le degré de compréhension des employés à l'égard de leurs rôles et des rôles ministériels. Lorsque le travail peut apporter de l'argent, des compétences professionnelles ou du développement personnel et d'autres avantages, les employés génèrent un sentiment d'engagement rationnel. L'engagement sensuel dépend de la satisfaction des employés et du sentiment d'accomplissement au travail en tant que membre de l'organisation (Fang et coll., 2010). Xie (2006) souligne que l'engagement des employés est le dévouement des employés envers une profession, y compris le travail acharné, le dévouement envers l'entreprise, la loyauté envers le patron et la confiance en soi.

3.3 L'engagement des employés comme un état d'esprit positif

Schaufeli et al. (2002) ont défini l'engagement comme un état d'esprit positif, épanouissant lié au travail qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption, et un état affectif-cognitif plus persistant et omniprésent qui n'est pas axé sur un objet spécifique, événement, individu ou comportement. Harter et al. (2002) ont défini l'engagement des employés comme étant la participation et la satisfaction de la personne ainsi que son enthousiasme pour le travail. Zeng et Han (2005) ont parlé de l'engagement des employés comme d'un état émotionnel et motivationnel durable et positif qui consiste à éveiller leur travail, à être prêts à se consacrer au travail à tout moment et à vivre des expériences agréables, fières et encourageantes au travail.

3.4 L'engagement des employés à l'opposé de l'épuisement professionnel

Maslach et al. (2001) ont déclaré que l'engagement est une énergie, une participation et une efficacité qui correspondent à trois caractéristiques de l'épuisement professionnel : épuisement, cynisme et efficacité professionnelle réduite, et l'engagement et l'épuisement professionnel sont deux extrémités d'un continuum. Schaufeli et Bakker (2004) ont déclaré que la vigueur et le dévouement sont des contraires directs de l'épuisement et du cynisme, respectivement. González-Romá et al. (2006) ont élargi deux groupes de dimensions opposées (épuisement émotionnel-vigueur, cynisme-dévouement) comme deux dimensions différentes et latentes (énergie et identité). Demerouti et al. (2010) ont déclaré que le cynisme et le dévouement sont deux extrémités de la dimension identitaire, tandis que l'épuisement émotionnel et la vigueur ne sont pas soutenus comme deux extrémités de la dimension énergétique.

4 Échelles de mesure de l'engagement des collaborateurs

Les chercheurs ont utilisé un nombre limité d'outils pour quantifier le niveau d'engagement des employés. La majorité des publications analysées ont utilisé l'échelle d'engagement au travail d'Utrecht (UWES) développée par Schaufeli et Bakker de Université d'Utrecht (Schaufeli et al., 2002). Dans sa forme originale, l'échelle comportait 25 énoncés associés, conformément à la définition décrite précédemment, aux trois dimensions de l'engagement lié au travail : vigueur, dévouement et absorption. Les participants à l'étude attribuent une valeur en points à chaque énoncé à l'aide d'une échelle de sept points, où zéro signifie « jamais » et six signifie « toujours ». La version la plus couramment appliquée de l'échelle dans les études analysées était UWES-9, dans laquelle trois énoncés étaient attribués à chaque dimension.

Parmi les autres outils utilisés par les chercheurs, les plus populaires étaient l'échelle d'engagement de Saks (Saks, 2006) et le Gallup Workplace Audit (Harter et al. 2002), tous deux composés de 12 items notés sur une échelle de Likert en cinq points. Dans certains cas, les auteurs ont appliqué une combinaison de plusieurs outils.

Anitha (2014) a appliqué un questionnaire d'enquête auto-conçu, tandis que Coco et Jamison (2011) n'ont pas indiqué l'enquête qui a été utilisée dans leur étude. Dalal et Baysinger (2012) ont créé une échelle composite qui comprenait des éléments d'autres outils tels que l'UWES, l'échelle d'engagement au travail.

Malgré le fait que l'UWES ait été utilisé dans la majorité des articles examinés, il existe des doutes quant à la fiabilité du questionnaire. Kulikowski (2017), dans sa revue de littérature, a analysé des études sur la validité factorielle UWES. Comme les résultats se sont avérés ambigus, il indique l'importance de tester systématiquement la validité factorielle de l'UWES lors de recherches sur l'engagement des employés. De plus, des inquiétudes sont soulevées quant à la validité discriminante de l'UWES en ce qui concerne la satisfaction au travail (Viljevac et al., 2012). Reconnaisant la contribution que l'UWES a apportée à la compréhension actuelle des aspects de la performance sur le lieu de travail, il est nécessaire de

poursuivre la recherche de meilleures mesures d'engagement au travail, plus cohérentes en interne (Kulikowski, 2017).

5 La performance globale

La performance des entreprises est un concept fondamental des sciences de gestion. De nombreux chercheurs ont eu du mal à le définir depuis les années 1980 (Bouquin, 1986 ; Bescos et al. 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999, etc.), et plus récemment le concept a été utilisé dans la littérature de gestion pour évaluer la mise en œuvre par une entreprise d'une stratégie de développement durable annoncée (Capron et Quairel, 2005). Les origines du terme spectacle remontent au français du milieu du XIX^e siècle. À l'époque, il faisait référence à la fois aux résultats obtenus dans les courses de chevaux et aux résultats obtenus dans les courses. Il a ensuite souligné les notes et les réalisations sportives d'un athlète. Sa signification a évolué au cours du XX^e siècle. Il représente numériquement les possibilités de la machine et, par extension, spécifie des performances supérieures. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995, p.62)

5.1 L'approche financière de la performance

Le concept de la performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement ambigu dans la mesure où il est très galvaudé dans le langage courant. Par ailleurs, bien qu'il soit largement utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise ; celles-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur.

Etymologiquement, performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIII^e siècle (Petit Robert). Le verbe anglais *to perform* apparaît au XV^e siècle avec une signification plus large.

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale. La performance désigne alors l'action, son résultat et son succès. La définition de Bourguignon (2000) regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...» (p.934). Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au «

benchmarking ». La définition de Bourguignon (2000, p.934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (1995, p.65). La logique financière offre une solution, mais qui est depuis longtemps problématique.

5.2 L'approche globale de la performance

La performance financière ne suffit plus pour évaluer la performance d'une entreprise. C'est au XXe siècle que la performance s'est élargie pour prendre en compte la « responsabilité sociale » de l'entreprise ou la responsabilité sociale envers ses parties prenantes. Le concept de performance globale a émergé en Europe avec l'avènement du développement durable, mais ses origines se trouvent dans des concepts plus anciens comme la responsabilité sociale (le concept est d'abord apparu aux États-Unis puis en Europe). Avant d'examiner l'émergence de la performance globale, il est intéressant de revenir sur les origines et l'évolution du concept de responsabilité sociétale, afin de montrer ses différentes approches selon que l'on est implanté aux États-Unis ou en Europe.

Il existe beaucoup de différences entre la conception américaine et la conception européenne de la RSE ; tandis que la première est issue de considérations éthiques et religieuses, la seconde plutôt politique s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable. La vision américaine, notamment étatsunienne de la RSE, issue de préceptes bibliques « met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans le dessein de les éviter » (Capron, Quairel, 2007, p.7).

Il ne s'agit pas de responsabilité collective, mais de responsabilité individuelle, où les injustices du système social sont réparées par des actions philanthropiques. Dans ce contexte, c'est l'éthique qui gère les relations entre les individus, elle combat la mauvaise conduite et l'immoralité sans intervention de l'Etat, « jugée comme limitant la liberté individuelle ou entraînant des effets pervers » (p. 8). Par exemple, au sein d'une entreprise, l'éthique constitue un moyen juridique de dégager la responsabilité de l'entreprise en cas d'agissements illégaux d'un salarié. Le non-respect des règles, dictées par un code éthique américain, est considéré comme une faute grave susceptible d'entraîner la résiliation du contrat de travail (Mercier, 2004). En définitive, l'importance des considérations éthiques et religieuses constitue le fondement de la conception américaine de la RSE (Aggeri et al, 2005) qui se résume pour beaucoup d'entreprises américaines à des actions philanthropiques étrangères à leurs activités économiques (Capron, Quairel, 2007). Dans le contexte américain, comment se définit le concept de la RSE ? La littérature théorique nord-américaine relative à la responsabilité sociétale présente les auteurs ci-dessous comme des références sur le sujet : Carroll (1979), Wood (1991) et Clarkson (1995). Carroll (1979, 1999) attribue à Howard Bowen la paternité du concept de responsabilité sociétale en management en faisant référence à son ouvrage de 1953 intitulé « Social Responsibilities of the Businessman ». Bowen définissait la responsabilité sociétale des dirigeants comme « une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société » (Germain, Trébucq, 2004, p. 36).

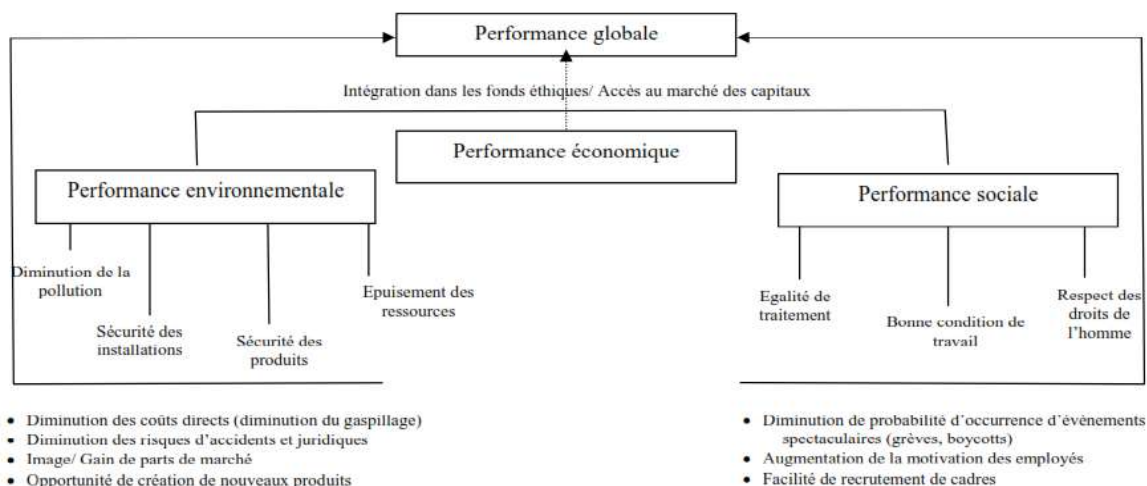
Contrairement à la vision américaine de la responsabilité sociétale qui se résume à des actions philanthropiques étrangères aux activités économiques de l'entreprise, l'approche européenne a tendance à considérer que les actions philanthropiques n'entrent pas dans le champ de la RSE et que les actions qui en relèvent s'apprécient au regard des activités habituelles de l'entreprise (Capron, Quairel, 2007). En Europe, il n'y a pas de dissociation entre le métier de l'entreprise et les actions relevant de la responsabilité sociétale. Pour définir précisément l'approche européenne de la RSE, il convient de se référer à la définition de la Commission européenne : « La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de

préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p.8). La Commission qualifie les entreprises de socialement responsables lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires (COM (2006) 136).

L'approche européenne de la RSE permet de rendre plus opérationnelle la notion de développement durable pour les entreprises. Ces deux concepts sont de niveaux différents. Tandis que le développement durable, concept macroéconomique, interpelle les entreprises dans leurs finalités, dans la conception de leurs organisations, en leur fournissant les principes qui conditionnent leurs activités économiques, la responsabilité sociétale constitue les modalités de réponse des entreprises aux interpellations sociétales au niveau microéconomique (Capron, Quairel, 2007). Aujourd'hui, dans les entreprises, la responsabilité sociétale « au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept "Triple Bottom Line" : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale. » (Pesqueux, 2002, p. 157). Ce concept « traduit la prise en compte, à l'échelle de l'entreprise, des trois dimensions du développement durable » (Baret, 2006, p.2).

C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de performance globale. Les travaux précurseurs dans ce domaine remontent, en 1997, au groupe de travail du Commissariat Général du Plan (Capron et Quairel, 2005), dans lesquels Marcel Lepetit¹¹ définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » (p. 64). Cette performance se définit par des indicateurs multi-critères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique. Désormais, les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel, mais aussi avec leur environnement sociétal, doivent être pris en compte et évalués (p. 81). Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable (Capron et Quairel, 2005). Cette performance globale des entreprises (PGE) se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006, p. 2 ; Reynaud, 2003, p.10) ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain, Trébucq, 2004).

Figure 1 : les composantes de la performance globale

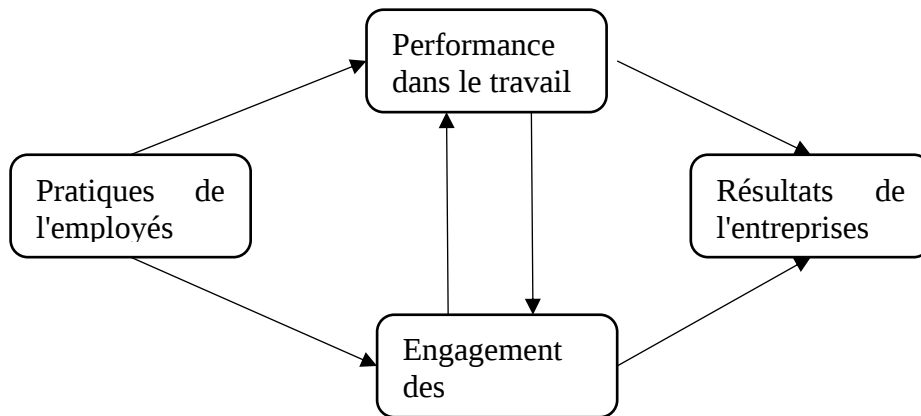


Source : Germain, Trébucq, 2004

6 Littérature théorique et empirique de l'impact de l'engagement des collaborateurs sur la performance globale

Vance (2006) a déclaré que l'engagement des employés a une incidence directe et importante sur le rendement d'un employé et sur les résultats opérationnels. La figure 1.1 montre que les pratiques de l'employeur influent sur l'engagement et le niveau d'engagement des employés envers l'organisation et qu'elles influent également sur le rendement d'un employé.

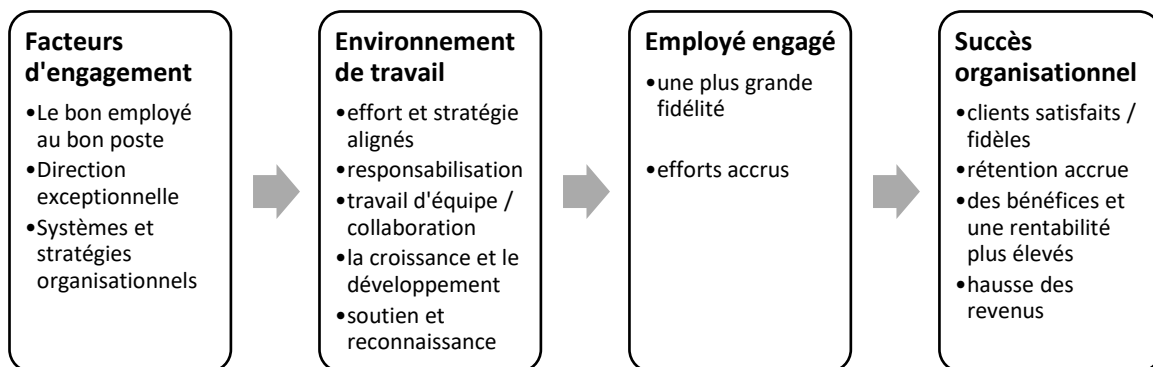
Figure 2: L'impact des pratiques des employeurs sur les résultats de l'entreprise.



Source : Vance (2006)

La figure suivante montre la « proposition de valeur de l'engagement », qui comprend quatre composantes séquentielles.

Figure 2 : proposition de valeur de l'engagement.



Source : Vance (2006)

Les facteurs d'engagement visent à embaucher le bon employé ayant les bonnes compétences pour l'emploi pertinent et à offrir du soutien aux employés au moyen d'un système et de stratégies solides. Cette dimension mènera à la formation d'un environnement de travail qui favorisera le changement de l'attitude et le comportement de l'employé dans une direction positive. Par conséquent, les employés seront plus fidèles à l'organisation, ce qui mènera au succès de l'organisation.

L'engagement des employés est un élément clé de la réussite des employés et de l'organisation. Il prédit le rendement des employés, la réussite organisationnelle et le rendement financier de l'organisation. L'engagement ou le désengagement des employés ont un impact sur la productivité et l'efficacité de l'organisation, les résultats pour les clients de l'organisation, les

taux de rétention du personnel, la défense des intérêts et la culture de l'organisation, ainsi que son image externe (Schaufeli et al. 2009). En se concentrant sur le travail et en ne prêtant pas attention aux choses qui l'entourent, on peut terminer le travail avec un minimum de confusion et un maximum de concurrence.

Les employés qui travaillent avec passion et qui sont engagés obtiennent habituellement de bons résultats que les autres et contribuent au succès de l'organisation. En termes de dévouement, il s'agit d'inspiration, d'enthousiasme et de participation significative des employés dans le milieu de travail (Rayton B, Yalabik Z, 2014)

Le rendement de l'organisation repose principalement sur des stratégies de mobilisation des employés bien planifiées, articulées et efficaces. Les chercheurs tentent d'élaborer une variété d'outils de l'engagement des employés, pour comprendre la complexité de l'engagement des collaborateurs, et afin de favoriser la performance de l'entreprise (Karumuri, 2016). Tejaswi et Raya (2014) proposent six axes de recherche qui nécessitent une attention particulière : contrôle, charge de travail, équité, communautés, récompenses et valeurs. Essentiellement, la plupart des études ont mis l'accent non seulement sur les facteurs qui influencent l'engagement des employés, mais aussi sur les résultats individuels et organisationnels qui sont associés à l'engagement des employés.

Otieno, Waiganjo et Njeru (2015) ont examiné l'effet de l'engagement des employés sur le rendement de l'organisation dans le secteur horticole. Les résultats de l'étude ont révélé que l'engagement des employés est important. L'étude a conclu que l'engagement des employés est un déterminant majeur de la performance de l'organisation dans le secteur horticole. Rees et al (2013) ont examiné la voix et l'engagement des employés : connexions et conséquences dans certains secteurs de services au Royaume-Uni : partenaire de services de soutien et entreprise de recyclage et de gestion des déchets. L'analyse des données des deux organisations a révélé que les perceptions du comportement vocal et de l'engagement étaient influencées par la confiance des employés envers la haute direction et la relation employé-gestionnaire hiérarchique.

Chun-Chang, Sheng-Hsiung et Chen- Yi (2012) ont mené une étude sur les facteurs qui influent sur le chiffre d'affaires des hôtels. Le chercheur a révélé que la satisfaction au travail et le niveau de salaire n'ont eu aucun effet direct sur l'intention de roulement; toutefois, des niveaux de salaire plus élevés, des niveaux plus élevés de satisfaction au travail et des niveaux plus élevés d'engagement organisationnel entraîneront une intention de roulement plus faible.

Balakrishnan, Masthan et Chandra (2013) ont réalisé une étude sur le maintien en poste des employés grâce à l'engagement des employés. Les résultats de l'étude ont révélé que le maintien en poste des employés pourrait être amélioré en augmentant le niveau d'engagement des employés et en se concentrant sur quelques facteurs non financiers.

7 Conclusion

La littérature riche sur l'association entre l'engagement au travail et diverses catégories de performance démontrent l'intérêt croissant des chercheurs pour le sujet. La majorité des articles analysés ont été rédigés au cours des cinq dernières années. Dans l'ensemble, les auteurs ont mené des études empiriques dans différents pays, à partir de données provenant de diverses industries comme les services financiers, l'éducation, la construction ou l'hôtellerie.

La conceptualisation de l'engagement des employés est bien établie, tel qu'elle a été adoptée par plus des trois quarts de la documentation examinée. Toutes les définitions, même si elles varient et mettent l'accent sur différents aspects et dimensions de l'engagement, sont fondées sur le concept d'engagement personnel de Kahn, démontrant leur appartenance à la même approche conceptuelle. La majorité des études partageaient non seulement le même cadre conceptuel, mais aussi les mêmes méthodes de recherche. Les variantes UWES, UWES-9 et

UWES-17, développées par Schaufeli et Bakker, ont été appliquées dans la majorité des articles analysés. Les sources de données utilisées pour quantifier le niveau de rendement des employés se limitaient principalement aux questionnaires.

Dans le cas des publications, l'analyse menée a pleinement confirmé les hypothèses des auteurs, prouvant l'existence d'une relation statistiquement significative entre l'engagement des employés et la performance.

La catégorisation des études antérieures sur l'association entre l'engagement des employés et la performance a révélé les domaines de recherche nécessitant une exploration plus poussée. Le programme des recherches futures devrait inclure davantage d'études explorant les liens entre l'engagement et les dimensions financières et non financières la performance. De plus, les études subséquentes peuvent contribuer à l'ensemble des connaissances en se concentrant davantage sur la relation entre l'engagement et du personnel de l'organisation, qui sont sous-représentés, comparativement aux études qui tiennent compte du rendement au niveau individuel.

Des méthodes de recherche bien établies seront certainement utiles pour approfondir le sujet et, par conséquent, pour développer les connaissances existantes. Toutefois, il faudrait consacrer davantage d'efforts à l'utilisation de données plus objectives plutôt qu'aux questionnaires les plus courants (Podsakoff et coll., 2003). Parmi celles-ci, l'analyse fondée sur les résultats financiers serait particulièrement bénéfique. Il est généralement plus difficile d'obtenir des données sources de ce type que dans le cas d'autres liens de causalité analysés; néanmoins, les résultats de ces études seraient probablement les plus convaincants pour les employeurs. Afin de confirmer sans équivoque la direction de la causalité dans les relations analysées, les chercheurs devraient mener plus d'études de nature longitudinale. Bien que les études transversales, lorsqu'elles sont conçues correctement, puissent fournir des preuves limitées de causalité, il est préférable de s'appuyer sur des mesures répétées au fil du temps, car elles prouvent fermement les inférences temporelles et causales (Rindfleisch et coll., 2008).

Références

- (1). Akhavan Sarraf, A.R., Abzari, M., Nasr Isfahani, A., Fathi, S (2017), Generational differences in job engagement: a case study of an industrial organization in Iran, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49, No. 3, pp. 106–115.
- (2). Akhtar, A., Nawaz, M.K., Mahmood, Z., Shahid, M.S. (2016), Impact of high performance work practices on employees' performance in Pakistan: Examining the mediating role of employee engagement, *Pakistan Journal of Commerce Social Sciences*, Vol. 10, No. 3, pp. 708–724.
- (3). Albdour, A.A., Altarawneh, I.I. (2014), Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan, *International Journal of Business*, Vol. 19, No. 2, pp. 192–212.
- (4). Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., Borgogni, L. (2018), Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance, *Career Development International*, Vol. 23, No. 1, pp. 33–47.
- (5). Alfes, K., Truss, C. (2013), The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement, *Human Resource Management*, Vol. 52, No. 6, pp. 839–859.
- (6). Ali, M., Lodhi, S.A., Raza, B., Ali, W. (2018), Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions, *Pakistan Journal of Commerce Social Sciences*, Vol. 12, No. 1, pp. 253–282.

- (7). Anitha, J. (2014), Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity & Performance Management*, Vol. 63, No. 3, pp. 308–323.
- (8). Badal, S., Harter, J.K. (2014), Gender diversity, business-unit engagement, and performance, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 21, No. 4, pp. 354–365.
- (9). Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L. (2017), The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, No. 1, pp. 31–53.
- (10). Bakker, A.B., Bal, P.M. (2010), Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 83, No. 1, pp. 189–206.
- (11). Bakker, A.B., Demerouti, E., Ten Brummelhuis, L.L. (2012), Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80, No. 2, pp. 555–564.
- (12). Bal, M., De Lange, A. (2015), From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 88, No. 1, pp. 126–154.
- (13). Barnes, D.C., Collier, J.E. (2013), Investigating work engagement in the service environment, *Journal of Services Marketing*, Vol. 27, No. 6, pp. 485–499.
- (14). Benn, S., Teo, S., Martin, A. (2015), Employee participation and engagement in working for the environment, *Personnel Review*, Vol. 44, No. 4, pp. 492–510.
- (15). Borman, W.C., Motowidlo, S.J. (1997), Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, *Human performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 99–109.
- (16). Burkholder, G.J., Harlow, L.L. (2003), An illustration of a longitudinal cross-lagged design for larger structural equation models, *Structural Equation Modeling Journal*, Vol. 10, No. 3, pp. 465–486.
- (17). Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., Sager, C.E. (1993), *A theory of performance, Personnel selection in Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- (18). Castanheira, F. (2016), Perceived social impact, social worth, and job performance: Mediation by motivation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37, No. 6, pp. 789–803.
- (19). Cesário, F., Chambel, M.J. (2017), Linking organizational commitment and work engagement to employee performance, *Knowledge and Process Management*, Vol. 24, No. 2, 152–158.
- (20). Chong, C.Y., Lee, S.T. (2017), Employee retention and work engagement as predictors of job performance, *International Journal of Business & Administrative Studies*, Vol. 3, No. 5, pp. 158–165.
- (21). 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*, Vol. 64, No. 1, pp. 89–136.
- (22). Chughtai, A.A., Buckley, F. (2011), Work engagement antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance, *Career Development International*, Vol. 16, No. 7, pp. 684–705.
- (23). Coco, C.T., Jamison, F. (2011), Connecting people investments and business outcomes at Lowe's: Using value linkage analytics to link employee engagement to business performance, *People & Strategy*, Vol. 34, No. 2, pp. 28–33.

- (24). Dalal, R.S., Baysinger, M. (2012), The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 42, No. S1, pp. E295–E325.
- (25). Dash, M., Muthyala, A. (2016), Employee retention and engagement in Indian IT companies, *Journal of Organisation and Human Behaviour*, Vol. 5, No. 3, pp. 21–28.
- (26). Davcik, N.J. (2014), The use and misuse of structural equation modeling in management research, *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 11, No. 1, pp. 47–81.
- (27). Department for Business, Innovation and Skills (2009), *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*, London.
- (28). Karatepe, O.M., Olugbade, O.A. (2016), The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28, No. 10, pp. 2350–2371.
- (29). Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., Schaufeli, W.B. (2018), Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement, *Journal of Workplace Behavioral Health*, Vol. 33, No. 1, pp. 43–62.
- (30). Kataria, A., Garg, P., Rastogi, R. (2013), Organizational effectiveness: A function of work engagement and OCBs, *Review of*
- (31). *HRM*, Vol. 2, No. 1, pp. 23-34.
- (32). Khan, M.N., Malik, M.F. (2017), “My leader’s group is my group”. Leader-member exchange and employees’ behaviours,
- (33). *European Business Review*, Vol. 29, No. 5, pp. 551–571.
- (34). Kim, M.S., Koo, D.W. (2017), Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees,
- (35). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29, No. 12, pp. 3044–3062.
- (36). Kim, W., Kolb, J.A., Kim, A. (2012), The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda, *Human Resource Development Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 248-276.
- (37). Kovjanic, S., Schuh, S.C. (2013), Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 86, No. 4, pp. 543–555.
- (38). Kulikowski, K. (2017), Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht work engagement scale as a standard measurement tool - a literature review, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, Vol. 30, No. 2, pp. 161–175.
- (39). Lathabhavan, R., Balasubramanian, S.A., Natarajan, T. (2017), A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in Indian banking sector, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49, No. 6, pp. 296–302.
- (40). Lazauskaite-Zabielske, J., Urbanaviciute, I., Rekasiute Balsiene, R. (2018), From psychosocial working environment to good performance: the role of work engagement, *Baltic Journal of Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 236–249.
- (41). Lebas, M., Euske, K. (2002), *A conceptual and operational delineation of performance. Business performance measurement: Theory and practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
- (42). Lin, W., Wang, L., Bamberger, P.A., Zhang, Q., Wang, H., Guo, W., Zhang, T. (2016), Leading future orientations for current effectiveness: The role of engagement and supervisor coaching in linking future work self-salience to job performance, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 92, pp. 145–156.

- (43). Lorente, L., Salanova, M. (2014), How personal resources predict work engagement and self-rated performance among construction workers: A social cognitive perspective, *International Journal of Psychology*, Vol. 49, No. 3, pp. 200–207.
- (44). Maden, C. (2015), Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation, *Personnel Review*, Vol. 44, No. 5, pp. 720–738.
- (45). Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P., Hakanen, J. (2016), Work engagement–team performance relationship: shared job crafting as a moderator, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 89, No. 4, pp. 772–790.
- (46). Medlin, B., Green Jr., K. W. (2009), Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 7, pp. 943–956.
- (47). Medlin, B., Green, K.W., Wright, A.D. (2016), Comprehensive management practices and policies performance model, *Industrial Management Data Systems*, Vol. 116, No. 5, pp. 1043–1060.
- (48). Menguc, B., Auh, S. (2013), To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement, *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 11, pp. 2163–2170.
- (49). Myrden, S.E., Kelloway, K. (2015), Leading to customer loyalty: a daily test of the service-profit chain, *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, No. 6/7, pp. 585–598.
- (50). Nazir, O., Islam, J.U. (2017), Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check, *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 6, No. 1, pp. 98–114.
- (51). Nazli, N.N.N., Sheikh Khairudin, S.M.H. (2018), The factors that influence transfer of training and its effect on organizational citizenship behaviour: evidence from Malaysia civil defence force, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 30, No. 2, pp. 121–146.
- (52). Suan Choo, L. (2016), A study of the role of work engagement in promoting service-oriented organizational citizenship behavior in the Malaysian hotel sector, *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 35, No. 4, pp. 28–43.
- (53). Suhartanto, D., Brien, A. (2018), Multidimensional engagement and store performance the perspective of frontline retail employees, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67, No. 5, pp. 809–824.
- (54). Tims, M., Bakker, A.B. (2013), Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance, *Group & Organization Management*, Vol. 38, No. 4, pp. 427–454.
- (55). Tims, M., Derks, D., Bakker, A.B. (2015), Job crafting and job performance: A longitudinal study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 24, No. 6, pp. 914–928.
- (56). 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*, Vol. 14, No. 3, pp. 207–222.
- (57). Tritch, T. (2003), Engagement drives results at new century, *Gallup Management Journal*, September, pp. 1–6. Vallerand, R.J., Blanchard, C., Mageau, G.A., Koestner, R., Ratelle, C.F., Leonard, M., Gagné, M., Marolais, J. (2003), Les passions de l'ame; on obsessive and harmonious passion, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 85, No. 4, pp. 756–767.
- (58). Van Beek, I., Taris, T.W. (2014), Heavy work investment: its motivational make-up and outcomes, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29, No. 1, pp. 46–62.
- (59). Van Leeuwen, T. (2004), Descriptive versus evaluative bibliometrics, *Handbook of Quantitative Science and Technology Research*, Springer Netherlands, Dordrecht.

- (60). Viljevac, A., Cooper-Thomas, H.D., Saks, A.M. (2012), An investigation into the validity of two measures of work engagement, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 17, pp. 3692–3709.
- (61). Wang, H., Lu, C., Siu, O. (2015), Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 4, pp. 1249–1258.
- (62). Webster, J., Watson, R.T. (2002), Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review, *MIS Quarterly*, Vol. 26, No. 2, pp. 13–23.
- (63). Wollard, K.K., Shuck, M.B. (2011), Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 13, No. 4, pp. 429–446.
- (64). Xanthopoulou, D., Bakker, A.B. (2008), Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 13, No. 4, pp. 345–356.
- (65). Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009), Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82, No. 1, pp. 183–200.
- (66). Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P. (2013), Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 14, pp. 2799–2823.
- (67). Zhong, L., Wayne, S.J., Liden, R.C. (2016), Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37, No. 6, pp. 823–844.